

ARTIKEL
IMPELEMENTASI MANAJEMEN OPERASIONAL PADA INDUSTRI MANUFAKTUR

(Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Mata Kuliah Manajemen Operasional 1)

Dosen Pengampu : Mia Kusmiati SE.,MM



Disusun Oleh :

Nama : Mumtaz Syamil Apip
NPM : 201100038

PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) "YASA
ANGGANA" GARUT 2022

Implementasi Manajemen Operasional pada Industri Tekstil

Mumtaz Syamil Apip

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.

ABSTRAK

Berdasarkan literatur yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa manajemen operasional pada industri tekstil dapat diterapkan pada proses industri, namun tidak sepenuhnya. Metode yang dapat digunakan dalam proses industri antara lain metode JIT (Just In Time). Studi kasus adalah metode yang dipilih dalam melakukan penelitian ini dengan membentuknya terlebih dahulu. Ada dua produk yang dipilih sebagai studi kasus, yaitu Mukena Avimia. Penelitian ini dilakukan dalam tiga langkah. Langkah pertama adalah mengukur kinerja operasional situasi sebelum dan sebelum menerapkan metode JIT. Langkah kedua adalah melihat tahapan implementasi JIT di industri tekstil. Tahap terakhir adalah melakukan analisis lintas kasus dengan menggabungkan pola antara data empiris dan proposisi. Metode JIT akan meningkatkan akurasi pengiriman produk, terbukti dengan penurunan waktu siklus untuk kedua studi kasus mulai dari 13,76% menjadi 11,55%. Metode JIT diterapkan melalui penerapan kanban dan set up time reduction, pembentukan pull system di rantai produksi.

Mumtaz Syamil Apip NPM 201100038

Email: Mumtazsyamil12@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 bidangbidang 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.

KESIMPULAN

Jadi dalam strategi operasi di lingkungan global hal-hal yang perlu diperhatikan adalah yang pertama kita harus memahami pandangan operasi secara global, lalu yang kedua kita harus mengembangkan misi dan strategi agar sebuah manajemen operasi bisa berjalan efektif. Yang ketiga, kita harus bisa mencapai keunggulan kompetitif dalam operasi tersebut seperti Bersaing pada pembedaan, Bersaing pada biaya, Bersaing pada respons. Yang keempat, kita harus bisa mengambil keputusan operasi yang tepat yang dapat mendukung misi dan strategi operasi tersebut. Yang kelima, memahami isu di dalam strategi operasi. Yang keenam, kita harus bisa mengembangkan dan mengimplemetasikan strategi dalam manajemen operasi, yang terakhir, kita harus tepat memilih pemilihan strategi operasional global.

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=PENERAPAN%20MODEL>