

Sudahkah UKM Cor Kuningan Mengimplementasikan Keputusan Operasional?

Novi Marlana

Universitas Negeri Surabaya

novimarlena@unesa.ac.id

(Diterima: 08 Oktober 2018, direvisi: 22 Oktober 2018, dipublikasikan: 24 Oktober 2018)

Abstrak

Keputusan manajemen operasional banyak dibahas pada industri besar, tetapi seringkali terabaikan untuk usaha kecil. Obyek penelitian adalah UKM Whisnu yang bergerak dibidang kerajinan tangan yaitu cor kuningan. Meskipun dalam proses operasional UKM Whisnu masih menggunakan peralatan manual dan proses produksi memiliki ketergantungan yang tinggi dari kreativitas karyawan, produk *handmade* cor kuningan UKM Whisnu memiliki permintaan yang cukup tinggi setiap bulannya. Jenis penelitian ini adalah eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data menggunakan observasi dan wawancara secara langsung dengan pemilik UKM Whisnu. Teknik analisis data penelitian terdiri dari empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian sepuluh keputusan operasional yang sudah dijalankan oleh pemilik UKM selaku manajer operasional berkaitan dengan perancangan produk, pengelolaan kualitas, perancangan proses, perancangan kapasitas, strategi lokasi, strategi tata letak, perancangan sumber daya manusia dan perancangan pekerjaan, pengelolaan rantai pasokan, pengelolaan persediaan dan perencanaan kebutuhan bahan baku, dan pemeliharaan.

Kata kunci: Manajemen Operasional, Keputusan Operasional, Usaha Kecil Menengah (UKM)

Have Already The Cor Of UKM Kuningan Implementing Operational Decisions?

Abstract

Operational management decisions are mostly discussed in large industries, but are often overlooked for small businesses. The object of the research is SME Whisnu which is engaged in handicraft ie brass cast. Although in SME Whisnu's operational process still using manual equipment and production process has high dependence of employee creativity, SME Whisnu brass handmade products have high demand every month. This type of research is explorative with a qualitative approach. Techniques used to collect using observations and interviews directly with the owner of SME Whisnu. Technique of research data analysis consist of four stages that is data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The results of the ten operational decisions conducted by the owners of SMEs as operational managers related to product design, quality management, process design, capacity design, location strategy, layout strategy, human resource design and job design, supply chain management, inventory management and raw material requirements planning, and maintenance.

Keywords: *Operational Management, Operational Decision, Small and Medium Enterprises (SME)*

PENDAHULUAN

UKM merupakan kelompok pelaku ekonomi terbesar dalam perekonomian negara Indonesia dan juga memiliki kontribusi terbesar pada pembangunan nasional, karena UKM mampu menciptakan peluang kerja dan menyejahterkan masyarakat. Sebagai negara yang

menganut ekonomi kerakyatan, kekuatan ekonomi rakyat terletak pada rakyat sebagai pelaku usaha yang dilakukan secara swadaya dalam mengelola sumberdaya ekonomi yang dapat diusahakan dan dikuasainya. Salah satu jenis usaha ekonomi rakyat adalah kerajinan (kriya).

Kerajinan (kriya) merupakan bagian dari seni rupa terapan yang merupakan gabungan antara seni dan desain yang berbersumber dari warisan tradisi atau ide kontemporer yang hasilnya dapat berupa karya seni, produk fungsional, benda hias dan dekoratif, yang mana pengelompokkannya berdasarkan material, alat dan teknik yang digunakan, dan juga dari tematik produknya (Narjoko, Anas, & Aswicahyono, 2015). Kerajinan (kriya) merupakan salah satu sub sektor ekonomi kreatif karena berbasis pada ide dan daya kreativitas pengrajin yang mampu menghasilkan kreasi nilai pada produknya sehingga memberikan manfaat bagi ekonomis bagi penciptanya (pengrajinnya). Indonesia sebagai negara yang memiliki keanekaragaman budaya dari suku yang berbeda-beda di dari berbagai pulau di Indonesia dimana masing-masing daerah memiliki ciri dan karakter juga mempengaruhi pertumbuhan produk kerajinan tangan di Indonesia. Kerajinan (kriya) merupakan suatu produk yang dikreasikan dan diciptakan dengan menggunakan alat-alat sederhana yang mengandalkan kecekatan tangan pengrajinnya secara tekun sehingga memiliki nilai estetis dan nilai jual yang secara fungsional berguna untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Salah satu produk kerajinan (kriya) yang sampai dengan saat ini masih bertahan adalah kerajinan logam yaitu cor logam kuningan (Hisbullah, Sila, & Rediasa, 2017).

Pengrajin logam yaitu cor kuningan banyak dijumpai di daerah Kabupaten Jombang, UKM Whisnu merupakan salah satu dari beberapa Usaha Kecil Menengah (UKM) yang menghasilkan kerajinan (kriya) logam berupa cor kuningan di sentra cor kuningan di Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang. UKM Whisnu memproduksi berbagai desain dan bentuk cor kuningan sesuai dengan pesan konsumen yaitu berupa patung Budha, patung singa dan naga dalam berbagai ukuran baik berukuran kecil maupun berukuran besar. UKM Whisnu ini sudah terdaftar di Dinas UMKM Jombang sebagai UMKM unggulan daerah Jombang. Pangsa pasar UKM Whisnu ini tidak hanya melayani pasar dalam negeri tetapi juga melayani pangsa pasar luar negeri. Meskipun operasional UKM Whisnu masih menggunakan peralatan yang masih manual dan proses produksi memiliki ketergantungan yang tinggi dari kreativitas karyawan tetapi produk *handmade* cor kuningan dari UKM Whisnu memiliki permintaan yang cukup tinggi setiap bulannya. Salah satu problem utama yang dihadapi UKM Whisnu dalam melayani tingginya permintaan konsumen adalah dari bahan baku utama yang langka yaitu berupa limbah kuningan yang seringkali pasokannya tidak menentu sehingga mengakibatkan terhambatnya proses produksi. Sehingga peneliti tertarik mengkaji lebih dalam terkait dengan pengambilan keputusan operasional pada UKM Whisnu dengan mengkaji sepuluh keputusan manajemen operasional. Keputusan manajemen operasional banyak dibahas pada industri besar, tetapi seringkali terabaikan untuk usaha kecil (Greco, Grimaldi, Scarabotti, & Schiraldi, 2013)

Aktivitas operasional dalam sebuah unit bisnis diharapkan mampu menciptakan sebuah keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dalam bidang operasional dilakukan melalui penciptakan nilai pelanggan (*customer value*) dengan cara yang efisien melalui defernsiasi, biaya murah, kualitas, lini produk yang beragam dan respon yang cepat. UKM Whisnu juga selalu berupaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing karena tidak dipungkiri bahwa intensitas persaingan usaha cor kuningan begitu pesat baik itu dari daerah Jombang maupun dari daerah yang lain. Kegiatan operasional adalah bagian yang paling banyak menghabiskan biaya (Heizer & Render, 2014). Hal ini juga senada yang diungkapkan oleh Shavarini, Salimian, Nazemi, & Alborzi (2013) bahwa ketika suatu perusahaan tidak mampu menselaraskan antara strategi operasi dan strategi bisnisnya maka akan berakibat sistem operasional membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang sangat

mahal. Dalam pelaksanaan proses operasional atau proses produksi kerajinan (kriya) terdapat empat hal penting yang harus diperhatikan yaitu 1) pemilihan atau penentuan bahan, dimana pengrajin menentukan bahan atau materi yang akan digunakan untuk kreasinya, 2) pembuatan sketsa atau spesifikasi produk, 3) bagian produksi mengimplementasikan dalam bentuk barang kerajinan, 4) pengecekan kualitas yang bertujuan untuk memperbaiki produk kerajinan yang dihasilkan (Narjoko et al., 2015). Keputusan operasional menggambarkan keputusan yang bersifat jangka panjang yang menggambarkan tiga bentuk hubungan yaitu strategi operasi dan strategi bisnis, strategi operasi dan strategi fungsional lainnya, dan pengambilan keputusan dalam strategi operasional (Hayes, Pisano, Upton, & Heelwright, 2005). Oleh karena itu, keputusan manajemen operasional harus di perhatikan oleh setiap unit bisnis baik itu berskala besar maupun kecil tidak terkecuali UKM Whisnu.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji implementasi sepuluh keputusan manajemen operasional pada UKM Kerajinan Tangan Cor Kuningan di Kabupaten Jombang dengan melakukan studi kasus pada UKM Whisnu.

KERANGKA TEORITIS

Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output* (Heizer & Render, 2014). Hal yang senada juga didefinisikan oleh Stevenson & Chuong (2014) bahwa manajemen operasional adalah manajemen sistem atau proses yang menciptakan barang dan atau menyediakan jasa. Penciptaan barang atau jasa meliputi transformasi atau perubahan *input* menjadi *output*. Berbagai *input* seperti modal, tenaga kerja dan informasi digunakan untuk menciptakan barang atau jasa dengan menggunakan satu atau lebih proses transformasi (misalnya menyimpan, mengangkut, memperbaiki). Untuk memastikan bahwa *output* yang diinginkan telah diperoleh, organisasi dapat mengukurnya pada bernagai poin dalam proses transformasi (umpan balik) lalu membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya untuk mennetukan tindakan perbaikan yang diperlukan (pengendalian).

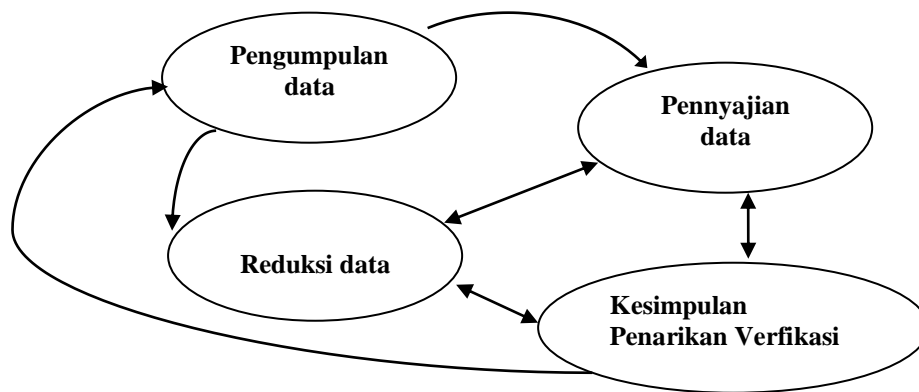
Keputusan Manajemen Operasional

Perusahaan harus memiliki daya saing (*competitiveness*) supaya dapat memasarkan produk yang dihasilkan di pasar. Operasi memiliki pengaruh yang besar terhadap daya saing melalui desain produk dan jasa, biaya, lokasi, mutu, waktu untuk merespon, fleksibilitas, persediaan, manajemen rantai pasokan dan jasa (Stevenson & Chuong, 2014) Manajer operasional bertanggung jawab terhadap pembuatan keputusan dalam fungsi operasional. Keputusan utama dari fungsi operasi yaitu 1) proses, yang berhubungan erat dengan desain produk. Keputusan dalam merancang proses produksi meliputi aliran proses, penanganan bahan (*material handling*), pemilihan teknologi, penentuan lokasi fasilitas dan lokasi *layout*, 2) Kapasitas, yang berhubungan erat dengan volume keluaran optimal yang dihasilkan dalam proses produksi. Keputusan dalam merancang kapasitas meliputi rencana kapasitas jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek, keputusan *forecasting* perencanaan fasilitas, *scheduling* dan pengawasan. 3) persediaan, yang berhubungan erat dengan bagaimana pengelolaan logistik dari pembelian, penyimpanan persediaan bahan mentah, barang dalam proses dan barang jadi. 4) tenaga kerja, berhubungan dengan perancangan dan pengelolaan tenaga kerja dalam operasi. Keputusan merancang tenaga kerja meliputi desain pekerjaan, alokasi tenaga kerja, pengukuran kerja, peningkatan produktivitas, pemberian kompensasi dan penciptaan lingkungan kerja yang aman dan sehat. 4) kualitas, yang berhubungan dengan kualitas produk yang dihasilkan yang meliputi dimensi kualitas dalam desain produk, maupun pengawasan kualitas (Schroeder, 1993). Menurut Heizer & Render (2014) terdapat sepuluh

keputusan strategis Manajemen Operasional untuk meningkatkan daya saing perusahaan yaitu melalui perancangan barang dan jasa, pengelolaan kualitas, perancangan proses dan kapasitas, strategi lokasi, perancangan tata letak, sumber daya manusia dan perancangan pekerjaan, manajemen rantai pasokan, persediaan, penjadwalan dan pemeliharaan

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian ini adalah UKM Whisnu yang bergerak dibidang kerajinan tangan yaitu cor kuning yang terletak di Jl. Sanan Selatan I-18 Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang yang memproduksi bidang kerajinan tangan yaitu menghasilkan kerajinan cor kuning. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan menggunakan observasi dan wawancara secara langsung dengan pemilik UKM Whisnu yaitu Bapak Sukirno sebagai subyek utama dari penelitian ini. Teknik analisis data penelitian ini adalah model interaktif (Miles dan Huberman, 1984) (Sugiyono, 2017) yang terdiri dari empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Analisis interaktif (Miles dan Huberman, 1984)
Sumber: Sugiyono (2017)

Berdasarkan gambar 1 analisis interaktif di atas, tahap pertama pengumpulan data, yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dicatat dalam catatan lapangan. Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara secara langsung kepada pemilik dan karyawan UKM Whisnu, serta melakukan observasi secara langsung terkait dengan lingkungan UKM Whisnu dan proses produksi UKM Whisnu. Tahap kedua reduksi data bertujuan untuk menganalisis data yang sudah didapatkan pada tahap sebelumnya dengan mengklasifikasikan, mempertajam dan membuang data atau informasi yang tidak penting. Pada penelitian ini peneliti hanya berfokus pada data yang berkaitan dengan sepuluh keputusan manajemen operasional. Data yang didapatkan selanjutnya disajikan dalam bentuk deskripsi yang sesuai dengan dengan obyek dan fokus penelitian. Tahap ketiga penyajian data bertujuan untuk menggabungkan informasi sehingga mampu memberikan gambaran umum tentang keadaan yang terjadi di lapangan. Penyajian data dapat berbentuk deskripsi, gambar, tabel dan grafik. Penyajian data pada penelitian ini peneliti menyajikan dalam bentuk narasi, gambar kegiatan operasional UKM Whisnu. Tahap yang keempat adalah kesimpulan yang bertujuan untuk mencari makna dari hasil temuan yang sudah dideskripsikan secara jelas berupa hubungan kausal dan interaktif sesuai dengan fokus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fungsi manajemen operasional mencakup tiga hal pokok yaitu pertama perencanaan operasional yang meliputi perencanaan kapasitas, perancangan lokasi, perancangan tata letak, kualitas dan metode produksi. Kedua pendawalan operasional yang meliputi tentang perancangan produk, perencanaan proses produksi dan perancangan sumber daya manusia dan desain pekerjaan. Ketiga pengawasan operasional yang meliputi persediaan, rantai pasokan, pengendalian kualitas dan pemeliharaan (Heizer & Render, 2014).

Manajer operasional akan menerapkan proses manajemen tersebut dalam pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen operasional. Dalam hal ini, selain sebagai pemilik UKM Wisnu, Bapak Sukirno adalah sebagai pengambil keputusan dalam bidang operasional di UKM Wisnu. Berdasarkan observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, maka implementasi keputusan penting dalam operasional pada UKM Wisnu sebagai penghasil kerajinan cor logam kuningan adalah sebagai berikut:

1. Perancangan produk

Produk merupakan hasil akhir dari proses transformasi input. Tujuan perancangan produk adalah melakukan pengembangan dan penerapan strategi produk sehingga bisa memenuhi permintaan pasar melalui keunggulan bersaing (Heizer & Render, 2014). Produk UKM Wisnu merupakan kerajinan tangan (*handmade*) yang berbahan dasar limbah kuningan yang dijadikan kerajinan cor kuningan. Perancangan produk pada UKM Wisnu ini tergantung dari pesanan konsumen. Bentuk, ukuran, desain dan varian cor kuningan yang dihasilkan tergantung dari permintaan konsumen. Produk UKM Wisnu digolongkan menjadi tiga ukuran yaitu kelompok kecil, kelompok sedang dan kelompok besar. Sedangkan untuk produk UKM Wisnu sendiri memiliki beberapa variasi cor kuningan berbentuk patung Budha, patung singa, patung naga dan lain lain.

2. Pengelolaan kualitas

Tujuan utama dari manajer operasi adalah membangun sebuah system TQM (*Total Quality Management*) yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan (Heizer & Render, 2014). Perencanaan kualitas adalah memastikan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas perusahaan (Ebert & Griffin, 2006). Bagi manajer operasional, kualitas berbasis manufaktur artinya kualitas lebih ditekankan pada pemenuhan standart dan membuat produk dengan benar sejak awal. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kualitas dari produk, yaitu bahan baku, tenaga kerja serta lingkungan kerja yang mendukung proses produksi dari produk.

Pengelolaan kualitas pada UKM Wisnu mulai dari *input* dan *output* sangat di perhatikan dalam penjagaan kualitas. Di mulai dari *input* yaitu bahan baku disini dipilih dari bahan kuningan asli yang tanpa campuran. Selanjutnya dalam proses produksi dijaga dan selalu diawasi proses produksinya. Proses produksi harus sesuai dengan prosedur-prosedur yang ditentukan. Kemudian hasil *output* proses produksi yang berupa barang jadi akan disortir kembali apa sesuai dengan standart yang di tentukan di UKM Wisnu antara lain apakah produk itu cacat atau tidak, tidak sesuai pesanan, atau pewarnaan yang tidak sesuai.

3. Perancangan proses

Strategi proses merupakan proses transformasi atau perubahan sumber daya menjadi barang dan jasa (Heizer & Render, 2014). Terdapat empat strategi proses yaitu 1) focus pada proses, 2) focus berulang, 3) focus pada produk, 4) dan kustomisasi masal. Di dalam proses produksi faktor-faktor yang harus dipertimbangkan antara lain berapa jumlah atau volume produk yang mampu dihasilkan, syarat kualitas produk yang dihasilkan, dan peralatan yang

digunakan dalam proses produksi. Pada UKM Wisnu strategi proses yang digunakan adalah berfokus pada proses, dimana fasilitas yang ada diatur sesuai dengan aktivitas atau proses tertentu (Heizer & Render, 2014). Dimana fasilitas yang ada biaya variable yang digunakan tinggi tetapi penggunaan fasilitas yang digunakan sangat rendah. Pada UKM Wisnu proses operasi yang ada terdiri dari beberapa tahapan yaitu bagian pola dan desain, penjemuran, pembakaran, pembersihan, penghalusan, perakitan, pewarnaan.

Alur proses produksi pada UKM Wisnu ini diawali dengan 1) pembentukan pola dan desain sesuai permintaan konsumen dan rencana produk yang akan dibuat. Produk yang dibuat oleh UKM Wisnu memiliki tiga jenis ukuran berdasarkan kelompoknya yaitu produk dengan ukuran kelompok kecil, kelompok sedang dan kelompok besar. Sedangkan desain yang dihasilkan oleh UKM Wisnu ini adalah patung Budha, patung singa, patung naga dan lain-lain. Desain tersebut diaplikasikan ke lilin yang nantinya menjadi cetakan untuk mencetak cairan cor kuning. Lilin digunakan sebagai alas untuk cetakan yang nantinya lilin yang sudah menjadi cetakan akan dilubangi dengan menggunakan tanah liat, 2) setelah cetakan tersebut jadi maka proses selanjutnya adalah penjemuran. Penjemuran ini dilakukan menggunakan sinar matahari secara langsung. Untuk proses penjemuran ini sangat dipengaruhi oleh cuaca. Dan proses penjemuran ini dilakukan ditempat khusus yang mana berada di lantai dua tempat proses produksi. Penjemuran merupakan hal penting karena bertujuan supaya cetakan yang telah dibuat tersebut kuat dan tidak mudah pecah saat proses pembakaran (Hisbullah et al., 2017) 3) kemudian hasil cetakan yang sudah kering akan dibakar. Proses pembakaran ini mempunyai tujuan agar cetakan yang telah dibuat tidak gampang pecah. Selain itu pembakaran ini akan memperpadatkan tanah liat yang digunakan sebagai lapisan lilin sehingga tingkat kerusakan akan minimalisir, 4) Hasil dari pembakaran kemudian akan disusun rapi pada rak penyimpanan dan tempat penyimpanan.

Penyusunan yang rapi akan menghindarkan pecah pada cetakan. Penyimpanan ini sangat diperhatikan karena cetakan tidak digunakan untuk satu kali produksi saja melainkan jangka pemakaiannya yang relatif panjang, 5) Untuk proses selanjutnya adalah proses pembersihan bahan dasar yang berupa kuning bekas. Kuningan yang telah bersih akan dimasukkan ke tungku peleburan sampai kuningan tersebut menjadi cair. Lelehan kuningan tersebut langsung dimasukkan ke dalam desain yang telah dipilih. Dan selanjutnya cetakan didiamkan hingga kuningan tersebut mengeras, 6) Setelah hasil cetakan dikeluarkan selanjutnya dilakukan proses penghalusan pada masing-masing bagian yang mana akan lebih mempermudah dalam proses selanjutnya. Dalam proses penghalusan ini menggunakan alat berupa gerenda yang bertujuan menghilangkan sisa-sisa hasil dari cetakan. 7) Dari hasil penghalusan rangkaian-rangkaian tersebut akan disambungkan sesuai rangkaian produk sehingga terbentuk satu produk yang utuh. Proses penyambungan ini menggunakan alat las, dengan alat las ini bisa memperkuat dan menggabungkan bagian-bagian rangkaian tersebut, 8) hasil penggabungan rangkaian tersebut diperhalus pada proses penghalusan khusus yang didesain sendiri. Dengan alat ini celah-celah kecil yang ada bisa tersentuh, sehingga produk yang dihasilkan dapat halus secara merata. Alat ini menggunakan tenaga listrik, 9) setelah produk halus secara merata maka proses selanjutnya adalah pembersihan menggunakan cairan air keras. Yang mana selain membersihkan penggunaan cairan air keras ini dapat memperlihatkan warna alami kuningan dan membuat produk yang dihasilkan menjadi lebih mengkilat, 10) setelah kering produk dikeringkan dan siap dijual, di kirim maupun di pajang di *showroom* UKM Wisnu.

4. Perancangan kapasitas

Kapasitas adalah hasil produksi atau jumlah unit yang mampu ditangani, diterima, disimpan dan diproduksi oleh sebuah fasilitas pada periode tertentu (Heizer & Render, 2014).

Seorang manajer perlu mengetahui *output* yang diperkirakan dalam sebuah fasilitas atau sebuah proses. Proses perencanaan kapasitas harus disesuaikan antara permintaan konsumen dengan kemampuan mesin untuk menghasilkan output (Santoso, 2017).

Kapasitas yang dihasilkan oleh UKM Whisnu ini adalah 300 biji cor kuningan ukuran kecil, 200 biji ukuran sedang dan 50 ukuran besar dalam satu bulan. Dengan kapasitas tersebut dinilai cukup produktif karena dengan enam karyawan dan fasilitas yang ada tidak terlalu banyak yang terdiri dari lima gerenda, dua mesin penghalus, tiga las, satu tungku pembakaran, dan satu tungku pembakaran. UKM Whisnu ini bisa mencapai kapasitas yang tinggi dibanding usaha yang sejenis. Kapasitas yang dihasilkan oleh UKM Whisnu ini tergantung dari permintaan konsumen. Kondisi ini biasanya berhubungan dengan adanya hari perayaan seperti hari keagamaan Hindu, sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan tingkat pemesanan produk cor kuningan. Proses produksi UKM Whisnu digambarkan pada gambar 2.

5. Strategi lokasi

Lokasi merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah usaha, karena lokasi sangat mempengaruhi biaya, baik itu biaya tetap maupun biaya variable (Heizer & Render, 2014). Di dalam strategi lokasi terdapat tiga pilihan yang harus dipertimbangkan yaitu 1) lokasi yang ada tidak berpindah, tetapi melakukan perluasan fasilitas yang dimiliki, 2) mempertahankan lokasi yang dimiliki sekarang dan melakukan penambahan fasilitas di tempat yang lain, 3) melakukan penutupan fasilitas yang dimiliki sekarang dan melakukan pemindahan ke lokasi lain atau berbeda. Menurut Ebert & Griffin (2006) perencanaan lokasi mampu memberikan dampak terhadap biaya produksi dan fleksibilitas perusahaan. Pemilihan lokasi berdasarkan alternative kedekatan dengan bahan baku, konsumen dan tenaga kerja (Hayes et al., 2005). Pemilihan lokasi dapat mempengaruhi penjualan produk. Pada sektor industri pemilihan lokasi terfokus untuk meminimalisasi biaya sedangkan pada sektor jasa lebih terfokus memaksimalkan pendapatan atau memilih tempat yang mudah dijangkau oleh pasar. Tujuan strategi lokasi adalah memaksimalkan manfaat bagi perusahaan. Keputusan lokasi tergantung dari beberapa faktor antara lain 1) produktivitas tenaga kerja yang dimiliki, 2) nilai tukar valuta asing, 3) budaya, 4) perubahan sikap konsumen terhadap industri, 5) dekat dengan pasar, 6) dekat dengan pemasok, 7) dekat dengan pesaing (Heizer & Render, 2014)

Berdasarkan hasil observasi, UKM Whisnu ini terletak di Jl. Sanan Selatan I/18 Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang. Daerah ini merupakan sentra pengrajin cor kuningan yang mana hampir satu desa mempunyai usaha pengrajin kuningan sehingga daerah ini sudah cukup familiar bagi penggemar cor kuningan dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Hal ini juga merupakan keunggulan dari usaha kerajinan tangan berupa cor kuningan, karena lokasi usaha adalah dekat dengan pemasok bahan baku. Pemasok bahan baku utama berasal dari sekitar tempat produksi yaitu dari orang-orang sekitar yang mengumpulkan bahan bekas berupa kuningan yang digunakan sebagai bahan dasar usaha ini. Selain dekat dengan pemasok UKM Whisnu ini adalah dekat dengan pasar karena system penjualan yang digunakan adalah berdasarkan pesanan artinya pembeli yang datang langsung ke lokasi produksi atau melakukan order secara langsung kepada pemilik UKM Whisnu yaitu Bapak Sukirno.



Keterangan:

1. Pembentukan cetakan menggunakan lilin
 2. Proses penjemuran cetakan
 3. Tungku pembakaran cetakan
 4. Penyimpanan cetakan
 5. Tungku peleburan kuningan
 6. Proses penghalusan tahap satu (rangkaiian produk)
 7. Proses penyambungan rangkaian menggunakan las
 8. Proses penghalusan tahap dua
 9. Proses pembersihan menggunakan air keras
 10. Pemajangan produk di *showroom*
- Sumber: Data diolah peneliti (2017)

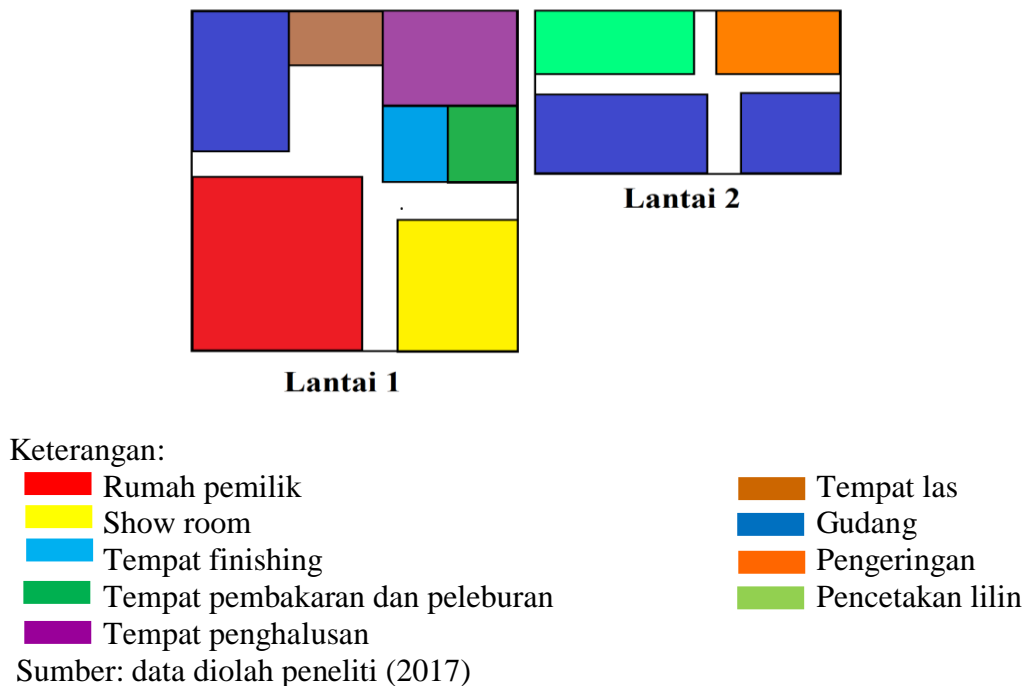
Gambar 2. Proses Produksi UKM Whisnu

6. Strategi tata letak (*layout*)

Tujuan strategi tata letak adalah mengembangkan tata letak dengan biaya yang efektif untuk menunjang keunggulan bersaing perusahaan (Heizer & Render, 2014). Menurut Ebert & Griffin (2006) susunan tata letak meliputi fasilitas produktif, non produktif dan fasilitas pendukung. Perancangan tata letak harus mempertimbangkan faktor-faktor antara lain 1) utilitas ruang, peralatan dan orang, 2) aliran informasi, barang dan orang, 3) moral karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang aman, 4) interaksi dengan pelanggan, 5) fleksibilitas.

Dari gambar 3 dapat dijelaskan bahwa tempat operasional UKM Whisnu ini adalah di rumah pemilik sendiri yaitu Bapak Sukirno, yang terdiri dari dua lantai dimana dilantai satu terdiri dari rumah pemilik, *showroom*, tempat *finishing*, tempat pembakaran dan peleburan, dan tempat penghalusan. Sedangkan di lantai dua yang tempatnya di *setting* terbuka terdiri dari tempat las, gudang, pengeringan dan pencetakan lilin.

Berdasarkan hasil observasi, tata letak UKM Whisnu digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Tata Letak UKMWhisnu

7. Perancangan SDM dan perancangan pekerjaan

Tujuan dari strategi ini adalah bagaimana tenaga kerja yang ada dikelola dengan baik dan bagaimana merancang pekerjaan yang ada sehingga tenaga kerja yang dimiliki dapat diberdayakan secara efektif dan efisien (Heizer & Render, 2014). Kualitas dari tenaga kerja harus diperhatikan karena tenaga kerja memegang peranan penting dalam proses produksi serta juga mempengaruhi kualitas dari produk.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sukirno, UKM Whisnu memiliki enam karyawan. Pekerjaan sebagai pengrajin bukan merupakan pekerjaan yang mudah tetapi sebuah pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan dan ketelitian dan kreativitas yang tinggi. Pada proses produksi, enam orang karyawan tersebut bekerja secara tim yang mana masing masing karyawan saling membantu di setiap proses produksi. Kriteria karyawan yang dipilih oleh pemilik UKM Whisnu diantaranya adalah mempunyai kemampuan di bidang cor kuning, bisa bekerja tepat waktu atau sesuai *deadline* dan mampu bekerja lembur apabila ada pesanan. Dan apabila karyawan masih belum begitu ahli maka, Bapak Sukirno selaku pemilik UKM Whisnu sendiri akan melakukan pelatihan secara langsung hingga karyawan tersebut siap untuk bekerja. Selain itu pemilik UKM Whisnu juga secara rutin mengontrol hasil kerja yang meliputi produk yang di hasilkan apakah telah memenuhi standar atau belum. Sistem penggajian UKM Whisnu ini adalah mingguan dimana gaji karyawan diberikan setiap akhir pekan yaitu di hari Sabtu.

8. Manajemen rantai pasokan

Menurut Stevenson & Chuong (2014) manajemen rantai pasokan bertujuan untuk mengintegrasikan rantai pasokan yang berasal dari internal dan eksternal (pembeli dan pemasok) ke dalam strategi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UKM Whisnu untuk pasokan bahan baku, UKM Whisnu menjalin kerja sama dengan berbagai pemasok bahan baku kuningan. Bukan perkara mudah untuk mendapatkan bahan baku kuningan ini, di karenakan kuningan ini relatif sulit di cari pada waktu tertentu. Hal ini merupakan salah satu penghambat pasokan pada UKM Whisnu. Pasokan bahan baku ini di dapat dari pemasok di sekitar daerah Mojoagung dan sekitarnya.

9. Persediaan dan perencanaan kebutuhan bahan baku

Persediaan adalah segala sesuatu atau sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki organisasi yang disimpan untuk tujuan mengantisipasi pemenuhan permintaan konsumen. Menurut Heizer & Render (2014) tujuan dari pengelolaan persediaan adalah mewujudkan keseimbangan antara investasi dalam persediaan dengan layanan konsumen. Persediaan bahan baku merupakan unsur penting yang sangat diperhatikan oleh pemilik UKM Whisnu dalam menjaga kelangsungan proses produksi. Persediaan utama yang diperlukan adalah persedian bahan baku yang berupa kuningan. Meskipun di daerah sekitar banyak pengepul bahan bekas tetapi persediaan juga sering telat, hal ini bisa menjadi ancaman dalam proses produksi. Dengan ada ancaman seperti permasalahan telatnya bahan baku, maka pemilik UKM Whisnu menjalin kerja sama dengan beberapa pemasok sehingga apabila salah satu pemasok bahan baku telat dalam pengiriman maka bisa tertutupi dari pemasok yang lain. Selain itu pembelian bahan baku akan di perbanyak apabila stock bahan baku yang kuningan berlebih dari pemasok. Selain persediaan pasokan bahan baku, UKM Whisnu ini juga memiliki persediaan peralatan yang digunakan sebagai peralatan cadangan ketika permintaan pesanan konsumen tinggi.

10. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk pemeliharaan dan penjagan fasilitas atau peralatan pabrik, pengadakan perbaikan atau penggantian yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan operasional perusahaan. Tujuan pemeliharaan antara lain tercapainya jumlah produk melalui fasilitas operasional secara tepat, umur ekonomis dari peralatandan fasilitas produksi bisa maksimal, kapasitas produksi dan peralatan bisa maksimal, meminimalkan frekuensi kerusakan dan kegagalan proses operasi bisa diminimalisir dan keamanan peralatan terjaga (Heizer & Render, 2014).

Selain persediaan bahan baku dan peralatan, pemeliharaan fasilitas juga merupakan fokus penting yang selalu diperhatikan oleh pemilik UKM Whisnu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sukirno pemilik UKM Whisnu, pemeliharaan fasilitas dan peralatan dilakukan secara periodik dan rutin setiap satu bulan sekali pada setiap fasilitas seperti gerenda, alat penghalus, las, tungku pembakaran dan lain lain. Dalam proses ini di lakukan pengecekan atas kelayakan pakai terhadap fasilitas dan peralatan yang ada. Sedangkan untuk proses pembaruan fasilitas maupun peralatan dilakukan dalam jangka waktu enam bulan sekali hal ini telah di pekirakan oleh pemilik UKM Whisnu bahwa dalam waktu enam bulan pemakaian alat dan fasilitas yang ada harus diperbarui sehingga tingkat kegagalan produksi bisa terminimalisir. Selain itu petunjuk penggunaan peralatan juga disampaikan kepada karyawan dengan tujuan agar mampu mengurangi tingkat kerusakan dan menambah jangka waktu penggunaan peralatan.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Keputusan operasional mempunyai peran yang sangat penting untuk selalu diperhatikan dalam sebuah unit bisnis atau usaha, tidak terkecuali untuk Usaha Kecil Menengah (UKM). Dalam implementasi keputusan operasional pada UKM Whisnu terdapat sepuluh hal penting yang sudah dijalankan dengan baik oleh pemilik UKM selaku manajer operasional antara lain keputusan berkaitan dengan perancangan produk, pengelolaan kualitas, perancangan proses, perancangan kapasitas, strategi lokasi, strategi tata letak, perancangan sumber daya manusia dan perancangan pekerjaan, pengelolaan rantai pasokan, pengelolaan persediaan dan perencanaan kebutuhan bahan baku, dan pemeliharaan.

Implikasi pelaku bisnis baik itu berskala kecil maupun besar dalam keputusan operasional adalah dengan mengimplementasikan keputusan operasional dalam aktivitas operasionalnya. Dalam implementasi keputusan operasional, permasalahan utama UKM Whisnu adalah pada pasokan bahan baku utama berupa limbah kuningan yang sering kali pasokannya telat, sebaiknya UKM Whisnu melakukan kerjasama dengan para pemasok atau menjalin kemitraan sehingga UKM Whisnu tidak mengalami keterlambatan pasokan atau persediaan bahan baku memadai atau aman.

Penelitian ini hanya terbatas pada studi eksploratif dari implementasi keputusan operasional pada satu UKM saja yaitu UKM Whisnu sebagai penghasil kerajinan tangan berupa cor kuningan yang ada di Kabupaten Jombang. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan kajian implementasi keputusan operasional pada sentra-sentra UKM kerajinan (kriya) logam khususnya cor kuningan sehingga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi untuk mengembangkan UKM cor kuningan supaya memiliki daya saing yang tinggi.

REFERENSI

- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2006). *Business Essentials*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greco, M., Grimaldi, M., Scarabotti, L., & Schiraldi, M. M. (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs : a Case Study, 8(3), 139–151.
- Hayes, R. ., Pisano, G. ., Upton, D. ., & Heelwright, S. C. (2005). *Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge*. New York: John Wiley & Sons.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management, 11th Edition*. London: Pearson Education Inc.
- Hisbullah, A., Sila, I. N., & Rediasa, I. N. (2017). Kerajinan cor kuningan di desa cindogo, kabupaten bondowoso. *Jurnal Pendidikan Seni Rupa Undiksha*, 8(2).
- Narjoko, D. A., Anas, T., & Aswicahyono, H. (2015). *Ekonomi Kreatif: Rencana Pengembangan Kerajinan Nasional 2015-2019*. Jakarta: PT. Republik Solusi.
- Santoso, C. V. (2017). Analisis Fungsi Manajemen Operasional Pada PT. Puyuh Plastik. *AGORA*, 5(1).
- Schroeder, R. G. (1993). *Operations Management, Decisions Making in the Operations Function*. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Shavarini, S. K., Salimian, H., Nazemi, J., & Alborzi, M. (2013). Operations Strategy and Business Strategy Alignment Model (Case of Iranian Industries). *International Journal of Operations & Production Management*, 33(9), 1108–1130.
- Stevenson, W. J., & Chuong, S. C. (2014). *Operation Management: An Asian Persective*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.