

Implementasi Manajemen Operasional pada Industri Tekstil

Dhyta Mutiara Latifah

Fakultas Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yasa Anggana Garut, Indonesia

ABSTRACT

Based on the literature conducted, the results obtained that operational management in the textile industry can be implemented in industrial processes, but not completely. The methods that can be used in industrial processes include the JIT (Just In Time) method. The case study is the method chosen in conducting this research by forming it first. There are two products selected as case studies, namely Mukena Avimia. This research was conducted in three steps. The first step is to measure the operational performance of the situation before and before implementing the JIT method. The second step is to look at the stages of JIT implementation in the textile industry. The last stage is to do a cross case analysis by combining patterns between empirical data and propositions. The JIT method will increase the accuracy of product delivery, as evidenced by the decrease in cycle time for both case studies ranging from 13.76% to 11.55%. The JIT method is applied through the implementation of kanban and set up time reduction, the formation of a pull system on the production floor.

Corresponding Author:

Dhyta Mutiara Latifah 201100024

Indonesia, Email: dhytamutiara33@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam upaya peningkatan pengakuan bahwa operasi harus menunjang perusahaan dalam mencapai posisi kompetitif di pasar operasi hendaknya bukan hanya wadah menghasilkan produk dan jasa perusahaan, melainkan juga harus memberikan kekuatan kompetitif bagi bisnis. Seperti dikatakan sebelumnya, bahwa realisasi operasi didorong oleh semakin bertambahnya persaingan dari mancanegara, kebutuhan untuk peningkatan produktivitas, dan peningkatan permintaan akan kualitas. Pencapaian keunggulan kompetitif melalui perbaikan unjuk kerja operasi membutuhkan tanggapan strategi dalam operasi. Strategi produksi merupakan serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di suatu perusahaan. Perubahan di dunia usaha yang semakin cepat mengharuskan perusahaan untuk merespons perubahan yang terjadi. Problem sentral yang dihadapi perusahaan saat ini adalah cara menciptakan strategi terbaik agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Tujuan tersebut akan tercapai jika perusahaan melakukan proses produksi secara tepat. Operasi sering dipandang sebelah mata dalam proses perencanaan strategis. Operasi dikemukakan setelah dilakukan perencanaan strategis untuk pemasaran, keuangan, dan manajemen umum. Akibat dari hal itu, kemampuan operasi tidak dipakai sebagai kekuatan bersaing dalam bisnis. Keadaan ini hanya dapat diperbaiki dengan mengembangkan strategi operasi sebagai suatu bagian yang terpadu dan strategi bisnis

dengan memasukkan operasi sebagai mitra yang sederajat dalam mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis. Strategi organisasi yang dikenal sebagai strategi bisnis memberikan informasi yang diperlukan untuk merancang suatu sistem produksi untuk perusahaan untuk mencapai tujuannya. Strategi juga memberikan informasi untuk semua fungsi lain dalam organisasi untuk mendukung sistem produksi dalam menjalankan tugasnya. Spesifikasi tentang cara tiap fungsi ini akan mendukung keseluruhan strategi bisnis dikenal sebagai strategi fungsional. Dengan demikian, ada strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi operasi.

PEMBAHASAN

Konsep Dasar Strategi Produksi dan Operasi

1. Definisi Strategi Operasi

Strategi operasi merupakan turunan dari strategi perusahaan yang menjabarkan strategi secara keseluruhan dari visi dan misi perusahaan. Strategi operasi merupakan seperangkat sasaran, rencana, dan kebijakan yang menjabarkan fungsi operasi—menunjang strategi bisnis organisasi. Untuk lebih jelasnya dalam memahami definisi strategi operasi, berikut ini penjelasan para ahli yang mendefinisikan strategi operasi. Sumayang (2003) menjelaskan strategi operasi sebagai bayangan atau visi dari fungsi operasi, yaitu perangkat pendorong atau penentu arah untuk pengambilan keputusan. Strategi operasi merupakan fungsi operasi yang menetapkan arah untuk pengambilan keputusan yang diintegrasikan dengan strategi bisnis melalui perencanaan formal, menghasilkan pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Strategi operasi merupakan salah satu cara yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi pabrik dan jasa untuk berkompetisi di pasar global. Operasi seharusnya tidak hanya dianggap sebagai wadah kekuatan bersaing dalam bisnis dan sebagai wadah untuk mencapai keunggulan yang dapat berkesinambungan. Strategi operasi harus menjadi kekuatan penggerak proses transformasi agar selalu sehat dengan kondisi lingkungan baru, seperti era globalisasi. Hayes dan Wheelwright (1984) mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi. Semakin konsisten keputusan itu dan semakin besar tingkatan strategi operasi menunjang strategi bisnis, akan semakin baik. Mereka menegaskan cara keputusan utama dalam operasi dibuat dan dipadukan satu dengan yang lain. Pada pernyataan lain, Hayes dan Wheelwright (1988) memberi tekanan pada hasil dari strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam pengambilan keputusan. Di samping itu, Schroeder juga menekankan strategi operasi sebagai suatu yang mendahului (antecedent) pengambilan keputusan. Akan tetapi, keduanya menyetujui bahwa hasilnya adalah pola pengambilan keputusan yang konsisten. Wickham Skinner (1985) menegaskan bahwa strategi operasi terkait erat dengan hubungan antara keputusan dalam operasi dan strategi korporasi. Ia mengingatkan, apabila operasi melangkah keluar strategi korporasi, keputusan operasi sifatnya sering tidak konsisten dan berjangka pendek. Oleh karena itu, operasi menjadi terpisah dari bisnis, dan keterkaitannya lebih erat dengan strategi korporasi menjadi lemah. Cara memperbaikinya dengan mengembangkan strategi operasi, yang diturunkan dari strategi korporasi yang menetapkan suatu tugas utama

(apa yang operasi harus dikerjakan dengan baik bagi bisnis dan berhasil) dan seperangkat kebijakan operasi yang konsisten untuk menentukan pengambilan keputusan. Dengan demikian, strategi operasi berhubungan dengan pengembangan dari perencanaan jangka panjang untuk menentukan cara penggunaan yang baik dari sumber daya yang terbesar perusahaan dianggap sebagai ukuran tertinggi dari kesesuaian antara sumber-sumber yang ada dan perencanaan jangka panjang strategi perusahaan. Dalam pernyataan lain, Skinner (1996) menegaskan bahwa:

- a. operasi harus berhubungan penuh dengan strategi bisnis;
- b. strategi operasi dan keputusan harus diisi secara penuh kebutuhan dari bisnis dan harus menambah keunggulan bersaing bagi perusahaan, semua fungsi dari perusahaan harus berkoordinasi dengan baik untuk mendukung perusahaan;
- c. untuk mencapai keunggulan bersaing, koordinasi antarfungsi dari keputusan yang dibuat untuk memfasilitasi strategi operasi yang dikembangkan dengan tim manajer antarbisnis secara keseluruhan. Ketiga pendekatan tersebut, memberi pengetahuan tentang arti penting mengenai strategi operasi dan cara strategi bias dikembangkan atau diperbaiki.

2. Proses Perumusan Strategi

Menurut Olsen dan Eadi (1982), untuk memahami proses perumusan strategi dapat diklasifikasikan dalam lima kategori, yaitu sebagai berikut.

- a. Pernyataan misi dan tujuan.
- b. Analisis dan scanning lingkungan.
- c. Profil internal dan audit sumber daya.
- d. Perumusan, evaluasi, pemilihan strategi.
- e. Implementasi dan pengendalian rencana strategis.

Untuk memfasilitasi perumusan strategi tersebut, selanjutnya Olsen dan Eadi (1982) menunjukkan delapan langkah dalam memfasilitasi proses perumusan strategi, yaitu:

- a. memulai dan menyetujui proses perencanaan strategi,
- b. identifikasi hal-hal yang menjadi mandat organisasi,
- c. klarifikasi misi dan nilai-nilai organisasi,
- d. menilai lingkungan eksternal,
- e. menilai lingkungan internal,
- f. identifikasi isu strategi yang sedang dihadapi organisasi,
- g. perumusan strategi untuk mengatur isu,
- h. menetapkan visi organisasi untuk masa depan.

Dalam memahami strategi bisnis organisasi, seperti strategi operasi, yaitu seperangkat sasaran, rencana, dan kebijakan bagi organisasi untuk bersaing dengan berhasil di pasarnya. Rencana strategi pada umumnya dirumuskan pada tingkat komisi eksekutif (CEO, presiden, wakil presiden) dengan masukan utama dari dan pengulangan dengan tiap bidang fungsional. Hasilnya akan memperlihatkan karakteristik, sebagaimana dijelaskan Schroeder, Anderson, dan Claveland (1986) bahwa karakteristik umum dari strategi bisnis, yaitu sebagai berikut.

- a. Berjangka sangat panjang, kurang lebih 5 sampai 10 tahun.

- b. Bersifat spesifik dalam hal yang abstrak, tetapi tidak spesifik dalam rincian konkret. Jadi, ada ruang gerak sehari-hari dalam kerangka strategi umum.
- c. Strateginya merupakan “perasaan” umum atau “budaya,” di seluruh organisasi. Strategi ini dapat digunakan di semua tempat dalam perusahaan untuk menuntun pengambilan keputusan ketika tidak ada kebijakan.
- d. Berfokus pada beberapa bidang spesifik (mungkin hanya satu) dan bukan pada kelompok besar.

