



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009, p. 37) manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas - aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Menurut Nickels, et al. (2016, p. 187) manajemen adalah suatu proses yang digunakan untuk mencapai tujuan (*goal*) suatu organisasi melalui *planning, organizing, leading, controlling* dan sumber daya organisasi lainnya.

Kinicki & William (2016, p. 5) mengatakan bahwa Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien melalui integrasi sekelompok orang secara bersama – sama melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Yang dimaksud dengan efisien disini berarti perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak dan biaya yang efektif. Begitupula efektif yang berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) organisasi.

Ricky W. Griffin (2012) pengertian dari management itu sendiri adalah upaya untuk mengarahkan sumberdaya organisasi untuk bisa menghasilkan hasil sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut.

Management sendiri memiliki fungsi yang berguna untuk menjalankan aktifitas mereka yaitu:

1. *Planning*
2. *Organizing*
3. *Leading*
4. *Controlling*

Berdasarkan pengertian manajemen dari para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses didalam sebuah organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan seluruh sumber daya dalam organisasi tersebut dengan baik.

2.1.2 Pengertian Planning

Ricky W. Griffin (2012) mengatakan bahwa dalam pengertian sederhananya *planning* adalah menyusun tujuan dari perusahaan dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk menggapainya. Di dalam *planning* sendiri terdapat pengambilan keputusan yang melibatkan seorang *manager* harus memilih tindakan yang tepat dmengambil keputusannya.

2.1.3 Pengertian *Organizing*

Organizing adalah proses lanjutan yang dilakukan *manager* untuk mengalokasikan orang lain atau sumberdaya untuk menjalankan proses menuju tujuan yang ada. Ricky W. Griffin (2012) menegaskan bahwa *organizing* melibatkan pengambilan keputusan bagaimana aktifitas dan sumber daya di kelompokan

2.1.4 Pengertian *Leading*

Ricky W. Griffin (2012) mengartikan dan menjelaskan bahwa *leading* adalah sebuah tindakan atau proses yang digunakan untuk membuat anggota dari organisasi untuk bekerjasama demi kepentingan organisasi

2.1.5 Pengertian *Controlling*

Ricky W. Griffin (2012) *Controlling* adalah fungsi dari *management* yang berfungsi untuk mengendalikan dan memonitor perusahaan. Sejalannya sebuah perusahaan menuju tujuan seorang *manager* harus bisa memonitor proses untuk memastikan bahwa semua yang dilakukan organisasi sesuai dengan rencana awal yang sudah direncanakan dengan tepat waktu

2.1.6 Pengertian Cabang Ilmu Manajemen Operasional

Manajemen operasional didefinisikan sebagai proses yang secara berkelanjutan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk

mengintegrasikan berbagai sumberdaya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan manajemen ini berhubungan dengan penciptaan/pembuatan barang dan jasa. Dalam perusahaan jasa, fungsi produksi tidak terasa nyata, sehingga kegiatan manajemen produksinya disebut sebagai manajemen operasi. Istilah operasi sesungguhnya juga dipakai dalam perusahaan manufaktur, yaitu dalam pengertian mengoperasikan sumberdaya produksi untuk menghasilkan suatu produk. Karena itu, istilah manajemen operasi mengandung pengertian yang lebih luas.

2.1.7 Masalah Dalam Manajemen Operasional

Di dalam operation magement terdapat masalah yang menjadi dasar dari studi operational management itu sendiri problem problem tersebut adalah:

- ***Project management***

Project Management adalah merencanakan, menyusun organisasi, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan.

- ***Quality management***

Menurut J Haizer dalam bukunya *Operations management: sustainability and supply chain management quality* adalah sebuah

kemampuan dari sebuah produk untuk mencapai ekspektasi dari kostumer.

- ***Layout***

Layout merupakan satu keputusan penting yang menentukan efisiensi sebuah operasi dalam jangka panjang tata letak memiliki banyak dampak strategis karena tata letak menentukan daya saing perusahaan dalam segi kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya, serta kualitas lingkungan kerja, kontak pelanggan, dan citra perusahaan. Tata letak yang efektif dapat membantu organisasi mencapai suatu strategi yang menunjang diferensiasi, biaya rendah atau respon cepat. Tujuan strategi tata letak adalah untuk membangun tata letak yang ekonomis yang memenuhi kebutuhan persaingan perusahaan

- ***Supply chain management***

Supply chain management adalah sebuah kordinasi dari semua aktifitas supply chain dimulai dari awal pencarian bahan baku hingga kepuasan konsumen. Tujuan dari supply chain management adalah untuk mengatur *supply chain* untuk memaksimalkan kunggulan kompetitif.

- ***Inventory***

Persediaan didefinisikan sebagai barang jadi yang disimpan atau digunakan untuk dijual pada periode mendatang, yang dapat

berbentuk bahan baku yang disimpan untuk diproses, barang dalam proses manufaktur dan barang jadi yang disimpan untuk dijual maupun diproses. Persediaan diterjemahkan dari kata inventory yang merupakan timbunan barang yang secara sengaja disimpan sebagai cadangan untuk menghadapi kelangkaan pada saat proses produksi sedang berlangsung.

- ***Aggregate planning***

Aggregate Planning (AP) adalah suatu aktivitas operasional untuk menentukan jumlah dan waktu produksi pada waktu dimasa yang akan datang. AP juga didefinisikan sebagai usaha untuk menyamakan antara supply dan demand dari suatu produk atau jasa dengan jalan menentukan jumlah dan waktu input, transformasi, dan output yang tepat. Dimana keputusan AP dibuat untuk produksi, staffing, inventory, dan backorder level. Tujuan dari AP adalah untuk meminimasi biaya akhir pada periode perencanaan dengan mengatur : *Production rates, Labor levels, Inventory levels, Overtime work, Subcontracting*, dan variabel yang terkontrol lainnya. Bisa dikatakan bahwa tujuan AP pada dasarnya adalah membangkitkan (*generate*) suatu rencana produksi dalam tingkatan *top level production plans*.

- ***Lean management***

Adakah sebuah usaha management dimana semua kegiatan berfokus untuk mengeliminasi *waste* yang ada dalam kegiatan produksi. Terdapat *waste* yang harus di eliminasi antara lain adalah:

1. *Overproduction*
2. *Queues*
3. *Transportation*
4. *Inventory*
5. *Motion*
6. *Overprocessing*
7. *Deffective Product*

- ***Maintenance***

Maintenance adalah suatu kombinasi dari berbagai tindakan yang dilakukan untuk menjaga suatu barang dalam, atau memperbaikinya sampai suatu kondisi yang bisa diterima.

2.1.8 Pengertian *Performance*

Performance dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil Sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Penilaian terhadap *performance* atau disebut juga kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting Penilaian dimaksud bisa dibuat sebagai masukan guna mengadakan perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi pada waktu berikutnya. Apabila sebuah organisasi tidak menghasilkan keluaran

berupa materi , performance juga sebagai sebutan bagi pengukuran output atau hasil dari organisasi. ukuran keberhasilan sebuah organisasi dengan Ukuran kriteria tersebut memang telah dibuktikan berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, namun demikian dalam pengukuran kinerja organisasi dari sudut pencapaian tujuan sebagai misi akhir dari tujuan banyak dari kriteria evaluasi tersebut relatif tidak stabil setelah jangka waktu selanjutnya, yang mana kriteria yang telah dipakai untuk pengukuran kinerja waktu sekarang belum tentu tepat dan cocok lagi untuk waktu yang akan datang, mungkin saja dapat diragukan hasilnya

Praktek pendekatan manajemen kinerja di dunia usaha dan industri sangat beragam, tapi bila ditarik benang merahnya dapat terbagi menjadi 4, yaitu :

- *Fase Plan : Performance Planning*

Membuat rencana kerja yang diselaraskan dengan Sasaran Strategis, *Key Performance Indicator (KPI)*, Standar / Target, Aktivitas perusahaan secara SMART (*Spesific, Measurable, Achiveable, Realistic, Time-Oriented*). Sifatnya adalah *Top Down*, artinya CEO / President Director harus membuat target perencanaannya dulu, barulah diturunkan sampai ke level terendah.

- *Fase Do : On Going Feedback & Informal Coaching*

Melaksanakan rencana kerja dan melakukan pengawasan. Hal penting yang perlu dilakukan adalah memberikan umpan balik (feedback)

terhadap karyawan dari atasan yang bersangkutan untuk kembali meluruskan apa yang mungkin tidak sesuai dengan rencana awal. Selain itu, umpan balik sangat penting untuk memberikan motivasi dan me-recharge energi yang mungkin mulai habis.

- *Fase Check : Performance Appraisal & Development Planning*

Mengevaluasi pencapaian kinerja dibandingkan dengan target / rencana kerja. Terlibat pada proses ini adalah Atasan, HRD, dan Top Management, serta karyawan yang bersangkutan.

- *Fase Action : On Going Feedback & Informal Coaching*

Memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya dan memberikannya catatan pengembangan untuk perbaikan kualitas kerjanya di masa depan.

2.1.9 Pengertian *Supply chain*

Supply Chain (SC) adalah suatu jaringan dari organisasi-organisasi independen dan saling terhubung yang bekerjasama secara kooperatif dan saling menguntungkan dalam mengontrol, mengatur dan memperbaiki aliran material dan informasi dari pemasok sampai pemakai. Sedangkan *Supply Chain Management* (SCM) merupakan sekumpulan metode dan pendekatan guna meningkatkan integritas dan efisiensi antara pemasok, manufaktur, gudang dan toko sehingga barang dagangan dapat diproduksi dan didistribusikan dengan akurat baik dari sisi jumlah, lokasi maupun waktunya.

Dalam buku *'Information Technology for Management'*, (Turban *et. al*, 2004) mendefinisikan SC sebagai aliran material, informasi, pembayaran dan pelayanan dari mulai pasokan bahan baku, melalui pabrik dan gudang sampai ke pamakai akhir. SC meliputi organisasi dan proses menciptakan maupun mengirimkan produk, informasi dan servis kepada pemakai. SC juga meliputi beberapa kegiatan seperti pembelian, alur pembayaran, pengelolaan material, perencanaan dan kontrol produksi, kontrol logistik dan pergudangan, inventori, distribusi dan pengiriman.

Menurut Simchi-Levi (2002), SCM adalah suatu kumpulan pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan secara efisien antara pemasok, perusahaan manufaktur, pergudangan, dan toko, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan pada kuantitas, lokasi, dan waktu yang benar, untuk meminimumkan biaya-biaya pada kondisi yang memuaskan kebutuhan tingkat pelayanan.

Chopra & Meindl (2001) berpendapat bahwa SCM mencakup manajemen atas aliran-aliran di antara tingkatan dalam suatu rantai pasok untuk memaksimalkan keuntungan total.

Sejak mulai tahun 60-an sampai sekarang ini SCM selalu mengalami evolusi dan perbaikan seiring perkembangan IT, mulai dari proses internal melalui MRP sampai dengan interorganisasional dan enterprise melalui IOIS dan EIS.

Menurut Ross, F.D (2003), awal perkembangan konsep SCM didasarkan pada dua fakta yaitu bahwa pada tahun 1960-an pabrikan dituntut untuk menurunkan biaya produksi dan perkembangan teknologi informasi khususnya internet yang mampu membantu merealisasikan suatu sistem terpadu sehingga mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya bukan saja pada lingkup satu perusahaan saja.

SCM merupakan konsep yang semakin penting pada era perdagangan bebas dan globalisasi. Dalam era tersebut, persaingan bukan lagi produk melawan produk atau perusahaan melawan perusahaan akan tetapi lebih kepada rantai pasok (*supply chain*) melawan rantai pasok.

Menurut Lambert et. al dalam Croxton (2001), proses-proses bisnis dalam SCM terdiri atas delapan bagian yang meliputi: manajemen hubungan pelanggan, manajemen pelayanan pelanggan, manajemen permintaan, pemenuhan pesanan, manajemen aliran manufaktur, manajemen hubungan pemasok, pengembangan dan komersialisasi produk, dan manajemen pengembalian (*return management*).

2.1.10 Sejarah perkembangan dalam manajemen rantai pasok

Enam gerakan besar dapat diamati dalam evolusi studi manajemen rantai pasokan Penciptaan, Integrasi, dan Globalisasi, Spesialisasi Fase Satu dan Dua, dan SCM 2.0 (Movahedi et al., 2009),

- **Era penciptaan**

Manajemen rantai pasok istilah ini pertama kali dicetuskan oleh seorang konsultan industri AS pada awal tahun 1980. Namun, konsep rantai pasok dalam manajemen adalah sangat penting jauh sebelum, di awal abad 20, terutama dengan penciptaan jalur perakitan. Ciri-ciri dari era manajemen rantai pasokan termasuk kebutuhan untuk perubahan skala besar, rekayasa ulang, perampingan didorong oleh program-program pengurangan biaya, dan perhatian luas terhadap praktek manajemen Jepang.

- **Era Integrasi**

Era studi manajemen rantai pasokan yang disorot dengan pengembangan Electronic Data Interchange (EDI) sistem pada tahun 1960 dan dikembangkan melalui 1990-an oleh pengenalan Enterprise Resource Planning (ERP) sistem. Era ini terus berkembang menjadi abad ke-21 dengan ekspansi sistem kolaboratif berbasis internet. Era evolusi rantai suplai dicirikan oleh meningkatkan nilai tambah dan pengurangan biaya melalui integrasi. Bahkan rantai pasokan dapat diklasifikasikan sebagai jaringan Tahap 1, 2 atau 3. Pada tahap 1 rantai

pasokan jenis, berbagai sistem seperti pembuat, penyimpanan, distribusi, control bahan, dll adalah tidak terkait dan tidak bergantung satu sama lain. Dalam rantai pasokan 2 tahap, ini adalah terpadu di bawah satu rencana dan ERP diaktifkan. Sebuah panggung 3 rantai pasokan adalah satu di mana integrasi vertikal dengan pemasok di arah hulu dan pelanggan di arah hilir tercapai. Contoh semacam ini supply chain adalah Tesco.

- **Era globalisasi**

Gerakan ketiga pengembangan manajemen rantai suplai, era globalisasi, dapat dicirikan oleh perhatian yang diberikan kepada sistem global hubungan pemasok dan perluasan rantai pasokan lebih dari batas-batas nasional dan ke benua lain. Meskipun penggunaan sumber-sumber global dalam rantai pasokan organisasi dapat ditelusuri kembali beberapa dekade (misalnya, dalam industri minyak), tidak sampai akhir 1980-an itu, sejumlah organisasi mulai untuk mengintegrasikan sumber global ke dalam bisnis inti mereka. Era ini ditandai oleh globalisasi manajemen rantai pasokan dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka, nilai tambah, dan mengurangi biaya melalui sumber global.

- **Spesialisasi era-fase satu: manufaktur *outsourcing* dan distribusi**

Pada 1990-an, industri mulai berfokus pada “kompetensi inti” dan mengadopsi model spesialisasi. Perusahaan ditinggalkan integrasi

vertikal, dijual operasi non-inti, dan outsourcing fungsi-fungsi ke perusahaan lain. Ini diubah persyaratan manajemen dengan memperpanjang rantai pasokan perusahaan melampaui dinding dan mendistribusikan manajemen rantai pasokan di kemitraan khusus. Transisi ini juga kembali fokus perspektif fundamental dari masing-masing organisasi masing-masing. OEM menjadi pemilik merek yang diperlukan visibilitas jauh ke pangkalan logistik mereka. Mereka harus mengendalikan seluruh rantai dari atas, bukan dari dalam. Kontrak produsen harus mengelola kebutuhan material dengan skema penomoran bagian yang berbeda dari beberapa OEMs dan permintaan dukungan pelanggan untuk visibilitas bekerja-di-proses dan persediaan yang dikelola vendor (VMI). Model spesialisasi menciptakan jaringan produksi dan distribusi terdiri dari beberapa, rantai pasokan individu spesifik untuk produk, pemasok, dan pelanggan yang bekerja sama untuk mendesain, memproduksi, mendistribusikan, pasar, menjual, dan pelayanan produk. Himpunan mitra dapat berubah menurut suatu wilayah, pasar tertentu, atau saluran, mengakibatkan proliferasi lingkungan mitra dagang, masing-masing dengan karakteristik sendiri yang unik dan tuntutan.

- **Spesialisasi era-fase dua: manajemen rantai suplai sebagai layanan**

Spesialisasi dalam rantai pasokan dimulai pada tahun 1980-an dengan dimulainya berubahnya transportasi, manajemen gudang, dan operator

non-berbasis aset dan telah jatuh tempo di luar transportasi dan logistik ke pasokan aspek perencanaan, kolaborasi, pelaksanaan dan manajemen kinerja. Pada saat tertentu, kekuatan pasar bisa menuntut perubahan dari pemasok, penyedia logistik, lokasi dan pelanggan, dan dari sejumlah peserta ini khusus sebagai komponen jaringan rantai pasokan. Keragaman ini memiliki pengaruh yang signifikan pada infrastruktur rantai pasokan, dari lapisan dasar mendirikan dan mengelola komunikasi elektronik antara mitra dagang untuk kebutuhan yang lebih kompleks termasuk konfigurasi dari proses dan arus kerja yang sangat penting untuk pengelolaan jaringan itu sendiri. spesialisasi rantai suplai memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi secara keseluruhan dengan cara yang sama bahwa outsourcing manufaktur dan distribusi telah dilakukan, yang memungkinkan mereka untuk fokus pada kompetensi inti dan merakit jaringan tertentu, mitra terbaik di kelas untuk berkontribusi pada nilai keseluruhan rantai sendiri, sehingga meningkatkan kinerja dan efisiensi. Kemampuan untuk dengan cepat mendapatkan dan menggunakan keahlian ini supply chain domain-tertentu tanpa mengembangkan dan mempertahankan kompetensi sepenuhnya unik dan kompleks di dalam rumah adalah alasan utama mengapa rantai suplai spesialisasi mendapatkan popularitas. *Outsource* teknologi *hosting* untuk solusi rantai pasokan debutnya di akhir 1990-an dan telah mengambil akar terutama di kategori transportasi dan kolaborasi.

Ini telah berkembang dari model penyedia layanan aplikasi dari sekitar 1998 sampai 2003 untuk model On-Demand dari sekitar 2003-2006 ke Software sebagai model (SaaS) Service saat ini dalam fokus hari ini.

- **Manajemen rantai pasokan 2.0 (SCM 2.0)**

Membangun globalisasi dan spesialisasi, para SCM istilah 2.0 telah diciptakan untuk menggambarkan baik perubahan dalam rantai suplai itu sendiri serta evolusi, metode proses dan alat-alat yang mengelolanya dalam “era” baru. Web 2.0 didefinisikan sebagai kecenderungan dalam penggunaan World Wide Web yang dimaksudkan untuk meningkatkan kreativitas, berbagi informasi, dan kolaborasi antara pengguna. Pada intinya, atribut umum bahwa Web 2.0 membawa adalah untuk membantu mengarahkan sejumlah besar informasi yang tersedia di web untuk menemukan apa yang dicari. Ini adalah gagasan dari sebuah jalur dapat digunakan. SCM 2.0 berikut ini gagasan ke dalam operasi rantai suplai. Ini adalah jalan menuju hasil SCM, kombinasi dari, metodologi proses, alat dan pilihan pengiriman untuk memandu perusahaan untuk hasil mereka dengan cepat sebagai kompleksitas dan kecepatan meningkatkan rantai pasokan karena efek dari persaingan global, fluktuasi harga yang cepat, bergelombang harga minyak, siklus hidup produk pendek, spesialisasi diperluas, dan kelangkaan bakat.

Adapun manfaatnya jika kita mengoptimalkan Supply chain yaitu :

- Mengurangi *inventory* barang.

Inventory merupakan bagian paling besar dari aset perusahaan yang berkisar antara 30%-40%. Oleh karena itu usaha dan cara harus dikembangkan untuk menekan penimbunan barang di gudang agar biaya dapat diminimalkan.

- Menjamin kelancaran penyediaan barang.

kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (pabrik pembuat), supplier, perusahaan sendiri, *whosaler*, *retailer*, sampai kepada konsumen akhir.

- Menjamin mutu.

Mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksinya, tetapi ditentukan oleh mutu bahan mentahnya dan mutu dalam kualitas pengirimannya.

- mengurangi jumlah supplier

Bertujuan untuk mengurangi ketidakseragaman, biaya-biaya negosiasi, dan pelacakan (*tracking*). 5. mengembangkan *supplier partnership* atau *strategic alliance* Dengan mengadakan kerjasama dengan supplier (*supplier partnership*) dan juga mengembangkan *strategic alliance* dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam supply chain.

Menurut Turban, Rainer, Porter (2004, h321), terdapat 3 macam komponen rantai suplai, yaitu:

- Rantai Suplai Hulu/*Upstream supply chain*

Bagian *upstream* (hulu) supply chain meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurannya (yang mana dapat manufaktur, *assembly*, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-trier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material (contohnya bijih tambang, pertumbuhan tanaman). Di dalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

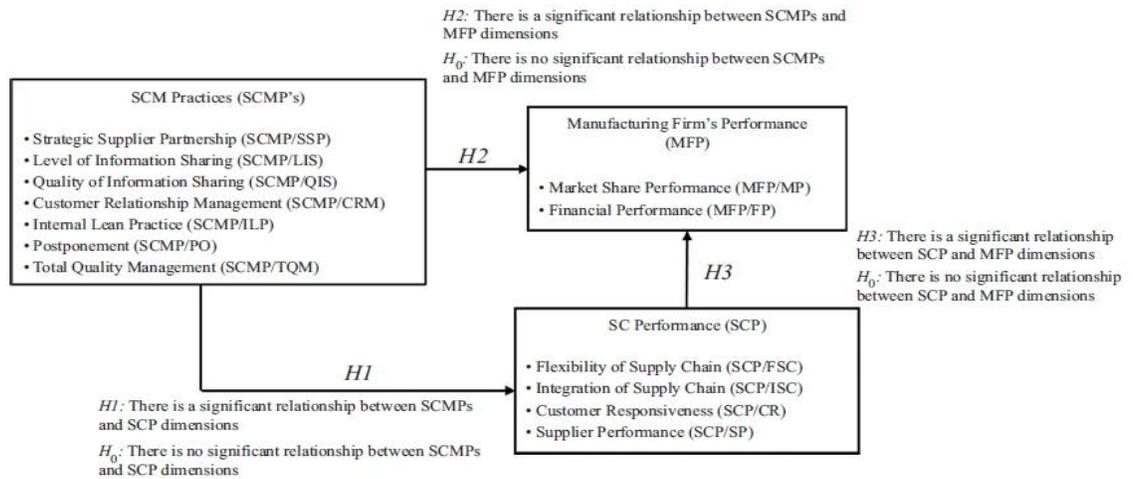
- Manajemen rantai pasok internal/*Internal supply chain management*

Bagian dari internal supply chain meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk ke dalam organisasi. Di dalam rantai suplai *internal*, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

- Segmen Rantai Suplai Hilir/*Downstream supply chain segment*

Downstream (arah muara) supply chain meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam downstream supply chain, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sales-service*.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2.2 Model Penelitian Berdasarkan *Jurnal The effect of supply chain management practice on supply chain performance and manu facturing firm performance (Moh'd, 2016)*