

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Kalbe Farma merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang farmasi. Perusahaan ini mengklasifikasikan produk obatnya ke dalam 2 divisi, yaitu divisi obat resep (*ethical product*) dan divisi obat bebas.

Produk obat resep (*ethical product*) yang diproduksi PT. Kalbe Farma antara lain Brainact, Neurotam, Neuralgin RX, dan juga produk lisensi seperti Cefspan, Fixef, Cravit, Reskuin, Paxus, Alloclair. Sedangkan produk obat bebas PT. Kalbe Farma antara lain obat sakit maag, obat anti-diare, obat flu, dan obat anti-jamur, dengan merek yang telah dikenal luas seperti Promag, Waisan, Woods, Komix, Procold, Mixagrip, Mextril, Minigrip, Entrostop, dan Kalpanax.

Saat ini di Indonesia terdapat perusahaan farmasi lain yang menjadi pesaing bagi PT. Kalbe Farma, dimana perusahaan farmasi tersebut juga memproduksi obat yang mempunyai fungsi sama dengan obat yang diproduksi oleh PT. Kalbe Farma. Oleh karena itu agar pelanggan tidak mengkonsumsi produk pesaing, PT. Kalbe Farma selalu menjaga kepuasan pelanggan dengan cara selalu dapat menyediakan produk pada saat konsumen membutuhkan.

Sebagai suatu perusahaan dengan strategi pemenuhan order yang *Make To Stock*, salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam membuat keputusan mengenai kuantitas dan jenis produk yang akan diproduksi oleh

PT. Kalbe Farma adalah dari hasil peramalan. Teknik peramalan yang dipakai oleh PT. Kalbe Farma adalah *Six Month Rolling Forecast* atau yang sering disebut dengan istilah ROFO. Keputusan mengenai kuantitas dan jenis produk yang akan diproduksi oleh PT. Kalbe Farma dinyatakan dalam perencanaan produksi yang disebut *Rolling Production Plan* (RPP). Saat ini faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam pembuatan RPP adalah ROFO, stok akhir barang jadi, stok *raw material*, *batch size* tiap jenis produk, dan kapasitas tiap *line* produksi. Selain itu terdapat faktor lain yang juga dipertimbangkan, yaitu faktor *allowance*. Idealnya *allowance* dibuat untuk menghindari terjadinya *stockout* pada saat permintaan meningkat, namun *allowance* yang terlalu berlebihan akan menyebabkan terjadinya stok yang berlebih. Saat ini penentuan *allowance* di PT. Kalbe Farma hanya didasarkan pada intuisi di bagian produksi, sehingga diperoleh fakta bahwa terjadi stok yang berlebih pada beberapa periode, seperti yang ditunjukkan dari perbandingan stok akhir barang jadi dan *actual sales* pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Rasio Stok Akhir terhadap Actual Sales tahun 2009

Produk	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
A	37%	72%	107%	42%	14%	462%	338%	225%	295%	202%	431%	573%
B	360%	268%	261%	79%	115%	217%	276%	275%	483%	218%	169%	94%
C	275%	83%	195%	151%	422%	221%	252%	23%	59%	230%	142%	191%
D	368%	148%	110%	75%	13%	34%	104%	74%	56%	58%	66%	75%
E	227%	198%	164%	137%	154%	152%	186%	157%	170%	125%	227%	227%
F	78%	50%	59%	111%	139%	59%	32%	45%	62%	48%	24%	115%
G	11%	155%	182%	40%	106%	103%	130%	100%	108%	56%	139%	150%
H	354%	153%	219%	57%	87%	93%	183%	201%	141%	165%	79%	223%
I	187%	160%	318%	192%	95%	121%	127%	124%	149%	217%	170%	167%
J	75%	409%	218%	237%	469%	181%	128%	56%	172%	61%	111%	125%
K	28%	87%	64%	62%	123%	85%	190%	106%	108%	143%	153%	46%
L	45%	65%	72%	58%	24%	40%	139%	118%	131%	173%	115%	4%

