

# STRATEGI OPERASI/PRODUKSI UNTUK RENCANA BISNIS

*Mona Sabaria, MBA*

**B**anyak topik yang tercakup dalam manajemen operasi/produksi yang tidak mungkin dibahas seluruhnya dalam suatu rencana bisnis. Kita perlu memilih topik yang relevan dan menunjang rencana bisnis yang kita buat, terutama yang menjadi pertimbangan dan perhatian para pembacanya.

Rencana bisnis biasanya berisi strategi-strategi perusahaan (bisnis) baru dan strategi-strategi fungsional yang diramu berdasarkan pengamatan dan hasil studi situasi eksternal (ekonomi, persaingan, dan lain-lain). Tujuannya adalah memperkecil atau menghilangkan risiko kegagalan pada waktu bisnis direalisasikan. Strategi adalah rencana yang dirancang untuk mencapai suatu misi perusahaan dan berorientasi jangka panjang dan menengah, tidak terlalu rinci sampai ke langkah-langkah pelaksanaannya dalam jangka pendek.

Pada awalnya perusahaan akan menetapkan strategi perusahaan yang menyangkut industri di mana ia terlibat, kegiatan-kegiatan utamanya, posisi produknya di tengah pesaing yang ada (misalnya: tingkat kualitas, karakteristik yang ditonjolkan, dan sebagainya), dan siapa sasaran pembeli dan geografisnya. Misalnya, suatu perusahaan ingin mendirikan dan mengoperasikan hotel bintang tiga di kawasan industri dengan sasaran pasar para tenaga kerja asing yang bekerja di pabrik-pabrik di sekitarnya. Atau perusahaan ingin membuat pabrik perakitan mobil mewah yang setara dengan mobil Mercedes untuk dijual di pasar Asia.

Berdasarkan strategi perusahaan/bisnis kemudian disusun strategi fungsional:

pemasaran, operasi/produksi, sumber daya manusia, dan keuangan. Semua strategi fungsional yang direncanakan akan saling memberi dampak. Misalnya, tingkat kualitas produk/layanan atau kecepatan pemenuhan pesanan yang telah ditetapkan dalam strategi pemasaran dipengaruhi oleh strategi operasi/produksinya. Jika bagian pemasaran mengadakan program introduksi produk baru serentak secara nasional, strategi produksi perlu mendukungnya agar produk dapat tersedia pada waktu, dalam jumlah, dan di tempat yang diperlukan. Dana yang dibutuhkan untuk itu kemudian dimasukkan dalam proyeksi keuangan dan mempengaruhi strategi keuangan, misalnya perencanaan arus kas, alokasi dana.

Strategi operasi/produksi yang efektif adalah yang membuktikan kelayakan (*feasibility*) dibentuknya suatu bisnis dalam aspek operasi/produksinya, memperkecil risiko kegagalan saat realisasi, dan yang dapat mendukung keunggulan bersaing suatu perusahaan. Karenanya, dalam membuat strategi operasi/produksi, pimpinan fungsi perlu mengetahui dengan jelas strategi perusahaan dan strategi semua fungsi dalam perusahaan, di samping menguasai manajemen operasi/produksi.

Hal yang menyangkut operasi/produksi yang biasanya termasuk dalam rumusan strategi perusahaan, baik jasa maupun manufaktur, yang dibuat di tahap awal, antara lain:

1. Strategi produk: tentukan produk-produk atau layanan apa yang akan dibuat oleh perusahaan dan tingkatan serta spesifikasi kualitas.

2. Strategi proses produksi atau konsep penyampaian layanan: batas-batas kegiatan yang akan dilakukan perusahaan, seperti memproduksi keseluruhan, atau sebagian disubkontrakan, atau hanya merakit, atau OEM (*Original Equipment Manufacturer*); juga tipe dan teknologi proses produksi atau operasinya. Dalam perusahaan layanan, misalnya restoran, apakah memakai konsep *fast food* atau *full service*.
3. Strategi lokasi: menentukan lokasi berdasarkan pertimbangan sumber bahan baku, lokasi pasar, ketersediaan tenaga kerja, sarana dan infrastruktur, integrasi dengan pabrik lainnya, dan sebagainya.
4. Strategi *procurement*: ketersediaan bahan (kuantitas, kualitas, dan waktu), bahan impor atau lokal.

Sebagai contoh, suatu bisnis perakitan komputer ingin agar produknya dipersepsikan sebagai produk berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang ada di pasaran (strategi diferensiasi dalam kualitas). Dengan demikian, semua strategi fungsional dirancang untuk membangun citra kualitas tersebut. Bagian pemasaran menyusun rencana perkenalan melalui iklan dalam beberapa majalah bisnis dan eksekutif, dan berpartisipasi dalam pameran yang bergengsi. Bagian pembelian menyusun prosedur pemilihan pemasok yang mampu menjamin kualitas dari produk pasokannya. Bagaimana dengan bagian produksi?

Berikut adalah salah satu kerangka kerja yang dapat dipakai dalam menyusun strategi operasi/produksi yang efektif.

### I. Terjemahkan Strategi Perusahaan ke dalam Bidang Konsentrasi dalam Strategi Operasi/Produksi, dan Tentukan Aspek-aspek yang Terkait pada Masing-masing Bidang

Dalam produksi dikenal empat bidang konsentrasi umum: kualitas, *dependability* (*delivery*), biaya atau efisiensi, dan fleksibilitas. Agar strategi operasi/produksi selaras dengan strategi perusahaan, strategi perusahaan perlu diterjemahkan dalam bidang konsentrasi operasi/produksi ini. Prioritas bidang konsentrasi perlu dibuat supaya pengalokasian sumber daya dalam lingkup operasi/produksi dapat lebih efektif, dan bukan berarti mengabaikan bidang lainnya. Prioritas dapat berubah atau bergeser, atau disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya menurut daur hidup produk.

**Strategi produksi dengan prioritas utama kualitas** biasanya dipakai bila strategi perusahaan adalah diferensiasi produk atau layanan dalam aspek kualitas, atau dengan kata lain kualitas dicanangkan sebagai keunggulan bersaing. Sasaran bagian operasi/produksi adalah menghasilkan produk atau layanan dengan tingkat kualitas tertentu secara konsisten. Hal-hal yang berpengaruh terhadap tercapainya sasaran strategi ini antara lain: proses produksi, perencanaan dan pengendalian kualitas, litbang produk dan proses.

Kembali ke contoh rencana bisnis perakitan komputer, bagian produksi dapat memprioritaskan penyusunan proses produksi dan pengendalian kualitas, mulai dari pemilihan alat dan mesin dengan kemampuan proses sesuai standar kualitas yang ditetapkan, perumusan prosedur, peralatan, dan tempat-tempat pemeriksaan kualitas dalam rangkaian proses perakitan, penentuan kebijakan untuk pengerjaan ulang atau penolakan hasil produksi yang tidak memenuhi persyaratan minimum, dan sebagainya.

**Strategi produksi dengan prioritas *dependability* (*delivery*)** dipakai perusahaan yang ingin menonjol dalam kecepatan dan ketepatan pengiriman. Tujuannya adalah pengiriman produk tepat waktu, jumlah dan tempat saat dibutuhkan. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kelancaran proses pemesanan dan produksi, efektivitas penjadwalan, ketersediaan bahan, kapasitas mesin dan armada transportasi.

Strategi produksi dengan prioritas *dependability* ini sesuai untuk operasi perusahaan penerbitan majalah dan perusahaan distribusi barang-barang konsumen.

Dalam contoh perusahaan perakitan komputer di atas tadi, jika strategi perusahaannya menuntut konsentrasi *dependability*, persediaan (*inventory*) barang jadi perlu dikelola dengan efektif. Kelancaran dan kecepatan proses perakitan dan armada distribusi juga mempengaruhi tercapainya sasaran perusahaan.

**Strategi produksi dengan prioritas fleksibilitas** diperlukan bila perusahaan ingin menyediakan lini produk yang luas, atau model yang cepat berganti, atau besar pesanan yang bervariasi luas sebagai alat bersaingnya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam operasi/produksi adalah teknologi mesin dan proses, sistem persediaan, litbang, *focused factory*, karyawan yang serba terampil, peralatan serba guna, dan pengaturan produksi dengan jumlah sedikit.

**Strategi produksi dengan prioritas biaya atau efisiensi** cenderung digunakan oleh perusahaan yang bersaing dalam harga jual, atau bersasaran OCL (*Overall Cost Leadership*). Efisiensi produksi sangat penting untuk menekan biaya produksi agar margin dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Karenanya, bagian produksi bertujuan memproduksi dengan biaya rendah dan produktivitas tinggi. Aspek-aspek yang dapat dibahas berkenaan dengan konsentrasi ini antara lain tentang efisiensi proses melalui standarisasi dan volume tinggi, pengendalian kualitas untuk mengurangi kerja ulang dan barang tolakan, dan *value engineering*.

### II. Kenali Karakteristik/Tantangan dari Proses Produksi

Dalam manajemen operasi/produksi dikenal beberapa jenis proses produksi: *job shop*, *batch*, proses lini asembli (*assembly line*), dan proses kontinyu. Tiap jenis mempunyai karakteristik masing-masing. Dalam menyusun strategi operasi/produksi karakteristik proses produksi perlu dikenali.

Penjadwalan dan pembebanan kerja biasanya merupakan tantangan dalam jenis proses *job shop* dan *batch* karena variasi volume dan bentuk pesanan tinggi. Pada

proses lini asembli dan kontinyu perlu dipastikan kesinambungan masukan (bahan) dan pengelolaan keluaran. Keseimbangan dan kelancaran lini perlu diperhatikan untuk mencapai utilitas fasilitas produksi yang tinggi.

