

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Anik Hariwiningrum (2001) yang meneliti penentuan pola produksi yang efisien pada perusahaan batik tulis “SADEWA” di Masaran, Sragen, Jawa Tengah. Berdasarkan hasil perhitungan dalam menentukan jenis pola produksi dan biaya tambahan yang dikeluarkan masing-masing jenis pola produksi maka untuk menentukan kebijaksanaan yang sebaiknya diambil oleh perusahaan batik tulis “SADEWA” adalah pola produksi bergelombang karena mempunyai biaya tambahan paling kecil diantara biaya tambahan pada pola produksi yang lainnya.

B. LANDASAN TEORI

B.1. PENGERTIAN MANAJEMEN PRODUKSI

Sebelum melangkah pada pengertian manajemen produksi, terlebih dahulu kita harus mengerti pengertian manajemen karena diharapkan kita dapat mempermudah memahami pengertian manajemen produksi.

*Manajemen*¹ adalah proses dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

*Manajemen Produksi*² adalah kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya yang berupa sumber daya

¹ T. Hani Handoko, MANAJEMEN, BPFE, Yogyakarta, 1997, Hal : 8

² Drs. Sofyan Assauri, MANAJEMEN PRODUKSI, LFEUIM, Jakarta, 1980, Hal : 17

manusia, sumber daya alat, dan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang dan jasa.

B.2. PENGERTIAN PROSES PRODUKSI

*Proses produksi*¹ adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (Tenaga kerja, mesin, bahan, dan dana).

Pengertian dari proses produksi ini telah cukup jelas, namun demikian suatu hal perlu untuk mendapatkan perhatian lebih jauh adalah jenis dari proses produksi yang ada dalam perusahaan pada umumnya. Pada saat ini nampaknya pengertian dari jenis proses produksi dalam perusahaan masih kurang begitu jelas, sehingga terdapat berbagai macam pembagian dari jenis proses produksi dalam perusahaan ini yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain.

B.3. PENGERTIAN PERENCANAAN PRODUKSI

Salah satu dari fungsi manajemen yaitu perencanaan. Sebelum melaksanakan suatu kegiatan, akan lebih baiknya terlebih dahulu diadakan perencanaan. Karena dengan perencanaan itu mungkin dapat memberikan gambaran yang dapat bermanfaat dalam serangkaian kegiatan atau tindakan yang akan diambil seorang manajer perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pertimbangan segala masalah yang datangnya dari dalam perusahaan itu sendiri maupun dari luar perusahaan. Sebagai contoh masalah intern misalnya : penggunaan bahan, jumlah karyawan, penggunaan mesin, dsb. Sedangkan masalah ekstern misalnya : kebijaksanaan

¹ Ibid, Hal : 97

pemerintah, situasi politik, kondisi pasar, tersedianya bahan serta persaingan dengan perusahaan lain.

*Perencanaan Produk*¹ merupakan perencanaan tentang apa, berapa dan bagaimana produk yang akan dapat diproduksi dalam suatu perusahaan.

*Perencanaan Produksi*² merupakan perencanaan tentang produk apa dan berapa jumlahnya masing-masing yang segera akan diproduksi pada periode yang akan datang.

Dengan berdasarkan rencana produksi yang telah disusun, pimpinan perusahaan dapat menentukan langkah-langkah seperti penentuan alat dan perlengkapan yang diperlukan dalam proses produksi.

B.4. PENGERTIAN PENGAWASAN PRODUKSI

Perencanaan produksi yang telah dibuat harus diikuti dengan tindakan pengawasan produksi. Perencanaan tanpa pengawasan, hasilnya mungkin tidak seperti apa yang diharapkan dalam perencanaan. Jadi pengawasan produksi dijalankan dengan maksud agar produksi dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

*Pengawasan produksi*³ adalah kegiatan untuk mengkoordinir aktivitas-aktivitas pengerjaan/pengelolaan agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Dalam pengawasan produksi, kegiatan-kegiatan produksi yang dilakukan dibandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana, sehingga dapat

¹ Ibid, Hal : 149

² Ibid, Hal : 150

³ Ibid, Hal : 191

dilakukan pengkoordinasian agar kuantitas dan kualitas produk serta waktu pengerjaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

B.5. PENGERTIAN KAPASITAS PRODUKSI

*Kapasitas*¹ adalah suatu ukuran kemampuan produktif suatu fasilitas per unit waktu. Kapasitas atau tingkat keluaran ini pada umumnya dinyatakan dalam satuan jam kerja yang tersedia.

*Kapasitas produksi*² adalah suatu ukuran kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang-barang sesuai dengan tingkat keluaran unit waktu yang secara teori ditetapkan sebagai sasaran pengoperasian bagi manajemen dan operator mesin yang dapat dicapai melalui maksimisasi, lembur, dan sebagainya.

Agar dapat menyesuaikan tingkat kebutuhan kapasitas perusahaan untuk memenuhi naik turunnya permintaan pasar, perlu adanya peramalan penjualan dan merencanakan perubahan-perubahan kapasitas yang dibutuhkan, bila peramalan penjualan dan perubahan kapasitas perusahaan tidak dilakukan dengan baik, maka akan berakibat perubahan permintaan cenderung tiba-tiba dan drastis sehingga akan lebih banyak memakan biaya. Peramalan penjualan dilakukan untuk menyusun jadwal produksi dan untuk mengecek permintaan kapasitas di waktu yang akan datang dibandingkan dengan kapasitas yang tersedia di dalam perusahaan.

B.6 PENGERTIAN LUAS PRODUKSI

¹ T. Hani Handoko, Manajemen, BPFE, Yogyakarta, Hal : 300

² Ibid, Hal : 300

*Luas produksi*¹ adalah kapasitas yang dipergunakan (kapasitas terpakai) oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Besarnya luas produksi ini akan dapat berubah-ubah dari suatu periode kepada periode yang lain, tergantung kepada besarnya jumlah produksi yang ditentukan dalam periode yang bersangkutan.

Luas produksi ini dapat diukur dengan beberapa macam variabel, misalnya kapasitas mesin, penyerapan bahan baku, jumlah biaya tenaga kerja langsung, jumlah jam kerja tenaga kerja langsung, jumlah jam mesin, serta unit keluaran (output) dari perusahaan yang bersangkutan. Semua variabel ini akan diperhitungkan kepada pemakaian yang senyatanya dalam perusahaan tersebut pada periode yang bersangkutan.

B.7. PENGERTIAN POLA PRODUKSI

*Pola produksi*² adalah perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, dalam rangka menghadapi pola penjualan selama periode tersebut.

*Pola penjualan*³ adalah perkembangan jumlah unit yang akan dijual dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

Pada dasarnya dikenal tiga pola produksi untuk menghadapi pola penjualan yang bergelombang tersebut, yaitu :

Pada dasarnya dikenal tiga pola produksi untuk menghadapi pola penjualan yang bergelombang tersebut, yaitu :

¹ Drs. Agus Ahyari, MBA. MANAJEMEN PRODUKSI, BPFE, Yogyakarta; Hal :19

² Drs. Munandar, BUDGETING EDISI I, BPFE, Yogyakarta, 2000, Hal : 97

³ Ibid : Hal 98

a) *Pola produksi stabil*⁴, adalah perkembangan yang ajeg (stabil) dari jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Ini berarti bahwa walaupun terjadi fluktuasi penjualan, namun jumlah unit yang akan selalu diproduksi dari waktu ke waktu akan selalu sama. Akibatnya, pada waktu (bulan) dimana penjualan menurun, sedangkan jumlah unit yang diproduksi tetap sama (tidak ikut diturunkan), maka akan terdapat kelebihan produksi yang tidak terjual, yang akan menumpuk sebagai persediaan barang jadi di gudang penyimpanan.

Sebaliknya pada waktu (bulan) dimana penjualan meningkat, sedangkan jumlah unit yang diproduksi tetap sama (tidak ikut ditingkatkan), maka jumlah unit yang diproduksi tidak cukup untuk melayani kebutuhan penjualan, sehingga harus mengurangi persediaan barang jadi, guna memenuhi kekurangannya itu. Akibatnya jumlah persediaan barang jadi di dalam gudang penyimpanan akan menipis.

Dengan demikian pada waktu-waktu (bulan) tertentu persediaan barang jadi akan menumpuk dalam jumlah besar, dan pada waktu-waktu (bulan) tertentu akan menipis. Dengan kata lain, pola produksi stabil yang dipergunakan untuk menghadapi pola penjualan yang bergelombang, akan mengakibatkan pola persediaan barang jadi yang bergelombang.

Sebagai ilustrasi, berikut ini diberikan sebuah contoh, agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas :

⁴ Ibid : Hal 98

Perseroaan Terbatas “ABC” merencanakan jumlah unit penjualan dan jumlah unit yang diproduksi dari bulan ke bulan selama tahun 2002, beserta akibatnya terhadap jumlah persediaan barang jadinya, sebagai berikut :

Tabel II.G.1

Pola Produksi Konstan

Keterangan	Januari (unit)	Februari (unit)	Maret (unit)	April (unit)	Mei (unit)	Juni (unit)
Penjualan	42.000	60.000	84.000	73.000	58.000	51.000
Persediaan awal	5.000	28.000	33.000	14.000	6.000	13.000
	37.000	32.000	51.000	59.000	52.000	38.000
Produksi	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Persediaan akhir	28.000	33.000	14.000	6.000	13.000	27.000

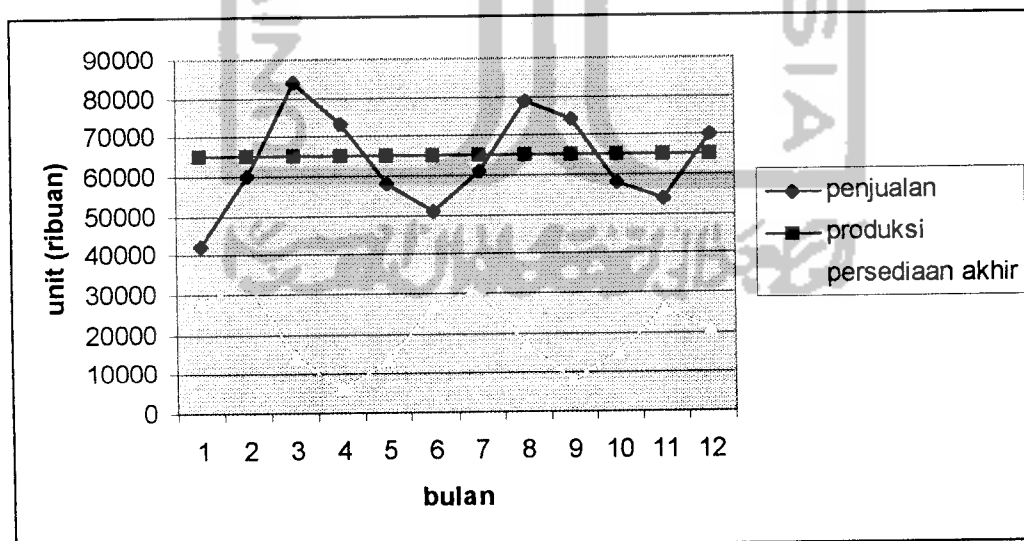
Keterangan	Juli (unit)	Agustus (unit)	September (unit)	Oktober (unit)	November (unit)	Desember (unit)
Penjualan	61.000	79.000	74.000	58.000	54.000	70.000
Persediaan awal	27.000	31.000	17.000	8.000	15.000	26.000
	34.000	48.000	57.000	50.000	39.000	44.000
Produksi	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Persediaan akhir	31.000	17.000	8.000	15.000	26.000	21.000

Dari tabel tersebut terlihat bahwa untuk menghadapi pola penjualan yang bergelombang, perseroan terbatas "ABC" menetapkan kebijaksanaan pola produksi stabil, yaitu memproduksi sebanyak 65.000 unit setiap bulannya. Akibatnya pada bulan-bulan tertentu (misalnya bulan Januari, Februari, Juni, Juli, dan November) persediaan barang jadi menumpuk cukup banyak. Sedangkan pada bulan-bulan tertentu (misalnya bulan Maret, April, dan September) persediaan barang jadi menipis dalam jumlah kecil.

Jika digambarkan dalam bentuk grafik, maka rencana penjualan dan rencana produksi beserta akibatnya terhadap jumlah persediaan barang jadi tersebut, akan terlihat sebagai berikut :

Tabel II.G.2

Grafik penjualan dan produksi
pola produksi konstan



b) *Pola produksi bergelombang*⁵, adalah perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, yang tidak ajeg, dan tidak teratur, melainkan berfluktuasi sesuai dan setingkat dengan fluktuasi penjualannya. Ini berarti bahwa pada bulan-bulan dimana jumlah unit barang yang akan dijual meningkat, maka jumlah unit yang akan diproduksi juga ditingkatkan setinggi jumlah penjualan tersebut. Sebaliknya, pada bulan-bulan dimana jumlah unit yang akan dijual menurun, maka jumlah unit yang akan diproduksi juga diturunkan sampai pada penjualan tersebut.

Dengan demikian jumlah unit yang akan dijual akan selalu sama (seimbang) dengan jumlah unit yang akan diproduksi dari bulan ke bulan selama periode yang akan datang. Akibatnya jumlah persediaan barang jadi akan selalu sama dari waktu ke waktu selama periode yang bersangkutan. Dengan kata lain, pola produksi yang bergelombang sesuai dan setingkat dengan gelombang dari pola penjualan, akan mengakibatkan pola persediaan barang jadi yang stabil.

Sebagai ilustrasi, berikut ini diberikan sebuah contoh, agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas :

Dari data fluktuasi penjualan dari Perseroan Terbatas “ABC” yang telah dijelaskan di awal, perusahaan merencanakan jumlah unit yang akan diproduksi beserta akibatnya terhadap jumlah persediaan barang jadinya, sebagai berikut :

⁵ Ibid, Hal : 103

Tabel II.G.3

Pola Produksi Bergelombang

Keterangan	Januari (unit)	Februari (unit)	Maret (unit)	April (unit)	Mei (unit)	Juni (unit)
Penjualan	42.000	60.000	84.000	73.000	58.000	51.000
Persediaan awal	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Produksi	32.000 42.000	50.000 60.000	74.000 84.000	63.000 73.000	48.000 58.000	41.000 51.000
Persediaan akhir	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Keterangan	Juli (unit)	Agustus (unit)	September (unit)	Oktober (unit)	November (unit)	Desember (unit)
Penjualan	61.000	79.000	74.000	58.000	54.000	70.000
Persediaan awal	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Produksi	51.000 61.000	69.000 79.000	64.000 74.000	48.000 58.000	44.000 54.000	60.000 70.000
Persediaan akhir	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

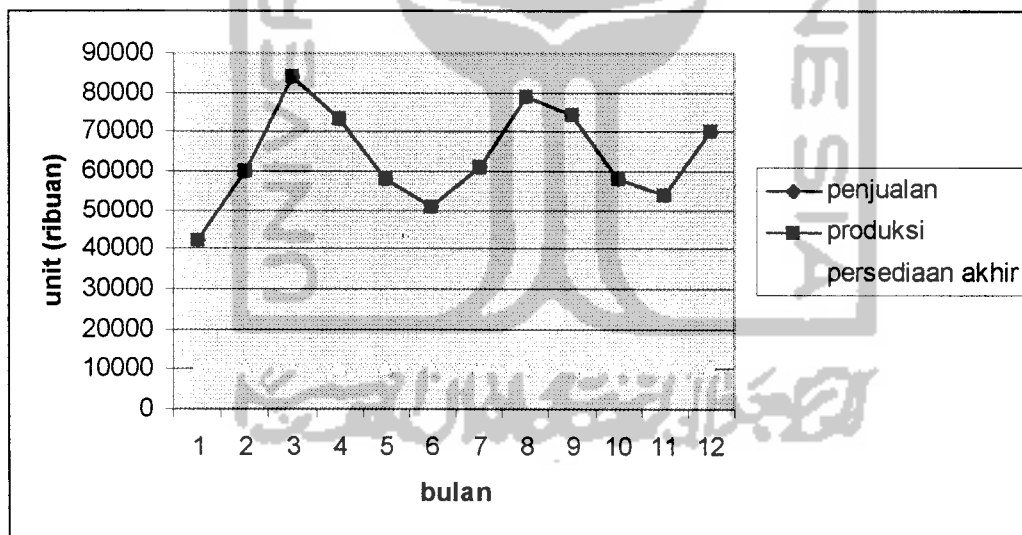
Dari tabel tersebut terlihat bahwa untuk menghadapi pola penjualan yang bergelombang, Perseroan Terbatas "ABC" menetapkan

pola produksi yang sesuai dan setingkat dengan gelombang dari pola penjualannya. Jumlah unit yang akan diproduksi dari bulan ke bulan selama periode yang bersangkutan sama dengan jumlah unit yang akan dijual. Disamping itu terlihat pula bahwa jumlah persediaan barang jadi selalu sama dari bulan ke bulan, dalam jumlah yang relatif cukup kecil, yaitu sebanyak 10.000 unit.

Jika digambarkan dalam bentuk grafik, maka grafik pola produksi akan berhimpit dengan grafik pola penjualannya, dan akan terlihat sebagai berikut :

Tabel II.G.4

Grafik penjualan dan produksi
pola produksi bergelombang



c) *Pola produksi moderat*⁶, adalah perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi yang tidak ajeg dan tidak teratur dari waktu ke waktu, tetapi fluktuasinya tidak sesuai dan tidak setingkat dengan fluktuasi jumlah penjualannya, melainkan lebih moderat. Ini berarti bahwa pada bulan-bulan dimana jumlah unit yang akan dijual meningkat, maka jumlah unit yang akan diproduksi juga ditingkatkan, namun tidak setinggi jumlah penjualan tersebut. Hal ini disebabkan karena adanya pertimbangan-pertimbangan tertentu atau adanya faktor-faktor tertentu yang menghambat, sehingga peningkatan jumlah produksi tidak setinggi peningkatan jumlah penjualan..

Karena peningkatan jumlah produksi yang tidak setinggi peningkatan jumlah penjualan, maka untuk menutup kekurangan dalam memenuhi jumlah penjualan tersebut, akan diambil dari persediaan barang jadi. Dengan demikian pada bulan-bulan tertentu dimana jumlah penjualan mengalami peningkatan, jumlah persediaan barang jadi akan semakin menipis.

Sebaliknya, pada bulan-bulan dimana jumlah unit yang akan dijual menurun, maka jumlah unit yang akan diproduksi juga diturunkan, namun tidak serendah jumlah penjualan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar ada sisa kelebihan antara jumlah produksi dengan jumlah penjualan, sehingga dapat dipakai untuk menambah jumlah persediaan barang jadi yang semakin menipis itu. Penambahan jumlah persediaan barang jadi seperti ini diperlukan untuk menghadapi bulan-bulan dimana terjadi

⁶ Ibid, Hal : 108

peningkatan penjualan. Tanpa adanya penambahan jumlah persediaan barang jadi, niscaya perusahaan akan kehabisan persediaan pada waktu (bulan) terjadi peningkatan penjualan, sedangkan produksi tidak dapat ditingkatkan setinggi (mengimbangi) peningkatan penjualan tersebut.

Sebagai ilustrasi, berikut ini diberikan sebuah contoh, agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas :

Dari data fluktuasi penjualan Perseroan Terbatas “ABC” yang telah dijelaskan diatas, perusahaan merencanakan jumlah unit yang akan diproduksi beserta akibatnya terhadap jumlah persediaan barang jadi, sebagai berikut :

Tabel II.G.5
Pola Produksi Moderat

Keterangan	Januari (unit)	Februari (unit)	Maret (unit)	April (unit)	Mei (unit)	Juni (unit)
Penjualan	42.000	60.000	84.000	73.000	58.000	51.000
Persediaan awal	5.000	11.000	17.000	5.000	4.000	13.000
	37.000	49.000	67.000	68.000	54.000	38.000
Produksi	48.000	66.000	72.000	72.000	67.000	54.000
Persediaan akhir	11.000	17.000	5.000	4.000	13.000	16.000

Keterangan	Juli (unit)	Agustus (unit)	September (unit)	Oktober (unit)	November (unit)	Desember (unit)
Penjualan	61.000	79.000	74.000	58.000	54.000	70.000

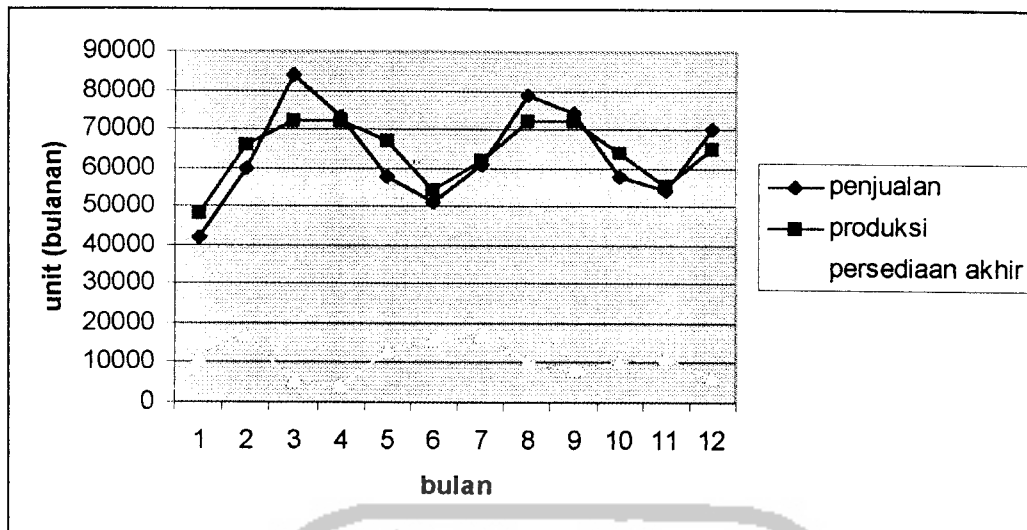
Persediaan awal	16.000	17.000	10.000	8.000	10.000	11.000
	45.000	62.000	64.000	54.000	44.000	59.000
Produksi	62.000	72.000	72.000	64.000	55.000	65.000
Persediaan akhir	17.000	10.000	8.000	10.000	11.000	6.000

Dari tabel tersebut terlihat bahwa untuk menghadapi pola penjualan yang bergelombang, Perseroan Terbatas "ABC" menetapkan pola produksi yang bergelombang secara moderat. Dengan adanya pertimbangan-pertimbangan tertentu, serta adanya faktor-faktor penghambat tertentu, perusahaan hanya memproduksi maksimal sebesar 72.000 unit saja. Akibatnya pada bulan-bulan tertentu (Bulan Maret, April, Agustus, dan September) dimana jumlah penjualan melebihi 72.000 unit, jumlah produksi hanya sebesar 72.000 unit saja. Sedangkan bulan-bulan tertentu yang lain (misalnya bulan Januari, Februari, Mei, dan sebagainya) jumlah produksi sengaja sedikit lebih besar daripada jumlah penjualan, agar sisa kelebihanannya dapat menambah persediaan barang jadi yang menipis.

Jika digambarkan dalam bentuk grafik, maka rencana penjualan dan rencana produksi beserta akibatnya terhadap persediaan barang jadi tersebut akan terlihat sebagai berikut :

Tabel II.G.6

Grafik penjualan dan produksi
pola produksi moderat



C. HIPOTESIS

Hipotesis dari penelitian ini adalah:

Diduga pola produksi yang diterapkan oleh PT. Batik Danar Hadi Solo telah tepat dan dapat menekan biaya seefisien mungkin.