



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 2

Tinjauan Pustaka

2.1 Teori Management

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 terorganisasi 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 bekerja 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.

Pengklarifikasi 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.

2.2 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 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.

2.4 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 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 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 supplier, 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.

Supply Chain Management melibatkan begitu banyak proses, mulai dari persiapan produksi hingga pemenuhan kebutuhan konsumen. Berikut ini adalah penjelasan mengenai peran dan fungsi dari setiap proses di dalamnya.

Perencanaan

Ada beberapa aktivitas yang dilibatkan dalam tahap perencanaan, mulai dari prakiraan permintaan konsumen, perencanaan pembelian, dan perencanaan produksi, hingga persiapan tenaga kerja dan transportasi.

Prakiraan permintaan konsumen (*demand forecasting*) dilakukan agar penjual dapat mengetahui jenis dan jumlah produk yang harus dipersiapkan selama kurun waktu tertentu. Ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa produk yang akan diproduksi dan dijual telah sesuai dengan permintaan konsumen.

Dalam melakukan prakiraan, penjual harus melihat laporan penjualan dan inventaris, serta memerhatikan tren pasar. Untuk melakukan prediksi permintaan secara otomatis, penjual sebaiknya mempertimbangkan untuk menggunakan sistem manajemen inventaris. Sistem ini menyediakan laporan inventaris yang akurat dan alat *forecasting* yang memungkinkan penggunaanya untuk mendapatkan hasil prediksi hanya dalam hitungan detik.

Pembelian atau Pengadaan

Setelah mengetahui jenis dan jumlah barang yang harus dibeli melalui *demand forecasting*, kini saatnya untuk memperoleh barang tersebut. *Procurement* atau pengadaan adalah perolehan barang dengan harga terbaik, dalam jumlah yang tepat, dan pada waktu yang tepat.

Proses pengadaan biasanya melibatkan beberapa tahap, yakni pengajuan pembelian, penilaian pengajuan, persetujuan pembelian, dan pemesanan ke pemasok. Admin bertanggung jawab untuk memeriksa dan mencatat apa saja yang harus dibeli dan kemudian mengajukannya kepada manajer pembelian.

Pengadaan akan menjadi lebih mudah dan sederhana dengan bantuan sistem manajemen pembelian. Dengan perangkat lunak ini, departemen pembelian dapat membuat permintaan penawaran, *purchase order*, persetujuan pembelian, dan kontrak payung secara instan. *Procurement software* yang baik bahkan menyediakan *supplier portal* untuk mempercepat proses pemesanan ke pemasok.

Produksi

Proses produksi merupakan proses di mana seluruh bahan baku akan diolah menjadi produk jadi. Proses ini biasanya tidak hanya melibatkan tenaga kerja manusia tetapi juga mesin.

Pemberhentian dalam proses produksi dapat menyebabkan penundaan pengiriman pesanan dan tentunya menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Oleh karena itu, *downtime* harus dihilangkan dengan memastikan produktivitas tenaga kerja, mesin, dan peralatan.

Pengelolaan Gudang

Setelah barang selesai diproduksi, maka barang tersebut harus di simpan di dalam gudang. Pengelolaan gudang terdiri dari proses memasukkan (*inbound*) dan mengeluarkan (*outbound*) barang, pengambilan dan pengepakan, *cross-docking*, dan *stock opname*.

Setiap barang yang masuk dan keluar harus selalu dicatat. *Stock opname* juga harus dilakukan secara berkala agar tidak ada perbedaan antara jumlah fisik barang yang sebenarnya dan jumlah barang yang tercatat dalam pembukuan. Seluruh aktivitas di gudang yang memakan waktu ini dapat diotomatiskan dengan bantuan *warehouse management software*.

Pengiriman Pesanan

Setelah barang pesanan diambil dari gudang dan dikemas, maka langkah selanjutnya adalah mengirimnya ke pelanggan. Kurir dan transportasi harus dipersiapkan terlebih dahulu agar barang dapat segera dikirim.

Untuk memastikan agar pesanan sampai ke tangan pelanggan secara tepat waktu, penjual sebaiknya memiliki alat untuk melacak kurirnya. Dengan *EQUIP Inventory*, Anda dapat melacak keberadaan kurir melalui *smartphone*. Sistem ini juga memungkinkan kurir untuk mengonfirmasi ketika pesanan sudah diantar ke pelanggan.

Pengembalian Pesanan

Pengembalian pesanan biasanya terjadi ketika konsumen mengajukan pengembalian yang dikarenakan kerusakan, kekeliruan, atau keterlambatan. Proses ini melibatkan beberapa aktivitas seperti pemeriksaan kondisi produk, otorisasi pengembalian, penggantian produk, dan penjadwalan pengiriman, pengembalian uang.

2.5 Teori *Trust* dengan *Supplier*

Kepercayaan memiliki beberapa definisi dalam literatur. Namun, semua definisi ini membawa arti yang sama yang bekerja dengan baik dalam konteks SCM (Tejpal et al., 2013). Pada dasarnya, kepercayaan adalah hubungan dua arah antara mitra yang menyiratkan tingkat kepercayaan yang tinggi dalam kesopanan satu sama lain serta pemenuhan janji (Chang et al., 2014).

Namun, kepercayaan dianggap sebagai konsep yang berlapis-lapis; dimensi kepercayaan adalah kepercayaan berbasis karakteristik, kepercayaan berbasis perhitungan, dan kepercayaan berbasis institusi (Laequddin et al., 2010). Karakteristik mitra yang mempengaruhi kepercayaan adalah kesusilaan, integritas, konsistensi, kepercayaan, kredibilitas, dan sebagainya (Tejpal et al., 2013). Di sisi lain, komponen perhitungan kepercayaan terkait dengan analisis biaya-manfaat, adopsi teknologi oleh mitra, dan kemampuan dinamis (Laequddin et al., 2010). Oleh karena itu, kepercayaan di antara mitra SC harus dibangun berdasarkan evaluasi risiko yang terkait dengan tiga dimensi kepercayaan (Laequddin et al., 2012). Selain itu, kepercayaan dianggap sebagai elemen integral dari sikap terhadap *supply chain* dan pihak lain dalam sistem (Gimenez et al., 2012).

Tingkat kepercayaan tidak sama dalam semua situasi. Itu tergantung pada kemauan para pihak yang terlibat untuk mengalami ketidakpastian dan risiko (Tejpalet al., 2013). Secara umum, kepercayaan mulai rendah dan berkembang seiring waktu. Namun, ini dapat dimulai pada tingkat tinggi jika ada beberapa faktor tersembunyi seperti yang dianjurkan oleh McKnight et al. yang memperkenalkan model kepercayaan mereka untuk mengilustrasikan mengapa hal itu dapat dimulai dengan kuat pada awalnya dengan menyelidiki dimensi kognitif dari kepercayaan seperti kepercayaan dan niat daripada sikap dan perilaku.

Selain itu, Laeequiddin et al. (2010) menunjuk ke tiga pandangan tentang kepercayaan. Yang pertama adalah kepercayaan berbasis psikologi, yang terkait dengan keadaan psikologis dari satu pihak ke pihak lain. Yang kedua adalah kepercayaan berbasis sosiologi, kepercayaan pada mitra lain melalui komunikasi. Yang ketiga adalah kepercayaan berbasis sistem manajemen, yang terkait dengan penilaian mental dan intelektual berdasarkan hasil dan pengalaman yang berbeda.

Selanjutnya, Pomponi et al. (2015) menggambarkan tiga tingkat kepercayaan: kepercayaan kontraktual, yang membutuhkan saling pengertian dari masing-masing pasangan; kepercayaan kompetensi, yang membutuhkan upaya dan keterampilan yang direkomendasikan dari kedua mitra; dan *goodwill trust*, yang mengacu pada keputusan kedua mitra untuk tampil sangat baik. Selain itu, beberapa penelitian berurusan dengan kepercayaan sebagai faktor tunggal untuk meningkatkan kinerja *supply chain*, sementara yang lain telah menyelidiki itu bersama-sama dengan faktor-faktor lain, seperti kekuasaan (Irlandia dan Webb, 2007) dan ketergantungan (Zhang dan Huo, 2013). Selain itu, beberapa peneliti mencoba menjelaskan pilar kepercayaan tertentu, seperti peran manajemen informasi dalam mengembangkan kepercayaan dalam lingkungan berbasis internet yang baru dan organisasi virtual.

Tingkat dan fungsi kepercayaan pada SC bervariasi di antara budaya dan wilayah. Ditemukan bahwa hubungan SC di bagian Timur dunia (seperti Jepang) didasarkan terutama pada kepercayaan, yang tidak terjadi di bagian Barat dunia

(Vieira et al., 2013). Kepercayaan memiliki dampak positif pada SCI di Cina (Zhang dan Huo, 2013) dan di Korea (Ha et al., 2011). Di Amerika Serikat, Handfield dan Bechtel (2002), menggunakan sampel perusahaan manufaktur, menemukan bahwa kepercayaan berdampak positif terhadap respons perusahaan pemasok.

Arti kepercayaan dalam konteks SC perawatan kesehatan mirip dengan definisi yang dibahas di atas. Chen et al. (2013) menegaskan bahwa kepercayaan antara rumah sakit dan pemasoknya berasal dari pemasok yang memiliki perilaku yang dapat diperkirakan, bersikap baik hati, bugar, dan dapat dipercaya.

2.6 Teori *Supplier Integration*

SCI dapat didefinisikan sebagai “sejauh mana produsen secara strategis berkolaborasi dengan mitra rantai pasokannya dan secara kolaboratif mengelola proses intra dan antar organisasi”

(Flynn et al., 2010). SCI terdiri dari dua area, integrasi internal dan eksternal. Yang terakhir melibatkan integrasi dengan pemasok dan integrasi dengan pelanggan (Flynn et al., 2010).

Total SCI, yang mencakup integrasi internal dan eksternal, ditemukan memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi (Beheshti et al., 2014) dan pada kinerja produk baru serta kinerja inovasi (He et al., 2014).

SI adalah hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan operasional dan strategis perusahaan yang berpartisipasi untuk membantu mereka mendapatkan manfaat besar yang berkelanjutan (Li et al., 2004). SI mencakup berbagai aspek seperti jadwal terkoordinasi, proses terintegrasi, informasi bersama, teknologi bersama, kontrak jangka panjang, peningkatan kualitas yang diperkuat, peningkatan kemampuan pemasok secara keseluruhan, dan risiko serta penghargaan bersama (Dyer et al., 1998; Echtelt et al., 2008). SI yang berhasil menghasilkan banyak keuntungan seperti pemotongan biaya, peningkatan tingkat layanan, mitigasi risiko, respons gesit terhadap lingkungan yang berubah dan kebutuhan pasar yang dinamis (Lee et al., 2011; Cao dan Zhang, 2011; Zhao et al., 2013).

Dalam studi saat ini, fokusnya adalah pada integrasi eksternal antara perusahaan pembeli (rumah sakit) dan pemasok mereka. Hospital-SI dapat didefinisikan sebagai sinkronisasi proses akhir antara rumah sakit dan pemasoknya (Chen et al., 2013). Integrasi supplier pada Rumah Sakit dianggap sebagai salah satu strategi yang paling bermanfaat untuk nilai tambah dan memotong biaya yang terus meningkat di sektor kesehatan selain itu juga untuk mengeksploitasi proses SC yang efisien (Lee et al., 2011).

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Metodologi yang digunakan	Kesimpulan
Ayman Bahjat Abdallah, Mais Issam Abdullah and Firas Izzat Mahmoud Saleh	The effect of trust with suppliers on hospital supply chain performance	Model penelitian dan hipotesis dikembangkan berdasarkan literatur ulasan. Penelitian ini didasarkan pada data survei yang dikumpulkan dari 152 responden di 55 rumah sakit swasta di Yordania. Hipotesis yang diajukan diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural.	Penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan dengan pemasok memiliki dampak positif pada supplier integration dan kinerja rantai pasokan rumah sakit. Supplier integration sebagian memediasi hubungan antara kepercayaan dan kinerja rantai pasokan rumah sakit.
Santanu Mandal	The influence of dynamic capabilities on hospital-supplier collaboration and hospital supply chain performance	Studi ini mengadopsi studi multi-unit rantai pasokan rumah sakit yang berbeda. Akibatnya, data persepsi dikumpulkan dari tujuh entitas	Berdasarkan 192 tanggapan lengkap, penulis menemukan pengaruh positif VFS, belajar dan mengintegrasikan kolaborasi rumah sakit-pemasok dan dampak positif dari kolaborasi rumah

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

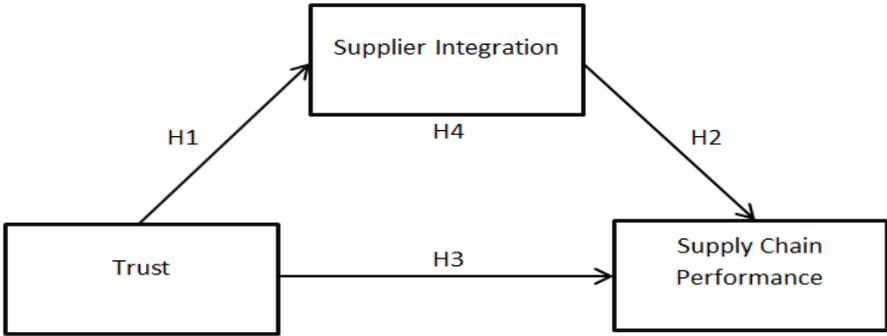
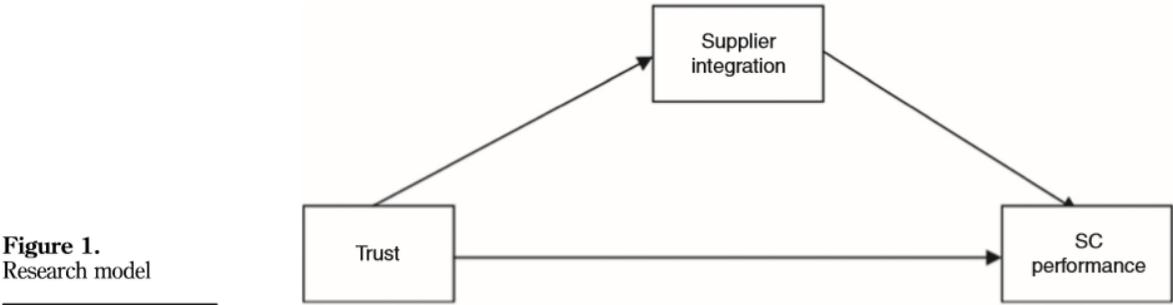
Nama Peneliti	Judul Jurnal	Metodologi yang digunakan	Kesimpulan
		<p>dominan dalam rantai pasokan medis / rumah sakit yang khas: rumah sakit dan klinik, akomodasi (yaitu hotel), kimia dan farmasi, pemasaran / hubungan masyarakat / promosi, produsen peralatan medis, makanan dan minuman dan asuransi. Tanggapan dikumpulkan menggunakan survei e-mail dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.</p>	<p>sakit-pemasok pada kinerja rantai pasokan rumah sakit. Pengaruh signifikan dari visibilitas rumah sakit untuk berkoordinasi dicatat pada kolaborasi rumah sakit-pemasok. Studi ini berpendapat rumah sakit untuk berinvestasi lebih banyak untuk memperkaya kemampuan dinamis mereka untuk mendiagnosis perubahan dalam lingkungan untuk mempertahankan hubungan kolaboratif mereka yang mengarah pada implikasi kinerja yang positif.</p>
Saad Alshahrani, Shams Rahman, Caroline Chan	Hospital-supplier integration and hospital performance: evidence from Saudi Arabia	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengembangkan model konseptual	Hasilnya menunjukkan bahwa integrasi rumah sakit-pemasok memiliki

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Metodologi yang digunakan	Kesimpulan
		<p>yang komprehensif untuk dampak integrasi rumah sakit-pemasok pada kinerja keseluruhan organisasi perawatan kesehatan. Ini juga menyelidiki peran moderat praktik lean antara integrasi rumah sakit-pemasok dan kinerja rumah sakit. Data dikumpulkan dari 498 rumah sakit umum dan swasta di Arab Saudi menggunakan survei. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk analisis data.</p>	<p>dampak positif pada kinerja rumah sakit. Efek ini bahkan lebih menonjol ketika mengadopsi praktik lean di rumah sakit.</p>

Sumber: Emerald Insight

2.8 Model Penelitian



Sumber: Ayman Bahjat Abdallah, Mais Issam Abdullah, Firas Izzat Mahmoud Saleh, (2017) "*The effect of trust with suppliers on hospital supply chain performance: The mediating role of supplier integration*", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 Issue: 3, pp.694-715

Dari model penelitian diatas, berikut ini adalah penjelasan mengenai hipotesis yang menghubungkan antar variabel:

H1 Terdapat pengaruh positif antara *trust* terhadap *supplier integration* pada Rumah Sakit Awal Bros.

H2 Terdapat pengaruh positif antara *supplier integration* terhadap *supply chain performance* pada Rumah Sakit Awal Bros.

H3 Terdapat pengaruh positif antara *trust* terhadap *supply chain performance* pada Rumah Sakit Awal Bros.

H4 Terdapat pengaruh positif mediasi *supplier integration* terhadap hubungan antara *trust* dan *supply chain performance* pada Rumah Sakit Awal Bros.