Biasanya suatu perusahaan manufak-turing menggunakan lebih dari satu jenis proses yang semuanya perlu diantisipasi tantangan-tantangannya. Misalnya di perusahaan perakitan komputer dalam contoh di atas ada juga bengkel (*workshop*) yang membuat alat bantu dan catok (*fixtures and jigs*). Jenis produk yang dihasilkan bengkel ini berbeda-beda sesuai dengan pesanan. Proses di bengkel ini adalah *job shop*, yang memerlukan peralatan yang serba guna dan mudah di-*set up* agar sesuai dengan pekerjaan yang singkat-singkat. Mungkin juga perusahaan ini memiliki bagian pencetakan komponen-komponen plastik (*plastic molding*) yang prosesnya *batch*. Dan di bagian perakitan, prosesnya lini asembli. Dengan mengenali keberadaan lebih dari satu macam proses ini, strategi operasi/produksi yang dibuat akan lebih akurat.

### III. Tentukan Taktik/Sistem Produksi yang Sesuai

Untuk merealisasikan strategi yang telah dibuat perlu dipilih dan disusun kombinasi sistem yang paling layak dalam operasionalnya dan yang hasilnya menunjang keunggulan bersaing dalam strategi perusahaan. Pada tahap ini sinergisme dari sistem harus dipertimbangkan.

Misalnya, pada suatu pabrik kertas dengan proses kontinyu, kesinambungan pasokan bahan baku dan penunjang produksi sangat penting untuk mencapai sasaran ketepatan dan kecepatan dalam pengiriman (*dependability*). Karenanya, bagian produksi (bekerja sama dengan bagian pembelian) perlu memilih sistem persediaan yang sesuai dari banyak sistem yang ada, misalnya sistem pemesanan berkala, sistem *reorder point*, *safety stock*, dan lainnya.

Suatu bengkel yang mengutamakan kecepatan layanan memilih sistem penjadwalan (prioritas) SPT (*shortest processing time*) yang secara rata-rata menghasilkan waktu layanan yang relatif lebih pendek daripada sistem lainnya.

#### IV. Pastikan Keselarasan Strategi dengan Fungsi Lainnya dalam Perusahaan

Strategi operasi/produksi yang telah disusun menimbulkan biaya dan investasi. Dalam rencana bisnis perlu dipastikan biaya dan investasi tersebut terekam dengan benar di dalam proyeksi keuangan, seperti proyeksi arus kas, neraca, dan rugi laba, agar justifikasi keuangan yang direncanakan akurat. Perhatikan kategori biaya yang terpengaruh.

Misalnya, suatu perusahaan yang berorientasi kualitas membutuhkan mesin/peralatan dengan presisi tinggi. Mesin/peralatan seperti itu mahal dan memerlukan biaya pemeliharaan dan kalibrasi yang tinggi. Dampak ini akan terlihat pada besarnya investasi yang dialokasikan untuk mesin/peralatan ini, dan biaya pemeliharaan yang tinggi dalam arus kas. Selain itu, perusahaan memerlukan operator, armada QC (*Quality Control*), dan tenaga pemeliharaan berkeahlian tinggi dan perlu terus meningkatkan kemampuan mereka melalui pelatihan secara berkala. Kebutuhan ini perlu dimasukkan dengan akurat dalam proyeksi keuangan.

Contoh lainnya adalah suatu bengkel (*workshop*) yang memprioritaskan fleksibilitas perlu dilengkapi dengan mesin-

mesin dan peralatan canggih yang dapat diprogram (*programmable*). Investasi ini akan lebih tinggi daripada bengkel yang mengutamakan biaya (efisiensi), yang bisa memakai mesin-mesin konvensional.

Selain dampak pada keuangan, strategi produksi juga bisa mempengaruhi strategi SDM, misalnya dalam perencanaan tenaga kerja dan proses rekrutmennya.

#### Kesimpulan

Suatu rencana bisnis memaparkan kelayakan berdirinya suatu bisnis, baik dari segi keuangan, pemasaran, operasi/produksi, dan sumber daya manusianya. Sebelum membuat strategi fungsional, perlu dipahami sasaran perusahaan agar semua strategi fungsional yang dibuat harmonis dan mendukung sasaran perusahaan dengan efektif.

Untuk membuat strategi operasi/produksi, selain perlu mengetahui sasaran perusahaan, perlu juga mengetahui proses operasi/produksinya dan karakteristik dari proses itu. Kemudian baru kita bisa mengantisipasi tantangan-tantangan operasi/produksi dalam bisnis ini dan menentukan sistem atau taktik yang tepat untuk kelayakan bisnis yang direncanakan.

Pada akhirnya, jangan lupa memeriksa dampaknya pada bagian keuangan dan keselarasan strategi yang telah disusun dengan strategi fungsi-fungsi lain.

#### Kepustakaan

1. Adam, Everett E., Jr. dan Ronald J. Ebert (1992). *Production and Operations Management: Concepts, Models Behavior*, edisi ke-5. New Jersey: Prentice-Hall
2. Heizer, Jay, and Barry Render (1991). *Production and Operations Management: Strategies and Tactics*, edisi ke-2. Boston: Allyn and Bacon.
3. Tompkins, James A. (1989). *Winning Manufacturing: the How-to Book of Successful Manufacturing*. Georgia: Institute of Industrial Engineers.

---

Mona Sakaria, MBA adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.

---