

BAB II

PROFIL PERUSAHAAN DAN LANDASAN TEORI

2.1 Profil Perusahaan

2.1.1 Sejarah Perusahaan

PT STAR Maju Sentosa didirikan pada tanggal 13 Juni 2007, perusahaan ini merupakan anak perusahaan dari PT Summarecon Agung, Tbk, dan terletak di Plaza Summarecon lantai 5, Jl. Perintis Kemerdekaan No. 42, Jakarta Timur. STAR Department Store merupakan perusahaan ritel yang be di bidang *fashion* yang menyediakan seperti pakaian, aksesoris, dan sepatu *casual* dan *formal* untuk pria, wanita, dan anak-anak. Gerai ini juga menyediakan *home appliances* atau alat kebutuhan rumah tangga seperti piring, panci, gelas, kasur, dan sebagainya.

Perusahaan ini memiliki 3 gerai yang tersebar diantara lain di Mall Kelapa Gading , Summarecon Mall Serpong dan Summarecon Mall Bekasi. Gerai pertama dari STAR adalah gerai yang berada di Mall Kelapa Gading yang mempunyai luas kurang lebih 10.000 m² dan mulai beroperasi pada tanggal 13 Desember 2007. Gerai kedua yang beroperasi berada di Seummarecon Mall Serpong dengan luas area relatif sama dengan gerai pertama yaitu 10.000 m² dan mulai beroperasi pada tanggal 11 April 2008. Gerai ketiga beroperasi di Summarecon Mall Bekasi pada tanggal 28 Juni 2013 dengan luas area 12.000 m²

2.1.2 Visi Misi dan Nilai Perusahaan

A. Visi

“To bring joy in everyday’s life of middle class people in Indonesia”

Artinya adalah STAR ingin memberikan setiap pelanggan kelas menengah di Indonesia suatu kebahagiaan di kehidupan sehari-hari dengan melalui hal-hal yang disediakan oleh STAR seperti produk dan pelayanan yang berkualitas.

B. Misi

“To create Department Store as a social centre, not merely a place for shopping”

STAR ingin menjadikan tempatnya bukan sekedar pusat perbelanjaan, tetapi suatu tempat yang menyediakan ruang untuk bersosialisasi.

C. Nilai Perusahaan

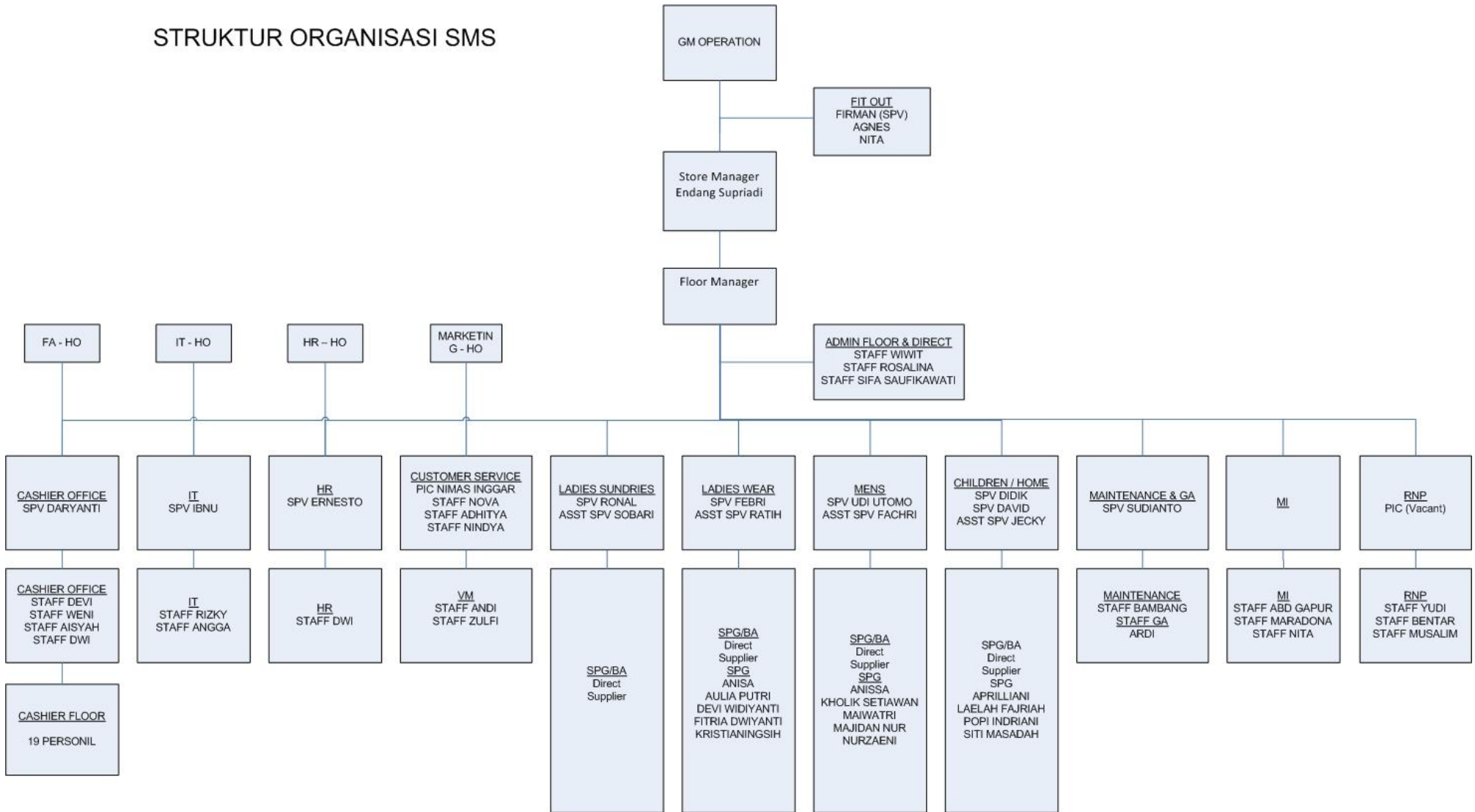
I AM STAR

1. *Integrity*: Integritas mempunyai etika, wibawa, dan jujur.
2. *Attentive*: Penuh perhatian, peduli terhadap hal disekeliling.
3. *Maximal*: Bekerja penuh semangat dan mencapai hasil setinggi-tingginya.
4. *Service with smile*: Melayani dengan senyum yang tulus.
5. *Team Work*: Bekerjasama, gotong royong, saling bantu, dan berkoordinasi dengan baik.
6. *Attention to Detail*: Perhatian terhadap pekerjaan sampai ke hal kecil.
7. *Responsible*: Bertanggung jawab terhadap tugas dan penyelesaiannya.

2.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah sekumpulan unit dalam suatu organisasi yang memiliki tugas dan tujuan berbeda kemudian dipersatukan dalam bentuk kerjasama yang formal untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah dibuat. Dalam struktur organisasi dapat diketahui secara jelas mengenai posisi dari tiap bagian sehingga masing-masing anggota dalam perusahaan dapat mengetahui tanggung jawabnya dalam pekerjaan, wewenang, dan harus melapor kepada siapa sesuai dengan struktur organisasi yang telah dibuat perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi STAR *Department Store* cabang Summarecon Mall Serpong:

STRUKTUR ORGANISASI SMS



Sumber: Internal Perusahaan, 2019

Gambar 2.1 Struktur Organisasi STAR Summarecon Mall Serpong

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen

2.2.1.1 Definisi Manajemen

Menurut Prachi (2011) manajemen adalah suatu proses sosial yang melibatkan perencanaan dan regulasi yang efektif terhadap perekonomian suatu perusahaan, proses ini dilakukan oleh beberapa elemen dalam perusahaan yang saling bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu manajemen adalah perpaduan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan/pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu pula. Ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai perpaduan pelaksanaan fungsi-fungsi merencanakan (*plan*), mengerjakan (*do*), memeriksa (*check*) dan melakukan (*action*) untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu.

Mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, manajemen pengurusan dan sebagainya. Pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian:

A. Manajemen sebagai suatu proses

Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut:

1. *Encyclopedia of the Social Science*, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.
2. Georgy R. Terry, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.

B. Manajemen sebagai kolektivitas

Suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manajer.

C. Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni

Melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen. Pengertian manajemen sebagai suatu ilmu dan seni dari :

1. Chaster I Bernard dalam bukunya yang berjudul *The function of the executive*, bahwa manajemen yaitu seni dan ilmu, juga Henry Fayol, Alfin Brown Harold, Koontz Cyril O'donnel dan Geroge R. Terry.
2. Marry Parker Follett menyatakan bahwa manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni, mengapa disebut demikian, sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen

A. *Planning*

Menurut Prachi (2011) *Planning* atau perencanaan adalah fungsi manajemen yang pertama karena fungsi ini dianggap memiliki peran yang signifikan. Perencanaan diperlukan untuk mengatur dan mengevaluasi tindakan berikutnya. Ada beberapa fungsi perencanaan yang bisa dilihat dari beberapa sisi yaitu :

1. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah langkah awal yang diperlukan untuk menentukan sasaran dan menentukan bagaimana tujuan dapat diraih.
2. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi di mana pemimpin memanfaatkan pengaruhnya atas wewenangnya untuk memutuskan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi.
3. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan adalah proses memutuskan dalam jangka panjang dan dilakukan di masa mendatang terkait aktivitas yang akan dilaksanakan, cara menjalankannya, bilamana dan penanggungjawabnya, lokasi pengambilan keputusan tidak menentu akan sesuai hingga pelaksanaan dari perencanaan tersebut terbukti di masa mendatang.

Pada dasarnya proses perencanaan dari fungsi manajemen adalah sebuah proses yang diawali dengan menentukan tujuan organisasi/perusahaan, menentukan cara atau strategi untuk pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh, kemudian merumuskan bagaimana sistem perencanaan secara menyeluruh berjalan saling terintegrasi dan terkoordinasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Sasaran dari proses perencanaan atau fungsi dari perencanaan itu sendiri yaitu :

1. Perencanaan untuk menyediakan arahan yang lebih jelas
2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian
3. Perencanaan untuk mengurangi pemborosan sumber daya
4. Perencanaan sebagai acuan dalam evaluasi kualitas (sesuai dengan manajemen mutu yang ditetapkan)

Perencanaan dalam fungsi manajemen organisasi dapat dirumuskan dan disesuaikan menggunakan rumus 5 W + 1H.

1. Kegiatan apa yang perlu dilakukan ?
2. Mengapa kegiatan tersebut perlu diadakan ?
3. Dimana kegiatan harus diadakan ?
4. Kapan kegiatan dilaksanakan ?
5. Siapa pelaksana dan peserta dari suatu kegiatan ?

6. Bagaimana cara melaksanakan suatu kegiatan ?

Selain merumuskan, syarat yang harus dipenuhi dalam proses perencanaan diantaranya :

1. Sesuai fakta dan realita
2. Sesuai logika dan dapat diterima akal
3. Fleksibel
4. Komitmen
5. Menyeluruh

Proses perencanaan pada fungsi manajemen menurut Henry Fayol dibagi menjadi perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

1. Perencanaan Strategik terdiri dari :
 - a. Strategi Korporasi
 - b. Strategi Bisnis
 - c. Strategi Fungsional
2. Perencanaan Operasional terdiri dari :
 - a. Perencanaan Produksi
 - b. Perencanaan Keuangan
 - c. Perencanaan Fasilitas
 - d. Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pada fungsi manajemen dalam organisasi memiliki hambatan dalam penerapannya secara efektif. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya :

1. Kurangnya pengetahuan tentang organisasi
2. Kurangnya pengetahuan tentang lingkungan
3. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif
4. Kesulitan perencanaan operasi/kegiatan yang tidak berulang
5. Biaya
6. Takut Gagal
7. Kurang Percaya Diri
8. Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan alternatif (tujuan selain tujuan organisasi).

B. *Organizing*

Pengorganisasian menurut Prachi (2011) adalah suatu proses pembuatan struktur organisasi yang menggabungkan elemen-elemen dalam perusahaan seperti keuangan, tenaga kerja, sistem operasional perusahaan sehingga bisa sesuai dengan sasaran organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan sekitarnya. Pengorganisasian dalam fungsi manajemen berusaha untuk mensinkronkan sumber daya yang ada di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai sasaran organisasi. Sumber daya yang termasuk diantaranya sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya modal. Proses ini dilakukan untuk membagi suatu pekerjaan kompleks menjadi pekerjaan yang sederhana dan mampu dilakukan oleh perorangan atau sekelompok orang. Misalnya pengorganisasian dilaksanakan dalam penentuan kewajiban yang perlu diselesaikan, siapa pelaksana dan penanggung jawab, dan bagaimana tugas tersebut dikelompokkan. Hal ini akan mempermudah manajer dalam melakukan pekerjaan dan pengawasan akan pekerjaan tersebut.

Pada pengertian pengorganisasian dalam fungsi manajemen menurut Henry Fayol terdapat pemusatan wewenang pada level pimpinan suatu organisasi. Pimpinan atau tingkat manajer membagi organisasi dalam dua aspek utama yaitu :

1. Departementalisasi adalah pembagian dan membuat grup dari beberapa aktivitas kerja suatu organisasi agar aktivitas serupa dan memiliki keterkaitan dapat diselesaikan bersamaan. Hal ini dapat dilihat dalam struktur formal suatu organisasi dan terlihat dari suatu bagan organisasi.
2. Pembagian kerja adalah menspesifikan kewajiban supaya setiap pekerja dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan/mengerjakan berbagai aktivitas yang terbatas.

C. *Commanding*

Menurut Prachi (2011) Pengarahan dilakukan untuk memberi arahan kepada semua pekerja supaya mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam

mencapai tujuan perusahaan. Pengarahan dalam fungsi manajemen dilakukan dengan memberikan arahan kepada pekerja melalui motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi supaya mampu melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Proses pengarahan dapat dilaksanakan setelah perencanaan dan sumber daya manusia sebagai pelaksana sudah tersedia. Prinsip pengarahan bertujuan untuk mensinkronkan tujuan individu dengan tujuan organisasi yang dibentuk menjadi tujuan bersama. Oleh karena itu pengarahan dalam fungsi manajemen menurut Henry Fayol dilakukan untuk memberikan berbagai macam arahan mengenai manajemen organisasi kepada sumber daya manusia sebagai pelaksana dalam organisasi atau perusahaan untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin.

D. *Coordinating*

Koordinasi menurut Prachi (2011) adalah salah satu fungsi manajemen yang menjaga supaya setiap anggota dalam organisasi bisa tetap bersinergi dan bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi sangat diperlukan dalam proses koordinasi antar lini dalam organisasi baik komunikasi formal maupun informal dalam organisasi.

E. *Controlling*

Pengontrolan menurut Prachi (2011) adalah suatu proses pengukuran dan koreksi terhadap suatu tindakan atau kegiatan yang tidak sesuai dengan standar dalam perusahaan. Kejadian yang kerap muncul dalam setiap perusahaan ialah tugas yang belum terselesaikan dengan baik, tidak sesuai dengan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas, perencanaan dana yang melebihi standard, dan berbagai aktivitas lain yang tidak sesuai rencana. Oleh karena itu diperlukannya pengarahan. *Controlling* merupakan kegiatan untuk memantau, membuktikan serta memastikan bahwa seluruh kegiatan yang telah melalui proses fungsi manajemen sebelumnya berjalan sesuai target dan tetap berjalan sesuai standard dalam pencapaian tujuan.

Ada banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (*controlling*) : *evaluating, appraising, correcting*. Penamaan *controlling* lebih sering dipakai

dikarenakan sesuai dan memiliki arti yang mencakup penentuan acuan, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif. Perlu digaris bawahi bahwa proses pengendalian merupakan :

1. Berbagai proses untuk menjamin tercapainya sasaran organisasi
2. Konsep “penentuan acuan, *activities measurement* dan tindakan untuk memperbaiki”
3. Kegiatan mencari, membenahi penyimpangan hasil disesuaikan dengan perencanaan kerja yang telah ditentukan.

Kegiatan pengawasan memiliki prinsip-prinsip tertentu dalam pelaksanaannya. Diantaranya adalah :

1. Pengawasan dilaksanakan oleh pimpinan dalam organisasi dan dipahami oleh para karyawan dengan standar penilaian yang jelas
2. Fungsi pengawasan harus dipahami sebagai hal penting dalam pencapaian tujuan oleh setiap elemen organisasi khususnya pimpinan
3. Standar penilaian dalam pengawasan harus dipahami oleh semua karyawan karena hal ini akan menentukan *reward* dan *punishment* yang akan diberlakukan.

Tahap-tahap proses pengawasan :

1. Penentuan acuan proses *controlling*
2. Penetapan cara mengukur aktivitas kerja
3. Melakukan perbandingan dengan standar evaluasi
4. Tindakan korektif apabila diperlukan

Di samping itu terdapat 10 kriteria dalam proses pengawasan pada fungsi manajemen. 10 kriteria tersebut yaitu :

1. Akurat
Mengawasi kegiatan benar dan objektif.
2. Tepat Waktu
Informasi dikumpulkan dan dievaluasi secepatnya.

3. Fleksibel
Fleksibel terhadap perubahan lingkungan sekitarnya.
4. Obyektif dan Integratif
Informasi mudah dipahami, objektif dan lengkap.
5. Terpusat pada titik pengawasan strategis
Fokus pada aktivitas dengan penyimpangan tertinggi sehingga bisa mencegah kerugian yang fatal.
6. Realistik ekonomis
Biaya lebih kecil dari manfaat yang diperoleh.
7. Realistik organisasional
Sistem harus cocok atau selaras dengan kenyataan organisasi.
8. Sebagai petunjuk operasional
Menunjukkan, deteksi, koreksi
9. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
Tiap tahap pekerjaan mempengaruhi kesuksesan/kegagalan operasional perusahaan
10. Diterima anggota organisasi
Mendorong tanggungjawab dan berprestasi

2.2.1.3 Macam-macam Manajemen

Menurut Pahlevi (2018) manajemen dalam penerapannya berkembang menjadi beberapa cabang menjadi banyak macam antara lain adalah:

1. Manajemen Produksi

Manajemen produksi merupakan cabang dari ilmu manajemen yang memiliki fungsi untuk mengkoordinasi semua kegiatan yang berkaitan dengan proses produksi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Salah satu keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis adalah kemampuan membuat standar dan sistem produksi yang efektif dan efisien.

Manajemen produksi dalam perusahaan harus memiliki kompetensi tentang penentuan lokasi pabrik, merancang tata letak peralatan produksi,

perencanaan produksi, proses produksi, teknik pemeliharaan serta memahami tentang perencanaan kebutuhan material, dan lain-lain. Manajemen produksi yang buruk juga dapat berakibat pada rendahnya mutu produk yang di hasilkan sehingga produk tersebut sulit bersaing di pasaran.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah cabang dari ilmu manajemen yang mempelajari tentang cara mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien serta digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Peranan utama manajemen SDM adalah harus bisa melakukan seleksi karyawan baru, menilai perkembangan kinerja karyawan serta melakukan perencanaan karir semua karyawan di perusahaan.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah suatu proses penetapan tujuan pemasaran sebuah organisasi dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia dan juga peluang pasar. Hal-hal yang harus di pertimbangkan adalah perencanaan dan juga pelaksanaan untuk mencapai tujuan serta mengukuir pencapaiannya seperti, pemasaran lewat media digital (*digital marketing*), branding produk, dan lain-lain. Kegiatan pemasaran juga harus mampu memberikan kepuasan konsumen agar bisnis yang dijalankan dapat bertahan lama da konsumen memiliki pandangan positif tentang produk yang di pasarkan.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah kegiatan perencanaan, pemeriksaan, penganggaran, pengelolaan, pencarian, pengendalian dan juga penyimpanan dana yang dimiliki perusahaan atau organisasi. Semua pihak yang terlibat didalam manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk memastikan kegiatan usaha yang dijalankan dapat mencapai tujuan secara ekonomis dan memiliki keuntungan bagi perusahaan dan juga harus memiliki kemampuan seperti manajemen resiko, manajemen keuangan internasional, pasar modal dan investasi, dan lain lain. Seorang manajer keuangan wajib mengetahui

keseluruhan aktivitas keuangan perusahaan terutama melakukan analisa terhadap sumber dana dan penggunaannya untuk merealisasikan tujuan perusahaan.

5. Manajemen Operasional

Manajemen Operasional merupakan wilayah bisnis yang memiliki fokus pada proses operasional perusahaan serta memastikan pemeliharaan dan perkembangan dapat berlangsung secara efisien dan efektif. Manajer operasional memiliki tanggung jawab untuk mengelola proses perubahan input (material, tenaga kerja serta energi) menjadi output (barang atau jasa). Seorang manajer operasional juga harus benar-benar paham keseluruhan proses yang ada di dalam perusahaan karena memiliki tugas yang berkaitan dengan pengkoordinasian proses beserta pengembangan terbarunya sambil mengevaluasi kembali strukturnya. Dalam hal ini produktivitas dalam proses dan fleksibilitas menjadi hal yang paling dibutuhkan ketika menjadi seorang manajer operasional.

2.2.2 Manajemen Operasional

2.2.2.1 Definisi Manajemen Operasional

Menurut Prawiro (2019) manajemen operasional secara umum adalah sebuah usaha pengelolaan secara maksimal dalam penggunaan berbagai faktor produksi, mulai dari sumber daya manusia (SDM), mesin, peralatan (*tools*), bahan mentah (*raw material*), dan faktor produksi lainnya dalam proses mengubahnya menjadi beragam produk barang atau jasa. Manajemen Operasional menjadi hal penting dalam organisasi atau bisnis. Pengelolaan manajemen operasional ini dimulai dari SDM, peralatan, mesin, raw material serta hal lainnya yang memberi pengaruh pada kinerja perusahaan.

Manajemen operasional secara umum memegang peranan yang 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 berikut ini:

- a. Mengatur skala persediaan
- b. Mengatur proses produksi

- c. Mengatur akuisisi bahan baku
- d. Mengontrol kualitas
- e. Mengendalikan alur material
- f. Menjaga dan merawat kebijakan perusahaan

Manajemen operasional juga harus mempelajari bahan baku yang digunakan untuk produksi dan menjamin tidak ada kelebihan yang sia-sia. Mereka memiliki formula pemesanan jumlah bahan yang dibutuhkan sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2.2.2.2 Ruang Lingkup

Setelah mengetahui pengertian Manajemen Operasional, tentunya kita juga perlu mengetahui ruang lingkungannya. Ada beberapa aspek yang saling terkait dalam ruang lingkup manajemen operasional, diantaranya:

1. Aspek Perencanaan Sistem Produksi

Aspek ini bertujuan agar hasil produksi sesuai dengan harapan konsumen, mulai dari kualitas, harga, dan keuntungan.

2. Aspek Pengendalian Produksi

Ini adalah aspek yang berhubungan dengan pengendalian rencana yang telah dibuat agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan begitu, tujuan yang telah direncanakan bisa tercapai dengan baik dan hasilnya optimal.

3. Aspek Sistem Informasi Produksi

Ini adalah aspek dimana informasi yang ada harus diterima dengan baik dan diolah secara tepat agar kegiatan produksi bisa berlangsung dengan efektif dan efisien. Sistem informasi ini dibagi menjadi tiga bagian, diantaranya; informasi internal, informasi pelanggan, dan informasi pasar.

4. Aspek Lingkungan

Aspek lingkungan berperan dalam memperhatikan kecenderungan dan perkembangan yang terjadi pada suatu lingkungan. Dengan begitu, tindakan yang diambil dapat memberikan manfaat dalam peningkatan produksi.

2.2.2.3 Fungsi Manajemen Operasional

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

2.2.2.4 Peran Manajer Operasional

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.

Manajer Operasional memiliki tugas pokok dalam proses produksi, diantaranya:

1. Membuat perencanaan kuantitas dan kualitas bahan baku dalam proses produksi.
2. Membuat rencana lokasi gudang persediaan dan peralatan mesin yang efisien untuk menghemat waktu dan mobilisasi.
3. Merencanakan tata letak pabrik.
4. Bertanggungjawab atas pemeliharaan peralatan pabrik untuk menjamin keandalan dan keberlangsungan operasional.
5. Membuat strategi produk yang berkualitas sehingga bisa bersaing dengan competitor.
6. Membuat jadwal kerja yang efektif dan efisien dengan mengevaluasi biaya tenaga kerja.

7. Manajer operasional bertanggungjawab atas keberlangsungan hasil produksi, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Jenis keputusan dalam manajemen operasional atau *Ten Decision Areas*:

1. Desain Produk dan Jasa
Produk atau jasa yang akan dijual kepada konsumen, dan desainnya
2. Mengatur Kualitas
Mendefinisikan kualitas pada produk atau jasa, dan memutuskan siapa yang bertanggung jawab dalam kualitas produk atau jasa tersebut.
3. Desain proses dan kapasitas
Memetakan kebutuhan proses, kapasitas, dan peralatan yang dibutuhkan untuk sebuah produk atau jasa.
4. Strategi Lokasi
Mendefinisikan kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk penempatan sebuah fasilitas, dan dimana akan ditempatkan.
5. Strategi Layout
Perancangan fasilitas, seberapa besar fasilitas akan dibuat dengan tujuan memenuhi rencana atau tujuan perusahaan
6. Desain Sumber Daya Manusia dan Pekerjaannya
Membuat lingkungan kerja yang sesuai dengan perusahaan, dan menentukan apa hasil yang diinginkan perusahaan dari sumber daya manusianya.
7. Manajemen Rantai Pasokan
Menentukan pemasok yang tepat supaya bisa terintegrasi dengan strategi perusahaan dalam hal logistik atau pengadaan barang.
8. Perencanaan Material dan Persediaan, JIT (*Just-In Time*)
Menentukan tingkat persediaan yang optimal untuk perusahaan, dan kapan harus memesan kembali.
9. Penjadwalan jangka waktu menengah dan dekat
Menentukan prioritas pekerjaan apa yang harus dilakukan dan kapan melakukannya.

10. Pemeliharaan

Membuat reliabilitas dalam proses operasional, dan menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam hal pemeliharaan.

2.2.2.5 Hubungan dengan Rantai Pasokan

Manajemen operasional sangat erat kaitannya dengan “*Supply Chain*” atau *SCM (Supply Chain Management)*. Mereka harus paham tren global dan lokal, memahami permintaan konsumen dan kapasitas bahan produksi. Porsi besar yang harus menjadi tanggung jawab manajemen ini adalah menjadi penyalur utama atau pendistribusi hasil produksi ke konsumen. Mereka harus memastikan produk sampai dalam jangka waktu tertentu. Di samping itu, departmen 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. Sekilas, manajemen ini terbatas pada produk fisik saja. Tentu nanti akan dibuat bingung dengan dua hal ketikan sebuah organisasi atau perusahaan selalu ada dua macam; produksi barang yang bisa disimpan dan jasa.

Ketika menjelaskan 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 servisnya. Mereka berhubungan langsung dengan aspek operasionalnya. Misalnya salon, bengkel dan sejenisnya. Sehingga untuk *operational management* khusus bidang jasa atau service, manajemennya akan lebih ditekankan di bagian ini.

2.2.3 Supply Chain Management

2.2.3.1 Definisi Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Prawiro (2019) manajemen rantai pasokan atau *Supply Chain Management* adalah sebuah koordinasi antara aktivitas-aktivitas rantai pasokan, dimulai dari bahan baku mentah sampai pelanggan atau konsumen. Rantai pasokan mencakup pemasok, produsen / manufaktur, penyedia jasa, distributor, penjual grosir

atau penjual grosiran yang menjual produk langsung ke konsumen. *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) mengatakan bahwa definisi *Supply Chain Management* adalah sesuatu yang mencakup perencanaan dan pengelolaan semua kegiatan yang terlibat dalam pengadaan dan pengadaan, konversi, dan semua kegiatan manajemen logistik. Termasuk juga koordinasi dan kolaborasi dengan mitra, yang dapat berupa pemasok, perantara, penyedia layanan pihak ketiga, dan pelanggan. Intinya, Manajemen Rantai Pasokan mengintegrasikan pasokan dan manajemen permintaan di dalam dan di seluruh perusahaan. Namun, CSCMP juga menyatakan profesi manajemen rantai pasokan (SCM) terus berubah dan berevolusi agar sesuai dengan kebutuhan rantai pasokan global yang berkembang. Dengan mencakupnya rantai pasokan ke berbagai disiplin ilmu, definisi dari rantai pasokan bisa tidak jelas. Seringkali SCM dapat disamakan dengan istilah pengelolaan logistik.

Manajemen rantai pasokan juga didefinisikan sebagai manajemen jaringan hubungan dalam suatu perusahaan dan organisasi atau unit bisnis yang saling tergantung, terdiri dari pemasok bahan, pembelian, fasilitas produksi, logistik, pemasaran, dan sistem terkait yang memfasilitasi aliran material maju dan mundur, layanan keuangan dan informasi dari produsen asli ke pelanggan akhir dengan manfaat menambah nilai, memaksimalkan keuntungan melalui efisiensi, dan mencapai kepuasan pelanggan. (Stock dan Boyer 2009, p.706).

Semua aktivitas *Supply Chain Management* didasarkan dengan 3 konsep utama yaitu :

1. *Supply Chain Configuration*, yang menjelaskan tentang bagaimana rantai pasokan dibuat dari berbagai pihak yang bersangkutan atau *stakeholders*, seberapa besar perusahaan tersebut melakukan integrasi, bagaimana jalur distribusi dibuat, dan lain-lain.
2. *Supply Chain Relationship*, konsep ini menjelaskan tentang hubungan antara perusahaan atau pihak-pihak bersangkutan yang berada di rantai pasokan yang sama. Hubungan antara pihak tersebut bisa dinilai dari transaksi-transaksi yang telah dilakukan, apakah hanya bertransaksi volume dan harga barang saja, atau bertransaksi informasi yang lebih rinci seperti

perencanaan investasi, visi misi, dan informasi keuangan yang mendetail. *Supply Chain Coordination*, artinya adalah koordinasi internal perusahaan, mulai dari alur material dari supplier, manufaktur, sampai ke konsumen, hal yang lain adalah seperti manajemen persediaan, kapasitas produksi, pelayanan konsumen, intinya adalah koordinasi yang bersifat operasional didalam perusahaan.

2.2.3.2 Komponen Manajemen Rantai Pasokan

1. Upstream Supply Chain

Upstream supply chain management mengurus hubungan antara perusahaan dengan vendor atau pihak lain dalam hal transfer barang. Jadi barang-barang yang diproduksi oleh perusahaan tidak langsung sampai ke tangan konsumen tapi disalurkan ke perusahaan penyalur lainnya. Misalnya sebuah perusahaan yang memproduksi smartphone. Produk smartphone ini tidak serta-merta sampai ke tangan konsumen langsung, tapi pihak *manufacturer* akan mengirimkan produknya ke *supplier*.

2. Downstream Supply Chain

Downstream supply chain mangement adalah manajemen yang mengatur transfer barang dari perusahaan langsung ke konsumen. Jadi jika *upstream supply chain* harus melewati supplier dulu, *downstream supply chain* langsung bisa dibeli oleh konsumen. Contoh manajemen ini yaitu mebel atau *gallery art*. Jadi mereka membuat produk langsung sesuai keinginan konsumen.

3. Internal Supply Chain

Internal supply chain management berkaitan dengan aktifitas pemasukan barang. Dalam hal ini yang kerap diperhatikan yaitu manajemen produksi, pabrik dan juga kontrol ketersediaan bahan baku.

2.2.3.3 Proses Manajemen Rantai Pasokan

A. Pelanggan (*Customer*)

Pada sebagian besar industri manufaktur, pelanggan atau *customer* merupakan mata rantai pertama yang memberikan pesanan (*order*), terutama pada perusahaan yang berorientasi OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Pelanggan memutuskan untuk membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan yang bersangkutan dengan menghubungi departemen penjualan (*sales*) perusahaan tersebut. Informasi penting yang terdapat dalam pesanan tersebut diantaranya seperti tanggal pengiriman produk dan jumlah yang diinginkan untuk produk yang dipesannya.

B. Tenaga Penjual (*Sales Person*)

Dalam berbagai industri terutama industri ritel tenaga penjual atau *sales person* sangat dibutuhkan karena merekalah yang langsung berhadapan dengan pelanggan untuk menjual produk-produk yang dimiliki perusahaan. Peranan sales person dalam sebuah perusahaan diantara lain adalah untuk memotivasi calon pelanggan dengan berbagai cara pendekatan sehingga pelanggan tersebut tertarik untuk membeli produk tersebut, tenaga penjual juga berperan dalam pengaturan persediaan atau stok dikarenakan pengaturan tingkat persediaan didasarkan dari tingkat penjualan suatu produk sehingga tinggi atau rendahnya tingkat persediaan suatu produk bergantung pada tingkat penjualan untuk menghindari terjadinya penumpukan persediaan atau over-capacity di tempat penyimpanan.

C. Perencanaan (*Planning*)

Setelah Pelanggan membuat pesanan yang diinginkannya, departemen Perencanaan (*Planning Dept*) akan mempersiapkan Perencanaan Produksi untuk memproduksi produk yang dibutuhkan oleh Pelanggan. Pada tahap ini, Departemen Perencanaan juga menyadari akan adanya kebutuhan terhadap bahan mentah dan bahan-bahan pendukungnya.

D. Pembelian (*Purchasing*)

Setelah menerima perencanaan produksi, dalam hal ini adalah kebutuhan terhadap bahan mentah dan bahan-bahan pendukungnya, departemen pembelian akan melakukan pemesanan bahan mentah dan bahan pendukungnya serta menetapkan tanggal penerimaan dan jumlah yang dibutuhkan.

E. Persediaan (*Inventory*)

Bahan mentah dan bahan pendukung yang telah diterima oleh pabrik akan diperiksa kualitas dan ketepatan jumlahnya kemudian disimpan di dalam gudang untuk kebutuhan produksi.

F. Produksi (*Production*)

Bagian Produksi akan menggunakan bahan mentah dan bahan pendukung yang dipasok oleh pemasok tersebut untuk melakukan proses produksi hingga menghasilkan barang jadi yang dibutuhkan oleh pelanggan. Barang jadi yang telah diproduksi ini kemudian dimasukkan ke gudang dan siap untuk dikirimkan ke pelanggan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

G. Transportasi (*Transportation*)

Departemen Pengiriman atau *Shipping Department* akan mengatur waktu keberangkatan barang jadi (*Finished Products*) yang di gudang tersebut sesuai dengan jadwal yang diinginkan oleh pelanggan.



Sumber: www.maxmonroe.com, 2019

Gambar 2.2 Alur Rantai Pasokan

2.2.3.4 Tujuan Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Stevenson, tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah menyelaraskan antara permintaan dan penawaran secara efektif dan efisien. Beberapa masalah utama yang ada di dalam rantai pasokan berhubungan dengan:

1. Penentuan tingkat outsourcing yang tepat
2. Manajemen pengadaan barang
3. Manajemen pemasok
4. Mengelola hubungan dengan pelanggan
5. Identifikasi masalah dan merespon masalah tersebut
6. Manajemen risiko

Menurut I Nyoman Pujawan, tujuan strategis dari rantai pasokan adalah untuk memenangkan persaingan pasar atau setidaknya bertahan. Karena itu, menurut I Nyoman Pujawan, untuk menjadi pemenang dalam persaingan pasar maka rantai pasokan harus bisa menyediakan produk yang:

1. Murah
2. Berkualitas
3. Tepat waktu
4. Bervariasi

2.2.3.5 Hubungan dengan Manajemen Persediaan

Manajemen Persediaan merupakan salah satu proses kegiatan logistik yang juga merupakan bagian dari rantai pasokan dari setiap organisasi atau perusahaan yang memiliki fungsi penting dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian efektifitas dan efisiensi penyimpanan dan aliran barang, pelayanan dan informasi, hingga ke titik konsumsi untuk memenuhi keperluan konsumen. Mengacu kepada beberapa fungsi dari logistik, manajemen persediaan mempunyai peran atau fungsi penting dalam perusahaan diantara lain adalah :

1. Fungsi Pengadaan

Pada dasarnya manajemen logistik mempunyai fokus lebih kepada pengadaan barang. Ketika terjadi ketidakcocokan anggaran dan sulit

mengubah perencanaan maka manajer logistik harus melakukan improvisasi untuk mengelola kegiatan logistik dengan anggaran terbatas.

2. Fungsi Penyimpanan dan Penyaluran

Ini merupakan proses dimana barang yang telah didapatkan disimpan di tempat yang seharusnya. Selanjutnya, barang tersebut kemudian disalurkan kepada pihak lain yang berkepentingan sesuai dengan standar operasional prosedur.

3. Fungsi Pemeliharaan

Di dalam proses manajemen logistik juga mencakup pemeliharaan barang. Secara umum, tujuan pemeliharaan barang logistik adalah untuk memastikan barang yang disimpan tidak cepat rusak.

2.2.4 Manajemen Persediaan

Menurut Budi Kho (2016) Manajemen persediaan atau *inventory management* merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dalam manajemen, khususnya pada manajemen produksi dan operasi. Persediaan yang berlebihan akan menyebabkan pengeluaran biaya yang tinggi seperti biaya beban bunga pinjaman, biaya penyimpanan, risiko kerusakan pada persediaan. Sedangkan persediaan yang tidak cukup akan menyebabkan terhambatnya kelancaran produksi sehingga memiliki risiko hilangnya penjualan dan ketidakpuasan pelanggan akibat produk yang diinginkannya tidak dapat diterima pada waktu yang tepat. Manajemen Persediaan yang baik adalah Manajemen persediaan yang dapat menjaga keseimbangan antara investasi persediaan dengan tingkat pelayanan kepada konsumen.

Secara umum, persediaan atau *inventory* dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu atau sumber-sumber daya organisasi yang disimpan dalam antisipasinya terhadap pemenuhan permintaan. persediaan dapat juga diartikan sebagai sumber daya yang menganggur (*idle resource*) pada suatu organisasi. Dalam produksi, persediaan dapat didefinisikan juga sebagai sekumpulan produk fisik pada berbagai tahap proses transformasi, mulai dari bahan mentah ke barang dalam proses hingga pada barang jadi yang siap untuk dikirimkan ke pelanggan.

Persediaan dalam perusahaan manufaktur pada umumnya meliputi bahan-bahan mentah (*Raw Materials*), barang-barang dalam proses (*WIP*), bahan-bahan pembantu/pelengkap (*sub materials*), komponen-komponen hasil rakitan dari perusahaan lain maupun perusahaannya sendiri (*assembled components/modules*) dan juga persediaan pada produk-produk akhir/barang jadi (*Finished Goods*). Namun banyak juga perusahaan atau organisasi yang memasukan uang, ruangan yang belum ditempati (*space*), tenaga kerja, mesin, suku cadang dan peralatan sebagai persediaan untuk memenuhi permintaan pelanggan.

2.2.4.1 Fungsi Pengendalian Persediaan

Beberapa fungsi pengendalian persediaan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Sebagai penyangga proses produksi (*buffer*) sehingga proses operasional perusahaan dapat berjalan terus.
2. Menetapkan jumlah barang yang harus disimpan supaya sumber daya perusahaan selalu tersedia pada saat dibutuhkan.
3. Menghindari kekurangan atau kelebihan persediaan
4. Mengurangi risiko perubahan harga akibat inflasi dan kenaikan harga dari pemasok

2.2.4.2 Biaya-biaya dalam Persediaan

Biaya-biaya dalam persediaan dapat dibagi menjadi 4 kategori biaya yaitu biaya penyimpanan, biaya pemesanan, biaya persiapan dan biaya kehabisan atau kekurangan bahan. Berikut dibawah ini adalah biaya-biaya yang termasuk ke dalam 4 kategori biaya tersebut:

1. Biaya Penyimpanan (*Holding Cost / Carrying Costs*)

Biaya penyimpanan adalah biaya yang dikeluarkan untuk menyimpan barang-barang yang telah dipesan. Biaya-biaya penyimpanan ini diantaranya adalah :

- a. Biaya untuk fasilitas penyimpan seperti biaya penerangan, biaya alat pengatur suhu dan kelembaban serta biaya sewa gudang
- b. Biaya modal

- c. Biaya keusangan
- d. Biaya penghitungan fisik dan konsiliasi laporan (stock take cost)
- e. Biaya asuransi
- f. Biaya akibat pencurian, pengrusakan ataupun perampokan
- g. Biaya penanganan persediaan
- h. Biaya penyusutan persediaan
- i. Biaya akibat perubahan harga
- j. Biaya untuk Pelaksana gudang

2. Biaya Pemesanan (*Order Costs*)

Biaya pemesanan adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan pemesanan barang, mulai dari penempatan pemesanan (*order*) hingga tersedianya barang tersebut. Biaya pemesanan biasanya tergantung pada frekuensi pemesanan dilakukan (berapa kali pemesanan dilakukan). Yang termasuk sebagai biaya pemesanan diantaranya adalah :

- a. Pemrosesan pesanan dan biaya ekspedisi
- b. Biaya pengiriman (biaya upah dan biaya transportasi)
- c. Biaya komunikasi (seperti biaya telepon, biaya fax, surat menyurat)
- d. Biaya pengepakan (*packing*)
- e. Biaya pemeriksaan penerimaan (*inspection cost*)

3. Biaya Persiapan (Setup Cost)

Biaya Persiapan atau setup cost diantaranya adalah :

- a. Biaya mesin-mesin yang menganggur
- b. Biaya persiapan tenaga kerja langsung
- c. Biaya penjadwalan

4. Biaya Kehabisan/Kekurangan Persediaan bahan (Shortage Cost)

Yang dimaksud dengan biaya kehabisan/kekurangan persediaan bahan adalah biaya timbul akibat tidak tersedianya bahan yang diinginkan pada saat diperlukan. Biaya-biaya tersebut diantaranya adalah :

- a. Hilangnya Penjualan (*Sales lost*)
- b. Kehilangan Pelanggan

- c. Biaya pemesanan khusus
- d. Biaya pengiriman khusus
- e. Terganggunya produksi

2.2.4.3 Manajemen Persediaan Gudang yang Baik

Dalam pengendalian persediaan diperlukannya manajemen yang baik pula, berikut beberapa hal yang perlu dilakukan perusahaan untuk melakukan manajemen gudang yang baik menurut McComas (1995):

1. Membuat karakteristik persediaan untuk meninjau setiap pembelian barang.
2. Melakukan kolaborasi atau kerjasama dengan *vendor* untuk meningkatkan kelancaran interaksi bisnis.
3. Meningkatkan control untuk persediaan dengan menerapkan sistem pengendalian persediaan yang efektif.

Untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan operasional perusahaan, sistem pengendalian persediaan bisa dibilang efektif jika telah melakukan pencegahan anggota-anggota dari sebuah rantai pasokan memiliki persediaan yang terlalu banyak ataupun persediaan yang terlalu sedikit (Adusei & Awunyo-Vitor, 2014; Kontus, 2014) karena menurut Venkata dan Ravilochanan (2014), persediaan adalah *cost-driver* atau sumber biaya terbesar perusahaan dan jika tidak di kendalikan dengan baik maka dapat menjadi sumber pengeluaran terbesar perusahaan. Tingkat persediaan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya penyimpanan, asuransi, resiko *spoilage* atau kerusakan barang, dan peningkatan bunga pinjaman jika pembelian persediaan dilakukan secara kredit (Shim, Siegel, 2007).

Suatu sistem manajemen persediaan dikatakan sukses apabila meminimalisir tingkat persediaan, mengurangi biaya, dan meningkatkan pendapatan perusahaan, manajer dalam suatu perusahaan juga perlu menentukan tingkat persediaan yang tepat yang bergantung dari beberapa faktor seperti penjualan, likuiditas, pendanaan, produksi, *delay* dalam pengiriman barang, dan reliabilitas pemasok (Shim, Siegel, 2008). Hal yang lain yang bisa dilakukan dalam manajemen persediaan adalah dengan menerapkan kebijakan peninjauan tingkat persediaan yang berkelanjutan

sehingga perusahaan bisa mengetahui tingkat persediaan kapanpun juga atau *real-time* (Setyaningsih & Basri, 2013).

2.2.4.4 Hubungan dengan Efisiensi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efisiensi dapat diartikan sebagai ketepatan cara dalam melakukan sesuatu, dan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik dan tepat tanpa membuang biaya, waktu, dan tenaga. Secara umum, pengertian efisiensi adalah suatu ukuran keberhasilan sebuah kegiatan yang dinilai berdasarkan besarnya biaya/ sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan efisiensi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mencapai suatu hasil atau tujuan sesuai dengan yang diharapkan.
2. Untuk menghemat atau mengurangi penggunaan sumber daya dalam melakukan kegiatan.
3. Untuk memaksimalkan penggunaan segala sumber daya yang dimiliki sehingga tidak ada yang terbuang percuma.
4. Untuk meningkatkan kinerja suatu unit kerja sehingga *output*-nya semakin maksimal.
5. Untuk memaksimalkan keuntungan yang mungkin didapatkan.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa tujuan dari berbagai upaya efisiensi adalah untuk mencapai efisiensi yang optimal. Efisiensi yang optimal adalah perbandingan terbaik antara pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan suatu hasil yang diharapkan.