



### **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**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **2.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Sinar Sosro adalah perusahaan teh siap minum dalam kemasan botol yang pertama di Indonesia dan di dunia. PT. Sinar Sosro resmi didaftarkan pada tanggal 17 Juli 1974 oleh Bapak Soegiharto Sosrodjojo, yang berlokasi di Jalan Raya Sultan Agung KM. 28 kelurahan Medan Satria Bekasi.

Pada tahun 1940, keluarga Sosrodjojo memulai usahanya di kota Slawi, Jawa Tengah dengan memproduksi dan memasarkan teh seduh dengan merk Teh Cap Botol. Pada tahun 1960, Soegiharto Sosrodjojo dan saudara-saudaranya hijrah ke Jakarta untuk mengembangkan usaha keluarga Sosrodjojo kepada masyarakat di Jakarta. Lalu tahun 1965, usaha memperkenalkan Teh Cap Botol ini dilakukan dengan melakukan strategy Cicip Rasa yakni mendatangi pusat-pusat keramaian seperti pasar. Lalu mulai memasak dan menyeduh teh langsung di tempat. Tetapi cara ini kurang berhasil. Kemudian teh tidak lagi diseduh langsung di pasar. Tetapi dimasukkan kedalam panci-panci besar, untuk selanjutnya dibawa ke pasar dengan menggunakan mobil bak terbuka. Lagi-lagi cara ini kurang berhasil, karena teh yang dibawa sebagian besar tumpah dalam perjalanan dari kantor ke pasar.

Akhirnya secara tidak disengaja, ditemukan ide untuk membawa teh yang telah diseduh di kantor dan dikemas kedalam botol bekas kecap atau limun yang sudah dibersihkan. Pada tahun 1969, muncul gagasan untuk menjual teh siap minum atau ready to drink tea dalam kemasan botol dengan nama Tehbotol Sosro. Nama tersebut diambil dari nama teh seduh “Teh Cap Botol“ dan nama keluarga pendiri yakni “Sosrodjojo”.

Design yang digunakan mengalami tiga kali perubahan yakni, tahun 1969 versi pertama, tahun 1972 versi kedua, dan 1974 versi ketiga.

Tehbotol Sosro hanya menggunakan bahan baku asli dan alami. Daun tehnya dipetik dari perkebunan sendiri. Kemudian diolah menjadi teh wangi yaitu teh hijau yang dicampur bunga melati dan bunga gambir. Sehingga menghasilkan rasa yang unik, ke-khas-annya selalu terjaga dan terjamin kualitasnya.



Gambar 2.1 Tampilan kemasan sumber: PT Sinar Sosro

Sampai saat ini PT. Sinar Sosro sudah mempunyai 14 pabrik yang tersebar diseluruh Indonesia yakni, di Medan, Palembang, Pandeglang, Jakarta, Tambun, Cibitung, Ungaran, Gresik, Mojokerto, dan Gianyar. Serta pabrik yang khusus memproduksi air mineral Prim-A yaitu di Sentul, Sukabumi, Purbalingga dan Pandaan. (\*data per 2014) Dalam pengembangan bisnisnya, PT. Sinar Sosro telah mendistribusikan produknya keseluruh Nusantara, melalui kantor cabang Penjualan yang tersebar di seluruh Nusantara. Selain di dalam negeri, PT. Sinar Sosro juga merambah pasar internasional dengan mengekspor produk-produk one way packaging/non botol beling ke beberapa Negara di Asia, Amerika, Eropa, Afrika, Australia dan Kepulauan Pasifik. Seiring dengan perkembangan bisnis perusahaan, maka sejak tanggal 27 November 2004, PT. Sinar Sosro bernaung dibawah perusahaan induk atau disebut dengan holding company yaitu PT. Anggada Putra Rekso Mulia atau Grup Rekso.

### 2.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

**VISI:** Mengutamakan agar produk-produknya dapat sampai pada konsumen dimanapun mereka berada. PT. Sinar Sosro mempunyai sebuah visi yakni untuk menjadi perusahaan minuman kelas dunia, yang dapat memenuhi kebutuhan

konsumen, kapan saja, dimana saja, serta memberikan nilai tambah untuk semua pihak terkait, “The Indonesian World Class Beverage Company”.

**MISI:** Meningkatkan jaringan distribusi (baik Nasional atau Internasional) dengan memasarkan produk baru dibidang minuman.

**FILOSOFI:** Dalam menjalankan bisnisnya PT. Sinar Sosro memiliki sebuah filosofi yang sangat mulia yakni NIAT BAIK. NIAT BAIK ini dijabarkan dalam 3K dan RL yang mempunyai arti sebagai berikut: peduli terhadap kualitas, peduli terhadap keamanan, peduli terhadap kesehatan produk serta ramah lingkungan.

### 2.1.2 Produk

Saat ini, produk-produk yang diproduksi oleh PT. Sinar Sosro adalah The botol Sosro, Fruit Tea Sosro, S-Tee, Tebs, Country Choice dan Air Mineral Prim-A.

#### 1. Teh Botol Sosro



Gambar 2.2 sumber: sinarsosro.id

Produk unggulan PT. Sinar Sosro adalah Tehbotol Sosro kemasan botol beling atau sering disebut RGB ( Returnable Glass Bottle) merupakan produk Teh siap minum yang pertama di Indonesia dan di Dunia yang sudah diluncurkan sejak tahun 1969. Untuk memenuhi kebutuhan pecintanya dimanapun berada, Tehbotol Sosro dengan inovasinya sampai dengan tahun 2019 ini telah memiliki banyak pilihan kemasan produk yaitu :

1. Kemasan botol beling, volume 220 ml
2. Kemasan kotak (Tetra Pak), volume 200 ml, 250 ml, 330 ml dan 1 Liter
3. Kemasan botol plastik PET 450 ml dan 350 ml
4. Kemasan pouch 230 ml
5. Kemasan Kaleng 318ml

Adapun Tehbotol Sosro memiliki varian rasa original, less sugar, tawar, dan green tea. Adapun Mekanannya Minumnya Tehbotol Sosro.

## 2. Fruit tea



Gambar 2.3 sumber:sinarsosro.id

Dengan bertujuan untuk pengembangan produk, maka PT. Sinar Sosro pada tahun 1997 mengeluarkan produk minuman Teh dengan aneka rasa buah yaitu Fruit Tea Sosro dengan target segmen Remaja. Fruit Tea Sosro dengan tagline “Banyak Sensasinya” hadir dalam berbagai rasa seperti :

1. Apel
2. Blackcurrant
3. Stroberi
4. Jambu Klutuk
5. Freeze (perpaduan rasa stroberi dan anggur sensasi dingin)
6. Extreme (perpaduan rasa apel dan blackcurrant)
7. Lemon

8. Markisa
9. Yuzu

Fruit Tea Sosro hadir dalam berbagai jenis kemasan yaitu :

1. Kemasan botol beling, volume 235 ml
2. Kemasan genggam (Tetra Pak), volume 200 ml
3. Kemasan kaleng (Can), volume 318 ml
4. Kemasan botol plastic PET, volume 500 ml dan 350 ml
5. Kemasan pouch, volume 230 ml

### 3. S-tee



Pada tahun 90-an, untuk memenuhi kebutuhan konsumen terhadap produk teh dengan volume yang lebih banyak dan harga lebih terjangkau, maka PT. Sinar Sosro meluncurkan produk teh siap minum dalam kemasan botol beling dengan merk S-tee dengan volume 318 ml.

Gambar 2.4 sumber: sinarsosro.id

Dalam perkembangannya, S-Tee hadir dalam berbagai kemasan yaitu :

1. Kemasan botol beling, volume 318 ml dan 234 ml
2. Kemasan botol plastik PET 350

Berbagai kemasan S-Tee tersebut, tidak seluruhnya dipasarkan di seluruh kota di Indonesia, cakupan distribusi masing-masing kemasan berbeda-beda. Khusus untuk S-Tee kemasan botol beling 234 ml hanya bisa didapatkan di wilayah Jawa Tengah dan Jawa Timur.

#### 4. Tebs



Gambar 2.5 sumber: sinarsosro.id

1. Kemasan botol beling RGB, volume 230 ml
2. Kemasan botol plastik PET, volume 500 ml
3. Kemasan kaleng (Can), volume 330 ml
4. Premix 1.900 ml

Saat ini TEBS mempunyai slogan yang ingin diperkenalkan pada konsumen yaitu “Dare To Sparkle”.

#### 5. Country Choice



Gambar 2.6 sumber: sinarsosro.id

PT. Sinar Sosro juga menghadirkan produk dalam kategori Jus pada akhir tahun 2008 dengan merek Country Choice. Country Choice merupakan minuman real jus kaya manfaat untuk memenuhi kebutuhan nutrisi harian Anda, dengan cara yang praktis dan hemat. Country Choice hadir dalam kemasan kotak ( Tetra Pak) yaitu volume 250 ml dan 1 Liter. Country Choice tersedia dengan varian rasa dimana masing-masing rasa memiliki “added nutrition value” yang khas.

PT. Sinar Sosro juga menghadirkan produk dalam kategori Jus pada akhir tahun 2008 dengan merek Country Choice. Country Choice merupakan minuman real jus kaya manfaat untuk memenuhi kebutuhan nutrisi

## 6. Air Mineral Prim-A



Gambar 2.7 sumber: sinarsosro.id

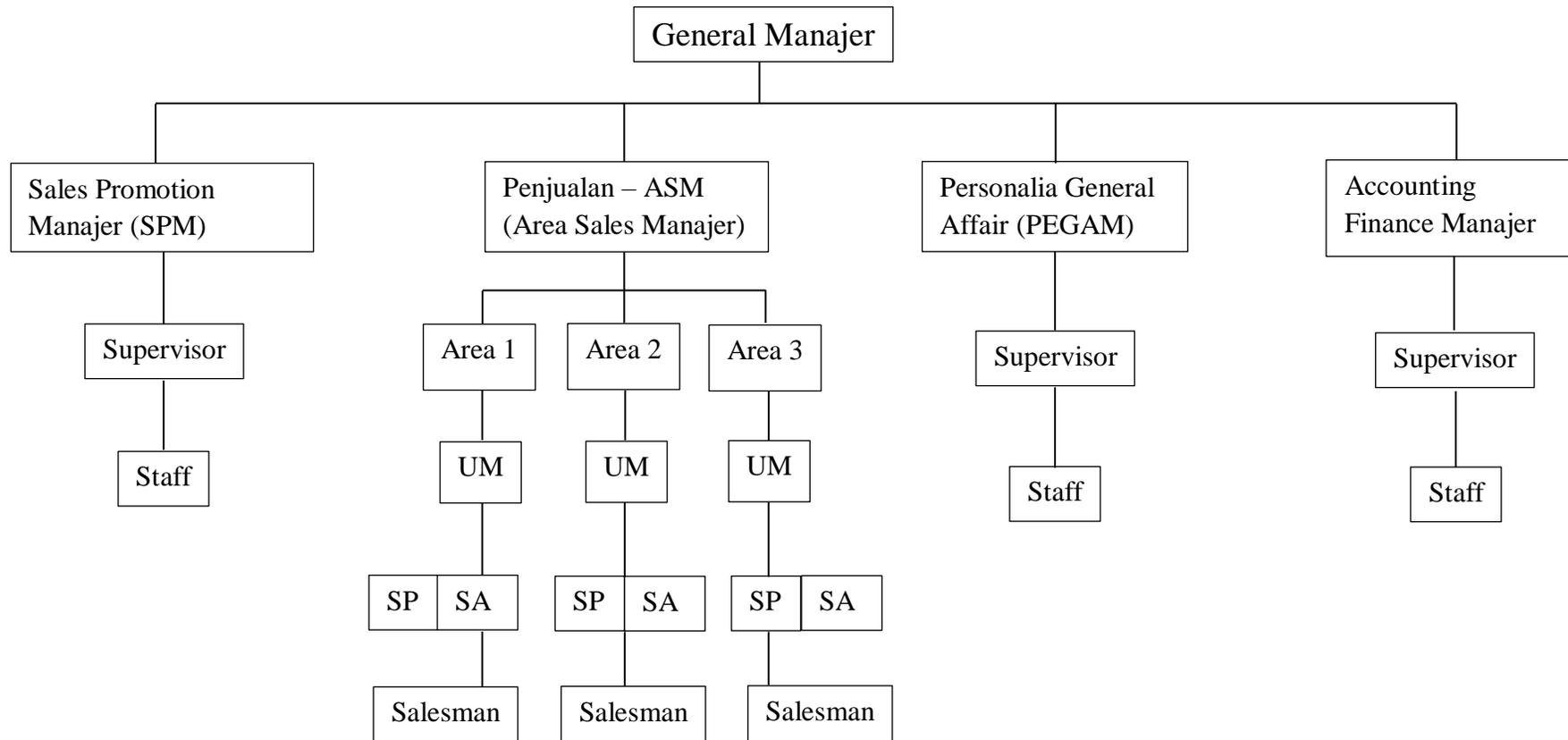
Pada tahun 90-an, PT. Sinar Sosro memproduksi kategori air minum dalam kemasan yaitu dengan merk Air Mineral Prim-A. Pada saat pertama kali dikeluarkan merknya yaitu Air Sosro. Pada tahun 1999, Air Sosro berganti nama menjadi Air Mineral Prim-A.

Air Mineral Prim-A mempunyai tagline “ Semangat Prim-A”. Air Mineral Prim-A hadir dalam berbagai kemasan yaitu : Kemasan cup (volume 240 ml), kemasan botol (volume 330, 600, 1500 ml), dan kemasan gallon (volume 19Liter).



## 2.2. Struktur Organisasi Perusahaan

### Struktur Organisasi PT Sinar Sosro KPW Banten



UM = Unit Manajer, SP = Supervisor Penjualan, SA = Supervisor Accounting

Sumber: PT Sinar Sosro KPW Banten, diolah oleh penulis

## 2.3. Tinjauan Pustaka

### 2.3.1 Teori Manajemen

Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. "the art of getting things done through people".

menurut Ricky W. Griffin, manajemen adalah proses perencanaan / planning, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengontrolan setiap sumber daya yang ada guna mencapai tujuan ataupun goals yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang ada, dan efisien berarti dilaksanakan dengan benar dan terorganisir yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Menurut James A. F. Stoner, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan Sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

*"Management is process of planning, organizational, observation and guidance of effort all organizational member and usage of resource, other organizational to be reaching the target of organization which have been specified"*.

Empat proses umum dari manajemen yaitu :

- Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*Planning and decision making*)
- Pengorganisasian (*Organizing*)
- Memimpin / Membimbing (*Leading*)
- Pengendalian (*Controlling*)

#### **Perencanaan dan Pengambilan Keputusan**

*Planning* atau perencanaan berarti menetapkan tujuan organisasi dan memutuskan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Perencanaan adalah pengambilan

keputusan terkait tujuan dan menetapkan arah masa depan. Tindakan dari satu set alternatif untuk menjangkau hal tersebut. Rencananya membantu untuk mempertahankan efektivitas manajerial karena bekerja sebagai panduan oleh personil pada kegiatan di masa depan. Memilih tujuan serta jalur untuk mencapai mereka adalah bagian dari proses perencanaan.

Perencanaan juga melibatkan pemilihan misi, tujuan, dan tindakan untuk mencapai mereka, diperlukan pengambilan keputusan atau pemilihan tindakan program masa depan dengan berbagai alternatif. perencanaan berarti menentukan apa posisi organisasi dan bagaiman situasi yang harus dihadapi pada masa yang akan datang sekaligus memutuskan cara terbaik untuk mengatasi situasi tersebut. Perencanaan membantu menjaga efektivitas manajerial dengan membimbing kegiatan untuk masa depan. Bagi seorang manajer, perencanaan dan pengambilan keputusan memerlukan kemampuan untuk meramalkan, untuk memvisualisasikan, serta kemampuan melihat jauh kedepan.

Menurut George R. Terry, Perencanaan adalah pemulihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk menghendaki hasil yang dikehendaki.

*“planning is the selection and relating of facts and making and using of assumptions regarding the future in the visualisation and formalisation of proposed activities believed necessary to achieve desired result.”*

Menurut Harold Koontz dan O'Donnell, perencanaan adalah sebuah kewajiban dari seorang manajer dalam penentuan pilihan yang diambil dari bermacam-macam alternatif, aturan, kebijaksanaan dan program.

*“planning is deciding in advance what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it. Planning bridges the gap from where we are to here we want to go.”*

Menurut McFarland: *Planning as “a concept of executive action that embodies the skills of anticipating, influencing and controlling the nature and direction of change.”*

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, dan tentu saja perencanaan yang dibuat akan berbeda-beda. Namun, pada dasarnya tujuan organisasi melakukan perencanaan adalah untuk:

- Mengantisipasi dan beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi.
- Memberikan arahan (*direction*) kepada para administrator maupun non administrator agar berkerja sesuai dengan rencana.
- Menghindari atau setidaknya meminimalisir potensi terjadinya tumpang tindih dan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Menetapkan standar tertentu yang harus digunakan dalam bekerja sehingga memudahkan dalam pengawasan atau kontrol.

Secara umum, perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu berdasarkan ruang lingkungannya, berdasarkan tingkatannya, dan berdasarkan jangka waktunya. Adapun penjelasan jenis-jenis perencanaan adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan Berdasarkan Ruang Lingkup

- **Rencana strategis (*strategic planning*)**, yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian mengenai kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Umumnya jenis perencanaan seperti ini sangat sulit untuk diubah.
- **Rencana taktis (*tactical planning*)**, yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian tentang kebijakan yang bersifat jangka pendek, mudah disesuaikan aktivitasnya selama tujuannya masih sama.
- **Rencana terintegrasi (*integrated planning*)**, yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat penjelasan secara menyeluruh dan sifatnya terpadu.

## 2. Perencanaan Berdasarkan Tingkatan

- **Rencana induk (*master plan*)**, yaitu perencanaan yang fokus kepada kebijakan organisasi dimana di dalamnya terdapat tujuan jangka panjang dan ruang lingkupnya luas.
- **Rencana operasional (*operational planning*)**, yaitu perencanaan yang fokus kepada pedoman atau petunjuk pelaksanaan program-program organisasi.
- **Rencana harian (*day to day planning*)**, yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat aktivitas harian yang bersifat rutin.

## 3. Perencanaan Berdasarkan Jangka Waktu

- **Rencana jangka panjang (*long term planning*)**, yaitu perencanaan yang dibuat dan berlaku untuk jangka waktu 10 – 25 tahun.
- **Rencana jangka menengah (*medium range planning*)**, yaitu perencanaan yang dibuat dan berlaku untuk jangka waktu 5 – 7 tahun.
- **Rencana jangka pendek (*short range planning*)**, yaitu perencanaan yang dibuat dan hanya berlaku selama kurang lebih 1 tahun.

### **Organizing: Aktivitas Koordinasi**

Pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai proses dimana rencana didirikan, dipindahkan lebih dekat dengan realisasi. Setelah manajer menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana, fungsi manajerial berikutnya adalah mengorganisir manusia dan sumber daya lain yang digunakan dalam rencana untuk mencapai tujuan. Menurut Stoner pengorganisasian adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui orang-orang dibawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama. Pengorganisasian melibatkan menentukan bagaimana kegiatan dan sumber daya untuk dirakit dan dikoordinasikan. Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai struktur untuk menentukan posisi atau peran bagi orang-orang untuk mengisi organisasi.

## **Lima Prinsip Pengorganisasian (*Organizing Principles*)**

### 1. Prinsip Spesialisasi kerja (*Work Specialization*)

Prinsip ini sering disebut juga Prinsip Pembagian Kerja atau *Division of Work*, ada juga yang menyebutnya *Division of Labour*. Yang dimaksud dengan Spesialisasi kerja adalah pembagian tugas-tugas atau pekerjaan yang kompleks menjadi beberapa sub-pekerjaan atau bagian kepada karyawannya. Setiap karyawan dilatih untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang berkaitan dengan spesialisasinya sehingga mereka memiliki kualifikasi dan kemampuan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan tersebut.

Keuntungan dari Spesialisasi pekerjaan atau Pembagian kerja ini adalah meningkatkannya produktivitas dan dapat melakukan pekerjaan dengan efisien karena setiap karyawan melakukan tugas yang sama setiap harinya sehingga kecepatan kerja dan kualitas kerja dapat terjaga dengan baik. Namun di sisi lain, ketergantungan organisasi terhadap karyawan tersebut akan menjadi sangat tinggi dan juga menimbulkan kebosanan karyawan akan rutinitas pekerjaan yang sama dan berulang-ulang.

### 2. Prinsip Otoritas atau Wewenang (*Authority*)

Otoritas atau wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, membuat keputusan, memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu (atau tidak melakukan sesuatu), dan hak untuk mengalokasikan sumber daya atas nama organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan prinsip ini, semua fungsi, tugas, wewenang dan hubungan antara manajer dan bawahannya harus didefinisikan dan ditentukan secara jelas. Pengklarifikasian hubungan wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dapat membantu organisasi mencapai koordinasi yang lebih baik dan lebih efektif.

### 3. Prinsip Rantai Komando (Chain of Command)

Rantai Komando merupakan konsep penting untuk membangun suatu struktur organisasi yang kuat. Rantai Komando atau Chain of Command dapat diartikan sebagai garis kewenangan tanpa putus yang membentang dari puncak manajemen ke karyawan level terendah serta menjelaskan siapa yang harus bertanggung jawab dan melapor kepada siapa. Jadi pada dasarnya dapat dikatakan bahwa Rantai Komando adalah aliran pelaporan.

### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang (*Delegation*)

Pendelegasian wewenang merupakan salah satu hal yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang, seorang manajer harus mengerjakan sendiri semua pekerjaannya. Keberhasilan seorang manajer pada dasarnya sangat tergantung pada kemampuannya untuk mendelegasikan wewenang dan pekerjaan kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dari seorang manajer kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu atau wewenang untuk pengambilan suatu keputusan.

### 5. Prinsip Rentang Kendali (Span of Control)

Rentang Kendali (Span of Control) atau sering disebut juga dengan Rentang Manajemen (Span of Management) adalah Jumlah Karyawan atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan dalam satu waktu, atasan yang dimaksud tersebut dapat berupa seorang Supervisor ataupun Manajer. Rentang kendali ini sangat penting dalam mengetahui desain dan dinamika kelompok pada organisasi yang bersangkutan. Rentang kendali pada suatu unit kerja (departement) dapat berbeda dengan unit kerja lainnya meskipun dalam satu organisasi yang sama. Rentang kendali yang sempit akan mempermudah seorang manajer untuk melakukan supervisi terhadap bawahannya dan memperlancar komunikasi dengan bawahannya,

sedangkan rentang kendali yang lebar dapat memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada bawahannya dan melatih bawahannya lebih independen/mandiri.

### **Memimpin: Mengelola dan Memotivasi**

Tahapan pada proses manajemen yang ketiga adalah memimpin. Keterampilan mempengaruhi orang untuk tujuan tertentu atau alasan disebut memimpin. Memimpin juga dianggap paling penting dan menantang dari semua kegiatan manajerial. Leading atau memimpin adalah mempengaruhi atau mendorong anggota organisasi untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi. Menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan dan tujuan di antara anggota organisasi disebut terkemuka. Hal ini diperlukan karena akan membantu melayani tujuan efektivitas dan efisiensi dengan mengubah perilaku karyawan. Memimpin melibatkan sejumlah proses penundaan dan mengaktifasi. Fungsi arah, motivasi, komunikasi, dan koordinasi dianggap sebagai bagian dari proses menuju atau sistem.

### **Mengontrol: Pemantauan Dan Evaluasi Kegiatan**

Pemantauan kemajuan organisasi terhadap pemenuhan tujuan disebut pengendalian atau *controlling*. Memantau kemajuan sangat penting untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. *Controlling* adalah mengukur, membandingkan, menemukan penyimpangan dan memperbaiki kegiatan organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Mengontrol terdiri dari kegiatan seperti mengukur kinerja, membandingkan dengan standar yang ada, menemukan penyimpangan dan mengoreksi penyimpangan. Kegiatan pengendalian umumnya berhubungan dengan pengukuran prestasi atau hasil dari tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan. Terdapat beberapa sarana untuk melakukan kontrol, seperti anggaran biaya, catatan pemeriksaan, dan catatan dari jam kerja yang hilang, umumnya sering kita temui. Setiap ukuran juga menunjukkan apakah rencana bekerja dapat menghasilkan.

Dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko (2010) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- (a) Penetapan standar pelaksanaan
- (b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- (c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- (d) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan- penyimpangan
- (e) Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

### **2.3.2 Teori Operation Management**

Menurut Heizer dan Rander (2011), manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Menurut Stevenson dan Chuong (2014) dijelaskan bahwa manajemen operasi merupakan manajemen dari bagian operasi yang bertanggung jawab untuk menghasilkan barang atau jasa. Menurut Russel dan Taylor (2011), manajemen operasi sering didefinisikan sebagai proses transformasi Input (seperti bahan, mesin, tenaga kerja, manajemen, dan modal diubah menjadi output (barang dan jasa).

Ruang lingkup manajemen operasional mencakup empat aspek yang saling berkaitan yaitu:

1. Perencanaan Sistem Produksi. Meliputi perencanaan produk, perencanaan lokasi dan layout pabrik, perencanaan lingkungan kerja, perencanaan standar produksi. Aspek ini bertujuan agar hasil produksi sesuai dengan harapan konsumen, mulai dari kualitas, harga, dan keuntungan.
2. Sistem Pengendalian Produksi. Meliputi pengendalian proses produksi, bahan baku, tenaga kerja, biaya, kualitas dan pemeliharaan. Ini adalah aspek yang

berkaitan dengan pengendalian rencana yang telah dibuat agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan hasilnya optimal.

3. Sistem Informasi Produksi. Aspek ini dibagi meliputi tiga bagian, yaitu informasi internal, informasi pelanggan, dan informasi pasar. Ini adalah aspek dimana informasi yang ada harus diterima dengan baik dan diolah secara tepat agar kegiatan produksi bisa berlangsung dengan efektif dan efisien.
4. Aspek Lingkungan. Aspek lingkungan berperan dalam memperhatikan perkembangan dan kecenderungan yang berhubungan erat dengan lingkungan. Dengan begitu, langkah yang diambil dapat memberikan manfaat secara efisien serta meningkatkan produksi.

Manajemen operasional memiliki beberapa fungsi, diantaranya :

1. *Processing* atau Fungsi Proses, yang bersifat teknis, diantaranya berupa metode yang digunakan dalam pengolahan bahan baku.
2. *Organizing* atau Fungsi Pengorganisasian teknik dan metode kerja, yang bertujuan agar proses produksi bisa berjalan dengan efektif dan efisien
3. *Planning* atau Fungsi Perencanaan bahan baku, termasuk penetapan kualitas dan kuantitas bahan baku
4. *Controlling* Fungsi Pengendalian atau pengawasan terhadap penggunaan bahan baku untuk proses produksi

Tujuan utama dari manajemen operasional dalam sebuah perusahaan adalah :

Efficiency, untuk meningkatkan efisiensi yang berkaitan dengan hal-hal yang dikerjakan atau diproduksi dalam perusahaan

Productivity, sistem manajemen operasional yang diterapkan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dalam sebuah perusahaan.

Economy, manajemen operasional yang dijalankan dengan baik dan benar sangat bermanfaat dalam menghemat dan menekan biaya produksi barang atau jasa dalam perusahaan. Manajemen operasional bisa membantu perusahaan dalam mengelola pengeluaran dan pemasukan sehingga bisnis berjalan dengan lancar.

Quality, manajemen operasional membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas perusahaan agar produk yang dihasilkan tetap sesuai dengan sasaran atau target market. Kualitas produk yang tepat akan meningkatkan pendapatan perusahaan dan kepercayaan konsumen.

Reduced processing time, manajemen operasional yang diterapkan dengan baik akan bermanfaat untuk mengurangi waktu proses produksi di dalam sebuah perusahaan, sehingga bisa dimaksimalkan ke dalam aktifitas yang lain.

### **2.3.3 Teori Ten Decision**

Menurut Haizer dan Render (2011) terdapat sepuluh keputusan strategis dalam Manajemen Operasional yaitu:

1. Desain barang dan jasa: menjelaskan apa yang diperlukan dari kegiatan operasi pada masing-masing keputusan manajemen operasi. Misalkan, desain produk biasanya menentukan batas bawah dari biaya dan batas atas dari kualitas.
2. Pengelolaan kualitas: menentukan ekspektasi kualitas dari pelanggan dan membuat kebijakan serta prosedur untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas tersebut
3. Desain proses dan kapasitas: menentukan seberapa baik barang dan jasa dihasilkan dan menjalankan manajemen terhadap teknologi, kualitas, SDM dan investasi modal yang spesifik yang menentukan struktur biaya dasar perusahaan.
4. Pemilihan lokasi: menentukan dimana lokasi perusahaan akan beroperasi dengan penilaian terkait kedekatan dengan pelanggan dan pemasok sementara mempertimbangkan mengenai biaya, infrastruktur, dan aturan pemerintah.

5. Perancangan tata letak: menentukan tata letak fasilitas kerja yang dapat menunjang dan memperlancar proses kerja.
6. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan: menentukan bagaimana cara untuk merekrut, memotivasi dan mempertahankan personel dengan bakat dan kemampuan yang dibutuhkan.
7. Manajemen rantai pasokan: menentukan bagaimana mengintegrasikan rantai pasokan ke dalam strategi perusahaan termasuk keputusan-keputusan yang menentukan apa yang dibeli, dari siapa dan dengan persyaratan apa.
8. Persediaan: menentukan keputusan pemesanan dan penyediaan persediaan dengan mempertimbangkan kapabilitas pemasok dan jadwal produksi.
9. Penjadwalan: menentukan dan menerapkan jadwal jangka waktu menengah dan pendek yang secara efektif dan efisien baik karyawan maupun fasilitas, sementara memenuhi permintaan pelanggan.
10. Pemeliharaan: menentukan siapa yang dapat bertanggung jawab dalam melakukan pemeliharaan agar kualitas tetap terjaga.

#### **2.3.4 Teori Supply Chain Management**

Rantai pasok merupakan suatu proses proses yang dimulai dari pengumpulan sumber daya yang ada dilanjutkan dengan pengelolaan menjadi produk jadi untuk selanjutnya didistribusikan dan dipasarkan sampai pelanggan akhir dengan memperhatikan biaya, kualitas, ketersediaan, pelayanan purna jual, dan faktor reputasi. Rantai pasok melibatkan supplier, manufacturer, dan retailer yang saling bersinergis dan bekerja sama satu sama lain secara langsung maupun tidak langsung. (Wisner, Tan, & Leong, 2012)

Supply Chain Management (SCM) menurut Heizer dan Render (2011) merupakan serangkaian aktivitas yang terintegrasi, dari pengadaan material dan

pelayanan jasa, kemudian mengubahnya menjadi barang setengah jadi atau barang jadi, serta mendistribusikannya kepada konsumen.

*"Supply chain management is the integration of the activities that procure materials, and services, transform them into intermediate goods and final products, and deliver them to customers."*

Menurut lembaga The Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP) mendefinisikan manajemen rantai pasok sebagai: "Perencanaan dan manajemen dari seluruh aktivitas yang terkait dalam sumber daya dan pengadaan, pengkonversian dan seluruh aktivitas manajemen logistik. Sebagai bagian yang lebih penting, rantai pasok meliputi koordinasi dan kolaborasi dengan rekanan seperti pemasok, perantara, atau jasa orang ketiga, serta pelanggan".

*"Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies."*

Menurut Russell dan Taylor, pengertian SCM adalah proses mengelola arus informasi, produk dan pelayanan di seluruh jaringan baik itu pelanggan, perusahaan hingga pemasok. Menurut Stevenson, definisi SCM adalah suatu koordinasi strategis dari rantai pasokan dengan tujuan untuk mengintegrasikan manajemen penawaran dan permintaan.

Mengacu pada pengertian SCM di atas, ada beberapa komponen yang harus dipahami, antara lain:

### **1. Upstream Supply Chain**

Upstream supply chain manajemen 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 management adalah manajemen yang mengurus transfer barang dari perusahaan langsung ke konsumen. Jadi kalau upstream supply chain harus lewat supplier dulu, kalau downstream langsung bisa dibeli oleh konsumen. Contoh management ini yaitu mebel atau gallery art. Jadi mereka membuat produk langsung sesuai keinginan konsumen.

### **3. Internal Supply Chain**

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

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:

- Penentuan tingkat outsourcing yang tepat
- Manajemen pengadaan barang
- Manajemen pemasok
- Mengelola hubungan dengan pelanggan
- Identifikasi masalah dan merespon masalah tersebut
- Manajemen risiko

Proses manajemen rantai pasokan ini terbagi menjadi tiga macam tanggungjawab, antara lain:

1. **Arus Material:** Arus material ini melibatkan pergerakan produk mentah dari supplier ke konsumen dan juga dari konsumen yang dikembalikan atau retur produk, layanan, daur ulang dan pembuangan.
2. **Arus Informasi :** Arus informasi ini berisi tentang prediksi permintaan, informasi perpindahan barang, dan juga peng-update-an status barang apakah sudah terkirim atau belum.
3. **Arus Finansial:** Arus finansial berisi pembayaran, alur perkreditan, penjadwalan pembayaran hingga persetujuan kepemilikan.

Alur informasi yang akurat dan bergerak dengan mudah di antara mata rantai, serta pergerakan barang yang efektif dan efisien menjadi faktor kunci keberhasilan dalam manajemen rantai pasokan. Menurut Indrajit dan Djokopranoto, ada beberapa pemain di dalam rantai pasokan, diantaranya:

1. Supplier
2. Manufacturer
3. Distributor / wholesaler
4. Retail outlets
5. Customers

Ada beberapa hal yang harus dikendalikan oleh manajemen suplai rantai. Mereka harus mengetahui wilayah jaringan distribusi mulai dari jumlah, lokasi suplier, fasilitas produksi, pusat distribusi, gudang hingga pelanggan. Mereka umumnya memikirkan strategi distribusi yang dilakukan, antara lain desentralisasi atau sentralisasi, pengapalan langsung, logistik orang ke-tiga, berlabuh silang atau strategi tarik menarik. Dalam hal ini, manajemen suplai rantai akan membutuhkan sistem informasi yang nantinya bisa diintegrasikan dengan cepat agar proses distribusi barang ini berjalan lancar. Mereka harus membagi informasi harga, inventaris hingga urusan transportasi. Tidak hanya itu, bidang ini juga diwajibkan mengatur syarat pembayaran dan juga metodologinya.