

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

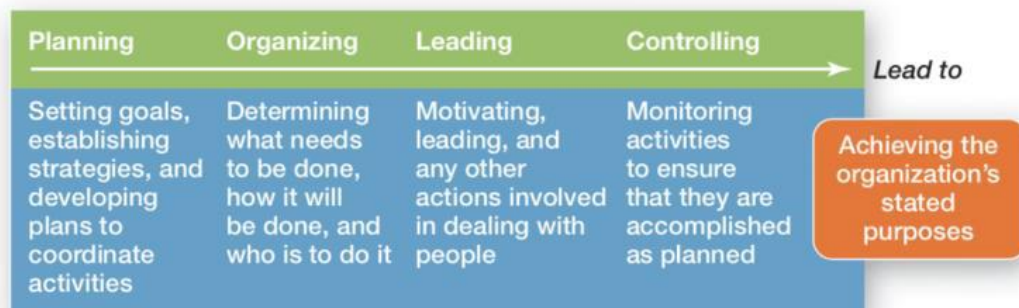
2.1.1 *Management*

Menurut Kinicki & Williams (2016), *management* adalah kegiatan yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif, dengan melakukan pekerjaan melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan yang dimiliki. Sedangkan menurut Ebert & Griffin (2017), *management* merupakan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan dan diawasi oleh atasan atau manajer perusahaan dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki, seperti informasi dan manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan Schermerhorn & Bachrach (2015) di dalam bukunya yang berjudul “*Introduction To Management*”, berpendapat bahwa dalam kegiatan *management* seorang manajer perlu memiliki tiga keterampilan dasar untuk dapat bekerja dengan baik, diantaranya:

1. *Technical skills*, keterampilan yang dimiliki individu dalam melakukan tugas tertentu untuk dapat memberikan nilai tambah di dalam perusahaan.
2. *Human and interpersonal skills*, kemampuan individu dalam melakukan komunikasi untuk membangun kerjasama yang baik dan profesional pada setiap anggota perusahaan.
3. *Conceptual and thinking skills*, kemampuan individu dalam melakukan analisis untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi di perusahaan.

2.1.2 *Function of Management*

Menurut Robbins & Coulter (2018), *management* terbagi menjadi empat fungsi untuk dapat menciptakan kegiatan manajemen yang efektif dan juga efisien dalam melakukan pekerjaan di dalam perusahaan.



Sumber : Robbins & Mary Coulter (2018)

Gambar 2.1 Function Of Management

Pada Gambar 2.1 berdasarkan Robbins & Mary Coulter (2018) di dalam bukunya yang berjudul “*Management*”, terdapat empat fungsi manajemen yang bertujuan untuk menciptakan kegiatan yang efektif dan efisien ketika melaksanakan pekerjaan, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *planning* merupakan sebuah proses yang di dalamnya terdapat pengaturan tujuan dan penetapan strategi untuk dapat mencapai tujuan perusahaan serta rencana – rencana untuk dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan perusahaan yang akan dilakukan kedepannya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* merupakan sebuah proses yang melibatkan penataan pekerjaan terkait yang akan dilakukan dan siapa saja individu yang akan melakukan pekerjaan tersebut. Ini bertujuan untuk dapat mencapai keberlangsungan serta tujuan perusahaan.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan atau *leading* merupakan sebuah proses yang melibatkan individu, termasuk kedalam motivasi dan juga pengarahan yang ada di dalam perusahaan. Kegiatan ini bertujuan untuk dapat menangani setiap individu

yang ada di dalam perusahaan dan biasanya dipakai oleh seorang pemimpin perusahaan dalam memberikan arahan yang bersifat membangun bagi para karyawannya.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian atau *controlling* merupakan sebuah proses yang di dalamnya melibatkan pengawasan, perbandingan dan juga pengoreksian terkait performa kinerja dan juga pekerjaan yang bertujuan untuk memastikan semua kegiatan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan perusahaan.

2.1.3 *Business Process Management*

Berdasarkan Boone dan Kurtz (2015), bisnis merupakan suatu aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan untuk mendapatkan keuntungan atau laba. Kegiatan bisnis biasa dilakukan dengan menghasilkan dan memproduksi barang maupun jasa yang dapat dikonsumsi maupun digunakan oleh *customer*. Menurut Romney & Steinbart (2015), terdapat tahapan dalam proses bisnis manajemen, yaitu:

1. *Design*

Membuat formulir untuk mengumpulkan data dan alur kerja dalam menjalankan proses kegiatan bisnis serta dapat mengidentifikasi terhadap setiap tugas dalam alur kerja.

2. *Model*

Merupakan proses dalam melakukan perbaikan secara detail serta memberikan gambaran yang jelas tentang urutan peristiwa, dan aliran data melalui proses tersebut.

3. *Execute*

Menjalankan proses dengan mengujinya secara langsung dengan grup kecil terlebih dahulu, dengan membatasi akses informasi kepada setiap anggota.

4. *Monitor*

Memperhatikan setiap proses saat berjalan melalui alur kerja. Penggunaannya berupa *tools* yang tepat untuk mengidentifikasi kemajuan, mengukur efisiensi, dan juga efektivitas.

5. *Optimize*

Melakukan analisis dengan memperhatikan setiap perubahan yang perlu dilakukan pada formulir atau alur kerja untuk membuatnya lebih efisien.

Dalam melakukan kegiatan bisnis, maka diperlukan aktivitas yang melibatkan interaksi antara teknologi informasi dan komunikasi, atau biasa disebut dengan *electronic business (e-business)*. *Electronic business* atau *e-business* merupakan sebuah teknologi yang bertujuan untuk mengembangkan proses bisnis seperti proses internal dan proses eksternal. Proses internal terdiri dari sumber daya manusia, sistem keuangan dan administrasi perusahaan. Sedangkan pada proses eksternal terdiri dari penjualan, pemasaran, penyediaan barang dan jasa yang berhubungan dengan customer (Bains & Kaur, 2013). Dalam menjalankan aktivitas *e-business*, terdapat keterkaitan dengan *e-commerce* dalam mendukung penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang berguna untuk meningkatkan semua aspek yang terdapat dalam kegiatan bisnis tersebut. Menurut Laudon & Traver (2017), terdapat enam jenis model *e-commerce* yang berbeda serta penggunaannya yang sesuai dengan kebutuhan suatu bisnis, yaitu:

1. *B2C e-commerce*

Business to consumers (B2C) merupakan penjualan yang dilakukan antara produsen barang atau jasa dengan *customer* langsung, yang melakukan proses transaksi secara *online*, sehingga mampu berkembang dengan sangat cepat dan dapat menjangkau pasar yang lebih luas.

2. *B2B e-commerce*

Business to business (B2B) merupakan jenis *e-commerce* besar, meliputi transaksi yang dilakukan antar perusahaan atau jenis usaha. Aktivitas bisnis tersebut dilakukan antara perusahaan produsen dengan *customer* yang

merupakan kelompok dalam menjalankan bisnis. Kegiatan penjualan dilakukan menggunakan elektronik agar dapat mencatat segala proses transaksi serta pemberian informasi yang berkaitan dengan barang atau jasa sehingga dapat memudahkan segala aktivitas bisnis yang sedang dijalankan.

3. *C2C e-commerce*

Consumer to consumer (C2C) merupakan transaksi yang dilakukan antara *customer* dengan *customer*. Dalam prosesnya, *customer* adalah penyedia barang dan jasa yang membutuhkan sebuah *platform* sebagai alat untuk melakukan transaksi. *Platform* berfungsi sebagai tempat mempertemukan antara penjual dan pembeli dengan penggunaan *web* seperti facebook, linkedin dan sebagainya.

4. *Mobile e-commerce*

Mobile e-commerce (*m-commerce*) merupakan proses transaksi secara *online* yang mengacu pada penggunaan perangkat *mobile* dengan menggunakan jaringan seluler dan nirkabel untuk menghubungkan *smartphone* ke *internet*.

5. *Social e-commerce*

Merupakan *e-commerce* yang menggunakan jejaring sosial media yang berguna untuk meningkatkan popularitas *sign-on* sosial, pencarian toko virtual di Facebook, Instagram, Youtube, dan situs jejaring sosial lainnya. Proses *social e-commerce* melibatkan penggunaan aplikasi *mobile* pengolahan pesan seperti Facebook Messenger, WhatsApp, dan lainnya sebagai media untuk berinteraksi antara penjual dan *customer*.

6. *Local e-commerce*

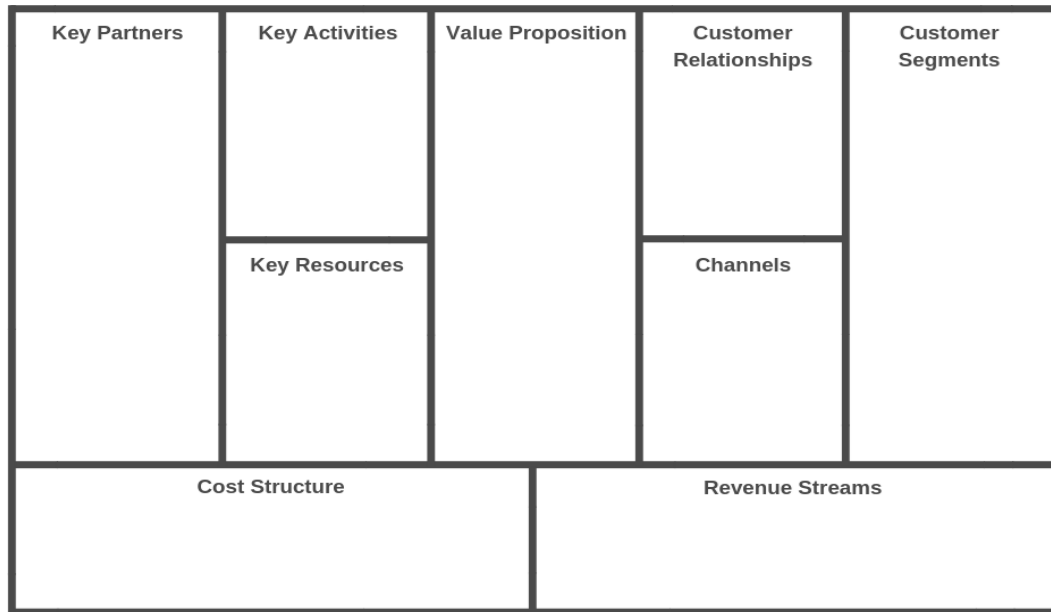
Merupakan *e-commerce* yang berfokus dalam melibatkan *customer* berdasarkan letak geografis saat ini. Hal tersebut bertujuan sebagai teknik pemasaran *online* agar dapat mendorong *customer* pergi ke toko pedagang lokal. *Local e-commerce* juga merupakan perpaduan dari *m-commerce*, dan *social e-commerce* yang didorong oleh banyaknya minat terhadap layanan *on-demand* lokal seperti Grab, dan Gojek.

2.2 Strategic Management

Berdasarkan Johnson & Scholes (2016), strategi merupakan kegiatan yang terarah dan terdapat ruang lingkup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang untuk mencapai keuntungan bagi perusahaan melalui konfigurasi terkait sumber daya dalam memenuhi kebutuhan pasar dan juga memenuhi harapan pemangku kepentingan yang terkait. *Strategic management* adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi visi, misi dan tujuan perusahaan yang harus dilakukan terkait bisnis, kegiatan dalam melakukan analisis *eksternal* dan *internal*, merumuskan dan menerapkan strategi, serta yang terakhir adalah kegiatan dalam mengevaluasi hasil bisnis (Stephen P. Robins & Mary Coulter, 2014). Kegiatan implementasi strategi termasuk kedalam mengembangkan budaya perusahaan yang mendukung, menciptakannya struktur organisasi perusahaan yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran perusahaan, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi dengan jelas, serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja perusahaan yang sesuai (David & David, 2015).

2.2.1 Business Model Canvas

Business model canvas merupakan sebuah *tools* yang digunakan dalam *strategic management* untuk menerapkan konsep, strategi dan juga berbagai infrastruktur keuangan perusahaan dalam bentuk elemen - elemen visual yang bertujuan untuk perkembangan bisnis. Konsep *business model canvas* ini menggunakan gambaran mengenai ide, sehingga setiap individu yang bersangkutan akan memiliki pemahaman dan pandangannya terhadap cara kerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2012).



Sumber : Osterwalder & Pigneur (2012)

Gambar 2.2 *Template Business Model Canvas*

Berdasarkan Gambar 2.2 terdapat *template business model canvas* yang berbentuk sebuah kerangka sederhana dan terbagi menjadi sembilan bagian atau “*nine building blocks*” yang memiliki tujuan untuk memudahkan para pebisnis dalam membangun maupun mengembangkan bisnis mereka. Sembilan elemen tersebut secara urut terdiri atas:

1. *Value Propositions*

Value propositions merupakan proses *customer* agar dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya. Terdapat hal – hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan *value propositions* yaitu :

- a. *Newness*, sebuah produk baru yang diciptakan, belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan di dalamnya.
- b. *Performance*, kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu produk maupun layanan yang ditawarkan.
- c. *Customization*, perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai

dengan kebutuhan *customernya* agar mendapatkan nilai lebih.

- d. *Getting the job done*, produk atau jasa berfungsi untuk dapat membantu *customer* dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- e. *Design*, dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsi yang baik. Sebuah desain juga sangat sulit untuk diukur karena setiap masing – masing individu memiliki pendapat yang berbeda – beda
- f. *Brand / status*, *customer* dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
- g. *Price*, harga dapat ditentukan oleh pesaing dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang akan ditawarkan. Dalam penentuan harga, *customer* dapat menjadi sensitif terhadap harga.
- h. *Cost reduction*, sebuah nilai yang didapatkan dari biaya yang dikeluarkan oleh *customer* dalam membeli produk atau jasa.
- i. *Risk reduction*, terdapat resiko yang dibuat oleh produk yang ditawarkan kepada *customer* sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan
- j. *Accessibility*, produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.
- k. *Convenient / usability*, sebuah produk dapat memenuhi keinginan maupun kebutuhan bagi *customernya* sehingga *customer* tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

2. *Customer Segments*

Customer merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa adanya *customer* maka perusahaan tidak akan dapat bertahan lama dalam kegiatan bisnis yang sedang dijalankannya. Terdapat beberapa tipe dari *customer segments*, yaitu:

- a. *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen *customer*. *Mass market* berfokus kepada penentuan segmentasi pasar, nilai

proposisi, kerjasama, dan juga saluran distribusi.

- b. *Niche market*, bisnis model yang memiliki target pasar dimana hanya melayani segmen customer tertentu atau yang lebih spesifik.
- c. *Segmented*, bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada *customer*.
- d. *Diversified*, bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.

3. *Customer Relationship*

Hubungan dengan *customer* dibangun sesuai dengan *customer segment*, hal ini dikarenakan pada setiap segmentasi memiliki perbedaannya masing-masing. Di dalam *customer relationship* terbagi menjadi enam bagian yaitu :

- a. *Personal assistant*, komunikasi yang terjadi antara *customer* dengan petugas pelayanan *customer* agar mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
- b. *Dedicated personal assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani *customer* secara individual.
- c. *Self service*, yaitu *customer* tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan tersebut menyediakan sarana yang diperlukan oleh *customer* dalam membantu dirinya sendiri.
- d. *Automated service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.
- e. *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan para *customernya*.
- f. *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan *customer* untuk menciptakan sebuah nilai proposisi yang baru.

4. *Channels*

Channels menggambarkan komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan para *customer* dalam menyampaikan nilai proporsinya. Ada beberapa fungsi yang

terdapat di dalam *channels* antara lain:

- a. Untuk meningkatkan kesadaran kepada *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. Untuk membantu *customer* dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
- c. Untuk memungkinkan bagi *customer* dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
- d. Untuk memberikan proposisi nilai perusahaan kepada *customer*.
- e. Untuk memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada *customer*.

5. *Key Resources*

Key resources merupakan aset yang sangat penting dan diperlukan untuk membuat bisnis agar dapat terus berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya dan sumber daya utama dalam *key resources* yang dapat dikategorikan menjadi empat bagian, yaitu:

- a. *Physics*, meliputi gedung, mesin, tanah maupun kendaraan yang dapat dilihat bentuk atau fisiknya.
- b. *Intellectual*, meliputi hak intelektual, hak paten dan juga merek terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.
- c. *Human*, merupakan sumber daya manusia yang termasuk bagian penting dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mempertahankan sumber daya manusianya.
- d. *financial*, merupakan bagian keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi di dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.

6. *Key Activity*

Key activity merupakan aktivitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar

bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. *Key activities* dapat dikategorikan menjadi tiga bagian yaitu:

- a. *Production*, merupakan aktivitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.
- b. Pemecahan masalah, merupakan aktivitas yang berhubungan dengan masalah yang terjadi terkait produk tersebut. Sebuah perusahaan harus bisa mengatasi masalah yang terjadi dimana tidak hanya pada produk, tetapi juga harus dapat memenuhi keinginan dari *customer* agar produk tersebut dapat diterima dengan baik oleh *customer*.
- c. *Platform* / jaringan, merupakan aktifitas utama yang berhubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

7. *Key Partnership*

Perusahaan membentuk aliansi atau kerjasama karena berbagai alasan di dalamnya. Biasanya perusahaan tersebut menciptakan kerjasama untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya. *Key partnership* dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu:

- a. *Strategic alliance between non competitor*, merupakan jenis aliansi antara non-pesaing yang bertujuan agar dapat memberikan informasi dan bantuan terhadap perusahaan lain untuk membantu proses jalannya bisnis yang baik di masyarakat
- b. *Cooperation*, merupakan kemitraan strategis antar mitra yang membantu menyebarkan resiko yang akan terjadi pada kedua perusahaan.
- c. *Joint venture to develop new business*, merupakan pelaksanaan dan mengembangkan usaha secara bersama dalam menjalankan bisnis yang baru. Bersama dengan kedua mitra, dapat memiliki kepentingan bersama dalam mengembangkan bisnis baru.

- d. *Buyer supplier relationship to assure reliable supplies*, merupakan jenis kemitraan yang memastikan bahwa bisnis yang sedang dijalani memiliki sumber pasokan yang dapat diandalkan sebagai pemasok barang pada bisnis.