Bidang-bidang lain dan keputusan sehubungan dengan bidang-bidang tersebut, dianggap tunduk pada bidang kritis ini. Keputusan yang diambil oleh perusahaan sepanjang waktu akan memperlihatkan pada suatu pola konsisten yang mengukuhkan pandangan strategis ini. Adapun keputusan yang diambil sepanjang waktu di perusahaan menjadi strategi jangka panjang. Pada kenyataannya di beberapa perusahaan, keputusan ini tidak memperlihatkan pola yang mencerminkan bahwa mereka tidak mempunyai strategi bisnis yang aktif, walaupun telah menjalankan suatu proses perencanaan strategis.

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa dengan pertumbuhan dan perkembangan berbagai jenis perusahaan yang dilengkapi dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi, maka strategi merupakan kebutuhan yang vital dan sangat penting dalam menjalankan roda perusahaan menghadapi berbagai macam tantangan baik internal maupun eksternal, khususnya para pesaing pada core bisnis yang sama. Sejalan dengan pentingnya strategi, maka Jain (1990) mengatakan bahwa setiap organisasi membutuhkan strategi apabila menghadapi situasi berikut: 1. Sumber daya yang dimiliki terbatas. 2. Ada ketidakpastian (uncertainty) mengenai kekuatan daya saing organisasi. 3. Komitmen (commitment) terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi. 4. Keputusan-keputusan (decisions) harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu. 5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif. Sementara Porter (1980) mengatakan bahwa “the reason why firms succeed or fail is perhaps the central question in strategy”. Artinya, strategi akan menentukan berhasil atau gagalnya suatu perusahaan. Oleh karena itu, mengingat perannya yang sangat menentukan, maka penentuan strategi menjadi sesuatu hal yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Namun demikian strategi perlu dibedakan dengan taktik. Dari pengertian yang paling sederhana dapat dibedakan bahwa strategi (strategy) adalah saat dimana memutuskan apa yang harus dikerjakan, sedangkan taktik (tactics) adalah saat dimana memutuskan bagaimana mengerjakan sesuatu. Ada beberapa pendapat pakar untuk membedakan strategi dengan taktik. Brucker berpendapat bahwa strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (doing the right things) dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (doing the things right). Selain itu, Karl Van Clausewitz berpendapat bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang, sedangkan taktik merupakan seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran. Berdasar beberapa pengertian di atas, maka taktik merupakan rentetan dari pelaksana kerja atau penjabaran operasional dari strategi untuk mencapai tujuan, sedangkan strategi adalah penjabaran arah yang akan ditempuh perusahaan di masa yang akan datang.

Teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

Analisis Internal

- a. Analisis Kekuatan (Strength) Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat

didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. Strength (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

- b. Analisis Kelemahan (Weaknesses) Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.
- c. Peluang (Opportunities) Peluang (Opportunities) merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

Analisis Eksternal

- a. Analisis Peluang (Opportunity) Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan. Di pihak lain, perusahaan-perusahaan baru bermunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.
- b. Analisis Ancaman (Threats) Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak di atasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

Proses pengembangan strategi dimulai dari pengembangan strategi korporat dengan fokus mempertahankan hidup (survival). Berdasarkan strategi korporat ini, strategi unit bisnis dengan fokus pada distinctive competence, kepemimpinan, biaya maupun diferensiasi mengenai produk, dan fokus pada biaya maupun diferensiasi, disusun. Yang terakhir adalah penyusunan strategi operasi dengan fokus pada prioritas persaingan, biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. Penerapan strategi operasi ini berupa pengembangan struktur maupun infrastruktur

KESIMPULAN

Manajemen Produksi dan operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Dikatakan input dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, modal, maupun informasi yang dibutuhkan untuk proses produksi. Aktivitas-aktivitas dalam merubah input dapat berupa sistem produksi yang digunakan, monitoring pegawai, maupun teknologi transportasi yang digunakan dalam rangkaian proses produksi yang dilakukan. Sehingga menghasilkan output yang berupa barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen, pembayaran gaji atau upah kepada tenaga kerja, limbah produksi yang memberikan dampak lingkungan, dan-lain-lain. Manajemen operasi tidak hanya terbatas pada perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, namun perusahaan yang bergerak di bidang jasa juga termasuk di dalamnya. Dikarenakan di dalam perusahaan jasa ada proses input berupa skill (kemampuan) pegawai untuk diubah menjadi output yang berupa pelayanan kepada konsumen.

Daftar Pustaka :

<http://ejournal.winayamukti.ac.id/index.php/Organum/article/view/28>

<http://eprints.itenas.ac.id/383/>

<https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1941207>

<https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/188634>

<https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/index/?q=manajemen+operasional>

<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=operational+management>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb027832/full/html>

<https://www.emerald.com/insight/search?q=operational+management&showAll=true>

<http://eprints.undip.ac.id/18293/>

<https://journal.binadarma.ac.id/index.php/mbia/article/view/1416>

<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=189703&val=6468&title=PE>

[NERAPAN%20MODEL](#)