

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Produksi

Produksi di dalam suatu perusahaan merupakan suatu kegiatan yang cukup penting. Bahkan dalam berbagai macam pembicaraan, dikatakan bahwa produksi adalah merupakan dapurnya perusahaan tersebut. Apabila kegiatan produksi itu terhenti, maka semua kegiatan dalam perusahaan tersebut akan ikut terhenti. Demikian pula seandainya terdapat berbagai hambatan dalam kegiatan produksi, maka kegiatan dalam perusahaan tersebut akan terganggu pula. Sedemikian pentingnya kegiatan produksi dalam suatu perusahaan, sehingga sudah menjadi hal yang sangat umum jika perusahaan-perusahaan akan selalu memperhatikan kegiatan produksinya.

Untuk dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan produksi dalam suatu perusahaan dengan baik, maka sudah selayaknya perusahaan tersebut melakukan manajemen yang sebaik-baiknya dalam bidang produksi. Untuk dapat melakukan manajemen produksi dengan baik, tentunya bidang manajemen harus mengerti dan memahami arti dari manajemen produksi. Pengertian manajemen produksi tidak dapat terlepas dari masing-masing pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian produksi.

Pengertian dari manajemen (Ahyari, 1994, Hlm. 37) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, serta

pengendalian. Dengan demikian, terdapat lima unsur yang terkandung dalam manajemen produksi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, serta pengendalian, sedangkan pengertian dari produksi adalah kegiatan yang dapat menimbulkan tambahan manfaat atau penciptaan faedah baru (Ahyari, 1994, Hlm.37). Faedah atau manfaat ini dapat terdiri dari beberapa macam, misalnya faedah bentuk, faedah waktu, faedah tempat serta kombinasi dari faedah-faedah tersebut. Dari kedua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen produksi sebenarnya adalah usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan *input* atau faktor-faktor produksi melalui proses transformasi sehingga menjadi *output* yang berupa barang dan jasa.

Dengan diterapkannya proses manajemen dalam bidang produksi, maka berarti kegiatan-kegiatan produksi dan proses produksi akan selalu dilaksanakan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian. Dengan adanya proses manajemen tersebut, maka diharapkan pelaksanaan kegiatan produksi tersebut akan dapat membuahkan hasil yang sebaik-baiknya, sehingga proses pelaksanaan kegiatan produksi akan dapat mendukung kegiatan-kegiatan yang lain dalam perusahaan.

2.2 Fungsi Produksi dan Operasi

Seperti diketahui bahwa manajemen produksi dan operasi merupakan salah satu dari bidang fungsi bisnis. Disamping manajemen produksi dan

operasi, bidang fungsi bisnis yang lain adalah pemasaran, keuangan, personalia, akuntansi, logistik, dan sistem informasi manajemen. Bidang atau area fungsi tersebut cenderung terkait dengan departementalisasi dari organisasi, karena bidang usaha atau bisnis cenderung diorganisir atas dasar fungsi-fungsi.

Penekanan dalam manajemen produksi dan operasi adalah kerangka pengambilan keputusan dalam pelaksanaan fungsi produksi dan operasi. Dalam pelaksanaan fungsi dan operasi ada lima tanggung jawab keputusan utama yang harus dilakukan yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan mutu atau kualitas (Assauri, 1993, Hlm. 29). Disamping itu juga terdapat keputusan-keputusan yang harus diambil terutama dalam kebijakan dan strategi produksi dan operasi, dimana kelima bidang pelaksanaan fungsi dari produksi dan operasi tersebut dapat terpadu dengan kerangka kebijakan dasar perusahaan serta menekankan pada hal yang strategis.

Secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggungjawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa yang akan dapat memberikan hasil pendapatan bagi perusahaan (Assauri, 1993, Hlm. 30). Untuk melaksanakan fungsi tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan keterkaitan dan menyatu serta menyeluruh sebagai suatu sistem. Berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi produksi dan operasi ini dilaksanakan oleh beberapa bagian yang terdapat dalam suatu perusahaan, baik perusahaan besar atau perusahaan kecil.

Terdapat empat fungsi penting dalam fungsi produksi dan operasi (Assauri, 1993, Hlm. 30), yaitu:

a. Proses pengolahan

Merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan (*inputs*).

b. Jasa-jasa penunjang

Merupakan sarana yang berupa pengorganisasian untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

c. Perencanaan

Merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.

d. Pengawasan

Merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan (*inputs*) pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

2.3 Sistem Produksi dan Operasi

Pelaksanaan fungsi produksi dan operasi memerlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu sistem. Pengertian dari sistem adalah suatu gabungan dari beberapa unit atau elemen yang saling menunjang untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem produksi

dan operasi adalah gabungan dari beberapa unit atau elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan tertentu (Ahyari, 1994, Hlm. 96). Jika disimpulkan, terdapat tiga unsur dalam sistem produksi yaitu masukan (*input*), pentransformasian (*process*), dan keluaran (*output*). Sistem produksi tersebut mengkombinasikan atau menggabungkan dalam proses transformasi komponen-komponen masukan yang berupa bahan baku, tenaga kerja, modal, dan komponen lainnya, dengan suatu cara pengorganisasian yang bertujuan untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

Manajemen produksi selalu dihadapkan kepada masalah pengambilan keputusan yang menyangkut proses produksi, agar barang-barang atau jasa-jasa yang dihasilkan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, baik dalam hal spesifikasi hasil keluaran, maupun dalam jumlah dan waktu penyelesaiannya serta dengan biaya yang seminimal mungkin. Untuk mencapai maksud tersebut, maka kegiatan manajemen produksi mencakup dua bidang kegiatan yang penting, yaitu penetapan rancangan sistem produksi serta pengoperasian dan pengendalian sistem produksi tersebut.

Dalam pelaksanaan sistem produksi dan operasi, terutama dalam kegiatan menghasilkan produk yang berupa barang, terdapat dua macam proses, yaitu.

1. Proses produksi yang terus-menerus

Proses produksi terus-menerus seringkali disebut dengan proses produksi kontinyu (*continuous process*). Pada proses produksi ini terdapat pola atau urutan yang pasti dan tidak berubah-ubah dalam pelaksanaan produksinya baik pada waktu yang lalu, pada saat sekarang, dan pada waktu yang akan datang. Pada umumnya produk yang dihasilkan bersifat standar atau dengan kata lain variasi produk adalah relatif kecil apabila dibandingkan dengan jumlah unit dari produk yang dihasilkan.

2. Proses produksi yang terputus-putus

Proses produksi terputus-putus seringkali disebut pula dengan proses produksi intermetten (*intermittent process*). Dalam proses produksi ini terdapat beberapa pola atau urutan pelaksanaan produksi. Pola atau urutan pelaksanaan produksi yang digunakan pada hari ini mungkin akan berbeda dengan pola atau urutan pelaksanaan produksi pada bulan lalu atau bulan yang akan datang. Begitu juga dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan juga akan berbeda. Pada umumnya produk yang dihasilkan memiliki variasi yang tinggi apabila dibandingkan dengan jumlah unit produk yang dihasilkan.

2.4 Pola Produksi

Pada umumnya rencana penjualan dan produksi merupakan rencana kegiatan operasional untuk jangka waktu tertentu, misalnya untuk satu tahun. Rencana penjualan dari waktu ke waktu dalam satu tahun tersebut dapat

berbentuk konstan, bergelombang, moderat ataupun mengikuti garis *trend*. Untuk merealisasikan rencana penjualan tersebut perlu didukung oleh pola produksi yang mampu menentukan besarnya tingkat produksi setiap satuan waktu tertentu yang direncanakan. Penentuan besarnya tingkat produksi tidak harus membagi rata seluruh unit yang akan diproduksi dengan satuan waktu tertentu, tetapi perlu ada spesifikasi dimana pada waktu tertentu jumlah produksi lebih besar dari waktu yang lain. Pola produksi sering diartikan sebagai distribusi dari produksi tahunan ke dalam periode yang lebih kecil, seperti bulanan atau triwulan untuk mengantisipasi rencana penjualan.

Untuk mengantisipasi rencana penjualan di masa yang akan datang, terdapat tiga alternatif pola produksi yang dapat dilakukan oleh perusahaan (Ahyari, 1994, Hlm. 184), yaitu:

1. Pola produksi konstan

Yaitu jumlah produksi yang dihasilkan selalu sama atau relatif sama dalam setiap satuan waktu. Setiap terjadi produksi di bawah permintaan, maka kekurangan tersebut ditutup dari persediaan atau dengan melakukan subkontrak. Demikian pula sebaliknya setiap terjadi kelebihan produksi di atas permintaan, perusahaan harus menanggung biaya simpan dan persediaan tersebut akan dikeluarkan kembali pada saat permintaan naik.

2. Pola produksi bergelombang

Yaitu jumlah produksi setiap satuan waktu mengikuti fluktuasi permintaan. Apabila permintaan berada di atas kapasitas produksi normal, perusahaan dapat memenuhi kekurangan dengan cara kerja lembur atau

dengan cara subkontrak. Dengan menggunakan pola produksi bergelombang, perusahaan tidak mungkin mengalami kelebihan produksi, sehingga perusahaan dapat menghindari adanya biaya simpan. Tetapi perusahaan mengalami fluktuasi yang tinggi dalam pemenuhan bahan baku dan penggunaan tenaga kerja, perputaran tenaga kerja dalam perusahaan sangat tinggi yang membutuhkan biaya tidak sedikit.

3. Pola produksi moderat

Yaitu jumlah produksi dalam beberapa periode tertentu konstan dalam periode tertentu mengalami kenaikan untuk kemudian konstan kembali. Penggunaan pola produksi ini untuk menutupi kelemahan yang ditimbulkan dalam pola produksi konstan dan bergelombang. Oleh karena itu pola produksi moderat juga sering dikatakan sebagai gabungan pola produksi konstan dan bergelombang.

2.5 Luas Produksi

2.5.1 Pengertian Luas Produksi

Definisi tentang luas produksi adalah jumlah atau volume hasil produksi yang seharusnya diproduksi oleh suatu perusahaan dalam satu periode. Luas produksi harus ditentukan atau direncanakan dengan cermat agar keuntungan yang optimal dapat tercapai. Dalam luas produksi, produk yang dimaksud tidak hanya terdiri dari satu jenis produk saja, tetapi meliputi banyak jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Penentuan luas produksi yang tepat berarti adanya alokasi sumber daya produksi yang lebih efisien. Sumber daya yang berupa bahan baku, mesin, tenaga kerja, dan faktor-faktor produksi yang lain dapat ditentukan pada volume produksi yang tepat sehingga dapat dihindarkan adanya pemborosan dan kerugian finansial dari faktor-faktor produksi tersebut.

Jadi yang dimaksud dengan luas produksi adalah ukuran terhadap apa dan berapa banyak jumlah produk yang seharusnya diproduksi oleh suatu perusahaan pada satu periode tertentu. Apabila produk yang dihasilkan semakin banyak baik jumlah maupun jenisnya, maka semakin besar pula luas produksinya.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Menentukan Luas Produksi

Penentuan luas produksi yang tepat akan menghasilkan luas produksi yang optimal bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya alokasi faktor-faktor produksi yang lebih efektif dan efisien. Jadi luas produksi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu.

1. Tersedianya bahan baku
2. Tersedianya kapasitas mesin yang dimiliki
3. Tersedianya tenaga kerja
4. Tersedianya faktor-faktor produksi yang lain

Faktor-faktor produksi tersebut didalam penentuan luas produksi disebut dengan kendala yang dapat menciptakan peluang untuk

memperoleh keuntungan apabila tepat dalam pengalokasiannya dan kerugian apabila perusahaan tidak dapat menggunakan faktor-faktor produkai tersebut secara optimal.

2.5.3 Hubungan Luas Produksi dengan Biaya

Dalam hubungannya dengan pengertian dan analisis luas produksi ini yang penting untuk diketahui adalah pembagian biaya produksi ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Pembagian ini didasarkan pada hubungan antara besarnya biaya dengan banyaknya produk yang dihasilkan dalam jangka waktu yang pendek. Adapun pembagian biaya produksi adalah sebagai berikut.

1. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang tidak dipengaruhi oleh perubahan volume produksi yang dihasilkan. Misalnya: biaya penyusutan, gaji direksi, biaya administrasi, dan lain sebagainya.

2. Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang berubah karena adanya perubahan volume produksi, contoh biaya variabel antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik variabel dan biaya variabel lainnya.

3. Biaya semi variabel

Biaya semi variabel merupakan biaya yang didalamnya terdapat unsur biaya tetap dan biaya variabel secara bersama-sama. Dengan

demikian apabila terjadi perubahan tingkat produksi, maka jumlah biaya semi variabel juga akan berubah. Namun perubahan yang terjadi tidak akan mengikuti secara langsung terhadap setiap perubahan tingkat kegiatan yang ada dalam perusahaan.

2.6 Perencanaan dan Pengawasan Produksi

Salah satu fungsi yang terpenting dalam usaha mencapai tujuan perusahaan adalah perencanaan dan pengawasan produksi. Adapun yang dimaksud dengan perencanaan dan pengawasan produksi (Assauri, 1993, Hlm. 161) adalah penentuan dan penetapan kegiatan-kegiatan produksi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan, dan mengawasi kegiatan proses produksi dan hasil produksi, agar apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Jadi perencanaan dan pengawasan produksi merupakan kegiatan pengkoordinasian dari bagian-bagian yang ada dalam melakukan proses produksi.

Kegiatan produksi dalam suatu perusahaan mungkin saja terjadi penyimpangan dari apa yang diharapkan atau yang direncanakan. Apabila terjadi penyimpangan, maka dalam hal ini bagian pengawasan mengusahakan agar penyimpangan yang terjadi menjadi sekecil mungkin. Penyimpangan yang terjadi tersebut merupakan bahan pertimbangan dalam penyusunan rencana pada masa yang akan datang. Pengawasan juga dimaksudkan untuk memastikan apakah pekerjaan produksi akan dapat mencapai hasil yang memuaskan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Bagian perencanaan dan pengawasan produksi dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun maksud dan tujuan perencanaan dan pengawasan produksi (Assauri, 1993, Hlm. 165) adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat menggunakan faktor produksi secara optimal.
2. Untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat memproduksi pada tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.
3. Untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat menguasai pasar atau bagian pasar yang luas.
4. Untuk mengusahakan agar kesempatan kerja yang ada pada perusahaan menjadi rata dalam waktu tertentu, dan lambat laun kesempatan kerja ini dapat naik sesuai dengan perkembangan dan kemajuan perusahaan.
5. Untuk dapat memperoleh keuntungan yang cukup besar bagi pengembangan dan kemajuan perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan produksi, terdapat satu hal yang perlu diperhatikan yaitu pengoordinasian. Untuk dapat melaksanakan koordinasi ini, yang harus diperhatikan adalah perencanaan produksi, pengawasan produksi, dan juga kebijaksanaan produksi (*production policy*). Ketiga kegiatan tersebut harus saling berhubungan dan tidak dapat terpisahkan serta harus terkoordinir agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif

2.6.1 Perencanaan Produksi

Perencanaan merupakan salah satu fungsi atau bidang yang sangat penting dalam manajemen. Dalam perencanaan ditentukan tindakan-tindakan yang akan atau perlu diambil oleh pimpinan perusahaan dengan mempertimbangkan masalah-masalah yang mungkin timbul di masa yang akan datang. Untuk dapat membuat perencanaan yang baik, maka perlu diperhatikan masalah intern dan masalah ekstern. Masalah intern adalah masalah yang datangnya dari dalam perusahaan, antara lain mesin yang digunakan, tenaga kerja dalam perusahaan, bahan yang diperlukan, dan lain sebagainya. Sedangkan masalah ekstern adalah masalah yang datangnya dari luar perusahaan, antara lain inflasi, kebijaksanaan pemerintah, keadaan politik, dan lain sebagainya.

Perencanaan produksi membutuhkan pertimbangan dan ketelitian dalam menganalisis kebijaksanaan, karena perencanaan ini merupakan dasar penentuan bagi manajer dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan produksi ini merupakan suatu fungsi yang menentukan batas-batas (*level*) dari kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

Tujuan dari perencanaan produksi (Assauri, 1993, Hlm. 167) adalah.

1. Untuk mencapai tingkat atau level keuntungan tertentu. Misalnya berapa jumlah produk yang dihasilkan supaya dapat dicapai tingkat keuntungan yang diharapkan.

2. Untuk menguasai pasar tertentu, sehingga hasil produksi perusahaan tetap mempunyai pangsa pasar tertentu.
3. Untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat bekerja pada tingkat efisiensi tertentu.
4. Untuk mengusahakan dan mempertahankan supaya pekerjaan dan kesempatan kerja yang sudah ada tetap pada tingkatnya dan berkembang.
5. Untuk menggunakan sebaik-baiknya fasilitas yang sudah ada pada perusahaan yang bersangkutan.

Perencanaan produksi yang terdapat dalam suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu perencanaan produksi jangka panjang dan perencanaan produksi jangka pendek. Perencanaan produksi jangka panjang adalah penentuan tingkat kegiatan produksi lebih dari satu tahun dan biasanya sampai dengan lima tahun yang bertujuan untuk mengatur penambahan kapasitas peralatan atau mesin-mesin, ekspansi pabrik, dan pengembangan produk, sedangkan perencanaan produksi jangka pendek adalah penentuan kegiatan produksi yang akan dilakukan dalam jangka waktu satu tahun atau kurang, dengan tujuan untuk mengatur penggunaan tenaga kerja, persediaan bahan dan fasilitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena perencanaan produksi jangka pendek berhubungan dengan pengaturan operasi produksi, maka perencanaan ini disebut juga dengan perencanaan operasional.

2.6.2 Pengawasan Produksi

Semua kegiatan dalam suatu perusahaan harus diarahkan untuk menjamin adanya kontinuitas, koordinasi kegiatan, dan untuk menyelesaikan produk sesuai dengan bentuk, kuantitas, dan waktu yang diinginkan serta batas-batas biaya yang telah direncanakan. Pengarahan ini merupakan tugas dari pengawasan produksi. Jadi pengawasan produksi bertugas merintis dan mengawasi aliran pekerjaan (*flow of work*) dalam suatu perusahaan, sehingga terdapat kemajuan dalam pekerjaan dengan cara yang sistematis dari suatu bagian ke bagian yang lain tanpa adanya kemacetan atau hambatan-hambatan.

Fungsi dan kegiatan pengawasan produksi (Assauri, 1993, Hlm. 193).

1. *Routing*

Yaitu fungsi yang menentukan dan mengatur urutan kegiatan pengerjaan yang logis, sistematis dan ekonomis, melalui urutan mana bahan-bahan dipersiapkan untuk diproses menjadi barang jadi.

2. *Loading and scheduling*

Yaitu penentuan dan pengaturan muatan pengerjaan (*work load*) pada masing-masing pusat pekerjaan (*work center*) sehingga dapat ditentukan berapa lama waktu yang diperlukan pada setiap operasi tanpa adanya penundaan atau kelambatan waktu (*time delay*).

3. *Dispatching*

Mempunyai tugas untuk:

- a. Membuat perintah pengerjaan (*production order*), lengkap dengan kartu tugas (*job ticket*) dan daftar keperluan barang-barang
- b. Meneliti tersedianya bahan-bahan sebelum perintah (*order*) dibuat.

4. *Follow-up*

Merupakan fungsi penelitian dan pengecekan terhadap semua aspek yang mempengaruhi kelancaran kegiatan pengerjaan atau produksi.

Koordinasi dari seluruh kegiatan perusahaan dengan hasil-hasil yang ekonomis membuat bagian pengawasan produksi menjadi sangat penting dalam suatu perusahaan. Apabila kegiatan produksi berulang-ulang dengan sedikit variasi dan volumenya besar dengan produk yang terstandarisir maka kegiatan pengawasan produksi menjadi lebih sederhana.

Sebaliknya apabila kegiatan perusahaan bervariasi dengan jumlah produk yang terbatas tetapi bermacam-macam, maka dalam hal ini dibutuhkan suatu sistem yang rumit terutama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengkoordinasikan segala kegiatan dalam perusahaan. Kegiatan produksi dalam perusahaan bukan merupakan proses yang lambat, tetapi proses yang terus menerus berubah dan berkembang.