8. *Cost Structure*

Cost structure merupakan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya tersebut dapat diperhitungkan dengan baik jika aktivitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan sebelumnya. *Cost structure* dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu:

- a. *Cost Driven*, yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
- b. *Value Driven*, yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai. *Cost structure* juga memiliki empat karakteristik, yaitu:
 - a. *Fixed cost*, merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan perusahaan.
 - b. *Variable cost*, merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
 - c. *Economies of scale*, perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena dapat memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan pada saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang dengan kapasitas yang kecil.
 - d. *Economies of scope*, merupakan keunggulan biaya yang lebih murah pada saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri perusahaan baik di dalam maupun luar negeri.

9. *Revenue Stream*

Revenue stream merupakan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen *customer*. Terdapat dua tipe *revenue streams* yang berbeda, yaitu:

- a. *Transaction revenues*, merupakan transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran yang terjadi pada *customer*.
- b. *Recurring Revenues*, merupakan transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada *customer* dan menyediakan layanan *customer support* kepada *customer* setelah pembelian produk.

2.2.2. *SWOT Analysis*

Menurut Freddy (2013), analisis *SWOT* atau *SWOT analysis* merupakan kegiatan analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun kemudian dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan juga ancaman (*threats*). Sedangkan berdasarkan Galavan (2014), analisis *SWOT* (*strength*, *opportunity*, *weakness*, dan *threat*) merupakan analisis yang bertujuan untuk mendapatkan strategi yang berguna efektif yang diterapkan sesuai dengan keadaan pasar dan publik pada saat itu. Peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) biasa dipakai untuk mengetahui lingkungan luar atau *eksternal*. Kemudian kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) biasa didapatkan melalui kegiatan analisis di dalam perusahaan atau *internal*.

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<i>Threats</i>	ST Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman	WT Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman
<i>Opportunities</i>	SO Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang	WO Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang

Sumber : Rangkuti (2014)

Gambar 2.3 Matriks SWOT

Berdasarkan pada Gambar 2.3 menurut Rangkuti (2014), bahwa adanya *matriks SWOT* yang di dalamnya terdapat kombinasi empat kuadran strategis pertimbangan berbeda, yaitu:

1. Strategi SO (*strengths & opportunities*)
Merupakan jalan pemikiran yang ada di dalam perusahaan, yaitu dengan menggunakan maupun memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi ST (*strengths & threats*)
Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman yang ada.
3. Strategi WO (*weakness & opportunities*)
Merupakan pemanfaatan peluang yang ada pada perusahaan dengan cara mengatasi kelemahan yang dimiliki di dalamnya.
4. Strategi WT (*weakness & threats*)
Merupakan kegiatan yang bersifat *defensive* dan juga ditujukannya untuk meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman yang akan

muncul.

2.2.3 VRIO Analysis

Berdasarkan Barney & Hesterly (2015), *VRIO* (*valueable, rare, inimitable, organized to capture value*) merupakan kinerja perusahaan yang di dalamnya berfokus kepada sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk mengetahui sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

<i>VRIO Framework</i>				
<i>Is the Resources or Capability</i>				
<i>Valuable?</i>	<i>Rare?</i>	<i>Costly to Imitate</i>	<i>Exploited by Organization</i>	<i>Competitive Implication</i>
No	-	-	No.	Competitive Disadvantage
Yes	No	-		Competitive Parity
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage

Sumber: Barney & Hesterly (2015)

Gambar 2.4 VRIO Framework

Berdasarkan Gambar 2.4 terdapat *VRIO framework* menurut Barney & Hesterly, 2015). Dalam analisa *VRIO framework* tersebut, terdapat empat pertanyaan yang harus ditanyakan terkait dengan sumber daya perusahaan atau kapabilitas untuk menentukan segi potensial kompetitifnya sebuah perusahaan, yaitu:

1. *Valueable*

Terkait sumber daya yang dimiliki perusahaan, untuk dapat menambah nilai dalam memanfaatkan peluang dan bisa bertahan dalam menghadapi ancaman yang ada

2. *Rare*

Terkait sumber daya yang hanya bisa diperoleh dari satu ataupun sedikitnya perusahaan dimana merupakan sumber daya yang dianggap langka. Dalam hal ini, perusahaan yang dianggap langka akan memiliki keunggulan kompetitif.

3. *Inimitable*

Terkait sumber daya pada perusahaan yang memiliki biaya tinggi sehingga sulit untuk ditiru, dibeli dan digantikan oleh perusahaan pesaing diluar sana. Perusahaan akan dapat sulit ditiru karena adanya alasan seperti kondisi sejarah, ambiguitas kausal, dan kompleksitas sosial.

4. *Organized to Capture Value*

Terkait sumber daya yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan jika tidak terorganisir dengan baik untuk menangkap nilai yang diberikan perusahaan. Sehingga perlu adanya pengaturan sistem manajemen, struktur yang jelas, kebijakan, dan budaya agar dapat menyadari potensi di dalamnya.

2.3 *Financial*

Menurut Horne & Wachowicz Jr. (2012), *financial* merupakan setiap hal yang berkaitan dengan perolehan aset, pendanaan, dan manajemen aset yang didasari oleh beberapa tujuan umum perusahaan. Kegiatan *financial* berhubungan dengan laporan keuangan yang bertujuan untuk memberikan informasi keuangan suatu entitas yang dapat berguna bagi keputusan investor, kreditur, dan lainnya dalam membuat keputusan penyediaan sumber daya bagi perusahaan (Kieso, et al., 2014). Berdasarkan Subramanyam & John (2014), kegiatan laporan keuangan harus dilakukan dengan benar agar keterbatasan informasi dapat diidentifikasi dengan jelas, seperti:

1. *Timeliness*, laporan keuangan disusun paling sering adalah setiap kuartal dan dipublikasikan sampai dengan enam minggu setelah akhir kuartal.
2. *Frequency*, penyusunan laporan keuangan dibuat dengan tepat waktu dan secara berkala. Sedangkan alternatif informasi lainnya disajikan untuk kegiatan pasar yang terdapat kejadian.

3. *Forward-looking*, dengan orientasi ke depan maka laporan keuangan mencangkup ramalan yang terbatas karena akuntansi berdasarkan biaya yang historis dan konservatisme.

2.3.1 Budgeting

Menurut Alexander (2018), perencanaan *financial* adalah fungsi penting dalam menjalankan bisnis di dalam perusahaan. laporan keuangan disiapkan setelah penutupan periode bisnis, seperti secara bulanan, triwulanan, dan tahunan. Terdapat tiga laporan keuangan utama adalah sebagai berikut:

1. *Income statement*, merupakan laporan laba rugi dari semua transaksi pendapatan dan beban yang diselesaikan selama tahun tersebut.
2. *The balance sheet*, merupakan nilai total aset perusahaan yang dimiliki sama dengan jumlah kewajiban yang dimiliki perusahaan tersebut (seperti utang jangka panjang, tagihan yang jatuh tempo, dan sebagainya).
3. *The statement of cash flows*, merupakan laporan arus kas yang dihasilkan dan digunakan oleh perusahaan selama periode tertentu. Biasa digunakan untuk menjadi fokus penilaian ukuran bisnis dan pengukuran arus kas.

2.3.2 Financial Organizing

Menurut Horne dan Wachowicz (2012), *financial organizing* atau biasa dikenal dengan manajemen keuangan adalah perolehan aset, pendanaan, dan manajemen aset dengan didasari beberapa tujuan umum bagi perusahaan. Sedangkan menurut Naim & Asma (2017), *financial* merupakan aktivitas pengendalian sumber daya keuangan yang terdapat didalam suatu perusahaan dimana terdapat tujuan yang digunakan dalam *financial* di dalam perusahaan yaitu:

1. Memaksimalkan keuntungan
Manajemen keuangan memiliki peran dalam menghasilkan keuntungan yang maksimal di dalam suatu perusahaan dalam jangka panjang dengan melalui

suatu kebijakan yang telah ditentukan, sehingga dapat menghasilkan pendapatan dan keuntungan yang sudah direncanakan.

2. Mengawasi arus kas

Manajemen keuangan memiliki peran dalam menjaga aktivitas arus kas, dengan mengawasi pengeluaran dana yang digunakan untuk membeli kebutuhan seperti perlengkapan, dan pembayaran gaji karyawan di dalam perusahaan.

3. Membuat struktur modal

Manajemen keuangan memiliki peran dalam mengawasi dan mempersiapkan struktur modal dengan menyeimbangi antara pembiayaan yang dimiliki dan juga dana yang dipinjam.

4. Memaksimalkan penggunaan keuangan perusahaan

Manajemen keuangan memiliki peran dalam mengawasi penggunaan uang yang dijadikan sebagai anggaran perusahaan.

5. Mengoptimalkan kekayaan perusahaan

Manajemen Keuangan memiliki upaya untuk membagikan kepada pemegang saham dan berusaha untuk meningkatkan pasar saham sesuai dengan kinerja perusahaan yang sudah ditentukan.

2.3.3 Financial Leading

Menurut Davis & John (2012), dalam melakukan pengelolaan keuangan terdapat beberapa prinsip – prinsip manajemen keuangan di dalamnya, yaitu:

1. Tanggung jawab (*accountability*)

Perusahaan harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan yang sah, lembaga atau individu, dan masyarakat umum. Terdapat juga unsur-unsur penting dalam tanggung jawab yaitu mencakup keabsahan, yaitu setiap transaksi keuangan harus berpangkal wewenang hukum tertentu. Pengawasan, yaitu tata cara yang efektif untuk menjaga kekayaan uang dan barang, mencegah terjadinya penghamburan serta

memastikan semua pendapatan yang sah dengan jelas sumbernya dan tepat penggunaannya.

2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan

Pengelolaan keuangan harus dapat ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.

3. Kejujuran

Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang jujur dan dapat dipercaya.

4. Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*)

Dalam melakukan pengelolaan keuangan harus sesuai sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang cepat.

5. Pengendalian

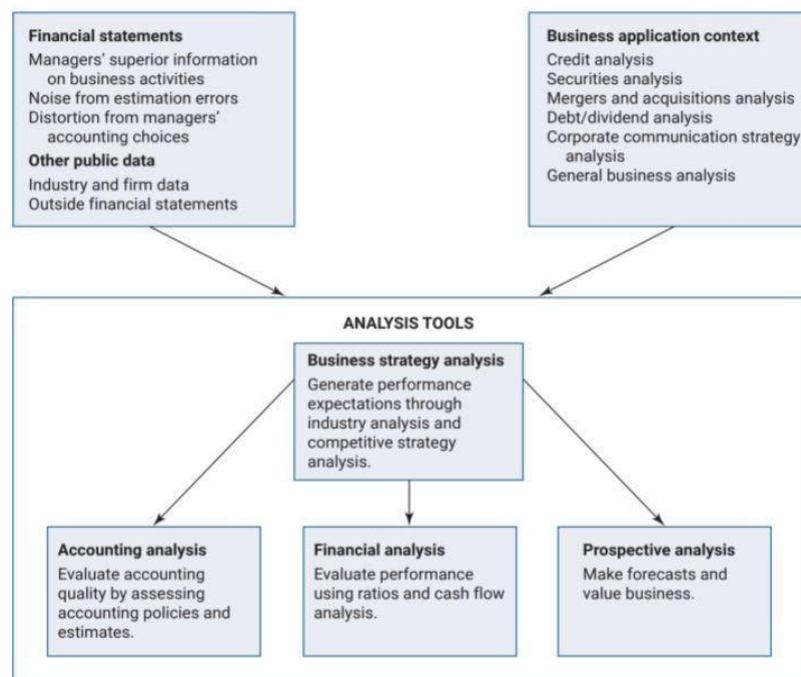
Para pihak pengelola keuangan yang terlibat dan petugas pengawasan harus bisa melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

2.3.4 Financial Controlling

Menurut Usry and Hammer (2014), *financial controlling* atau biasa disebut dengan *controller* ini memiliki tanggung jawab atas fungsi akuntansi perusahaan. *Controller* mengkoordinasikan keikutsertaan manajemen dalam fase perencanaan dan pengendalian untuk mencapai sasaran perusahaan, dalam menentukan keefektifan pelaksanaan kebijakan dalam menyusun struktur dan prosedur organisasional. *Financial controlling* juga bertanggung jawab untuk mengamati metode perencanaan dan pengendalian yang digunakan di seluruh bagian perusahaan dan mengusulan perbaikan - perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian yang ada.

2.3.4 Financial Statement

Menurut Palepu & Healy (2020), *financial statement* merupakan alat komunikasi yang menggunakan laporan perusahaan di dalam perusahaan. Sehingga Analisis laporan keuangan yang efektif dapat berguna dalam memperoleh informasi yang akurat bagi perusahaan. Terdapat juga empat kunci dasar dalam pengambilan keputusan keuangan, yaitu sebagai berikut.



Sumber: Krishna G. Palepu (2020)

Gambar 2.5 Financial Statement To Business Analysis

Berdasarkan pada Gambar 2.5 menurut Krishna G. Palepu (2020), di dalam bukunya yang berjudul “*Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements*”, terdapat empat kunci dasar perantara bisnis dalam menggunakan laporan keuangan yang ada di dalam perusahaan, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. *Business strategy*

Untuk mengidentifikasi penggerak laba utama, risiko bisnis, dan untuk menilai potensi keuntungan perusahaan pada tingkat kualitatif. Analisis strategi bisnis melibatkan analisis potensi keuntungan dan pertumbuhan dalam industri perusahaan, dan strateginya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. *Accounting analysis*

Untuk mengevaluasi sejauh mana akuntansi perusahaan menangkap ekonomi bisnis yang mendasarinya dengan mengidentifikasi fleksibilitas akuntansi, mengevaluasi kebijakan dan estimasi akuntansi perusahaan.

3. *Financial analysis*

Merupakan kegiatan mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini dan masa lalu sebagai penilaian berkelanjutan. analisis harus sistematis dan efisien, dan menggunakan data keuangan untuk mengeksplorasi masalah bisnis yang ada.

4. *Prospective analysis*

Berfokus pada tujuan yang akan dilaksanakan pada masa depan di dalam perusahaan, dengan menggunakan penilaian yang telah ditentukan.

2.4 Human Resources Management

Menurut Bratton & Gold (2017), *human resource management* merupakan semua aktivitas yang dapat mempengaruhi hubungan kerja antara dua pihak, yaitu perusahaan dan karyawan sebagai sumber daya yang dimiliki. Dengan memiliki upaya dalam mencapai keunggulan yang kompetitif melalui strategi sumber daya yang berkomitmen, dan dapat berperilaku di dalam perusahaan dengan menggunakan berbagai budaya, struktur, dan teknik personalia yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini, manajemen sumber daya berfungsi sebagai pengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2.4.1 People Planning

Menurut Mondy & Noe (2013), *people planning* atau perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dapat sesuai dengan keterampilan yang tepat serta tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Sedangkan menurut Andrew E. Sikula (2013), mengemukakan bahwa *people planning* atau perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan tenaga kerja yang didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan dapat mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana perusahaan yang diharapkan.

Perencanaan dan penjadwalan tenaga kerja untuk sistem pemeliharaan layanan memainkan peran penting dalam menyediakan layanan di lokasi yang berbeda untuk hasil yang efektif. Tenaga kerja memiliki dampak langsung pada penjadwalan dan hasil layanan pemeliharaan, tetapi tidak banyak peneliti memasukkannya ke dalam model simulasi (Alrabghi dan Tiwari, 2015). Menurut Ricky W Griffin (2013), Pengorganisasian sumber daya manusia atau *people organizing* adalah fungsi - fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tugas - tugas, pengelompokan tugas ke dalam departemen, pengalokasian sumber daya, dan penyebaran sumber daya perusahaan untuk meraih tujuan yang strategis. Dengan adanya hal tersebut, diharapkan bahwa perencanaan terkait sumber daya manusia dapat terorganisir dengan baik.

2.4.2 Recruitment

Menurut Dessler (2013), *recruitment* merupakan aktivitas dalam mencari dan menarik karyawan yang potensial untuk dapat dipekerjakan di dalam perusahaan. Sumber yang didapat dalam proses dilakukannya rekrutmen calon karyawan terbagi menjadi dua sumber, yaitu:

1. Sumber internal

- a. *Rehiring*, merupakan tahap dengan melakukan *recruitment* kembali terhadap seorang karyawan yang pernah bekerja di perusahaan sebelumnya.
- b. *Succession planning*, merupakan tahap dimana melakukan proses identifikasi dan melakukan tindakan dalam hal mengembangkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Sumber eksternal

- a. *Internet*, merupakan proses rekrutmen dengan melalui *internet* untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan, seperti melalui *website* resmi perusahaan.
- b. *Advertising*, merupakan proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan, dalam mendapatkan calon kandidat yang potensial dengan menggunakan konten lowongan iklan yang akan memberikan informasi secara jelas
- c. *Employment agencies*, kegiatan rekrutmen yang dilakukan melalui lembaga publik pemerintah atau swasta.
- d. *Temporary agencies & alternatives staffing*, rekrutmen dengan menggunakan bantuan agen penyedia tenaga kerja untuk pencarian karyawan yang potensial untuk dapat bekerja di perusahaan dengan waktu tertentu.
- e. *Offshoring & outsourcing jobs*, melakukan proses rekrutmen melalui penyedia jasa dalam pencarian sumber daya yang dibutuhkan, seperti *market research* dan sebagainya.
- f. *Executive recruiters*, proses rekrutmen melalui *headhunter* yang merupakan agen tenaga kerja spesialis dalam mencari karyawan pada level *top management*.
- g. *On demand recruitings service*, jasa yang menyediakan sumber daya manusia dalam melakukan perekrutan karyawan dalam jangka pendek untuk mendukung proyek tertentu.
- h. *College recruiting*, proses rekrutmen melalui perusahaan mengirimkan perwakilan untuk melakukan *job fair* pada universitas sehingga dapat

menghasilkan kumpulan kandidat mahasiswa atau *fresh graduated* potensial.

- i. *Referrals & Walk-ins*, melakukan rekrutmen dengan melalui relasi karyawan perusahaan untuk mencari calon karyawan yang dibutuhkan.

Terdapat juga sumber yang digunakan dalam melakukan *recruitment* karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai, yaitu dengan menggunakan sumber informasi melalui teman atau relasi sebagai rekomendasi terhadap perusahaan dalam memilih calon karyawan. Hal tersebut dapat memberikan penghematan *cost*, dan perusahaan juga bisa mendapatkan karyawan dengan lebih cepat untuk dapat memenuhi kriteria yang telah ditentukan (Budiman & Handayani, 2016).

2.4.3 Selection

Menurut Gusdorf (2016), *selection* merupakan suatu proses melakukan pemilihan calon karyawan dari sekelompok pelamar yang sudah mendaftarkan diri untuk mengisi posisi yang dibutuhkan di tersedia. Terdapat proses seleksi yang dilakukan perusahaan dalam memilih calon karyawan , untuk mengisi posisi yang dibutuhkan, yaitu:

1. *The application*

Merupakan proses kegiatan dengan melalui calon karyawan untuk melengkapi formulir aplikasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai informasi yang dibutuhkan.

2. *Screening interview*

Merupakan proses seleksi dengan menggunakan *resume* dan aplikasi yang pelamar berikan kepada perusahaan dan kemudian dilakukannya wawancara melalui telepon.

3. *Selection test*

Dalam proses pemilihan, perusahaan melakukan tes seleksi yang digunakan sebagai penilaian kemampuan pelamar. Tes seleksi dilakukan agar dapat mengetahui:

- a. *Standardization*, merupakan penilaian kinerja para pelamar dilakukan secara adil dan benar, agar adanya keseragaman prosedur yang dijalankan.
- b. *Reliability*, adalah hasil yang konsisten di setiap tes penilaian pelamar perusahaan.
- c. *Validity*, digunakan untuk mengukur dan menguji tes penilaian pada perusahaan seperti apa yang ingin diukur dengan keterampilan yang digunakan di tempat kerja.

4. *Interview candidates*

Proses yang menentukan berapa banyak pelamar yang akan terpilih untuk melakukan wawancara dengan perusahaan.

5. *Team or individual interview*

Melakukan wawancara secara tim yang terdiri dari perwakilan dari berbagai bidang divisi lain yang terdapat pada perusahaan.

6. *Background verification and reference check*

Melakukan verifikasi informasi dengan memeriksa latar belakang dan referensi yang dilakukan calon karyawan.

7. *Making the job offer*

Manajemen sumber daya manusia memberikan penawaran pekerjaan lebih lanjut dengan memberikan informasi secara jelas

8. *Evaluating the recruitment and selection pocess*

Melakukan evaluasi terhadap proses yang dijalankan melalui informasi statistik proses perekrutan dan mengevaluasi proses untuk memastikan hemat biaya, tepat waktu dan mempekerjakan orang yang tepat.

2.4.4 Training

Berdasarkan Wilton (2016), *training* adalah kegiatan untuk menghasilkan perubahan perilaku di tempat kerja yang menyebabkan peningkatan kinerja pada setiap individu agar dapat memenuhi kebutuhan di dalam perusahaan pada titik waktu tertentu. Menurut M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler (2017), terdapat karakteristik dalam kegiatan *training* yaitu seperti pelatihan keterampilan interpersonal dan pelatihan keterampilan komunikasi secara langsung yang di dalamnya membahas terkait aspek emosional kerja, khususnya terhadap peserta *training* dan pelatih *training* yang sering ditantang untuk dapat menilai kembali keterampilan dan kemampuan bawahannya.

Menurut Dessler (2015), terdapat lima langkah dalam melaksanakan proses *training*, yaitu ADDIE (*Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate*) yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Analysis*, Terkait kebutuhan *training* strategis karyawan untuk melakukan pekerjaan baru di masa depan. kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam melatih karyawan baru dan meningkatkan kinerja karyawan yang kurang maksimal. Di dalam *analysis* terdapat hal yang harus dilakukan, yaitu:
 - a. Analisis tugas
Menentukan, keterampilan spesifik yang dibutuhkan, menganalisis deskripsi pekerjaan dan melihat spesifikasi pekerjaan untuk menentukan *training* yang dibutuhkan.
 - b. Mengonsolidasi
Melakukan tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan individu untuk melakukan pekerjaan agar menjadi lebih baik.
 - c. Analisis kinerja
Melakukan proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan terkait pemberi kerja dengan mengoreksi defisiensi tersebut melalui *training* yang diterapkan di dalam perusahaan.

2. *Design*, melakukan desain terkait program *training* secara keseluruhan dan merencanakan keseluruhan program *training* yang terdiri dari tujuan *training*, metode penyampaian, materi yang diberikan, hingga evaluasi program *training* tersebut.
3. *Develop*, melakukan pengembangan terkait program, merakit isi dan materi program *training* tersebut.
4. *Implement*, mengimplementasikan kegiatan *training* dengan melaksanakan program *training* menggunakan satu atau lebih metode yang ada di dalam perusahaan.
5. *Evaluate*, melakukan evaluasi dan memastikan keberhasilan program *training* yang diukur dari reaksi peserta *training*. Program tersebut dapat dipahami dengan baik dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* peserta *training* berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Menurut Dessler (2017), terdapat metode dalam pelaksanaan kegiatan *training*, yaitu:

1. *On the job training*
Merupakan metode yang digunakan individu untuk dilatih dalam mempelajari pekerjaan dan juga tugas – tugas yang akan dikerjakan dalam suatu perusahaan dengan terjun secara langsung ketika melakukan pekerjaannya.
2. *Internship*
Merupakan metode *training* yang dilakukan secara terstruktur dengan adanya proses kombinasi antara pelajaran yang telah didapatkan ketika kegiatan belajar di sekolah dengan melaksanakan praktik langsung di lingkungan kerja suatu perusahaan yang ingin dituju.
3. *Informal Learning*
Merupakan sebuah metode atau teknik pembelajaran tanpa disusun atau tidak terstruktur namun tetap melalui kegiatan diskusi secara langsung antara individu dengan rekan kerjanya dengan memanfaatkan peralatan yang ada.
4. *Job Instruction Training*

Merupakan suatu metode untuk menata maupun mengurutkan setiap tugas pekerjaan dan poin – poin yang penting agar dapat memberikan langkah – langkah terkait *training* yang sesuai bagi setiap individu yang ada di dalam perusahaan.

5. *Lectures*

Merupakan metode yang digunakan dengan memberikan pengetahuan berupa informasi terkait yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan.

6. *Programmed Learning*

Merupakan pelajaran yang terprogram dengan metode *training* yang terstruktur secara sistematis agar dapat memberikan pengajaran terkait keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan maupun fakta dan mengizinkan peserta *training* dalam menanggapi pertanyaan.

7. *Audiovisual Based Training*

Merupakan metode *training* dengan menggunakan beberapa audio visual seperti power point, pemutaran film atau video dan lainnya dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih terkait suatu pekerjaan.

8. *Behavior Modelling*

Merupakan sebuah metode yang pertama kali menunjukkan teknik manajemen yang baik dalam sebuah film dan diminta untuk memainkan peran dalam situasi simulasi yang nantinya akan saling memberikan umpan baik oleh atasan dan peserta *training*.

9. *Vestibule Training*

Merupakan metode *training* yang melibatkan individu untuk dilatih dengan menggunakan berbagai peralatan khusus dan dilakukan diluar pekerjaannya.

10. *Computer Based Training*

Merupakan metode *training* dengan menggunakan sistem berbasis komputer dengan tujuan agar karyawan maupun peserta *training* dapat lebih meningkatkan pengetahuan dan juga keterampilannya ketika melakukan suatu pekerjaan.

11. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

Merupakan alat dan tampilan terkomputerisasi yang dapat mengotomatisasi kegiatan *training*, dokumentasi, dan dukungan melalui telepon.

12. *Video Conferencing*

Merupakan kegiatan yang melibatkan penyampaian program melalui jalur *broadband*, *internet*, maupun satelit.

13. *Simulated Learning and Gaming*

Merupakan kegiatan realisme terhadap kegiatan *training* yang biasanya menggunakan *virtual reality* yang bertujuan untuk memberikan simulasi peristiwa dan situasi yang dialami dalam pekerjaan.

14. *Lifelong Learning and Literacy Training Techniques*

Memberikan karyawan pengalaman belajar yang berkelanjutan selama masa jabatannya pada perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan dalam mempelajari keterampilan yang dibutuhkan selama melakukan pekerjaan dan juga untuk memperluas pengetahuan mengenai pekerjaannya. Sedangkan *literacy training* merupakan kegiatan *employers* yang sering beralih ke perusahaan swasta untuk dapat menyediakan pendidikan yang diperlukan.

15. *Team Training*

Perusahaan menghabiskan banyak waktu untuk melatih karyawan baru agar bisa mendengarkan satu sama lainnya dan juga dapat berkoperasi. *Team training* fokus terhadap *technical*, *interpersonal*, dan juga isu *team management*.

16. *Internet Based Training*

Merupakan metode penyampaian terkait program *training* melalui *online*, misalnya dengan melalui *online* portal yang merupakan bagian dari situs web perusahaan yang menawarkan akses online karyawan ke *training courses*.

17. *The Virtual Classroom*

Merupakan metode yang menggunakan kolaborasi *software* untuk mengaktifkan beberapa pembelajaran jarak jauh menggunakan *PC*, tablet, atau laptop para peserta *training* untuk dapat berpartisipasi dalam diskusi audio dan visual secara live.

2.4.5 Performance Appraisal

Berdasarkan Armstrong (2017), *performance appraisal* merupakan alat untuk melihat dan menyiapkan hal yang akan dilakukan di masa depan oleh sekelompok individu dalam perusahaan untuk mencapai tujuan pekerjaan dalam menghadapi tantangan baru. Menurut Dessler (2015), terdapat dua jenis ukuran yang digunakan dalam *performance appraisal*, dengan pengukuran objektif secara langsung yang dapat diukur dan tindakan subyektif yang secara tidak langsung terukur yaitu:

1. *Traditional Methods*, merupakan metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, didasarkan pada pembelajaran kualitas pribadi karyawan, termasuk pengetahuan, inisiatif, loyalitas, kepemimpinan dan penilaian.
 - a. *Ranking method*
Merupakan penilaian dengan memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.
 - b. *Graphic Rating Scales*
Merupakan skala yang mencantumkan sejumlah ciri dan berbagai kinerja untuk masing - masing karyawan yang kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan atau tingkat kinerjanya untuk setiap sifat karyawan pada perusahaan.
 - c. *Critical Incident*
Merupakan metode penyimpanan catatan tindakan karyawan yang tidak baik atau tidak diinginkan dari suatu perilaku terkait pekerjaan karyawan dan meninjaunya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan.
 - d. *Narrative Essays*
Penilaian dengan menulis penjelasan tentang karyawan mengenai kekuatan

dan kelemahan, kinerja sebelumnya, posisi dan saran untuk peningkatannya pada waktu evaluasi.

2. *Modern methods*, merupakan metode yang dirancang untuk meningkatkan metode tradisional dengan berusaha untuk memperbaiki kekurangan dari subjektivitas dan sebagainya.

- a. *Management by objectives*

Melakukan pendekatan sistem yang terdiri dari tujuh elemen, seperti perencanaan strategis, pengaturan tujuan, perencanaan tindakan, pelaksanaan MBO, kontrol dan penilaian, subsistem, dan organisasi serta pengembangan manajemen.

- b. *Behaviorally anchored rating scales*

Penilai akan bertindak sebagai pengamat, dengan membantu penilai fokus pada spesifik yang diinginkan dan tidak diinginkan dalam insiden perilaku kerja yang dapat dijadikan contoh dalam membahas peringkat.

- c. *Human resource accounting (HRA)*

Karyawan adalah sumber daya yang berharga dalam perusahaan, informasi mengenai investasi dan nilai sumber daya manusia berguna untuk pengambilan keputusan di perusahaan yang bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi sumber daya manusia.

- d. *Assessment centers*

Metode pusat penilaian yang digunakan adalah latihan, diskusi kelompok, simulasi wawancara dengan bawahan atau klien, serta latihan pencarian fakta, analisis / masalah pengambilan keputusan, presentasi lisan latihan, latihan komunikasi tertulis yang dilakukan akan menjadi penilaian pada karyawan.

- e. *360 degree*

Teknik penilaian kinerja yang menggunakan masukan evaluasi dari berbagai tingkatan dalam perusahaan serta sumber eksternal. Dengan memberikan umpan balik bergantung pada masukan dari atasan karyawan,

yang akan memberikan informasi mengenai efek tindakan pada orang lain di tempat kerja.

f. *720 degree*

Berfokus pada masalah apa yang terjadi, yang memberikan pandangan dari *customer* atau *investor* mengenai kinerja mereka, dengan memberikan pendekatan kepada orang yang memiliki perbedaan pandangan dari mereka sebagai pemimpin dan individu yang berkembang, untuk memberikan umpan balik dalam mencapai target yang ditetapkan.

2.4.6 Employee Development

Employee development atau pengembangan sumber daya manusia merupakan penyiapan individu maupun karyawan untuk mengambil suatu tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam perusahaan (Priansa, 2014). Sedangkan menurut Sikula dalam Mangkunegara (2013), *employee development* adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan juga terorganisir bagi karyawan managerial untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis yang berada di dalam perusahaan. Manfaat dan tujuan yang didapatkan perusahaan dalam melakukan *employee development* menurut Schuler dalam Kasmawati (2012), yaitu:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, kegiatan pengembangan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dengan tujuan untuk mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Meningkatkan produktivitas, kegiatan pengembangan membuat karyawan memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan di perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.
3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja, dengan meningkatkan banyaknya keterampilan yang dimiliki karyawan, maka akan lebih fleksibel dan

mudah menyesuaikan diri dengan adanya perubahan pada lingkungan perusahaan.

4. Meningkatkan komitmen karyawan, kegiatan pengembangan diharapkan memiliki persepsi yang baik terkait perusahaan yang secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen kerja dan motivasi karyawan.
5. Mengurangi *turnover* dan absensi, semakin besarnya komitmen karyawan terhadap perusahaan maka akan memberikan dampak terhadap tingkat *turnover* dan juga absensi.

2.4.7 Reward

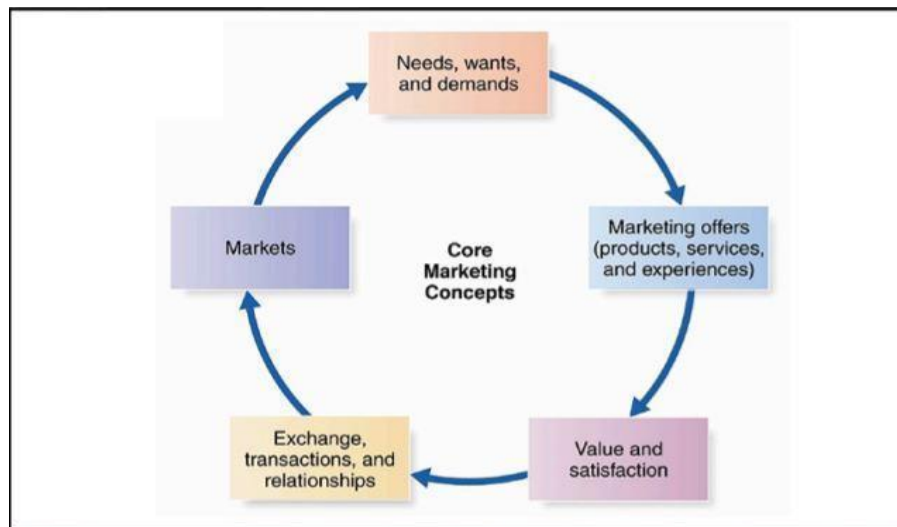
Menurut Sajeve (2014), *reward* merupakan suatu bentuk pendorong bagi karyawan dalam hal pencapaian tujuan melalui kinerja dan juga perilaku karyawan di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Davis dalam Taba (2018), *reward* memiliki peran untuk dapat memotivasi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja agar lebih efektif dan juga meningkatkan produktivitas kinerja. Berdasarkan Kinicki & William (2016) terdapat dua kategori *reward*, yaitu:

1. *Extrinsic reward*, merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas dari kinerja yang menghasilkan kepuasan yang diterima dari perusahaan. Seperti uang yang diberikan setelah melakukan pekerjaan tersebut.
2. *Intrinsic reward*, merupakan kepuasan yang muncul dari melakukan pekerjaan tersebut, yang muncul dari dalam diri sendiri setelah melakukan pekerjaan tertentu.

2.5 Marketing

Menurut Kotler & Armstrong (2016), *marketing* merupakan suatu proses yang dilakukan oleh individu dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan melalui pertukaran nilai yang dimiliki kepada orang lain untuk dapat menghasilkan kepuasan *customer*. *Marketing* juga didefinisikan sebagai suatu fungsi perusahaan untuk

mengkomunikasikan, menciptakan, dan memberikan nilai kepada *customer*, sehingga dapat mengelola hubungan dengan cara memberikan keuntungan kepada perusahaan serta melakukan proses mengidentifikasi dalam memenuhi kebutuhan manusia dan sosial.



Sumber : Kotler & Armstrong (2016)

Gambar 2.6 Core Marketing Concept

Berdasarkan pada Gambar 2.6 menurut Kotler & Armstrong (2016) dalam bukunya yang berjudul “*Principles Of Marketing*” bahwa terdapat lima konsep dasar dalam pemasaran (*marketing*) dalam melayani *customer* yaitu sebagai berikut.

1. *Needs, wants, and demands*

Kebutuhan (*needs*) merupakan hal yang harus dipenuhi dan tidak dapat digantikan sehingga seseorang tidak merasa kekurangan atau merupakan konsep dasar dari *human needs*. Keinginan (*wants*) merupakan kebutuhan yang didasari dan dibentuk oleh kepribadian individu, bukan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi, tetapi jika dipenuhi akan menciptakan kepuasan oleh seseorang. Jika keinginan tersebut terpenuhi dan didukung oleh daya beli akan menjadi *demands*.

2. *Marketing offers (Products, service, and experiences)*

Merupakan pemenuhan kebutuhan dan keinginan *customer* melalui penawaran dari pasar yang menyediakan berbagai produk, jasa, dan pengalaman yang ditawarkan kepada *customer* dalam memenuhi kebutuhannya.

3. *Value and satisfaction*

Terdapat harapan yang dimiliki *customer* terhadap nilai yang ditawarkan pada berbagai produk dari pasar. Dengan memberikan *feedback* akan menjadikan *customer* tersebut menjadi loyal kepada penjual pasar.

4. *Exchange transactions, and relationship*

Merupakan suatu tindakan untuk mendapatkan suatu kebutuhan yang akan ditukarkan dengan nilai atau uang yang diciptakan dari hubungan jual beli antara penjual dan pembeli.

5. *Markets*

Merupakan konsep pasar yang merupakan aktivitas jual dan membeli suatu barang atau jasa dengan melalui penukaran (*exchange transactions*).

2.5.1 E-marketing

Menurut Stokes & Quirk (2013), *e-marketing* merupakan lingkungan yang terhubung melalui internet dengan menggunakan konektivitas pada pasar sehingga dapat menjangkau semua pihak yang dikategorikan sebagai *customer* yang potensial. Dengan adanya *e-marketing*, maka akan semakin dekatnya sebuah perusahaan dengan *customer* sehingga bisa memahami lebih baik terkait nilai dari suatu produk, memperluas jaringan distribusi, dan juga meningkatkan angka penjualan dengan menjalankan kegiatan *e-marketing* yang berlandaskan pada media digital seperti pemasaran melalui mesin pencari, iklan *online* dan afiliasi pemasaran (Smith & Chaffey, 2013). Dengan memanfaatkan kegiatan *e-marketing* yang tersambung ke media sosial, merupakan inti dari kegiatan pemasaran melalui media sosial untuk memasarkan sebuah perusahaan dengan membuat konten yang menarik sehingga

dapat mempunyai manfaat dalam meningkatkan *brand recognition* dan loyalitas *customer* (eMarketing Institute, 2017).

2.5.2 Service Marketing Mix

Menurut Fandy Tjiptono (2014), *service marketing mix* merupakan alat yang digunakan untuk melakukan pemasaran di dalam perusahaan agar dapat membentuk karakteristik dan menghasilkan jangkauan pasar yang dibutuhkan. Sehingga fokus layanan berorientasi pada *customer* yang menawarkan layanan terbaik dan biaya lebih rendah. Aktivitas pemasaran dan perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan dalam menarik *customer*, memberikan layanan yang terbaik untuk *customer* dan mempertahankan *customer* yang potensial. Sehingga aktivitas pemasaran berdampak pada pengambilan keputusan dan implementasi bauran pemasaran jasa dengan diarahkan pada produk, harga, tempat, promosi, orang, bukti fisik, dan proses (Kotler, 2013).

1. Harga (*price*)

Harga merupakan jumlah yang dibayarkan oleh *customer* dalam mendapatkan jenis produk atau layanan tertentu. Persepsi harga akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan *customer* dan loyalitas *customer*. Dalam melakukan penetapan harga, layanan harus memberikan nilai tambah dan indikasi kualitas kepada *customer* karena *customer* akan melihat harga sebagai bagian penting dari biaya yang harus mereka keluarkan untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan.

2. Tempat (*place*)

Penempatan tempat akan berpengaruh pada jangkauan pasar yang ada sebagai pertimbangan untuk distribusi layanan yang efektif.

3. Promosi (*promotion*)

Merupakan komunikasi yang digunakan dalam pemasar di pasar termasuk periklanan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi, dan promosi penjualan.

4. Bukti fisik (*physical evidence*)

Layanan seringkali tidak berwujud, dan *customer* tidak dapat menilai kualitas dengan baik. Hal tersebut kemudian membuat *customer* menggunakan lingkungan layanan sebagai hal penting untuk menentukan kualitas.

5. Sumber daya manusia (*people*)

Merupakan individu yang memberikan jasa kepada *customer* dengan mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Diperlukannya pelatihan dalam memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat menghasilkan layanan terbaik dan kepuasan kepada *customer*.

6. Proses (*process*)

Proses menjelaskan terkait metode dan urutan dalam layanan dan menciptakan proposisi nilai yang telah direncanakan kepada *customer*.

2.5.3 **Promotion**

Berdasarkan Kotler & Armstrong (2013), *promotion* merupakan alat bauran yang digunakan dalam melakukan promosi pemasaran spesifik dengan mengkomunikasikan nilai informasi dan manfaat produk yang dimiliki perusahaan serta untuk menjangkau *customer* yang potensial agar dapat membeli produk tersebut. Menurut Belch & Belch (2015), terdapat lima jenis bauran promosi dalam melakukan *marketing strategy*, yaitu sebagai berikut.

1. *Advertising* (iklan)

Merupakan bentuk komunikasi promosi dari suatu ide yang menggambarkan produk tersebut dengan menggunakan media tertentu yang dilaksanakan oleh perusahaan atau dilakukan dengan *partner sponsor* perusahaan. Seperti iklan, *billboard*, dan film.

2. *Personal selling* (penjualan personal)

Merupakan komunikasi yang dilakukan dua arah untuk dapat menjelaskan suatu produk atau *brand* melalui komunikasi secara langsung agar dapat membuat *customer* membeli produk yang ditawarkan tersebut (presentasi,

sampel, dan rapat).

3. *Sales promotion* (promosi jualan)

Merupakan kegiatan pemasaran yang dapat memotivasi *customer* secara efektif dalam memberikan informasi dengan menggunakan alat seperti pameran, *display* dan sebagainya untuk dapat mempercepat respons dari *customer* tersebut. Seperti kupon dan pameran.

4. *Public relation* (hubungan masyarakat)

Merupakan kegiatan yang dilakukan untuk membentuk opini *customer* dan memberikan informasi mengenai suatu produk atau *brand* perusahaan yang disebarkan kepada masyarakat melalui media tertentu. Seperti pidato, seminar, *sponsorship*, *event*, publikasi.

5. *Direct marketing* (pemasaran langsung)

Merupakan pemasaran yang dilakukan untuk berinteraksi langsung dengan *customer* tersebut. Seperti katalog, *email*, dan *telemarketing*.

2.5.4 **Brand**

Brand adalah sebuah tanda, simbol, gambar, tulisan, desain ataupun kombinasi dari semuanya yang menunjukkan sebuah identitas suatu barang maupun jasa dalam mendiferensiasikan antara satu produsen dan juga produsen lainnya (Kotler & Armstrong, 2018). Perusahaan diperlukan untuk melakukan pengenalan lebih dalam mengenai suatu *brand* kepada karyawan, agar setiap individu memiliki pandangan dan pemahaman nilai yang sama terhadap *brand* tersebut dan meminimalisir kesalahan persepsi mengenai pandangan *brand* perusahaan yang akan mengakibatkan kesalahan dalam menjelaskan *brand* perusahaan kepada *customer* (Handayani & Handayani, 2019). Terdapat pula beberapa jenis *brand* yang dimiliki Morgan et al., (2012), yaitu sebagai berikut.

1. *Product Branding*

Merupakan *product branding* yang menjadi identitas suatu produk untuk dapat mendorong customer dalam memilih produk tersebut.

2. *Personal Branding*

Merupakan sistem yang biasa digunakan untuk mempromosikan keunggulan personal yang dimiliki dalam diri seseorang. Seperti politisi dan pengusaha.

3. *Geographic Branding*

Memiliki tujuan untuk menggambarkan identitas suatu produk atau jasa saat tempat lokasi tersebut diingat oleh *customer*, merupakan ciri khas dari suatu daerah tertentu.

4. *Cultural Branding*

Merupakan *branding* yang menampilkan reputasi mengenai gambaran lingkungan dan lokasi pada produk tersebut.

5. *Corporate Branding*

Merupakan pengembangan dalam menggambarkan suatu produk yang dihasilkan suatu perusahaan di pasar.

Brand juga merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan dalam menjangkau dan mendapatkan target pasar yang lebih luas dengan melalui pengelolaan *management* yang tepat (Ghenaatgar & Jalali, 2016). Dengan adanya *brand* sebagai alat strategis, maka dapat menghasilkan nilai dan menjadikan keunggulan kompetitif perusahaan untuk melayani *customer* yang berkelanjutan di antara pesaing yang ada dapat meningkatkan efektivitas tujuan yang ingin dicapai (Handayani & Herwany, 2020).

2.6 *Operation*

Berdasarkan buku *Operation Management* karya Stevenson (2018), *Operation* adalah bagian dari organisasi bisnis yang bertugas untuk memproduksi barang maupun jasa. Sedangkan menurut Heizer & Render (2014), terdapat tiga strategi yang memberikan kesempatan bagi manajer operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif seperti:

1. Diferensiasi, membedakan produk atau jasa dari perusahaan lain sehingga

customer akan melihat sebagai nilai tambah dari produk atau jasa tersebut. Diferensiasi berkaitan dengan memberikan keunikan yang sulit untuk ditiru oleh organisasi lain.

2. *Low cost leadership*, diperlukan untuk mencapai nilai maksimal seperti yang didefinisikan oleh *customer*. Perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah yang menghasilkan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dari para pesaing lainnya.
3. *Respon*, adalah seluruh nilai yang terkait dengan pengembangan produk dan pengiriman yang tepat waktu sehingga menghasilkan respon yang diharapkan.

2.6.1 Operation Planning

Menurut Lim (2016), *operation planning* dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan keputusan kebijakan. Dengan demikian asumsi pertumbuhan yang berkelanjutan tersebut harus bisa diperiksa dengan sangat cermat dan diverifikasi oleh bukti empiris untuk tujuan praktis perusahaan. *Operation planning* (Perencanaan Operasional), yaitu rencana yang ditujukan pada aktivitas tertentu dalam menerapkan rencana strategis. Dalam rencana operasional ini terdiri dari dua rencana, antara lain:

1. Rencana sekali pakai (*single use plan*), yaitu serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak akan tercapai lagi. Urutan waktu program dapat disertai suatu anggaran bagi kegiatan - kegiatan yang diperlukan, seperti:
 - a. Program, adalah suatu program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas.
 - b. Proyek, adalah rencana yang sekali pakai yang lebih sempit dan merupakan bagian yang terpisah dari program. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas, arah penugasan yang jelas dan waktu penyelesaian. Setiap proyek akan menjadi tanggung

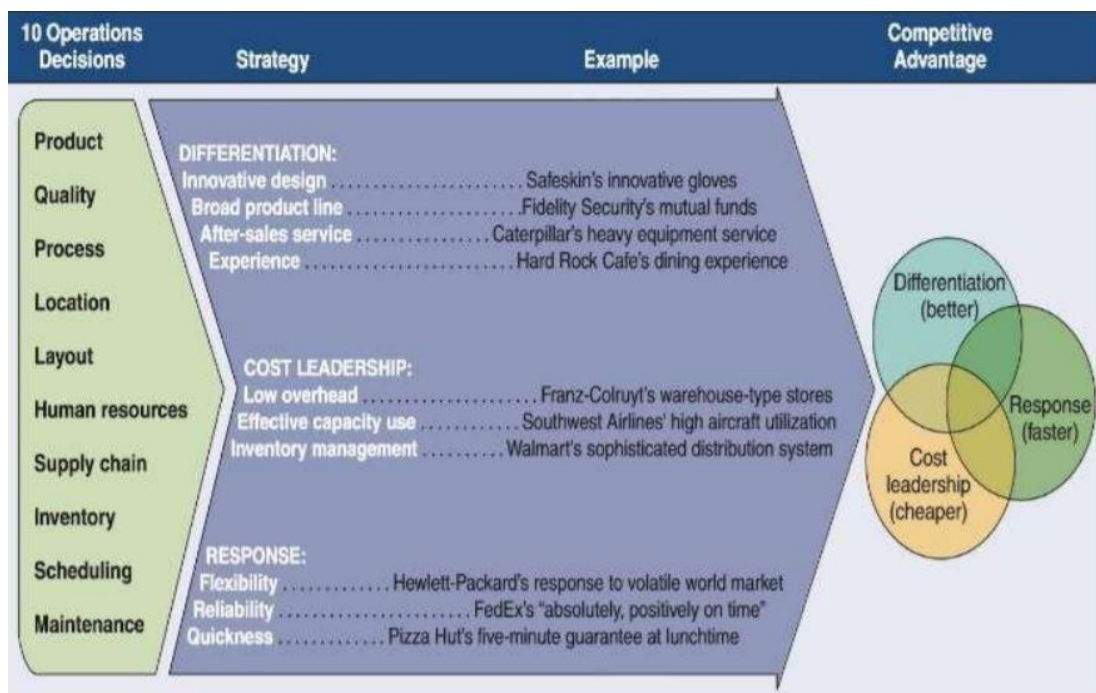
jawab personalia yang ditunjuk dan memberikan sumber daya tertentu dengan batas waktu.

- c. Anggaran (*budget*), adalah laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan - kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran merinci pendapatan, pengeluaran dan memberikan target bagi kegiatan - kegiatan seperti penjualan, biaya departemen- departemen dan lain-lain.
2. Rencana tetap, merupakan pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan yang terjadi berulang-ulang (*repetitive*). Rencana tetap memberikan kesempatan pada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena situasi yang serupa ditangani dengan cara yang konsisten yang telah dilakukan sebelumnya. Bentuk dari rencana tetap ini antara lain:
- a. Kebijakan (*policy*), adalah suatu pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan menentukan langkah dan keputusan yang dapat diambil.
 - b. Prosedur standar, kebijakan dilaksanakan dengan pedoman-pedoman yang lebih terperinci disebut prosedur standar, suatu prosedur biasanya memberikan seperangkat petunjuk detail untuk melaksanakan urutan.
 - c. Aturan (*rules or regulation*), pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan merupakan hasil dari kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian.

2.6.2 Decision Areas of Operation

Menurut Heizer, Render, & Munson (2017), *management* merupakan suatu

proses yang memiliki tanggung jawab untuk memproduksi suatu hal dan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Sedangkan *operation management* adalah suatu aktivitas dalam mendapatkan dan menghasilkan suatu barang atau jasa sehingga akan memberikan nilai tambah, sehingga terdapat proses perubahan bentuk produk dari proses *input* sampai dengan proses *output*.



Sumber : Heizer, Render, Munson (2017)

Gambar 2.7 Ten of Operations Decisions

Berdasarkan pada Gambar 2.7 yang merupakan sepuluh keputusan operasional yang dijalankan dalam upaya menghasilkan suatu keunggulan kompetitif, dari bagian *differentiation, cost leadership, and response* (Heizer, Render, & Munson, 2017).

1. *Product*, merupakan aktivitas perencanaan mengenai proses suatu produk dan jasa yang akan diproduksi atau dihasilkan, dengan menentukan biaya yang dikeluarkan, kualitas, dan sumber daya yang akan digunakan.

2. *Quality*, perusahaan memiliki peran untuk tetap dapat menjaga kualitas dan meningkatkan suatu kualitas barang yang dihasilkan sehingga dapat mencapai standar kualitas yang ditetapkan dan dapat menghasilkan kualitas produk sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan *customer*.
3. *Process*, menentukan kebijakan apa yang akan digunakan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa dengan komitmen menggunakan *tools* seperti teknologi, sumber daya, dan kualitas sehingga akan menghasilkan suatu produk yang konsisten.
4. *Location*, pemilihan lokasi dilakukan dengan memberikan keputusan terbaik bagi perusahaan karena hal tersebut akan berdampak kepada keuntungan yang akan didapatkan.
5. *Layout*, perusahaan harus menentukan hal tersebut dengan sebaik secara efisien karena akan mempengaruhi segala aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan, seperti pada bahan baku, karyawan, teknologi, dan persediaan yang dibutuhkan perusahaan.
6. *Human resources*, sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting yang dimiliki suatu bahan usaha atau perusahaan, maka perusahaan harus menyiapkan dan memberikan SDM yang terbaik dengan memberikan kenyamanan baik mereka sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja yang diharapkan.
7. *Supply Chain*, merupakan kebijakan utama yang harus diperhatikan karena merupakan proses aliran suatu barang diproduksi yang akan menentukan kualitas produk yang dihasilkan.
8. *Inventory*, suatu bahan usaha harus menyediakan persediaan baik dari bahan baku, peralatan secara efisien dengan memberikan kebijakan secara optimal.
9. *Scheduling*, kebijakan mengenai jadwal akan dilakukannya suatu produksi dan proses bisnis untuk dapat menciptakan pekerjaan secara efisien dan efektif.
10. *Maintenance*, perusahaan melakukan perbaikan serta pemeliharaan segala sumber daya yang dimiliki.

2.6.3 *Production*

Menurut Handoko (2018) *production and operation management* merupakan suatu kegiatan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti peralatan, bahan baku, tenaga kerja untuk dikelola secara optimal dalam dijadikan sebagai faktor untuk dilakukannya produksi. Berdasarkan Assauri (2015), *production and operation management* merupakan kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan proses input dan output suatu barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan secara efisien dan efektif untuk memperoleh barang atau jasa yang dibutuhkan oleh *customer* (output). Terdapat proses yang dibutuhkan dalam kegiatan *production and operation management*, yaitu sebagai berikut.

1. *Facility location*, merupakan kegiatan dalam memilih lokasi yang tepat untuk dapat meminimalisir penggunaan mesin dalam suatu produksi tersebut.
2. *Product design*, merupakan perencanaan dalam melakukan proses produksi untuk dapat menghasilkan produksi secara efisien.
3. *Process design*, merupakan perencanaan dan penentuan proses produksi dengan efisien.
4. *Production and planning control*, merupakan kegiatan dalam melakukan perencanaan produksi seperti jadwal produksi, tempat dan jumlah yang diperlukan dalam melakukan produksi suatu barang atau jasa.
5. *Quality control*, merupakan kegiatan dalam melakukan pengawasan terhadap kualitas yang dihasilkan suatu barang dan jasa agar dapat sesuai dengan standar dan spesifikasi yang telah ditentukan.
6. *Maintenance management*, merupakan kegiatan dalam melakukan perawatan terhadap segala alat produksi yang digunakan.