Tabel 1.1. Lanjutan

Produk	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
M	283%	217%	313%	211%	73%	187%	89%	130%	32%	301%	192%	83%
N	257%	194%	329%	244%	142%	313%	189%	94%	374%	513%	447%	289%
O	58%	198%	84%	90%	102%	134%	101%	59%	202%	345%	223%	236%
P	39%	228%	101%	250%	170%	56%	156%	34%	182%	65%	205%	271%
Q	117%	85%	118%	124%	147%	197%	91%	6%	118%	114%	185%	193%
R	373%	253%	149%	35%	80%	95%	154%	272%	133%	171%	251%	135%
S	97%	317%	205%	170%	194%	160%	56%	17%	169%	178%	152%	216%
T	213%	107%	111%	14%	43%	154%	94%	17%	105%	80%	220%	120%
U	301%	378%	273%	182%	209%	207%	131%	105%	135%	171%	204%	163%

Pada Tabel 1.1. dapat diketahui bahwa misalnya pada bulan Januari 2009, untuk produk B diperoleh rasio stok akhir barang jadi terhadap *actual sales* sebesar 360%, artinya bahwa stok akhir barang jadi yang tersisa masih dapat digunakan untuk memenuhi permintaan penjualan minimal 3 periode ke depan. Hal tersebut dapat mengakibatkan mengurangi umur produk yang beredar di masyarakat khususnya untuk produk obat karena memiliki masa kadaluarsa yang terbatas.

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan analisa penentuan *allowance* dengan pertimbangan bahwa perusahaan tetap dapat mengantisipasi terjadinya *stockout* pada saat permintaan meningkat namun stok akhir barang jadi yang diperoleh juga tidak berlebihan.

Seperti yang sudah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, bahwa kapasitas tiap *line* produksi merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan RPP. Namun saat ini dalam merencanakan kapasitas tiap *line* produksi, PT. Kalbe Farma belum memperhatikan kapasitas tiap *line* yang dibutuhkan dalam mengerjakan RPP, dikarenakan PT. Kalbe Farma dalam proses produksinya mempunyai kebiasaan menetapkan

penggunaan kapasitas tiap *line* sebesar 2 *shift* selama 1 bulan. Sehingga pada prakteknya jika pengerjaan RPP melebihi kapasitas tiap *line* yang ditetapkan, maka akibatnya seringkali perusahaan mengalami kesusahan dalam mencari/meminta tambahan kapasitas dari *line* lain (selama ada sisa kapasitas dari *line* lain). Tetapi jika tidak ada sisa kapasitas dari *line* lain maka alternatif lain adalah perusahaan akan mengadakan lembur atau subkontrak ke perusahaan lain dengan konsekuensi perusahaan akan mengeluarkan biaya yang lebih tinggi. Sebaliknya jika pengerjaan RPP lebih kecil dari kapasitas tiap *line* yang ditetapkan maka sisa kapasitas dapat ditawarkan pada pihak/*line* lain, tetapi karena perusahaan belum melakukan perhitungan mengenai kapasitas tiap *line* yang dibutuhkan maka perusahaan sulit mengetahui sisa kapasitas yang dihasilkan untuk ditawarkan pada pihak/*line* lain. Selain itu, PT. Kalbe Farma mempunyai kebijakan jika sisa kapasitas tidak berhasil ditawarkan maka sisa kapasitas harus digunakan untuk produksi produk itu sendiri, dan jika hal ini terjadi maka dapat meningkatkan kemungkinan untuk terjadi *overstock*.

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan analisa penentuan kapasitas tiap *line* agar perusahaan dapat mengetahui kapasitas yang dibutuhkan tiap *line* untuk menyelesaikan suatu rencana produksi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana cara menentukan

allowance yang dibutuhkan tiap-tiap produk untuk mengantisipasi terjadinya permintaan yang meningkat namun juga dapat mengurangi stok akhir barang jadi, dan bagaimana cara melakukan analisa penentuan kapasitas tiap *line* agar perusahaan dapat mengetahui kapasitas yang dibutuhkan tiap *line* untuk menyelesaikan suatu rencana produksi.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menentukan *allowance* tiap produk dan mengetahui kapasitas yang dibutuhkan tiap *line* untuk menyelesaikan suatu rencana produksi.

1.4. Batasan Masalah

Batasan-batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Produk yang diteliti adalah produk yang masuk kategori obat bebas karena produk ini yang lebih banyak terjadi kelebihan stok.
- b. Data penelitian yang diambil adalah data dari bulan Januari 2009 sampai bulan Desember 2009.
- c. *Line* produksi yang diijinkan oleh PT. Kalbe Farma untuk dilakukan penelitian hanya line 2, 3, dan 4.
- d. Tidak ada perubahan fasilitas baik dari jenis mesin, kapasitas mesin, dan *line* produksi.
- e. Tidak ada perubahan metode peramalan dan perencanaan produksi.

1.5. Metodologi Penelitian

Tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Tahap persiapan

Pada tahap ini dilakukan tinjauan ke perusahaan dan wawancara dengan manager dan karyawan perusahaan untuk mengetahui sistem perusahaan secara detail dan mengetahui masalah yang mungkin timbul.

b. Studi pustaka

Pada tahap ini dilakukan studi pustaka untuk mencari referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan melihat kontribusi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

c. Tahap pengumpulan data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan langsung dari manager perusahaan dan karyawan. Untuk mendapatkan informasi dan data tersebut, menggunakan metode sebagai berikut.

1. *Interview*

Melakukan tanya jawab secara langsung kepada manager dan pekerja Kalbe Farma.

2. Dokumentasi perusahaan

Mengambil file dokumentasi perusahaan mengenai data *Rolling Forecast* (ROFO), data *Rolling Production Plan* (RPP), data penjualan (*actual sales*), data stok akhir, dan data waktu proses untuk tiap produk. Data yang diambil adalah data bulan Januari 2009 sampai Desember 2009.

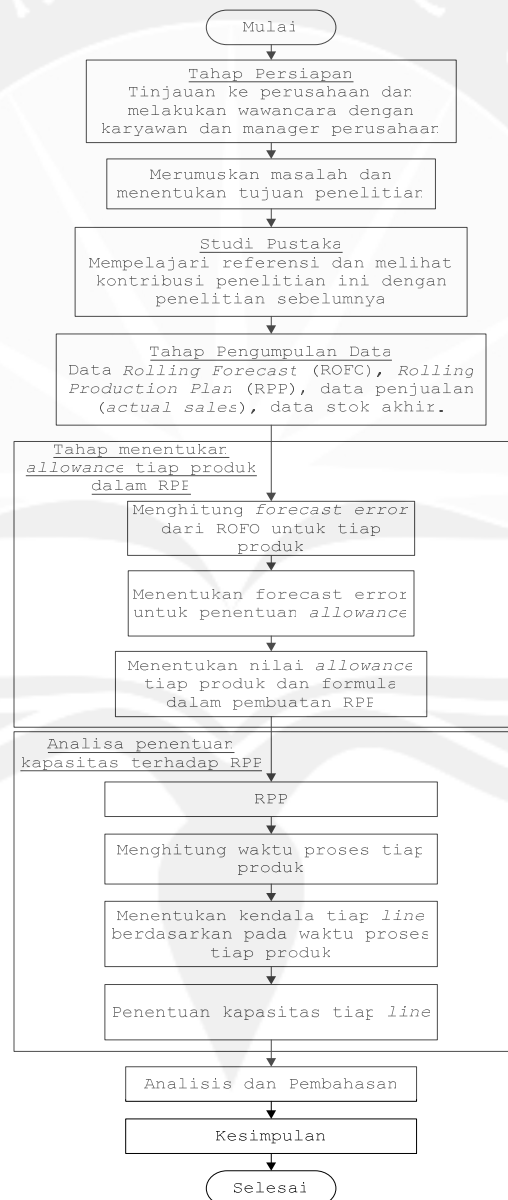
d. Tahap analisis data

Pada tahap ini dilakukan analisis dan pembahasan terhadap data-data yang diperoleh.

e. Tahap akhir

Tahap ini adalah akhir dari penelitian dengan menarik kesimpulan dari permasalahan yang dihadapi.

Tahapan dalam penelitian tersebut jika dijabarkan secara detail dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Flowchart Metodologi Penelitian

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam laporan ini disusun sebagai berikut.

Bab 1 : Pendahuluan

Bagian ini berisi Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Batasan Masalah, Metodologi Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bagian ini berisi uraian singkat mengenai penelitian-penelitian sebelumnya dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang.

Bab 3 : Landasan Teori

Bagian ini berisikan tentang definisi-definisi dan teori-teori yang diperlukan sebagai dasar untuk mendukung perencanaan produksi dalam penelitian ini.

Bab 4 : Profil Perusahaan dan Data

Bagian ini memuat profil singkat PT. Kalbe Farma dan data-data yang dibutuhkan untuk melakukan analisis dalam menyelesaikan masalah perencanaan produksi.

Bab 5 : Analisis dan Pembahasan

Bagian ini berisi mengenai cara-cara untuk menganalisis data dan hasil yang diperoleh beserta pembahasan dari hasil yang diperoleh.

Bab 6 : Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan.