



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Istilah manajemen seringkali dikaitkan dengan dunia ekonomi dan bisnis. Namun, manajemen bukan hanya termasuk ke dalam cabang ilmu ekonomi. Manajemen adalah ilmu atau seni dalam mengelola sumber daya seperti perencanaan, mengorganisasi, pergerakan, pengawasan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Syamsudin (2017), terdapat beberapa ahli yang mendefinisikan manajemen sesuai dengan pandangannya masing - masing. Definisi tersebut di antaranya adalah:

1. George R. Terry: Manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Pengertian tersebut mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, terdapat sejumlah manusia yang ikut berperan dan harus diperankan. Manajemen menggambarkan proses khas yang terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan.
2. Terry dan Laslie: manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud nyata, sedangkan Manula mendefenisikan manajemen pada tiga arti yaitu: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai

kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen, manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu pengetahuan.

3. Mary Parker Follet: Manajemen lebih merujuk pada seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Artinya, proses manajemen dapat dicapai melalui seorang manajer yang mengarahkan para bawahannya.
4. Andrew F. Sikukula: mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan di hasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

George R. Terry dalam Zanah dan Sulaksana (2016), memberikan gambaran yang lebih jelas tentang fungsi manajemen yang dikenal dengan “POAC” yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah fungsi yang sangat vital yang bukan hanya tugas seorang pemimpin tetapi juga harus melibatkan setiap orang dalam sebuah organisasi guna menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mencapainya.

Sondang P. Siagian dalam Zanah dan Sulaksana (2016), menjelaskan bahwa:

“Perencanaan (*planning*) adalah keseluruhan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses perumusan tentang apa yang akan dilakukan dan bagaimana pelaksanaannya.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

S. P. Siagian dalam Zanah dan Sulaksana (2016) mengemukakan bahwa, pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang yang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian yang telah ditentukan. Setelah perencanaan dilakukan, maka fungsi selanjutnya adalah pengorganisasian. Definisi di atas menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses pengaturan keseluruhan sumber daya dalam sebuah organisasi. Pengaturan itu mencakup pembagian tugas, alat-alat, sumber daya manusia, wewenang dan sebagainya untuk menghindari kesimpangsiuran dalam pelaksanaan kegiatan. Fungsi ini lebih cenderung pada pengaturan kegiatan administratif. Tujuannya agar tercapai efisiensi dan efektivitas dalam tahanan dan fungsi berikutnya.

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Menurut George R. Terry dalam Zanah dan Sulaksana (2016) yang dimaksud dengan pelaksanaan adalah: "Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi." Pelaksanaan dilakukan setelah fungsi perencanaan agar pelaksanaan berjalan sesuai dengan perencanaan maka sangat ditekankan pada bagaimana cara/strategi seorang pemimpin dalam menggerakkan pegawainya. Hal ini sangat penting untuk menghindari agar bawahan tidak melaksanakan tugasnya di bawah tekanan atau paksaan tetapi atas dasar pilihan sadar dengan penuh tanggung jawab.

4. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasan sangat penting tanpa adanya pengawasan maka fungsi-fungsi yang lainnya tidak akan berjalan efektif dan efisien. Pengawasan tidak hanya berlangsung pada saat pelaksanaan, tetapi juga pada saat perencanaan dan pengorganisasian. Pada dasarnya dalam fungsi pengawasan juga terdapat proses pengevaluasian untuk menjaga agar seluruh kegiatan tidak melenceng dari tujuan yang ingin dicapai. Menurut Stephen Robein dalam Zanah dan Sulaksana (2016), pengawasan dapat didefinisikan sebagai: “Proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin jalannya pekerjaan, dengan demikian dapat selesai secara sempurna sebagaimana yang direncanakan sebelumnya, dengan pengoreksian beberapa pemikiran yang saling berhubungan.

Tingkatan manajemen menurut Muizu dan Sule (2017) terdiri dari *top management*, *middle management*, dan *lower management* yakni:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)

Manajer bertanggungjawab atas pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misalnya seperti direktur, wakil direktur, dan direktur utama. Keahlian yang dimiliki para manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkatan manajer dibawahnya.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Misalnya seperti manajer wilayah, kepala divisi, dan direktur produk.

3. Manajemen Bawah/Lini (*Low Management*)

Manajer bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga memiliki keahlian yaitu keahlian teknis, artinya keahlian yang mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus. Misalnya seperti supervisor/pengawas produksi dan mandor.

Semakin tinggi tingkatan manajer, maka output atau hasil yang diharapkan dari peran yang dimilikinya lebih berupa ide, konsep dan perencanaan, sementara semakin ke bawah, output yang diharapkan umumnya lebih berupa tindakan atau hal - hal yang bersifat teknis yang diperlukan untuk memastikan jalannya kegiatan operasional organisasi atau perusahaan. Secara lebih lengkap menurut Adrianto (2011), keahlian yang dibutuhkan terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Technical skills*

Dalam kaitannya dengan keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh pemimpin. Yukl (1994: 214) menyatakan bahwa keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-

alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Yukl bahwa dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi. Pendapat senada disampaikan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert Jr. (1995: 17) bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Para pemimpin atau manajer yang mengawasi pekerjaan orang lain memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keahlian teknis juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup, dan masalah-masalah koordinasi. Pimpinan atau manajer yang memiliki keterampilan teknis yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan manajerialnya dengan baik.

2. *Social skills*

Keterampilan sosial yang dimiliki oleh seseorang dapat diamati melalui perilaku sosialnya. Menurut Hoffman (2002: 100), orang yang memiliki keterampilan sosial dapat memberi kesan yang lebih baik, dan memperbaiki penampilan pribadi dirinya, dapat menciptakan perasaan positif dalam diri dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki kemampuan seperti itu. Keterampilan sosial merupakan kemampuan antar pribadi yang erat kaitannya dengan fungsi komunikasi. Luthan dan Davis (1996: 231) menyatakan bahwa keterampilan sosial adalah kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan

orang-orang, kemampuan untuk memberikan dukungan individu pada semua tingkatan organisasi. Sementara itu, Cooper (1991: 70-71) menyatakan bahwa kesalahan komunikasi tidak hanya menciptakan stres tetapi juga mengurangi produktivitas, melemahkan kualitas pengawasan, dan mengarahkan kepada kemarahan. Sebaliknya komunikasi yang baik akan memberikan dorongan pada individu dan akan mencapai kepuasan kerja secara umum.

3. *Conceptual skills*

Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Swiderski (2006: 32) menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen dalam keterampilan konseptual, yaitu: penilaian (*judgement*) dan kreativitas (*creativity*). Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi. Katz (1984: 90-101) menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan serta mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Keterampilan konseptual merupakan kapasitas mental. Dessler (2004:10) menyatakan bahwa keterampilan konseptual tidak hanya berupa kapasitas mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks namun juga sebagai keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan menganalisis, berpikir logis, merumuskan konsep, dan memberikan pertimbangan secara induktif.

Menurut Henry Fayol dalam Sellang dan Darman (2017) yang mengemukakan 14 prinsip manajemen, antara lain yakni:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*) yaitu pekerjaan harus dibagi menjadi unsur-unsur yang lebih kecil atau dispesialisasi, sehingga output (hasil kerja) karyawan dan efektifitas akan meningkat seiring dengan peningkatan kemampuan dan keahlian pada tugas yang diembannya.
2. Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*), yaitu para Manager memiliki wewenang dalam memerintahkan bawahan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Setiap Karyawan diberikan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tetapi suatu hal yang perlu diingat, Wewenang tersebut berasal dari suatu Tanggung Jawab. Oleh karena itu, Wewenang dan Tanggung Jawab harus seimbang, makin besar wewenangnya makin besar pula pertanggungjawabannya.
3. Disiplin (*Discipline*), yaitu disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, namun setiap organisasi memiliki cara yang berbeda-beda dalam menegakkan kedisiplinannya. Kedisiplinan merupakan dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.
4. Kesatuan Komando (*Unity of Cummand*), yaitu berdasarkan Prinsip Kesatuan Komando, Karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal ini juga akan menimbulkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*), karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki tujuan dan arah yang sama dan bekerja berdasarkan rencana yang sama.
6. Mengutamakan Kepentingan Organisasi diatas Kepentingan Individu (*Subordination of Individual Interests to the General Interest*), yaitu kepentingan organisasi harus didahulukan dari kepentingan individu seorang karyawan termasuk kepentingan individu manager itu sendiri.
7. Kompensasi yang Adil (*Remuneration*), yaitu salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah upah atau gaji yang didasarkan pada tugas yang dibebankannya. Kompensasi yang dimaksud ini dapat berupa finansial maupun non finansial.
8. Sentralisasi (*Centralization*), yaitu seorang pemimpin atau manager harus mengadopsi prinsip sentralisasi yang seimbang (bukan sentralisasi penuh ataupun desentralisasi penuh). Hal ini dikarenakan sentralisasi penuh (*complete centralization*) akan mengurangi peranan bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan disentralisasi akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Wewenang tertentu harus didelegasikan sebanding dengan tanggung jawab yang diberikan.
9. Rantai Skalar (*Scalar Chain*), yaitu rantai skalar adalah garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam hirarki organisasi. 472 Garis wewenang ini akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya.

10. Tata Tertib (*Order*), yaitu tata tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisien dalam bekerja, fasilitas dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.
11. Keadilan (*Equality*), yaitu manager harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakkan secara adil sehingga moral karyawan dapat terjaga dengan baik.
12. Stabilitas Kondisi Karyawan (*Stability Tenure of Personnel*), yaitu mempertahankan karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam manajemen. Manager harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
13. Inisiatif (*Initiative*), yaitu karyawan harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam membuat dan menjalankan perencanaan, tentunya harus dengan batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.
14. Semangat Kesatuan (*Esprits de Corps*), dalam prinsip '*esprits de corps*' ini, manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan tim.

Peran manajemen menurut Muizu dan Sule (2017) pada dasarnya dapat diartikan sebagai tindakan atau kegiatan yang harus dilakukan oleh manager dalam melaksanakan tugasnya untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

Secara umum peran manajemen dapat dibagi menjadi tiga yakni:

1. Peran Interpersonal, yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi ; (i) *Figurehead* / Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan, (ii) *Leader* / Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul, (iii) *Liaison* / Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.
2. Peran Informasi adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi ; (i) *Monitor* / Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung, (ii) *Disseminator* / Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi, *Spokeperson* / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.
3. Peran Pengambil Keputusan adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi ; (i) *Entrepreneur* / Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja, (ii) - *Disturbance Handler* / Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul, (iii) *Resource Allicator* / Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya, (iv) *Negotiator* / Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

2.2 Manajemen Operasional

Manajemen Operasi menurut Pide (2018) adalah serangkaian kegiatan dalam memproduksi barang dan jasa melalui proses perubahan dari masukan menjadi keluaran. Dalam pengertian yang lebih luas manajemen operasi berkaitan dengan produksi barang dan jasa. Setiap hari perusahaan menjumpai barang atau jasa yang melimpah, semuanya dihasilkan di bawah pengawasan manajer operasi. Manajer operasi adalah manajer pabrik pada perusahaan industri yaitu seorang yang bertanggung jawab di pabrik. Manajer-manajer lain yang bekerja di pabrik termasuk manajer produksi, manajer pengendalian persediaan, manajer mutu juga manajer operasi. Kelompok manajer pabrik ini bertanggung jawab untuk menghasilkan produk pada perusahaan industri. Dengan demikian sebuah perusahaan harus mengikutsertakan seluruh manajer pabrik pada tingkat group perusahaan atau tingkat divisi ke dalam kelompok manajer operasi. Manajer-manajer ini dapat termasuk wakil presiden operasi atau manufaktur tingkat group perusahaan dan kelompok staf manajer operasi group perusahaan yang berkaitan dengan mutu, produksi dan pengendalian sediaan, fasilitas serta peralatan.

Manajemen operasional secara umum memegang peranan soal isu strategis dalam menentukan rencana produksi (*manufacturing*) juga metode manajemen proyek serta implementasi struktur jaringan teknologi informasi. Di sisi lain, mereka juga melakukan beberapa hal penting yakni:

1. Mengatur skala inventaris
2. Mengatur level proses pengerjaan

3. Meng-*organise* akuisisi bahan baku
4. Mengontrol kualitas
5. Meng-handle material
6. Menjaga dan merawat kebijakan

Dalam perjalanannya, manajemen operasi masih terbilang muda, namun sejarahnya dapat dikatakan unik, kaya, dan menarik. Eli Whitney (1800) dalam Rusdiana (2014), dikenal sebagai orang pertama yang mempopulerkan komponen yang dapat dibongkar pasang, hal itu didapat melalui standardisasi dan pengendalian mutu. Ia berhasil memenangkan kontrak pemerintah Amerika Serikat untuk 10.000 pucuk senjata yang dijual dengan harga tinggi karena senjata tersebut dibongkar pasang. Selanjutnya Frederick W. Taylor (1881) dalam Rusdiana (2014), dikenal sebagai bapak ilmu manajemen, menyumbangkan ilmu seleksi karyawan, perencanaan dan penjadwalan, studi gerak, dan ergonomi bidang yang sangat populer pada masanya sampai sekarang. Hal itu merupakan suatu kontribusi terbesarnya melalui keyakinan bahwa manajemen bisa menjadi lebih kuat dan agresif dengan cara memperbaiki metode kerja. Tidak hanya itu, Taylor, Henry L. Gantt, Frank, dan Lillian Gilbreth termasuk orang-orang pertama yang secara sistematis mencari cara terbaik untuk memproduksi. Sumbangan lain dari Taylor menurut Rusdiana (2014) adalah manajemen harus bertanggung jawab dalam beberapa hal, di antaranya yakni:

1. menempatkan pekerja yang tepat di tempat yang tepat;
2. menyediakan pelatihan yang memadai;
3. menyediakan metode kerja dan alat bantu yang sesuai;

4. menerapkan sistem insentif/imbalan untuk penyelesaian pekerjaan.

Kalau disesuaikan dengan pengertian manajemen operasional, seorang manajer harus benar-benar paham keseluruhan proses yang ada di dalam perusahaan. Mereka dilibatkan soal pengkoordinasian proses beserta pengembangan terbarunya sambil mengevaluasi kembali strukturnya. Dalam hal ini, organisasi dan produktifitas menjadi hal yang paling dibutuhkan ketika menjadi seorang manajer operasional. Ia harus bisa berada di posisi yang sangat fleksibel.

Jenis - jenis keputusan yang terdapat dalam manajemen operasional yaitu:

1. Proses: manajer harus menentukan fasilitas yang dipakai dan proses fisik
2. Kapasitas: manajer menentukan jumlah dan estimasi waktunya
3. Persediaan: seorang manajer harus memutuskan apa saja yang dibutuhkan dan menentukan seperti apa kualitas dan kualitasnya. Juga kapan barang baku dipesan.
4. Tenaga: manajer terlibat dalam rekrutmen, PHK dan penggajiannya. Ia juga harus melakukan supervisi, kompensasi promosi dan penggunaan tenaga profesional.
5. Kualitas: manajemen menentukan standard, desain peralatan, pengawasan produk dan sebagainya

Pada umumnya ada empat macam fungsi Manajemen Operasional, diantaranya:

1. Fungsi proses; hal ini sifatnya teknis, diantaranya berupa metode yang dipakai dalam mengolah bahan.
2. Pengorganisasian teknik dan metode kerja; dengan fungsi ini maka proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

3. Fungsi perencanaan bahan; ini termasuk penetapan kualitas dan kuantitas bahan.
4. Fungsi pengawasan atau pengendalian terhadap penggunaan bahan untuk proses produksi.

Supply chain diartikan dengan logistik. Bidang ini berhubungan dengan proses produksi dan distribusi barang. Dalam hal ini, “*supply chain*” mengatur distribusi barang ke *supplier*, manufaktur dan *retailer* sehingga sampai ke tangan konsumen. Intinya “*supply chain*” ini selalu berhubungan langsung dengan produk jadi serta mengirim hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan seperti barang yang dibutuhkan di perusahaan.

Porsi besar yang harus menjadi tanggung jawab manajemen operasional ini adalah menjadi penyalur utama atau pendistribusi hasil produksi ke konsumen. Mereka harus memastikan produk sampai dalam jangka waktu tertentu. Di samping itu, departemen ini akan melakukan kontrol kualitas langsung ke konsumen apakah sudah layak dan memenuhi kebutuhan mereka. Mereka nantinya akan menerima *feedback* langsung dari konsumen dan mendistribusikan informasi ini sebagai proses pengembangan.

Ketika ini tentang produksi barang fisik, konsumen tidak terlibat kontak secara langsung dan mereka dipisahkan oleh proses pengiriman dan akhirnya mereka membeli produk langsung melalui reseller atau retailer-nya. Namun, dalam hal servis, konsumen bisa terlibat langsung melihat proses servis-nya. Biasanya mereka berhubungan langsung dengan aspek operasionalnya. Misalnya salon, bengkel dan

sejenisnya. Sehingga untuk manajemen operasional khusus bidang jasa atau *service*, manajemennya akan lebih ditekankan di bagian ini.

Karakteristik manajemen operasional yaitu:

1. Memiliki sebuah tujuan yaitu untuk menghasilkan barang dan jasa
2. Memiliki sebuah kegiatan yaitu dalam kegiatan proses transformasi.
3. Adanya suatu mekanisme yang mengendalikan suatu pengoperasian.

Agar manajemen operasional dapat berjalan dengan baik ada 5 langkah yang bisa dilakukan seperti berikut ini:

1. Menyatukan Tujuan

Senjata yang paling ampuh adalah senjata yang memiliki tujuan jelas dan berspesifikasi tinggi. Sama halnya dengan manajemen operasional, semakin jelas dan spesifik tujuan maka manajemen akan semakin efektif. Selain itu karena dalam suatu proses memerlukan banyak tenaga dan pikiran, maka manajer perlu menyatukan atau berbagi tujuan yang sama.

2. Mengenali Peran

Mendefinisikan peran individu dalam kerangka akan membantu mencegah tumpang tindih yang tidak perlu dan juga pemborosan sumber daya. Setiap orang bisa berfokus pada pekerjaannya masing-masing. Untuk operasi pemasaran yang melibatkan lebih dari satu tim, keputusan bisa ditentukan oleh masing-masing tim atau berpusat pada satu orang.

3. Rancangan Efisien dan Adaptif

Agar bisa berjalan semulus mungkin, sebuah perusahaan harus membuat perencanaan yang efisien berdasarkan keadaan. Untuk merancang proses yang

efisien tersebut pasti akan ada beberapa *trial and error*, sehingga diperlukan adaptasi seperlunya dari rancangan tersebut.

4. Menganalisa Kinerja

Menggunakan data untuk mengukur kinerja pemasaran. Dengan begitu, manajer bisa melihat dan menyesuaikan manajemen operasional yang manajer perlukan. Sejalan dengan ruang lingkupnya, manajer perlu menganalisa data-data yang dihasilkan apakah telah sesuai dengan keinginan dan tujuan yang manajer tentukan.

5. Memanfaatkan Teknologi

Dengan pemanfaatan teknologi manajer bisa lebih sedikit memakan waktu saat mengerjakan pekerjaan-pekerjaan berat. Misalnya saja dengan internet manajer bisa mengakses informasi mulai dari informasi pasar terkini, berbagi data dan lain sebagainya secara lebih cepat.

Terdapat sepuluh keputusan strategis yang berkaitan dengan manajemen operasional menurut Widajanti (2014) antara lain yakni:

1. Perancangan barang dan jasa

Perancangan barang dan jasa menentukan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumber daya manusia tergantung pada keputusan perancangan. Merancang biasanya menetapkan biaya terendah dan kualitas tertinggi.

2. Mutu

Untuk menciptakan mutu, maka harapan kualitas pelanggan harus ditetapkan, peraturan serta prosedur dibakukan untuk mengenali dan mencapi kualitas tersebut.

3. Perancangan proses dan kapasitas

Pilihan proses ini meliputi barang dan jasa. Keputusan proses yang diambil mengikat manajemen akan teknologi, kualitas dan pemakaian sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.

4. Pemilihan lokasi

Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan, karena kesalahan yang dibuat pada saat penentuan lokasi dapat mempengaruhi efisiensi.

5. Perancangan tata letak

Perancangan tata letak sangat dipengaruhi oleh aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi, dan kebutuhan persediaan.

6. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan

Manusia merupakan bagian integral dan mahal dari keseluruhan rancang sistem.

Karenanya kualitas lingkungan kerja yang diberikan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan dan upah harus ditentukan dengan jelas.

7. Manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management*)

N U S A N T A R A

Keputusan tentang manajemen rantai pasokan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli. Sebagai pertimbangan untuk menentukan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli antara lain kualitas, pengiriman dan inovasi, kesemuanya harus pada tingkat harga yang memuaskan. Saat melakukan pembelian kepercayaan antara pembeli dan penjual sangat dibutuhkan untuk proses pembelian yang efektif.

8. Persediaan

Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya bila kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.

9. Penjadwalan

Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien harus dikembangkan, permintaan sumber daya manusia dan fasilitas harus terlebih dahulu ditetapkan dan diawasi.

10. Pemeliharaan

Keputusan tentang pemeliharaan harus dibuat pada tingkat keandalan dan kestabilan yang diinginkan. Sistem harus dibuat untuk menjaga keandalan dan stabilitas tersebut.

2.3 Logistik

Logistik merupakan seni dan ilmu, barang, energi, informasi, dan sumberdaya lainnya, seperti produk, jasa, dan manusia, dari sumber produksi ke pasar dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan modal. Manufaktur dan marketing akan sulit dilakukan tanpa dukungan logistik. Logistik juga mencakup

integrasi informasi, transportasi, inventori, pergudangan, *reverse logistics* dan pemaketan. Secara etimologi, logistik berasal dari bahasa Yunani kuno yang terdiri dari dua suku kata, yaitu “*Logic*” yang berarti rasional, masuk akal dan dapat dipertanggungjawabkan. Suku kata yang kedua adalah “*Thios*” yang berarti berpikir. Jika arti kedua suku kata itu dirangkai, memiliki makna berpikir rasional dan dapat dipertanggungjawabkan (Sutarman, 2005) dalam Kasengkang (2016). Seiring berkembangnya jaman, arti logistik mengalami pergeseran. Seiring berkembangnya jaman, arti logistik mengalami pergeseran. Menurut Siagian (2003) dalam Kasengkang (2016) “Logistik adalah keseluruhan bahan, barang, alat dan sarana yang diperlukan dan dipergunakan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya”.

2.4 Supply Chain Management

Supply Chain Management adalah “a network of autonomous or semiautonomous business entities involved, through upstream and downstream links, in different business processes and activities that produce physical goods or services to customers. It consists of a series of activities that an organization uses to deliver value, either in the form of a product, service, or a combination of both, to its customers. Furthermore, the supply chain could be considered as an integration of materials and information flow between customer, manufacturer and supplier (Mulyono, 2011)”. Dari pengertian Supply Chain Management ini terlihat adanya sebuah rantai kegiatan yang berbeda dari lembaga bisnis yang berbeda juga yang bertujuan menyampaikan nilai kepada pelanggannya, di mana inti *Supply*

Chain Management adalah pada integrasi arus material dan informasi antara konsumen sampai pemasok.

Supply Chain Management adalah konsep yang penting dan telah menjadi paradigma dominan bagi lembaga bisnis selama sekitar dua dekade, yaitu tahun 1980an dan 1990an, karena ia mampu mendorong munculnya sebuah model bisnis yang pada akhirnya dalam jangka pendek mampu memberikan profit yang meningkat (Mulyono, 2011). Hasil penelitian terhadap 79 perusahaan di Amerika Utara dan Eropa yang bergerak dalam industri otomotif, kimia dan energi, komunikasi dan elektronik, produk konsumsi dan farmasi memperlihatkan adanya hubungan yang kuat antara *Supply Chain Management* dengan kinerja keuangan di perusahaan yang *low-complexity: low-complexity companies* ternyata mampu mengelola *Supply Chain* yang kompleks dengan lebih baik dengan kinerja finansial dan *Supply Chain* yang lebih baik dan disertai dengan tingkat perputaran persediaan yang lebih cepat (hanya 49 hari dibandingkan 141 hari dari *high-complexity companies*) dan *ratio cost of goods sold* yang lebih rendah dari *high-complexity companies* (Mulyono, 2011). Selain itu kehebatan *Supply Chain Management* telah diakui dimiliki oleh Marks & Spencer di Inggris sejak lama melalui pernyataan *long been regarded as leaders in this* (Mulyono, 2011). Mulyono (2011) juga menyatakan hal senada bahwa dalam dekade terakhir industri telah belajar bahwa *Supply Chain* dapat dibuat lebih efisien guna memperpendek *lead times* dan mengurangi kesalahan peramalan penjualan.

2.5 Safety Performance

Menurut Nilsen *et al.* (2004), “*safety can have many different meanings.*”

Yang berarti bahwa keamanan memiliki berbagai macam arti. Dalam buku *Concise Oxford Dictionary* dalam Nilsen *et al.* (2004), *safety* adalah “*freedom from danger and risks*” yang dapat diartikan bahwa *safety* adalah keadaan dimana seseorang terlepas dari bahaya dan resiko.

Dalam buku *Merriam-Webster Dictionary* dalam Nilsen *et al.* (2004), *safety* adalah “*the condition of being safe from undergoing or causing hurt, injury, or loss*” yang berarti bahwa *safety* adalah kondisi dimana seseorang merasa aman dari mengalami atau menyebabkan luka atau kehilangan.

Menurut Douglas Harper dalam Nilsen *et al.* (2004), “*the word safe first came into use in the English language around 1280, derived from the Old French sauf, which in turn stemmed from the Latin salvus, meaning ‘uninjured, healthy, safe’.* The Latin word is related to the concepts of *salus* (“good health”), *saluber* (“healthful”), and *solidus* (“solid”), all derived from the Proto-Indo-European base word *solwos*, meaning “whole” “ yang dapat diartikan bahwa kata *safe* pertama kali muncul dalam bahasa Inggris sekitar tahun 1280, yang berasal dari bahasa Perancis kuno “*sauf*”, yang juga berasal dari bahasa Latin yaitu “*salvus*” yang berarti tidak terluka, sehat, aman. Kata Latin ini berhubungan dengan konsep dari kata “*salus*” yang berarti kesehatan yang baik, “*saluber*” yang berarti penuh kesehatan, dan “*solidus*” yang berarti kokoh, semua berasal dari bahasa Proto-Indo-Eropa “*solwos*” yang berarti penuh.

Tim riset pencegahan insiden fisik dalam Nilsen *et al.* (2004) mendefinisikan *safety* sebagai “*a state or situation characterised by adequate control of physical, material, or moral threats, which contributes to a perception of being sheltered from danger*” yang dapat diartikan bahwa *safety* adalah sebuah keadaan atau situasi yang dikarakterkan oleh kontrol fisik, material, atau ancaman moral yang cukup, yang berkontribusi kepada persepsi terlindungi dari bahaya.

Menurut Nilsen *et al.* (2004), “*Safety is commonly viewed through the lens of specific injury domains: for some researchers in the injury prevention field, safety has come to mean the prevention of crime and violence; for others, a reduction in motor vehicle deaths or a feeling of being out of danger rather than being in a positive state of human growth and development.*” Artinya keamanan pada umumnya dilihat melalui lensa yang memperhatikan daerah insiden fisik yang spesifik: untuk beberapa peneliti dalam bidang pencegahan insiden fisik, keamanan telah menjadi pencegahan kriminal dan kekerasan; untuk lainnya, sebuah pengurangan dalam kematian kecelakaan kendaraan bermotor atau perasaan lepas dari bahaya daripada menjadi suatu keadaan positif dalam pertumbuhan dan perkembangan manusia.

Jadi, *Safety Performance* adalah pengukuran dan perbandingan tingkat pencapaian aktual sehubungan dengan keamanan. Ini terkait dengan pencegahan ancaman berbahaya, kerusakan, dan gangguan pada suatu organisasi (Yang dan Wei, 2013).

NUSANTARA

2.6 Customs Clearance Performance

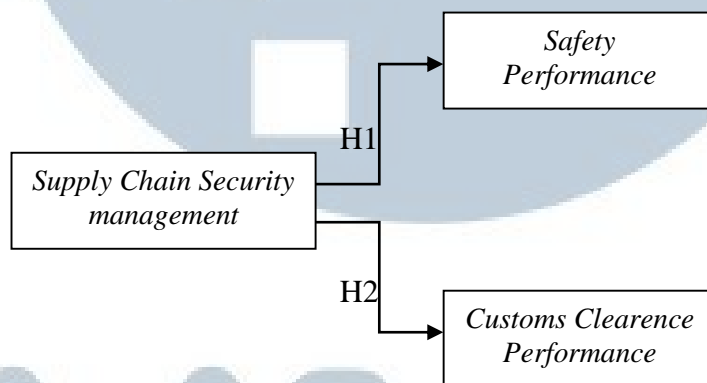
Menurut (Thomas and Kopzak, 2005) dalam Gull (2017),” *From the humanitarian logistics point of view, customs clearance is regarded as one of the core activities, including transport, procurement and warehousing to name a few other core activities*” yang berarti bahwa dari perspektif logistik humanis, *customs clearance* adalah salah satu aktivitas utama, termasuk transportasi, perolehan, dan pergudangan. Arvis *et al.* (2014) dalam Gull (2017) menyatakan bahwa “*one of the factors included in the Logistics Performance Index is customs procedures. In other words, customs plays an important role for logistics performance*” yang berarti bahwa salah satu faktor yang termasuk dalam index performa logistik adalah prosedur bea cukai. Dengan kata lain, bea cukai memiliki peran penting dalam performa logistik.

Schmitt and Singh (2012) dalam Gull (2017) menyarankan bahwa “*customs issues in international supply chains may hold up the flow of goods*” yang dapat diartikan isu permasalahan bea cukai dalam rantai pasok internasional dapat mengganggu aliran barang – barang. Sawhney and Sumukadas (2005) dalam Gull (2017) menyatakan bahwa “*some of the factors that cause the delays, especially in customs of developing countries, might be the inadequate and inefficient regulations, the infrastructure that connects to railways and roads are usually not automated and communication as well as the use of technology is often rather inadequate*” yang berarti bahwa beberapa faktor yang mengakibatkan keterlambatan, terutama bea cukai dalam negara berkembang dapat berupa regulasi yang tidak efisien dan tidak sesuai, infrastruktur yang menghubungkan jalur kereta

api dan jalan raya biasanya tidak terotomasi, komunikasi dan teknologi juga pada umumnya tidak mencukupi.

Jadi, *Customs Clearance Performance* atau kinerja bea cukai didefinisikan sebagai penyelesaian dan pengurusan berbagai dokumen administrasi, biaya pajak dan hal terkait lainnya atas suatu barang ekspor ataupun barang impor sampai dengan tahap dikeluarkannya surat persetujuan untuk mengeluarkan barang tersebut. (Yang dan Wei, 2013)

2.7 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber :

Ching-Chiao Yang and Hsiao-Hsuan Wei , (2013), " The effect of supply chain security management on security performance in container shipping operations", Supply Chain Management: An International Journal, , Volume 18 pp. 74–85

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA