



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 Manajemen

2.1.1 Definisi Manajemen

“Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively.” Kinicki, Angelo, Brian K. Williams, (2016). *Management: A Practical Introduction, International Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

Artinya manajemen adalah cara bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif. Menurut Henry Fayol 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, sedang 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.

2.1.2 Fungsi Manajemen

A. Planning

“Planning is defined as setting goals and deciding how to achieve them.”

Kinicki, Angelo, Brian K. Williams, (2016). *Management: A Practical Introduction, International Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

Artinya perencanaan adalah suatu cara untuk menetapkan tujuan dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Henry Fayol, *planning* atau perencanaan ditempatkan sebagai 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, (Max Monroe, 2019) :

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.

Menurut (Max Monroe, 2019) 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 Strategi 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

“Planning is defined as arranging tasks, people and other resources to accomplish the work.” Kinicki, Angelo, Brian K. Williams, (2016). *Management: A Practical Introduction, International Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

Artinya pengorganisasian merupakan cara sebuah organisasi untuk mengatur sumber daya yang dimiliki sehingga bisa memenuhi tujuan atau sasaran organisasi. 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

“Commanding is defined as motivating, directing, and otherwise influencing people to work hard to achieve the organization’s goals” Kinicki, Angelo, Brian K. Williams, (2016). *Management: A Practical Introduction, International Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

Artinya 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

“To co-ordinate is to harmonize all the activities of a concern so as to facilitate its working, and its success.” Fayol, Henri. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

Pengkoordinasian menurut pandangan Henry Fayol merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjaga supaya kegiatan organisasi tetap tersinergi dan bekerja sama dengan baik. Komunikasi sangat diperlukan dalam proses koordinasi antar lini dalam organisasi baik komunikasi formal maupun informal dalam organisasi.

E. Controlling

“Controlling is defined as monitoring performance, comparing it with goals, and taking corrective action as needed” Kinicki, Angelo, Brian K. Williams, (2016). *Management: A Practical Introduction, International Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

Artinya pengawasan adalah suatu cara sebuah organisasi untuk menjaga kinerjanya sehingga tujuan organisasi bisa tetap tercapai, jika terdapat suatu kesalahan maka organisasi langsung melakukan penanganan atau tindakan korektif. 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. Menurut Henry Fayol pengawasan 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.

Menurut (Max Monroe, 2019) 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 pengawasan
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 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 Manajemen Operasional

2.2.1 Definisi Manajemen Operasional

“Operations Management (OM) is the set of activities that creates values in the form of goods and services by transforming inputs into outputs.” Heizer, J. H., & Render, B. (2014). *Operations management* (10th ed., Global Edition). Harlow (Essex, England): Pearson Education.

Pengertian 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 soal isu strategis dalam menentukan rencana produksi (*manufacturing*) juga metode manajemen proyek serta implementasi struktur jaringan teknologi informasi. Di sisi lain, mereka juga melakukan beberapa hal penting berikut ini:

1. Mengatur skala persediaan
2. Mengatur proses produksi
3. Mengatur akuisisi bahan baku
4. Mengontrol kualitas
5. Mengendalikan alur material
6. 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. Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi Manajemen Operasional, diantaranya adalah:

1. Eddy Herjanto (2003;2)

Menurut Eddy Herjanto, pengertian manajemen operasional adalah suatu proses yang berkesinambungan dan efektif dalam menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.

2. Pangestu Subagyo (2000;1)

Menurut Pangestu Subagyo, pengertian manajemen operasional adalah penerapan ilmu manajemen untuk mengatur seluruh kegiatan produksi atau operasional agar dapat dilakukan secara efisien.

3. William J. Stevenson (2009:4)

Menurut William J. Stevenson, pengertian manajemen operasional adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.

4. Menurut Richard L. Daft (2006:216)

Menurut Richard L. Daft, pengertian manajemen operasional adalah bidang manajemen yang fokus pada produksi barang, serta menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.

5. James Evans dan David Collier (2007:5)

Menurut James Evans dan David Collier, definisi manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan.

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 dioleh 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.

2.2.3 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, ini termasuk penetapan kualitas dan kuantitas bahan

4. Fungsi pengawasan, atau pengendalian terhadap penggunaan bahan untuk proses produksi

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 dalam proses produksi diantaranya, (Max Monroe, 2019):

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 kinsmen, 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.

2.2.5 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 ketika 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.

2.3 Manajemen Rantai Pasokan

2.3.1 Definisi Manajemen Rantai Pasokan

“Supply chain management describes the coordination of all supply chain activities, starting with raw materials and ending with a satisfied customer. Thus, a supply chain includes suppliers, manufacturers and/or service providers; and distributors, wholesalers, and/or retailers who deliver the product and/or service to the final customer.” Jay Heizer, Barry Render, Chuck Munson (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th edition. USA: Pearson Higher Ed.

Supply Chain Management atau Manajemen Rantai Pasokan 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).

Beberapa ahli ilmu manajemen pernah menjelaskan tentang definisi manajemen rantai pasokan atau *Supply Chain Management (SCM)*, diantaranya adalah:

1. James A. dan Mona J. Fitzsimmons

Menurut James A dan Mona J. Fitzsimmons, pengertian SCM adalah sebuah sistem pendekatan total untuk mengantarkan produk ke konsumen akhir dengan menggunakan teknologi informasi dalam mengkoordinasikan semua elemen supply chain dari mulai pemasok ke pengecer.

2. Chase, Aquilano, dan Jacobs

Menurut Chase, Aquilano, dan Jacob, pengertian SCM adalah sebuah sistem untuk menerapkan pendekatan secara total dalam mengelola seluruh aliran informasi, bahan, dan jasa dari bahan baku melalui pabrik dan gudang hingga ke konsumen akhir.

3. Russell dan Taylor

Menurut Russell dan Taylor, pengertian SCM adalah proses mengelola arus informasi, produk dan pelayanan di seluruh jaringan baik itu pelanggan, perusahaan hingga pemasok.

4. Stevenson

Menurut Stevenson, definisi SCM adalah suatu koordinasi strategis dari rantai pasokan dengan tujuan untuk mengintegrasikan manajemen penawaran dan permintaan.

5. Robert J. Vokurka, Gail M. Zank, dan Carl M. Lund III

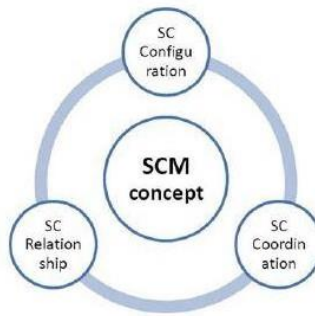
Menurut Robert, Gail, dan Lund pengertian SCM adalah semua kegiatan yang terlibat dalam menghantarkan produk dari bahan baku melalui pelanggan termasuk sumber bahan baku dan suku cadang, manufaktur dan perakitan, pergudangan dan pelacakan inventaris, pesanan yang masuk dan manajemen pesanan, distribusi di semua saluran, pengiriman ke pelanggan, dan sistem informasi yang diperlukan untuk memantau semua kegiatan.

6. Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky, dan Edith

Pengertian manajemen rantai pasokan atau Supply chain Management adalah rangkaian pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang dan toko secara efektif agar persediaan barang dapat diproduksi dan didistribusi pada jumlah yang tepat, ke lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat sehingga biaya keseluruhan sistem dapat diminimalisir selagi berusaha memuaskan kebutuhan dan layanan.

7. Heizer dan Rander

Menurut Heizer dan Rander, pengertian SCM adalah kegiatan pengelolaan berbagai kegiatan dalam rangka mendapatkan bahan mentah menjadi barang setengah jadi dan barang jadi, kemudian mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi.



Gambar 2.1 Konsep SCM

Sumber: Google

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 berransaksi volume dan harga barang saja, atau bertransaksi informasi yang lebih rinci seperti perencanaan investasi, visi misi, dan informasi keuangan yang mendetail.
3. *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.

2.3.2 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.

2.3.3 Proses Manajemen Rantai Pasokan

1. 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.

2. Perencanaan (*Planning*)

Setelah pelanggan membuat pesanan yang diinginkannya, departemen perencanaan 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.

C. 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.

D. 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.

E. 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.

F. Transportasi (*Transportation*)

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

2.3.4 Tujuan Manajemen Rantai Pasokan

Menurut (Max Monroe, 2019) 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

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:

- Murah
- Berkualitas
- Tepat waktu
- Bervariasi

2.4 Manajemen Risiko

2.4.1 Pengertian Manajemen Risiko

Berdasarkan ISO 9001:2015 risiko adalah suatu dampak dari ketidakpastian daripada hasil yang diharapkan. Menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), manajemen risiko adalah sebuah proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen dan personil lainnya, diterapkan dalam penetapan strategi dan di seluruh perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko, untuk memberikan keyakinan memadai, tentang pencapaian tujuan entitas. Pengertian Manajemen Risiko menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009 tentang “MANAJEMEN RISIKO LEMBAGA PEMBIAYAAN EKSPOR INDONESIA” Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan

metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan resiko yang timbul dari kegiatan usaha.

2.4.2 Tujuan Manajemen Resiko

Secara umum ada enam tujuan *risk management* dalam perusahaan atau badan usaha, diantaranya adalah:

1. Melindungi Perusahaan

Memberikan perlindungan terhadap perusahaan dari tingkat risiko signifikan yang bisa menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan.

2. Membantu Pembuatan Kerangka Kerja

Membantu dalam proses pembuatan kerangka kerja manajemen risiko yang konsisten atas risiko yang ada pada proses bisnis dan fungsi-fungsi di dalam sebuah perusahaan.

3. Mendorong Manajemen Agar Proaktif

Mendorong manajemen agar bertindak proaktif dalam mengurangi potensi risiko, dan menjadikan manajemen risiko sebagai sumber keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

4. Sebagai Peringatan untuk Berhati-Hati

Mendorong semua individu dalam perusahaan agar bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko perusahaan demi tercapainya tujuan yang diinginkan bersama.

5. Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Membantu meningkatkan kinerja perusahaan dengan menyediakan informasi tingkat risiko yang disebutkan dalam peta risiko/ risk map. Hal ini juga berguna dalam

pengembangan strategi dan perbaikan proses *risk management* secara berkesinambungan.

6. Sosialisasi Manajemen Risiko

Membangun kemampuan individu maupun manajemen untuk mensosialisasikan pemahaman tentang risiko dan pentingnya *risk management*.

2.4.3 Proses Manajemen Risiko

Ada beberapa tahapan pada proses manajemen risiko menurut (Robert R. Moeller, 2007) yaitu:

1. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Manajemen melakukan identifikasi terhadap berbagai kejadian potensial yang berpengaruh pada strategi dan pencapaian tujuan perusahaan. Berbagai kejadian tak pasti tersebut bisa memberikan dampak positif, namun bisa juga memberikan risiko dari yang skalanya besar atau signifikan sampai risiko yang skalanya kecil. Proses identifikasi sendiri memerlukan pembelajaran tentang masing-masing area bisnis dan harus menggunakan pendekatan yang hati-hati, sehingga tiap area bisnis dalam perusahaan bisa teridentifikasi risikonya.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko memungkinkan sebuah organisasi untuk menilai sebuah kejadian atau keadaan dan kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen perlu melakukan analisis dampak yang mungkin terjadi akibat risiko tersebut dengan dua perspektif, yaitu:

1. Besaran dari realisasi resiko (*risk severity*)
2. Kecenderungan atau peluang resiko tersebut terjadi (*probability of occurrence*)
3. Evaluasi Prioritas Resiko dan Perencanaan Respons (*Risk Prioritization and Response Planning*)

Setelah dianalisa resiko-resiko tersebut perlu diberikan peringkat dan prioritas. Sebagian besar solusi manajemen risiko memiliki kategori risiko yang berbeda, tergantung pada tingkat keparahan risiko tersebut. Risiko yang hanya dapat menyebabkan beberapa ketidaknyamanan dinilai rendah (*low risk*), sedangkan risiko yang dapat menyebabkan kerugian besar atau bencana dinilai lebih tinggi (*high risk*). Penentuan risiko ini sangat penting karena akan menentukan cara penanganannya serta sumber daya yang akan digunakannya pada penanganan risiko tersebut. Setelah itu manajemen menentukan sikap atau respon terhadap risiko tersebut. Respon dari manajemen tergantung risiko yang dihadapi. Respon atau tanggapan tersebut bisa dalam bentuk:

1. Menghindari risiko (*avoidance*)
2. Mengurangi risiko (*reduction*)
3. Memindahkan risiko (*sharing*)

4. Menerima risiko (*acceptance*)

4. Pemantauan Resiko (*Risk Monitoring*)

Proses pemantauan dilakukan secara terus menerus untuk memastikan setiap komponen lainnya berfungsi sebagaimana mestinya. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam proses pemantauan adalah pelaporan yang tidak lengkap atau berlebihan.

2.4.4 Jenis-jenis Manajemen Resiko

Seiring dengan perkembangannya, manajemen risiko terbagi dalam beberapa hal:

1. Manajemen Risiko Operasional

Manajemen ini berkaitan dengan risiko yang timbul akibat gagal fungsi proses internal, misalnya karena *human error*, kegagalan sistem, faktor luar seperti bencana dan lain-lain. Dalam manajemen risiko operasional, ada empat faktor penyebab risiko antara lain manusia, proses, sistem dan kejadian eksternal, dengan memahami manajemen risiko perusahaan bisa mengambil langkah preventif atau bahkan sanksi supaya kapasitas produksi dan layanan terjaga jika ada hal yang tidak diinginkan terjadi.

2. Manajemen Risiko Finansial

Manajemen risiko finansial yaitu upaya pengawasan risiko dan perlindungan hak milik, keuntungan, harta dan aset sebuah badan usaha. Pada prakteknya, proses pengelolaan risiko ini meliputi identifikasi, evaluasi dan melakukan pengendalian risiko bila ditemukan hal yang

mengancam keberlangsungan organisasi. Manajemen ini sangat penting karena ini merupakan salah satu sumber daya perusahaan. Karena itu seorang akuntan harus benar-benar mempertimbangkan berbagai resiko lainnya yang berhubungan dengan keuangan, seperti:

- a. Resiko likuiditas
- b. Diskontinuitas pasar
- c. Resiko kredit
- d. Resiko regulasi
- e. Resiko pajak
- f. Resiko akuntansi

Manajemen ini juga tidak lepas dari perubahan kurs mata uang yang erat kaitannya dengan perubahan inflasi, neraca perdagangan, kapasitas utang, suku bunga dan sebagainya.

3. Manajemen Resiko Strategis

Manajemen ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Resiko yang biasanya muncul adalah kondisi tak terduga yang mengurangi kemampuan pelaku bisnis untuk menjalankan strategi yang direncanakan. Resiko yang terjadi bisa disebabkan oleh faktor eksternal (keadaan ekonomi, kompetisi, perubahan pada peraturan dan perundang-undangan, permintaan atau kebutuhan konsumen) dan faktor internal (reputasi, fokus strategis, hak cipta atau paten, dukungan induk perusahaan).

2.4.5 *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*

Menurut Zigmund Bluvband et al. (2009), FMEA adalah sebuah alat yang dikembangkan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mencegah potensi kegagalan atau resiko dalam suatu proses maupun produk. FMEA digunakan di berbagai macam industri seperti otomotif, kesehatan, makanan, dan lain-lain. Penggunaan FMEA memerlukan beberapa informasi seperti:

1. Proses bisnis yang ada dalam perusahaan
2. Produk atau jasa yang dimiliki perusahaan
3. Potensial Resiko pada produk atau jasa yang dimiliki perusahaan, beserta tindakan yang bisa dilakukan untuk memitigasi resiko tersebut.

Setelah mengetahui informasi tersebut, resiko-resiko yang sudah teridentifikasi dievaluasi berdasarkan 3 kriteria yaitu *severity* (S) atau tingkat keparahan resiko, *occurrence* (O) atau frekuensi terjadinya resiko, dan *detectability* (D) atau seberapa bisa perusahaan mengidentifikasi jika terjadinya resiko tersebut, ketiga kriteria tersebut diberi skala 1 (*Best Case Scenario*) sampai 10 (*Worst Case Scenario*). Angka dari skala tersebut kemudian dimasukkan ke perhitungan *Risk Priority Number* (RPN) yang berfungsi untuk mengetahui prioritas resiko yang harus ditangani dan rencana tindakan korektifnya. Berikut rumus dari RPN:

$$RPN = S \times O \times D$$

2.4.6 *House Of Risk (HOR) Model*

Model ini adalah modifikasi dari model FMEA yang ada dengan tujuan yang sama yaitu untuk mengidentifikasi resiko-resiko yang ada dalam proses bisnis dan rantai pasok perusahaan, kemudian memprioritaskan resiko mana yang harus ditangani terlebih dahulu beserta tindakan mitigasi atau pencegahan yang efektif dalam menangani resiko-resiko tersebut. Perbedaan model *House Of Risk (HOR)* adalah kriteria dan rumus yang digunakan, dalam model ini menggunakan *severity* (S) atau tingkat keparahan resiko, *occurrence* (O) atau frekuensi terjadinya resiko, dan korelasi (R) antara kejadian resiko dan sumber atau penyebab resiko (A). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$ARP_j = O_j \sum_i S_i R_{ij}$$

2.5 Kerangka Penelitian

