BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen dan Fungsinya

Istilah manajemen (*management)* telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, adminitrasi, dan sebagainya. Masing-masing pihak dalam memberikan istilah diwarnai oleh latar belakang pekerjaan mereka. Meskipun pada kenyataan nya bahwa istilah tersebut memiliki perbedaan makna (Siswanto, 2014).

Dalam fungsi manajemen, manajer harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertantu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning)*

   Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu atau periode tertentu serta tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dari setiap organisasi dalam proses perencanaan merupakan hal yang sangat penting karena tujuan inilah yang menjadi pegangan dalam aktivitas selanjutnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Pengorganisasian merupakan suatu proses dan serangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif.

3. Pengarahan (*Staffing)*

   Pengarahan merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama.

4. Pemotivasian (*Motivating)*

   Pemotivasian merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya. Motivasi dimaksudkan setiap perasaan, kehendak, atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan inidividu. Dengan demikian, individu tersebut didorong berperilaku dan bertindak mencapai tujuan.

5. Pengendalian atau Pengawasan (*controlling)*

   Pengendalian atau pengawasan merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, maka diadakan suatu tindakan perbaikan. Aktivitas pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk mencari penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan ke arah rencana yang telah ditetapkan. Aktivitas ini berarti bahwa dalam mengoperasikan fungsinya, manajer berusaha membimbing bawahan ke arah terealisasinya tujuan organisasi (Terry dan Rue, 2012).

2.2 Manajemen Operasional dan Ruang Lingkup

Manajemen operasional adalah bentuk pengelolaan secara menyeluruh dan optimal pada masalah tenaga kerja, barang-barang seperti mesin, peralatan, bahan-bahan mentah, atau produk apa saja yang sekiranya bisa dijadikan sebuah produk barang dan jasa yang biasa dijual belikan. Sesuai dengan definisinya sendiri, manajemen yang berasal dari kata *manage* yang berarti mengatur penggunaan. Jika disandingkan dengan kata operasional, artinya adalah pengaturaan pada masalah produksi atau operasional baik dalam bidang barang atau jasa (Rinaldi, 2013).

Ada beberapa aspek yang saling berhubungan erat dalam ruang lingkup manajemen operasional, antara lain:

1. Aspek struktural

   Merupakan aspek mengenai pengaturan komponen yang membangun suatu sistem manajemen operasional yang saling berinteraksi antara satu sama lainnya.

2. Aspek fungsional

   Yaitu aspek yang berkaitan dengan manajerial dan pengorganisasian seluruh komponen struktural maupun interaksinya mulai dari perencanaan, penerapan, pengendalian maupun perbaikan agar diperoleh kinerja optimal.

3. Aspek lingkungan

   Sistem dalam manajemen operasional yang berupa pentingnya memperhatikan perkembangan dan kecenderungan yang berhubungan erat dengan lingkungan.

Ruang lingkup manajemen operasional berhubungan keputusan tentang proses pengoperasian sistem produksi, pemilihan dan persiapan sistem operasional yang meliputi:

1. Perencanaan jumlah kapasitas produksi yang optimal
2. Perencanaan bangunan pabrik, layout, desain tata letak fasilitas
3. Desain proses transformasi
4. Desain aliran kerja
5. Manajemen persediaan
6. Manajemen proyek
7. Membuat skedul kerja
8. Pengendalian dan pengawasan kualitas
9. Pemeliharaan fasilitas produksi

2.3 Manajemen Operasi dan Produksi

2.3.1 Pengertian Manajemen Operasi dan Produksi

Manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain. Dalam pengertian ini terdapat tiga unsur penting, yaitu adanya orang lebih dari

satu, adanya tujuan yang dicapai, dan orang yang bertanggung jawab akan tercapainya tujuan tersebut (Nassa, 2012).

Manajemen Operasi dan Produksi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya. Dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Para manajer produksi dan operasi mengarahkan berbagai masukan (*input*) agar dapat memproduksi berbagai keluaran (*output*) dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat tertentu sesuai dengan permintaan konsumen (Handoko, 2012).

Ada dua permasalahan yang penting dalam peningkatan produktivitas yaitu pertama, produktivitas baru meningkat bila terdapat peningkatan kondisi kerja dari kondisi yang kurang baik menjadi kondisi yang lebih baik. Kedua, berapa hasil peningkatan produktivitas tidak dapat membantu organisasi secara keseluruhan, karena hasil tersebut hanya terkait dengan perbaikan pada bidang tertentu saja, sedangkan bidang yang lainnya mungkin tidak dapat terpengaruh (Nassa, 2012).

Manajer produksi dan operasi dalam mengatur dan mengkordinasikan penggunaan sumber-sumber daya, perlu membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan, agar barang-barang dan jasa-jasa yang dihasilkan sesuai dan tepat dengan apa yang diharapkan, yaitu tepat mutu (kualitas), tepat jumlah (kuantitas) dan tepat waktu yang direncanakan, serta dengan biaya yang rendah. Manajer juga harus selalu memperhatikan dan

menanggapi kekuatan-kekuatan dari lingkungan eksternal, seperti peraturan-peraturan pemerintah, tuntutan serikat buruh, kondisi ekonomi lokal, regional, nasional dan internasional, kemajuan teknologi, dan lain-lain sebagai kondisi sekarang maupun akan datang yang bergejolak terus menerus dan sangat dinamik (Handoko, 2012).

2.3.2 Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Produksi Dan Operasi

Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memudahkan proses pemilihan alternatif atau penggunaan peralatan analisis, bagi penentuan keputusan, sehingga dapat diketahui bagaimana keputusan-keputusan yang rasional harus diambil, dan dengan demikian dapat ditentukan dan disusun rencana-rencana logis dari keputusan-keputusan yang diambil dari peralatan ilmu pengetahuan dan matematika atau analisis kuantitatif serta kenyataan yang terjadi (Nassa, 2012).

Dilihat dari kondisi atau keadaan dari keputusan yang harus diambil, maka terdapat empat macam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang pasti
2. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang mengandung resiko
3. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang tidak pasti
4. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang timbul karena pertantangan dengan keadaan lain.

Dalam kerangka kerja pengambilan keputusan, bidang produksi dan operasi mempunyai lima tanggung jawab keputusan utama, yaitu: proses, kapasitas, persediaan, kualitas, tenaga kerja. Operasi tanggung jawab atas

keputusan-keputusan yang menyangkut sistem transformasi dan fungsi-fungsi operasi, sehingga diperlukan suatu kerangka yang mendefinisikan secara jelas mengenai keputusan-keputusan operasi yang dibutuhkan. Kerangka keputusan ini memperlihatkan hubungan yang erat antara tanggung jawab manajemen dalam organisasi operasi. Dalam kerangka ini ada lima kelompok tanggung jawab yaitu (Ishak, 2013):

1. Proses

Keputusan mengenai proses ini, mengenai proses fisik atau fasilitas yang dipakai untuk memproduksi barang atau jasa. Keputusan ini termasuk, tipe peralatan dan teknologi, aliran proses, penyusunan fasilitas dan aspek-aspek lain yang menyangkut peralatan secara fisik atau fasilitas jasa. Banyak keputusan tantang proses ini merupakan keputusan jangka panjang dan tidak dengan mudah diubah atau direvisi.

2. Kapasitas

Kapasitas untuk menghasilakan jumlah produk yang tepat, di tempat yang tepat dan dalam waktu yang tepat. Kapasitas untuk jangka panjang ditentukan dari ukuran fasilitas fisik yang dipakai. Sedangkan untuk jangka pendek kapasitas dapat diperbanyak melalui subkontrak, tambahan gilir kerja atau menyewa tempat. Keputusan kapasitas dimaksudkan untuk memberikan besarnya jumlah kapasitas yang tepat dan penyedian pada waktu yang tepat.

3. Persediaan

Manajer persediaan membuat keputusan-keputusan dalam bidang produksi dan operasi, Keputusan persediaan menyangkut apa yang dipesan, berapa banyak

dan kapan memesan. Sistem pengendalian persediaan dipakai untuk mengatur bahan baku mulai dari pembeliannya sebagai bahan baku, proses pembuatan sampai menjadi barang jadi. Manajer persediaan juga memutuskan berapa banyak barang yang akan disimpan sebagai persediaan, dimana penyimpanannya dan hal-hal lain yang berhubungan dengan persediaan.

4. Mutu atau Kualitas

Fungsi produksi dan operasi ditandai dengan penekanan tanggung jawab yang lebih besar terhadap mutu atau kualitas dari barang atau jasa yang dihasilkan. Keputusan dalam kualitas harus memastikan bahwa kualitas terkait langsung dalam setiap operasi penetapan standar, desain peralatan, orang-orang terlatih dan pengawasan produk atau jasa yang dihasilkan.

5. Tenaga Kerja

Dalam manajemen produksi dan operasi, pengelolaan tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan bidang keputusan yang sangat penting. Hal ini karena tidak akan terjadi proses produksi dan operasi tanpa adanya orang atau tenaga kerja yang mengerjakan.

Perhatian terhadap keempat keputusan diatas, adalah kunci sukses untuk mengelola bagian operasi. Dalam hal ini keempat kerangka keputusan operasi harus ditetapkan dengan jelas. Apabila keputusan tadi berfungsi dengan baik dan saling berintegrasi, makan dapat dikatakan bahwa fungsi operasi berjalan dengan baik

2.3.3 Ruang Lingkup Manajemen Produksi dan Operasi

Manajemen Produksi dan operasi seperti yang telah dibahas pada point sebelumnya setidaknya mengajarkan kita bagaimana utuk mencapai suatu tujuan dengan perencanaan dan keberhasilan rencana yang telah kita rancang. Untuk itu, dalam manajemen produksi dan operasi terdapat *(Johns dan Harding*, 2013).

1. Seleksi dan rancangan atau desain hasil produksi.
2. Seleksi dan perancangan proses dan peralatan.
3. Pemilihan lokasi dan site perusahaan dan unit produksi.
4. Rancangan tata letak (*layout*) dan arus kerja atau proses.
5. Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas.

Penambahan dalam pengoperasian sistem produksi dan operasi akan mencakup:

1. Penyusunan rencana produksi dan operasi.
2. Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan.
3. Pemeliharaan atau perawatan (*maintenance*) mesin dan peralatan.
4. Pengendalian mutu.
5. Manajemen tenaga kerja (Sumber Daya Manusia)

2.4 Strategi Operasi

2.4.1 Definisi strategi operasi

Strategi operasi adalah suatu visi dan fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah bagi pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis. Dalam hal ini terdapat tiga *generic business strategy*, yaitu *low-cost producer, product differentiation* dan *market segmentation* (Porter,

1980). Ketiga strategi bisnis tersebut memiliki suatu strategi operasi yang berbeda. Dengan demikian strategi operasi sangat terkait dengan strategi bisnis. Terdapat beberapa definisi strategi operasi, antara lain sebagai berikut (Ishak, 2013):

1. menurut *Hayes* dan *Wheelwright*:

"Strategi operasi adalah sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan-keputusan opersai. Makin konsisten keputusan-keputusan tersebut, makin besar daya dukungannya terhadap strategi bisnis, dan hasilnya akan semakin baik.

2. menurut Aulia Ishak:

"Strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis dan seringkali direfleksikan pada perencanaan formal.

Dari berbagai definisi tersebut, strategi operasi dapat dikatakan sebagai suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis, agar dapat menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam keputusan-keputusan opersi (Yamit, 2012).

2.4.2 Tipe-Tipe Strategi Operasi

Strategi operasi sangat erat kaitannya dengan strategi bisnis. Tabel tersebut mengilustrasikan keterkaitan antara strategi operasi dengan strategi bisnis

yang saling berlawanan secara diametrik. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa (Yamit, 2012).

Tabel 2.1 Perbedaan Strategi Bisnis

	Strategi bisnis	
	Strategi A Biaya rendah	Strategi B Inovasi produk
Kondisi pasar	a. Sensitif terhadap harga b. Pasar sudah jenuh c. Volume tinggi d. Standarisasi	a. Sensitif terhadap *product features* b. Pasar baru c. Volume rendah d. Sesuai permintaan
Misi operasi	Penekanan pada biaya rendah sementara mempertahankan kualitas dan pengiriman yang dapat diterima	Penekanan pada fleksibilitas sementara mempertahankan biaya, kualitas dan pengiriman yang layak
Kemampuan khusus	Biaya rendah melalui proses dan teknologi yang superior	Cepat dan dapat dipercaya dalam memperkenalkan produk baru melalui otomatisisasi yang fleksibel
Kebijakan operasi	a. Proses superior b. Pengawasan statistik c. Lokasi terpusat d. Pengawasan inventori ketat e. Keterampilan tenaga kerja f. Otomatisasi tinggi	a. Produk yang superior b. Reaksi yang cepat terhadap permintaan c. Menggunakan tim produk d. Tenaga kerja terampil rendah e. Otomatisasi rendah

Sumber: Yamit (2012).

Pertama, strategi bisnis biaya rendah dengan kondisi pasar seperti terlihat dalam tabel diatas. Maka misi operasi akan ditekankan pada biaya sebagai tujuan yang dominan, dan operasi akan menekankan pada pengurangan biaya melalui

kebijakan-kebijakan seperti teknologi dan proses yang superior, biaya tenaga kerja dan lain sebagainya (Yamit, 2012).

Kedua, strategi bisnis inovasi produk dan pengenalan produk baru, dipergunakan untuk menumbuhkan pasar dimana keunggulan dapat diraih dengan membuat produk baru yang benar-benar superior pada waktu yang tepat. Dalam hal ini, operasi harus diarahkan pada fleksibilitas dan pengenalan produk baru secara tepat dan efektif yang merupakan tujuan utama misi operasi. Kebijakan operasi dapt menggunakan tim pengembang produk baru serta otomatisasi dan fleksibilitas disesuaikan dengan produk baru (Yamit, 2012).

2.5 Perencanaan Produksi

2.5.1 Tujuan Perencanaan Produksi

Tujuan perencanaan produksi adalah (Ishak, 2013):

1. sebagai langkah awal untuk menentukan aktivitas produksi yaitu sebagai refresensi perencanaan lebih rinci dari rencana agregat menjadi item dalam jadwal induk produksi
2. sebagai masukan rencana sumber daya sehingga perencanaan sumber daya dapat dikembangkan untuk mendukung perencanaan produksi.
3. meredam (*stabilisasi*) produksi dan tenaga kerja terhadap fluktuasi permintaan.

2.5.2 Karakteristik Perencanaan Produksi

Agar manajemen teras dapat memfokuskan seluruh tingkat produksi tanpa harus rinci, maka perencanaan produksi dinyatakan dalam kelompok produk atau famili (agregat). Satuan unit yang dipakai dalam perencanaan produksi bervariasi dari satu pabrik ke pabrik lain. hal ini bergantung dari jenis produk seperti: ton, liter, kubik, jam mesin atau jam orang. Jika satuan menit sudah ditetapkan maka faktor konversi harus ditetapkan sebagai alat komunikasi dengan departemen lainnya seperti departemen pemasaran dan akuntansi. Satuan unit di atas harus dikonversikan dalam bentuk satuan rupiah. Di samping menjaga faktor konversi diperlukan untuk menerjemahkan perencanaan produksi ke jadwal produksi induk produksi (Ishak, 2013).

Perencanaan produksi mempunyai waktu perencanaan yang cukup panjang, biasanya 5(lima) tahun. Rencana ini digunakan untuk perencanaan sumber daya seperti ekspansi, pembelian mesin. Proses peramalan telah memberikan informasi mengenai besarnya permintaan akan produk yang direncanakan. Langkah selanjutnya adalah membuat rencana produksinya itu sendiri. Dalam hal ini tidak semua permintaan dari hasil peramalan mungkin bisa diproduksi karena kapasitas produksi yang dimiliki tidak mencukupi. Pada dasarnya perencanaan produksi adalah upaya menjabarkan hasil peramalan menjadi rencana produksi yang layak dilakukan dalam bentuk jadwal rencana produksi (Ishak, 2013).

2.6 Proses Produksi

Proses produksi dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan dengan melibatkan tenaga manusia, bahan serta peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna. Produk yang dihasilkan dapat berupa benda atau *tangible material* seperti mobil, pakaian, radio, lukisan, obat, patung dan sebagainya, Namun dapat juga berupa jasa (*intangible material*) seperti informasi, pelayanan, programmer komputer, jasa dokter, pilot pesawat, dosen dan sebagainya. Dari definisi di atas, dapat dilihat bahwa proses produksi pada hakekatnya adalah proses pengubahan (*transformasi*) dari badan atau komponen (*input)* menjadi produk lain yang mempunyai nilai lebih tinggi atau dalam proses terjadi penambahan nilai, seperti ditunjukkan dalam gambar di bawah ini (Gitosudarmo, 2014).



Sumber: Gitosudarmo (2014).

Gambar 2.1 Proses Produksi pada Hakekatnya

Dalam gambar di atas memperhatikan bahwa setelah semua unsur input yang dibutuhkan tersedia, maka proses produksi dapat dimulai yang meliputi proses pembuatan dalam unit-unit prosesing maupun dalam unit-unit perakitan dengan prosedur yang benar dan dikontrol untuk mendapatkan kesesuaian dengan

desain yang telah ditetapkan. Proses produksi akan berakhir ketika produk yang dihasilkan dilakukan pengepakan untuk siap dikirimkan ke konsumen. dengan demikian dalam proses produksi terjadi berbagai macam proses, yaitu (1) Proses pembuatan, (2) Proses perakitan, (3) Proses pengujian, dan, (4) Proses pengepakan (Gitosudarmo, 2014).