

KEBIJAKSANAAN MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BAGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Ilhamsyah *)

ABSTRAK

Kebijaksanaan manajemen produksi dan operasi berhubungan erat dengan kebijaksanaan fungsional, khususnya dengan kebijaksanaan pemasaran. Kebijakan produksi meliputi: (1). Kebijakan tentang kapasitas perusahaan, (2). Kebijakan reparasi, pemeliharaan dan penggantian, (3). Kebijakan pengendalian kualitas, (4). Kebijakan pengaturan skedul produksi bagi perusahaan tersebut.

Pengendalian kualitas adalah kegiatan-kegiatan dalam rangka menjaga dan mengarahkan kualitas produksi atau jasa yang dihasilkan agar sesuai yang diinginkan. Kebijakan pengendalian kualitas menyangkut bagian pembelian, bagian gudang bahan, bagian produksi, bagian gudang produksi selesai, bagian jasa pabrik dan bagian pemasaran. Jadi dimulai dari faktor masukan, pengolahan dan hasil produk selesai di tangan konsumen. Pengendalian kualitas perlu mempertimbangkan biaya dan manfaat bagi perusahaan.

Kata kunci : *Kebijaksanaan manajemen, perusahaan manufaktur.*

1. Pendahuluan

Kebijaksanaan manajemen produksi dan operasional berhubungan erat dengan kebijaksanaan fungsional khususnya kebijaksanaan pemasaran. Kebijakan ini harus didukung oleh kebijaksanaan penelitian dan pengembangan dan kebijaksanaan logistik.

Istilah produksi dan operasional tidak hanya terbatas pada perusahaan manufaktur saja tetapi juga untuk perusahaan jasa dan dagang, misalnya: bank, lembaga konsultan, toko dan lainnya.

Beberapa kebijaksanaan fungsional bidang manajemen produksi dan operasi berhubungan dengan manajemen, yaitu:

- a. Dapatkah perusahaan menambah bisnis dengan menggunakan kapasitas yang ada ?
Apakah perusahaan harus menambah kapasitas ?
- b. Seberapa banyak reparasi, pemeliharaan serta penggantian perlu disediakan ?
Berapa jumlah kapasitas tersebut ?

- c. Bagaimana penekanan pengendalian kualitas ?
- d. Bagaimana mengatur skedul produksi agar dapat menjamin kelancaran bagi perusahaan ?

2. Kapasitas Perusahaan

Data dari beberapa sumber harus dikumpulkan untuk menaksir kapasitas produksi yang diperlukan oleh perusahaan. Ramalan atau prediksi penjualan untuk periode waktu yang akan datang sehingga dengan prediksi persediaan akan dapat menentukan besarnya kapasitas-kapasitas produksi, peralatan dan pembelian faktor-faktor produksi yang diperlukan.

Kebijaksanaan kapasitas berhubungan dengan masalah kapasitas atau beban puncak dibanding beban normal, umpan balik kapasitas, cadangan pertumbuhan dan keseimbangan fasilitas.

- a. Beban puncak dibanding dengan beban normal
Kestabilan tempat operasi yang sempurna dalam jangka waktu yang relatif panjang adalah tidak mungkin

*) Dosen Tetap FE Univ-PGRI Plg

terjadi. Banyak perusahaan yang kegiatan bisnisnya dipengaruhi oleh fluktuasi siklikat. Permintaan terhadap produk atau jasa yang dijual oleh suatu perusahaan mungkin akan mengalami kenaikan atau penurunan karena adanya perang, peraturan pemerintah, penemuan-penemuan baru, perubahan selera bagi konsumen, bencana alam dan faktor lainnya.

Manajemen puncak harus memutuskan apakah perusahaan akan menyediakan kapasitas yang cukup besar untuk memuaskan semua permintaan pada tingkat puncak permintaan dengan resiko banyak kapasitas menganggur pada permintaan sepi atau apakah dia akan menyediakan kapasitas yang kecil dengan resiko tidak dapat melayani semua permintaan pada kondisi puncak, atau apakah perusahaan akan menyediakan kapasitas normal dengan resiko agak menganggur pada permintaan rendah dan agak tidak menentukan permintaan pada masa ramai.

Dalam memutuskan penyediaan tingkat kapasitas perlu mempertimbangkan faktor yaitu:

- 1) Apakah produk yang dihasilkan oleh perusahaan termasuk produk tahan lama yang dapat disimpan ?
- 2) Apakah kekurangan kapasitas dapat diatasi dengan kerja lembur ?
- 3) Apakah sebagian pekerjaan dapat disubkontraktor pada perusahaan lain ?

4) Apakah biaya untuk memiliki dan mempertahankan kapasitas puncak cukup mahal ?

5) Apakah kapasitas tersebut dapat digunakan untuk menghasilkan produk lain ?

b. Umpan belakang kapasitas

Umpan belakang kapasitas dapat diikuti oleh perusahaan yang menggunakan integrasi vertikal kebelakang. Dalam hal ini perusahaan harus melaksanakan kegiatan-kegiatan akhir proses pengolahan produk tetapi perusahaan tersebut hanya mengolah beberapa bagian dari produknya. Kemungkinan penerapan kebijaksanaan ini tergantung pada ada tidaknya pemasok potensial yang diharapkan untuk dapat memasok sesuai dengan fluktuasi yang dihadapi perusahaan.

c. Cadangan pertumbuhan

Pengalaman menunjukkan bahwa perusahaan kemungkinan akan dapat meningkatkan volume bisnisnya sehingga perusahaan dipandang perlu untuk memiliki kapasitas yang lebih besar dibandingkan dengan yang diperlukan saat ini. Kelebihan kapasitas tersebut adalah untuk cadangan pertumbuhan perusahaan. Sehingga manajemen harus memutuskan berapa besarnya kelebihan kapasitas untuk cadangan pertumbuhan perusahaan.

Cadangan kapasitas untuk pertumbuhan dapat berupa pembelian tanah yang dapat dipergunakan oleh

perusahaan untuk perluasan pabrik nantinya, gudang dan kantor di masa yang akan datang, juga kapasitas lainnya yang diperlukan untuk pertumbuhan bagi perusahaan. Untuk menentukan cadangan kapasitas pertumbuhan yang tepat maka manajemen harus memprediksikan pertumbuhan perusahaan di waktu yang akan datang.

d. Keseimbangan kapasitas

Kegiatan perusahaan melalui beberapa tahap yaitu: pengolahan bahan, proses pengolahan, penggudangan produk selesai, penjualan dan sebagainya. Manajemen harus mencoba menyeimbangkan kapasitas semua subdivisi atau tahapan kegiatan perusahaan.

Keseimbangan kapasitas dapat dicapai dengan perencanaan yang hati-hati. Harus diidentifikasi kapasitas yang dapat fleksibel dipindahkan dari suatu bagian ke bagian yang lain, misalnya kapasitas tenaga kerja. Pengeseran kapasitas diperlukan untuk menghindari kemacetan.

3. Reparasi, Pemeliharaan dan Penggantian

Kelancaran produksi dan operasi memerlukan dukungan reparasi, pemeliharaan dan penggantian terhadap aktiva tetap yang memadai. Keterlambatan pemeliharaan dalam jangka pendek mungkin dapat menghemat biaya, tetapi dalam jangka panjang mengakibatkan aktiva tetap cepat rusak yang mengakibatkan pada biaya reparasi yang lebih besar dan mungkin harus cepat dilakukan penggantian, yang meliputi:

a. Pemeliharaan preventif

Pemeliharaan ini diperlukan secara layak untuk mencegah terjadinya kerusakan yang fatal. Fungsi pemeliharaan ini bertujuan untuk mempertahankan fungsi aktiva tetap agar:

- 1) Aktiva tetap dapat dipakai dalam jangka waktu relative lebih lama
- 2) Apakah produk yang dihasilkan oleh perusahaan termasuk produk tahan lama yang dapat disimpan ?
- 3) Menghindarkan aktiva tetap dari kerusakan fatal yang akan memerlukan biaya tinggi
- 4) Kegiatan produksi dan operasi dapat lancar dan hasilnya dapat bermutu tinggi
- 5) Memudahkan koordinasi kegiatan karena semua bagian dapat melaksanakan kegiatan dengan lancar tanpa terganggu kerusakan aktiva tetap

Pemeliharaan secara preventif memerlukan inspeksi terhadap aktiva tetap secara regular untuk mengidentifikasi hambatan yang harus segera diperbaiki.

b. Reparasi

Reparasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu: reparasi biaya dan reparasi besar. Reparasi biasa bertujuan agar dapat mengembalikan fungsi aktiva tetap yang rusak. Sedangkan reparasi besar bertujuan agar aktiva yang bersangkutan dapat bertambah umur manfaatnya atau dapat bertambah fungsinya..

c. **Penggantian**

Penggantian aktiva tetap untuk produksi dan operasi menyangkut dua masalah pokok yaitu: (1). Kapan akan dilakukan penggantian, (2). Memilih aktiva tetap pengganti.

Kapan penggantian suatu aktiva tetap dapat digolongkan menjadi dua bagian yaitu :

(1). Pada saat suatu aktiva tetap habis umur ekonomisnya. (2). Sebelum hasil umur ekonomisnya.

Dalam penggantian aktiva tetap pada saat habis umur ekonomisnya, manajemen perusahaan akan menghadapi masalah yang sama dengan membeli aktiva yang baru. Dengan menggunakan berbagai teknik analisis, manajemen perusahaan harus memilih alternatif yang saling menguntungkan. Penggantian aktiva tetap yang belum habis umur ekonomisnya biasanya didorong oleh perkembangan teknologi yang mengakibatkan aktiva tetap perusahaan ketinggalan akan teknologi maju.

Dari hal inilah masalah reperasi, pemeliharaan dan penggantian aktiva tetap produksi dan operasi dapat disimpulkan bahwa manajemen perusahaan harus mempertimbangkan laba optimal dalam jangka panjang.

4. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas adalah kegiatan-kegiatan dalam rangka untuk menjaga dan mengarahkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan agar sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Bagian produksi akan menggunakan bahan baku yang sesuai dengan kualitas sehingga bagian produksi dapat diukur melalui kualitas produksi yang dihasilkan oleh perusahaan. Produk yang dijual bagian pemasaran adalah produk yang sudah diperiksa kualitasnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengendalian kualitas produk harus merupakan bagian terpadu yang menyangkut kegiatan di perusahaan dan saling berhubungan satu sama yang lain.

Pengendalian kualitas produk menyangkut bagian-bagian diantaranya yaitu:

- a. Bagian pembelian
- b. Bagian gudang bahan
- c. Bagian produksi
- d. Bagian gudang produk selesai
- e. Bagian jasa di pabrik
- f. Bagian pemasaran

Jadi pengendalian kualitas dimulai dari pengadaan faktor-faktor produksi sampai dengan produksi sampai di tangan para konsumen.

5. Skedul Produksi

Kebijaksanaan skedul produksi bertujuan agar kegiatan produksi berdaya guna dan berhasil guna. Untuk tujuan tersebut maka perlu koordinasi semua bagian di dalam pabrik.

Bagian-bagian tersebut dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

- a. Manajemen produksi

Departemen produksi adalah departemen dimana akan dilakukan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai, baik dengan tangan maupun dengan menggunakan mesin.

Dalam suatu pabrik, departemen produksi umumnya dibagi dalam pusat kegiatan yang lebih sesuai dengan

tahap-tahap pengolahan produk atau kelompok mesin.

b. Departemen jasa

Departemen jasa adalah departemen atau bagian di dalam pabrik di mana pada departemen tersebut tidak dilakukan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai atau bagian produk selesai, akan tetapi departemen tersebut menghasilkan jasa yang akan dinikmati oleh departemen lain, baik departemen produksi maupun departemen yang lainnya.

Dalam menentukan skedul produksi dipengaruhi oleh jenis produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Jenis penggolongan proses produksi dapat ditinjau dari berbagai sudut yaitu melalui proses sebagai berikut :

a. Proses transformasi

Proses transformasi adalah kegiatan untuk mengubah sesuatu dengan berbagai cara agar dapat menimbulkan manfaat yang besar. Secara umum dapat dibedakan :

- 1) Proses kimiawi, adalah proses pengolahan bahan baku menjadi produk selesai atau bagian produk selesai dengan mendasarkan sifat kimiawi bahan-bahan yang diolah. Perubahan bahan menjadi produk selesai atau bagian produk selesai diakibatkan oleh proses kimiawi. Perusahaan yang menggunakan proses kimiawi misalnya industri minyak bumi, industri plastik, industri baja,

industri aluminium, industri kertas, industri botol, industri ban dan sebagainya.

- 2) Proses mengubah bentuk, adalah proses pengolahan bahan menjadi produk selesai atau bagian produk selesai dengan cara mengubah bentuk bahan menjadi bentuk yang lebih bermanfaat. Perusahaan yang menggunakan proses mengubah bentuk misalnya industri garmen, industri sepatu dan tas, industri mebel, pabrik mesin dan sebagainya.
- 3) Proses perakitan, adalah proses untuk menggabungkan bagian-bagian produksi atau komponen produksi menjadi produk selesai. Proses perakitan biasanya digunakan oleh industri otomotif, industri elektronika, industri pesawat terbang, industri computer dan sebagainya.
- 4) Proses transport, adalah proses yang menghasilkan jasa untuk memindahkan barang atau orang dari suatu tempat ke tempat yang lain dengan tujuan agar barang yang dipindahkan mempunyai kegunaan yang lebih berguna atau dapat memberikan kepuasan yang lebih besar. Proses transport dilaksanakan oleh industri angkutan darat,

angkutan laut atau air dan angkutan udara.

- 5) Proses klerikal, adalah proses kegiatan untuk menghasilkan informasi yang diperlukan oleh berbagai pihak, baik pihak internal maupun pihak eksternal untuk berbagai macam tujuan. Sekarang ini kebutuhan informasi semakin meningkat dan pengolahan informasi telah banyak bergeser dari manual ke mekanisasi dengan menggunakan computer. Informasi dihasilkan dari system pengolahan data yang terintegrasi. Di dalam suatu perusahaan, sistem tersebut adalah sistem informasi akuntansi.

b. Aliran proses produksi

Di dalam pengolahan bahan baku menjadi produk selesai dapat dibedakan menjadi 2 proses produksi, yaitu :

- 1) Proses produksi kontinyu,

Proses produksi ini umumnya menghasilkan produk yang bersifat homogen atau bentuk produk bersifat standar dan tidak tergantung pada spesifikasi para pemesannya. Tujuan produksi proses ini biasanya untuk persediaan dan kemudian dijual. Skedul produksi perusahaan pada proses ini ditentukan oleh budget

produksi atau rencana produksi.

Pada proses produksi ini juga perusahaan harus menghitung harga pokok produksi pada setiap akhir periode misalnya pada setiap akhir bulan, akhir triwulan, akhir semester atau akhir tahun. Oleh karena itu biaya produksi dikumpulkan untuk setiap periode waktu tertentu.

- 2) Proses produksi terputus-putus

Proses produksi ini umumnya menghasilkan jenis produk yang bersifat heterogen dan bentuk produknya tergantung pada spesifikasi pemesan. Tujuan produksi dari proses produksi terputus-putus biasanya adalah untuk melayani pesanan dari langganan. Skedul produksi pada proses ini ditentukan oleh pesanan dari langganan.

Pada proses produksi ini perusahaan harus menghitung harga pokok produksi saat produk atau pesanan tersebut selesai diolah. Oleh karena itu biaya produksi dikumpulkan untuk setiap pesanan yang diolah.

Jadi dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penentuan skedul produksi dipengaruhi oleh departemen produksi yang dilalui

untuk mengolah produk serta jasa yang diperlukan di dalam pengolahan bagi perusahaan, bagaimana proses transformasi dilaksanakan dan bagaimana aliran pengolahan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

6. Kesimpulan

Kebijaksanaan manajemen produksi dan operasi berhubungan erat dengan kebijaksanaan fungsional yang lain, khususnya dengan kebijaksanaan pemasaran. Kebijaksanaan ini didukung oleh kebijaksanaan penelitian dan pengembangan serta kebijaksanaan logistik. Kebijaksanaan produksi meliputi: (1). Kebijaksanaan tentang kapasitas perusahaan, (2). Kebijaksanaan reparasi, pemeliharaan dan penggantian, (3). Kebijaksanaan pengendalian kualitas, (4). Kebijaksanaan pengaturan skedul produksi bagi perusahaan tersebut.

Dalam penentuan kebijaksanaan kapasitas perusahaan perlu menaksir kapasitas produksi yang diperlukan oleh perusahaan dengan dasar pada produksi penjualan yang disesuaikan dengan prediksi persediaan. Kebijaksanaan kapasitas produksi berhubungan dengan penentuan beban puncak sebanding dengan beban normal, umpan belakang kapasitas, cadangan pertumbuhan dan keseimbangan kapasitas.

Kelancaran produksi dan operasi memerlukan dukungan reparasi, pemeliharaan dan penggantian aktiva tetap yang memadai bagi perusahaan. Kebijaksanaan ini biasanya

berhubungan dengan pemeliharaan preventif, reparasi dan penggantian.

Pengendalian kualitas adalah kegiatan-kegiatan dalam rangka menjaga dan mengarahkan kualitas produksi atau jasa yang dihasilkan agar sesuai yang diinginkan. Kebijaksanaan pengendalian kualitas menyangkut bagian pembelian, bagian gudang bahan, bagian produksi, bagian gudang produksi selesai, bagian jasa pabrik dan bagian pemasaran. Jadi dimulai dari faktor masukan, pengolahan dan hasil produk selesai di tangan konsumen. Pengendalian kualitas juga perlu mempertimbangkan biaya dan manfaat bagi perusahaan.

Kebijaksanaan pengaturan skedul produksi bertujuan agar kegiatan produksi berdaya guna dan berhasil guna. Untuk tujuan tersebut perlu koordinasi semua bagian di dalam pabrik. Bagian dalam pabrik tersebut dapat digolongkan ke dalam departemen produksi dan departemen jasa.

Dalam penentuan skedul produksi dipengaruhi oleh jenis proses produksi perusahaan yang bersangkutan, yaitu ditinjau dari : (1) proses transformasi, (2). Aliran proses produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. 2003, *Manajemen Produksi*, Jakarta. UT
- Barry Render, 2008, *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Jakarta: Salemba Emapt
- Dennis Lock, 2002, *Manajemen Proyek*, Jakarta: Erlangga
- David Hunger, J, 2003, *Manajemen Strategi*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- El-Qodri, M.Z. 2000. *Manajemen Produksi*, Jakarta.

Elwood S, Buffa, 2010, *Manajemen Operasi & produksi Modern Jilid 1*, Jakarta: Binarupa Aksara

....., 2010, *Manajemen Operasi & produksi Modern Jilid 2*, Jakarta: Binarupa Aksara

Hani Handoko, 2003, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Yogyakarta: BPFE

<http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/2085909-pengertian-economical-order-quantity-eoq/#ixzz1r7ELq1zr>

Usman, Husaini, 2009, *Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara