

# MANAJEMEN OPERASIONAL

Strategi Efisiensi dan Keberlanjutan di Era Digital



Dr. Abdul Khalik, S.E., M.Si.

Dr. Basri Rakhman, S.Sos.

Dr. Syahrudin Yasen, S.E., M.M., M.B.A.

Dr. Haeruddin Daeng Malala, S.E., M.M.

# Manajemen Operasional

Strategi Efisiensi dan Keberlanjutan di Era Digital

## **UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Manajemen Operasional**

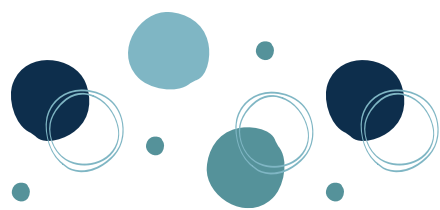
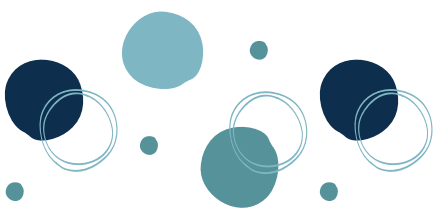
**Strategi Efisiensi dan Keberlanjutan di Era Digital**

**Dr. Abdul Khalik, S.E., M.Si.**

**Dr. Basri Rakhman, S.Sos., M.Si.**

**Dr. Syahrudin Yasen, S.E., M.M., M.B.A.**

**Dr. Haeruddin Daeng Malala, S.E., M.M.**



**Manajemen Operasional  
Strategi Efisiensi dan Keberlanjutan di Era Digital**

**Dr. Abdul Khalik, S.E., M.Si.  
Dr. Basri Rakhman, S.Sos., M.Si.  
Dr. Syahrudin Yassen, S.E., M.M., M.B.A.  
Dr. Haeruddin Daeng Malala, S.E., M.M.**

Editor:  
**Fitri Annisa**

Desainer:  
**Hidayatur Rahma**

Sumber Gambar Kover:  
**[www.canva.com](http://www.canva.com)**

Penata Letak:  
**Fitri Annisa**

Proofreader:  
**Tim Mitra Cendekia Media**

Ukuran:  
**xii, 312 hlm, 15,5 x 23 cm**

ISBN:  
**978-623-176-916-9**

Cetakan Pertama:  
**November 2025**

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**Anggota IKAPI: 022/SBA/20  
PENERBIT MITRA CENDEKIA MEDIA**

Jorong Pale, Nagari Pematang Panjang, Kecamatan Sijunjung  
Kabupaten Sijunjung, Sumatra Barat – Indonesia 27554  
HP/WA: 0812-7574-0738  
Website: [www.mitracendekiamedia.com](http://www.mitracendekiamedia.com)  
E-mail: [mitracendekiamedia@gmail.com](mailto:mitracendekiamedia@gmail.com)



# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>xi</b>
----------------------	-----------

## **BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN OPERASIONAL**

A. Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Operasional....	1
B. Ruang Lingkup dan Tujuan Manajemen Operasional ...	3
C. Sejarah dan Evolusi Manajemen Operasional.....	5
D. Peran Manajemen Operasional dalam Organisasi Modern .....	7
E. Hubungan dengan Manajemen Pemasaran, Keuangan, SDM.....	9
F. Rangkuman .....	11
G. Test Formatif .....	11
H. Referensi.....	12

## **BAB 2 STRATEGI OPERASI**

A. Konsep Strategi Operasi.....	15
B. Elemen dan Tipe Strategi Operasi.....	16
C. Analisis dan Formulasi Strategi Operasi.....	18
D. Implementasi Strategi Operasi .....	20
E. Studi Kasus Strategi Operasi di Berbagai Industri.....	22
F. Kesimpulan .....	24
G. Rangkuman .....	24
H. Test Formatif .....	25
I. Referensi.....	26

## **BAB 3 DESAIN PRODUK DAN JASA**

A. Proses Desain Produk dan Jasa.....	29
B. Faktor-faktor dalam Desain (Teknis, Pasar, Biaya) .....	30
C. Metode Pengembangan Produk Baru .....	32
D. Peran Desain dalam Daya Saing.....	33
E. Studi Kasus Desain Produk dan Jasa .....	35

F. Kesimpulan .....	37
G. Rangkuman .....	37
H. Soal Evaluasi.....	38
I. Referensi.....	38

## **BAB 4 MANAJEMEN KUALITAS**

A. Definisi, Dimensi Kualitas dan Pentingnya Manajemen Kualitas dalam Operasi .....	41
B. Metode dan Alat Pengendalian Manajemen .....	44
C. Standar Kualitas Internasional.....	70
D. Peran Kualitas dalam Kepuasan Pelanggan dan Efisiensi.....	72
E. Rangkuman .....	74
F. Test Formatif .....	75
G. Referensi.....	75

## **BAB 5 PERENCANAAN KAPASITAS**

A. Definisi Kapasitas dan Pentingnya Perencanaan .....	79
B. Analisis Kebutuhan Kapasitas.....	84
C. Strategi Penyesuaian Kapasitas .....	87
D. Perencanaan Kapasitas dalam Skala Waktu Berbeda .....	90
E. Studi Kasus Manajemen Kapasitas.....	93
F. Rangkuman .....	95
G. Soal Evaluasi.....	96
H. Referensi.....	97

## **BAB 6 MANAJEMEN RANTAI PASOK (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)**

A. Definisi dan Elemen Rantai Pasok .....	99
B. Proses Manajemen Rantai Pasok.....	102
C. Integrasi dan Koordinasi Rantai Pasok .....	105
D. Logistik dan Distribusi .....	109
E. Teknologi dan Inovasi dalam Rantai Pasok.....	112
F. Rangkuman .....	118
G. Tes Formatif.....	120
H. Soal Integratif (Analisis dan Aplikasi) .....	122

I. Referensi.....	123
<b>BAB 7 MANAJEMEN PERSEDIAAN</b>	
A. Jenis dan Fungsi Persediaan .....	127
B. Peramalan Permintaan .....	130
C. Model Persediaan: EOQ, ROP, <i>Safety Stock</i> .....	134
D. Sistem <i>Just-In-Time</i> (JIT) .....	137
E. Teknologi Pengendalian Persediaan.....	140
F. Rangkuman .....	146
G. Tes Formatif.....	148
H. Referensi.....	150
<b>BAB 8 MANAJEMEN PROSES DAN LAYOUT</b>	
A. Definisi dan Jenis Proses Produksi .....	153
B. <i>Layout</i> Produksi: Produk, Proses, Sel, dan <i>Fixed-Position</i> .....	156
C. Perancangan <i>Layout</i> dan Aliran Kerja .....	160
D. Hubungan <i>Layout</i> dengan Produktivitas dan Biaya. ....	163
E. Contoh <i>Layout</i> Industri .....	167
F. Tes Formatif.....	172
G. Referensi.....	174
<b>BAB 9 MANAJEMEN PROYEK OPERASI</b>	
A. Definisi dan Karakteristik Proyek Operasi.....	177
B. Perencanaan Proyek: <i>Scope, Time, Cost</i> .....	181
C. <i>Tools: Work Breakdown Structure, CPM, PERT</i> .....	184
D. Pengendalian dan Evaluasi Proyek .....	187
E. Studi Kasus Manajemen Proyek.....	191
F. Tes Formatif.....	196
G. Referensi.....	198
<b>BAB 10 MANAJEMEN TEKNOLOGI DAN INOVASI OPERASI</b>	
A. Teknologi Produksi dan Inovasi Operasional .....	201
B. Otomasi dan Robotika .....	204
C. Sistem Informasi Manajemen Operasi .....	208
D. Digitalisasi dan Industry 4.0 .....	211



E. Contoh Implementasi Teknologi .....	215
F. Rangkuman .....	220
G. Tes Formatif.....	221
H. Referensi.....	222

## **BAB 11 MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL**

A. Definisi dan Jenis Risiko Operasional .....	225
B. Analisis Risiko: Identifikasi, Penilaian, dan Monitoring .....	228
C. Strategi Pengendalian Risiko .....	232
D. Manajemen Krisis dan Pemulihan Operasi .....	235
E. Contoh Kasus Risiko Operasi .....	239
F. Rangkuman .....	243
G. Tes Formatif (Esai).....	245
H. Referensi.....	246

## **BAB 12 MANAJEMEN LINGKUNGAN DAN KEBERLANJUTAN OPERASI**

A. Operasi dan Dampak Lingkungan .....	249
B. Strategi Operasi Berkelanjutan .....	253
C. <i>Green Manufacturing</i> dan <i>Eco-Design</i> .....	256
D. <i>Circular Economy</i> dalam Operasi .....	260
E. Studi Kasus Keberlanjutan Operasi .....	263
F. Rangkuman .....	268
G. Tes Formatif (Esai).....	270
H. Referensi.....	271

## **BAB 13 EVALUASI KINERJA OPERASIONAL**

A. Definisi dan Tujuan Evaluasi Kinerja .....	275
B. Indikator Kinerja Operasional .....	278
C. Metode Pengukuran Produktivitas .....	282
D. <i>Balanced Scorecard</i> dan KPI.....	285
E. <i>Continuous Improvement</i> dan <i>Benchmarking</i> .....	289
F. Rangkuman .....	294
G. Tes Formatif (Esai).....	295
H. Referensi.....	296

<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>299</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>301</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS .....</b>	<b>305</b>





# PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah Swt., atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar berjudul *“Manajemen Operasional: Strategi Efisiensi dan Keberlanjutan di Era Digital”*. Buku ini merupakan hasil pengembangan dari berbagai bahan ajar, pengalaman akademik, dan hasil penelitian yang telah penulis lakukan dalam bidang manajemen operasi, logistik, dan sistem produksi.

Perkembangan dunia bisnis dan industri saat ini menuntut sistem operasi yang adaptif, efisien, dan berbasis teknologi. Oleh karena itu, buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengelola sumber daya secara optimal, meningkatkan produktivitas, serta membangun sistem operasional yang tangguh dan berkelanjutan.

Dalam penyusunan buku ini, penulis berusaha menghadirkan perpaduan antara teori dan praktik, dengan gaya penyajian yang sederhana namun tetap ilmiah, disertai contoh kasus dan aplikasi nyata di dunia kerja. Setiap bab dilengkapi dengan tujuan pembelajaran, uraian konseptual, serta tes formatif untuk memperkuat pemahaman mahasiswa.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada rekan sejawat dosen, mahasiswa, dan mitra industri yang telah memberikan masukan berharga selama proses penulisan. Apresiasi juga disampaikan kepada penerbit yang telah memfasilitasi publikasi buku ini agar dapat menjadi sumber belajar bagi akademisi dan praktisi di bidang manajemen operasi.

Akhirnya, penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan literasi manajemen

di Indonesia serta menjadi inspirasi bagi para pembaca untuk terus berinovasi dalam mengelola sistem operasional yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Makassar, Oktober 2025

Penulis



# BAB 1

## PENGANTAR MANAJEMEN OPERASIONAL

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami definisi dan ruang lingkup manajemen operasional
2. Mengetahui peran manajemen operasional dalam organisasi
3. Mengenal sejarah dan perkembangan manajemen operasional
4. Memahami hubungan antara manajemen operasional dengan fungsi manajemen lain

### A. Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah fungsi manajemen yang berfokus pada pengelolaan proses transformasi *input* menjadi *output* berupa barang dan jasa yang bernilai bagi konsumen (Heizer, Render, & Munson, 2020). Proses transformasi ini melibatkan penggunaan sumber daya seperti tenaga kerja, material, mesin, dan teknologi secara efisien dan efektif. Tujuan utama manajemen operasional adalah memastikan produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas, tepat waktu, dan sesuai anggaran.

Konsep dasar dalam manajemen operasional mencakup proses produksi, pengendalian kualitas, pengelolaan persediaan, penjadwalan produksi, dan pemeliharaan fasilitas. Setiap proses harus dirancang dan dikelola agar berjalan optimal dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2019). Dengan demikian, manajemen operasional menjadi tulang punggung kesuksesan

organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar dan pelanggan.

Selain itu, manajemen operasional juga berperan dalam pengambilan keputusan strategis yang dapat mempengaruhi arah dan keberlanjutan organisasi. Keputusan-keputusan ini meliputi penentuan kapasitas produksi, desain produk, tata letak fasilitas, dan integrasi teknologi produksi (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019). Oleh karena itu, manajemen operasional membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang proses bisnis dan dinamika pasar.

Konsep nilai tambah (*value added*) sangat penting dalam manajemen operasional. Setiap tahap proses produksi harus mampu menambah nilai pada produk atau jasa sehingga memberikan kepuasan dan manfaat bagi pelanggan (Stevenson, 2021). Nilai tambah ini dapat berupa peningkatan kualitas, kecepatan pelayanan, atau inovasi produk. Oleh karena itu, operasi yang efisien dan efektif menjadi kunci keunggulan kompetitif.

Pentingnya koordinasi dan integrasi dalam manajemen operasional juga tidak dapat diabaikan. Fungsi operasi harus terintegrasi dengan fungsi lain seperti pemasaran dan keuangan agar seluruh proses bisnis berjalan selaras dan mendukung pencapaian tujuan bersama (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2020). Hal ini mengharuskan manajer operasional untuk memiliki kemampuan komunikasi dan kerja sama lintas fungsi.

Di era digital dan globalisasi saat ini, manajemen operasional menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, meningkatnya ekspektasi pelanggan, serta persaingan global yang ketat (Melnyk et al., 2014). Oleh karena itu, pengelolaan operasi harus mengedepankan inovasi dan fleksibilitas agar tetap relevan dan kompetitif.

Sebagai fungsi yang kritis, manajemen operasional juga berperan dalam keberlanjutan bisnis. Pengelolaan sumber daya yang efisien dan ramah lingkungan menjadi aspek penting yang tidak hanya mendukung keberlangsungan organisasi tetapi juga tanggung jawab sosial perusahaan (Slack et al., 2019). Dengan demikian, manajemen operasional berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan.

Pemahaman tentang definisi dan konsep dasar ini menjadi landasan bagi pemahaman lebih lanjut tentang aspek-aspek teknis dan strategis dalam manajemen operasional yang akan dibahas di bab-bab selanjutnya. Dengan penguasaan konsep ini, pembaca diharapkan mampu mengaplikasikan prinsip-prinsip manajemen operasional secara efektif dalam konteks organisasi nyata.

## **B. Ruang Lingkup dan Tujuan Manajemen Operasional**

Ruang lingkup manajemen operasional sangat luas dan mencakup seluruh aktivitas yang terkait dengan produksi barang dan jasa. Heizer et al. (2020) menjelaskan bahwa ruang lingkup tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Aktivitas ini tidak hanya terjadi di pabrik atau tempat produksi, tetapi juga dalam rantai pasok dan distribusi produk.

Tujuan utama manajemen operasional adalah untuk menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas terbaik, tepat waktu, dan dengan biaya yang efisien. Hal ini sejalan dengan kebutuhan pelanggan dan tujuan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Stevenson, 2021). Dengan pengelolaan yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Manajemen operasional juga bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara permintaan dan kapasitas



produksi. Ketidakseimbangan dapat menyebabkan *overstock*, kekurangan produk, atau inefisiensi dalam pemanfaatan sumber daya (Slack et al., 2019). Oleh karena itu, perencanaan yang matang dan penjadwalan yang tepat sangat penting dalam ruang lingkup ini.

Selain itu, pengendalian kualitas merupakan bagian penting dari ruang lingkup manajemen operasional. Organisasi harus memastikan bahwa produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar dan spesifikasi yang ditetapkan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan dan regulasi yang berlaku (Krajewski et al., 2019). Pengendalian kualitas dilakukan melalui inspeksi, pengujian, dan peningkatan berkelanjutan.

Manajemen persediaan juga menjadi bagian krusial dalam ruang lingkup operasi. Pengelolaan persediaan yang efektif dapat mengurangi biaya penyimpanan, mencegah kekurangan bahan baku, dan memastikan kelancaran produksi (Chase et al., 2020). Oleh karena itu, penggunaan metode pengendalian persediaan dan peramalan permintaan merupakan aktivitas yang sangat penting.

Tujuan lain yang tak kalah penting adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi tenaga kerja. Manajemen operasional harus memastikan bahwa proses produksi memenuhi standar keselamatan kerja dan tidak merugikan kesehatan karyawan (Melnyk et al., 2014). Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

Ruang lingkup manajemen operasional juga mencakup aspek inovasi dan teknologi. Penggunaan teknologi terbaru dapat meningkatkan kecepatan, akurasi, dan kualitas produksi, sekaligus mengurangi biaya operasional (Stevenson, 2021). Oleh karena itu, manajemen operasional harus selalu mengikuti perkembangan teknologi dan mengintegrasikannya dalam proses bisnis.

Secara keseluruhan, ruang lingkup manajemen operasional meliputi berbagai aspek yang saling berkaitan dan bertujuan untuk menghasilkan produk dan jasa yang bernilai secara konsisten. Manajemen yang efektif di semua aspek tersebut akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis.

### **C. Sejarah dan Evolusi Manajemen Operasional**

Pemahaman terhadap sejarah manajemen operasional memberikan wawasan penting tentang bagaimana konsep dan praktiknya berkembang dari waktu ke waktu untuk memenuhi kebutuhan produksi dan pelayanan yang terus berubah. Sejarah manajemen operasional bermula pada era Revolusi Industri di abad ke-18 dan ke-19 ketika mekanisasi mulai menggantikan tenaga manusia dalam proses produksi (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019).

Tokoh awal yang berperan besar dalam perkembangan manajemen operasional adalah Frederick W. Taylor yang memperkenalkan prinsip manajemen ilmiah pada awal abad ke-20. Taylor mengusulkan penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis dan mengatur kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2020). Pendekatan ini menekankan pembagian kerja, standar waktu kerja, dan pengawasan ketat.

Selanjutnya, Henry Ford mengembangkan konsep produksi massal dengan menggunakan lini perakitan (*assembly line*) pada awal abad ke-20. Ford berhasil menurunkan biaya produksi dan meningkatkan volume produksi secara signifikan melalui standarisasi produk dan proses (Slack et al., 2019). Inovasi ini menjadi cikal bakal produksi modern yang mengedepankan efisiensi dan konsistensi.

Pada pertengahan abad ke-20, manajemen operasional mengalami perkembangan dengan munculnya pendekatan kualitas total dan perbaikan

berkelanjutan. Tokoh seperti W. Edwards Deming dan Joseph Juran mempopulerkan konsep *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan keterlibatan semua karyawan dalam menjaga kualitas produk dan proses (Heizer et al., 2020). Pendekatan ini membantu organisasi meningkatkan daya saing dengan fokus pada kepuasan pelanggan.

Di era pasca-industrial dan globalisasi, manajemen operasional mengalami tantangan baru berupa kebutuhan akan fleksibilitas, inovasi, dan kecepatan respon terhadap perubahan pasar. Teknologi informasi dan otomatisasi menjadi bagian integral dalam pengelolaan operasi, mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi (Melnik et al., 2014). Konsep *lean manufacturing* dan *just-in-time* (JIT) juga berkembang untuk mengurangi pemborosan.

Perkembangan terkini dalam manajemen operasional juga melibatkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Organisasi tidak hanya berfokus pada efisiensi ekonomi tetapi juga dampak lingkungan dan sosial dari aktivitas produksinya (Stevenson, 2021). Hal ini tercermin dalam implementasi *green operations* dan praktik ekonomi sirkular.

Seiring perkembangan teknologi digital, seperti *Internet of Things* (IoT), big data, dan *artificial intelligence* (AI), manajemen operasional semakin bertransformasi ke arah operasi yang lebih cerdas dan otomatis (Slack et al., 2019). Teknologi ini memungkinkan prediksi kebutuhan produksi, pengawasan kualitas secara *real-time*, dan optimalisasi rantai pasok.

Memahami sejarah dan evolusi manajemen operasional ini sangat penting agar dapat mengaplikasikan prinsip-prinsip modern secara tepat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pengetahuan ini juga membantu dalam mengantisipasi

tren dan teknologi yang akan membentuk masa depan manajemen operasional.

Dengan dasar sejarah yang kuat, pembaca diharapkan mampu mengapresiasi nilai dari setiap konsep dan teknik yang akan dipelajari dalam bab-bab berikutnya. Ini menjadi landasan untuk pengembangan keterampilan praktis dan strategis dalam mengelola operasi organisasi.

#### **D. Peran Manajemen Operasional dalam Organisasi Modern**

Manajemen operasional memegang peran sentral dalam keberhasilan organisasi modern. Fungsi ini bertanggung jawab langsung terhadap penciptaan nilai melalui proses produksi barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten (Heizer et al., 2020). Dengan demikian, operasi yang dikelola dengan baik menjadi kunci keunggulan kompetitif perusahaan.

Peran manajemen operasional tidak hanya terbatas pada efisiensi produksi, tetapi juga mencakup inovasi produk, pengendalian mutu, dan adaptasi terhadap perubahan permintaan pasar (Stevenson, 2021). Manajer operasional harus mampu merancang proses yang fleksibel agar mampu merespons dinamika pasar dengan cepat dan tepat.

Selain itu, manajemen operasional juga berperan dalam pengelolaan rantai pasok yang terintegrasi, yang melibatkan koordinasi dengan pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan akhir (Slack et al., 2019). Integrasi ini bertujuan untuk menciptakan aliran produk dan informasi yang lancar guna mengurangi biaya dan meningkatkan layanan pelanggan.

Manajemen risiko juga menjadi bagian penting dalam peran manajemen operasional. Dalam organisasi modern yang kompleks dan terhubung secara global, risiko seperti gangguan rantai pasok, fluktuasi bahan baku, dan

perubahan regulasi harus dikelola dengan baik untuk menjaga kontinuitas operasi (Melnyk et al., 2014).

Peran manajemen operasional juga erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam operasi. Manajer operasional bertanggung jawab memastikan tenaga kerja terampil, termotivasi, dan bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat (Chase et al., 2020). Pengembangan kompetensi karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan operasi.

Selain itu, manajemen operasional berperan dalam pengelolaan teknologi dan inovasi yang digunakan dalam proses produksi. Penerapan teknologi baru harus dirancang agar sejalan dengan tujuan organisasi dan memberikan nilai tambah dalam bentuk efisiensi dan kualitas (Krajewski et al., 2019).

Dalam konteks keberlanjutan, manajemen operasional harus berkontribusi pada pengurangan dampak lingkungan melalui praktik produksi yang ramah lingkungan dan penggunaan sumber daya yang efisien (Stevenson, 2021). Hal ini sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial dan meningkatkan citra perusahaan di mata publik.

Peran manajemen operasional dalam pengambilan keputusan strategis juga sangat vital. Keputusan tentang kapasitas produksi, desain produk, dan alokasi sumber daya operasi akan menentukan kemampuan organisasi untuk memenuhi target jangka panjang (Slack et al., 2019). Oleh karena itu, peran manajer operasional juga harus mampu berpikir strategis.

Kesimpulannya, manajemen operasional berperan sebagai penghubung antara visi strategis perusahaan dengan realisasi di lapangan melalui proses produksi yang efektif dan efisien. Peran ini menuntut keterampilan teknis, manajerial, dan strategis yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## **E. Hubungan dengan Manajemen Pemasaran, Keuangan, SDM**

Manajemen operasional tidak berdiri sendiri dalam menjalankan peran dan fungsinya, melainkan terintegrasi erat dengan fungsi-fungsi manajemen lain seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Keterkaitan ini sangat penting agar seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dalam mencapai tujuan bersama (Stevenson, 2021). Pemahaman hubungan antar fungsi manajemen ini menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan operasi.

Fungsi pemasaran berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan permintaan pasar yang menjadi dasar bagi manajemen operasional untuk menentukan jenis, volume, dan waktu produksi. Informasi pasar yang diperoleh pemasaran harus diteruskan ke operasi agar proses produksi dapat disesuaikan dengan ekspektasi pelanggan (Heizer et al., 2020). Dengan demikian, sinergi antara pemasaran dan operasi akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Di sisi lain, fungsi keuangan menyediakan dana dan pengawasan anggaran yang menjadi sumber daya penting dalam pengelolaan operasi. Manajemen operasional harus memastikan penggunaan dana secara efisien dalam proses produksi dan pengadaan material agar target biaya dan keuntungan dapat tercapai (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2020). Komunikasi yang efektif antara manajemen operasi dan keuangan sangat penting untuk pengendalian biaya.

Sumber daya manusia (SDM) juga memiliki hubungan erat dengan manajemen operasional. Tenaga kerja merupakan salah satu input utama dalam proses produksi. Oleh karena itu, manajemen operasi harus bekerja sama dengan fungsi SDM dalam hal rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta menjaga motivasi dan keselamatan kerja karyawan (Slack et al., 2019). Kualitas

dan produktivitas tenaga kerja sangat menentukan hasil operasi.

Selain fungsi utama tersebut, manajemen operasional juga berinteraksi dengan fungsi riset dan pengembangan (R&D) yang berperan dalam inovasi produk dan proses produksi. Kolaborasi ini penting untuk memastikan bahwa inovasi dapat diimplementasikan secara efektif dalam proses operasional sehingga memberikan keunggulan kompetitif (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019).

Teknologi informasi juga menjadi penghubung antar fungsi manajemen dalam organisasi. Sistem informasi manajemen yang baik memungkinkan pertukaran data dan informasi yang cepat dan akurat antar departemen, termasuk operasi, pemasaran, keuangan, dan SDM (Melnyk et al., 2014). Hal ini memperlancar koordinasi dan pengambilan keputusan.

Integrasi fungsi manajemen tersebut mendukung terciptanya sinergi yang memaksimalkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Ketidakseimbangan atau komunikasi yang buruk antar fungsi dapat menimbulkan konflik dan inefisiensi yang berdampak negatif pada kinerja organisasi (Stevenson, 2021).

Peran manajer operasional juga menuntut kemampuan manajerial lintas fungsi agar dapat memahami kebutuhan dan kendala fungsi lain, serta berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama (Chase et al., 2020). Kemampuan ini termasuk komunikasi efektif, negosiasi, dan pengambilan keputusan yang berbasis data.

Dengan memahami hubungan erat manajemen operasional dengan fungsi manajemen lain, organisasi dapat menciptakan proses bisnis yang harmonis, responsif terhadap perubahan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis. Ini merupakan fondasi penting untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## F. Rangkuman

Bab 1 mengulas dasar-dasar manajemen operasional sebagai fungsi kunci dalam organisasi yang bertanggung jawab mengelola proses produksi barang dan jasa. Definisi dan konsep dasar menekankan peran manajemen operasional dalam mengubah *input* menjadi *output* bernilai melalui efisiensi dan efektivitas proses. Ruang lingkup manajemen operasional meliputi perencanaan produksi, pengendalian kualitas, pengelolaan persediaan, lingkungan kerja, serta inovasi teknologi.

Sejarah manajemen operasional berkembang sejak Revolusi Industri, dengan tokoh seperti Frederick Taylor yang memperkenalkan manajemen ilmiah dan Henry Ford dengan produksi massal, hingga konsep modern seperti *Total Quality Management*, *lean manufacturing*, dan otomatisasi digital. Peran manajemen operasional dalam organisasi modern sangat vital untuk menciptakan nilai, inovasi, integrasi rantai pasok, manajemen risiko, serta pengelolaan sumber daya manusia dan teknologi dengan berorientasi pada keberlanjutan.

Bab ini juga menyoroti pentingnya hubungan manajemen operasional dengan fungsi manajemen lain, seperti pemasaran yang menyediakan data permintaan pasar, keuangan yang mengatur anggaran dan pengendalian biaya, sumber daya manusia yang mengelola tenaga kerja, riset dan pengembangan dalam inovasi produk dan proses, serta teknologi informasi untuk integrasi dan komunikasi antar fungsi. Sinergi antar fungsi ini menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

## G. Test Formatif

1. Jelaskan definisi manajemen operasional dan sebutkan tujuan utamanya dalam organisasi!
2. Sebutkan dan jelaskan ruang lingkup utama manajemen operasional!



3. Apa kontribusi Frederick Taylor dan Henry Ford dalam sejarah perkembangan manajemen operasional?
4. Jelaskan peran manajemen operasional dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi modern!
5. Mengapa koordinasi antara manajemen operasional dengan fungsi pemasaran dan keuangan sangat penting?
6. Sebutkan beberapa tantangan manajemen operasional di era teknologi digital dan globalisasi!
7. Bagaimana manajemen operasional berkontribusi terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan?
8. Jelaskan bagaimana manajemen operasional dan sumber daya manusia saling terkait dalam proses produksi!
9. Apa peran teknologi informasi dalam mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi?
10. Mengapa pengelolaan persediaan menjadi bagian penting dalam ruang lingkup manajemen operasional?

## H. Referensi

- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). *Operations Management for Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (12th ed.). Pearson.
- Melnyk, S. A., Davis, E. W., Spekman, R. E., & Sandor, J. (2014). Outcome-Driven Supply Chains. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 33-38.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations Management* (9th ed.). Pearson.

Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.





# BAB 2

## STRATEGI OPERASI

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memahami konsep strategi operasi dan perannya
2. Mengenal elemen-elemen strategi operasi
3. Mengetahui bagaimana merancang strategi operasi yang efektif
4. Mempelajari hubungan strategi operasi dengan keunggulan kompetitif

### **A. Konsep Strategi Operasi**

Strategi operasi merupakan elemen fundamental yang menjembatani antara visi dan misi organisasi dengan aktivitas operasional harian yang menghasilkan barang dan jasa. Strategi ini menentukan bagaimana sumber daya dan proses dikelola agar dapat memenuhi kebutuhan pasar sekaligus mencapai keunggulan kompetitif (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2019). Dengan demikian, strategi operasi bukan sekadar pengaturan proses produksi, tetapi merupakan instrumen strategis dalam keberhasilan organisasi.

Menurut Heizer, Render, dan Munson (2020), strategi operasi adalah serangkaian keputusan jangka panjang terkait kapasitas produksi, tata letak fasilitas, teknologi, kualitas, dan fleksibilitas yang dirancang untuk mendukung strategi bisnis organisasi. Keputusan-keputusan ini harus bersifat terpadu agar menciptakan sinergi yang memperkuat posisi perusahaan di pasar.

Konsep strategi operasi juga mengacu pada penyesuaian kemampuan operasional dengan kebutuhan pelanggan dan dinamika lingkungan bisnis. Krajewski, Ritzman, dan Malhotra (2019) menegaskan bahwa

strategi operasi harus mencerminkan keseimbangan antara efisiensi, kualitas, dan inovasi untuk menghadapi persaingan yang ketat.

Lebih jauh, strategi operasi diklasifikasikan pada tingkat fungsional dalam hierarki strategi organisasi, di mana ia mendukung strategi bisnis dan strategi korporat yang lebih luas (Stevenson, 2021). Hal ini menuntut koordinasi yang erat antara manajemen operasional dan fungsi lain seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Manajer operasi bertanggung jawab dalam mengimplementasikan strategi ini secara efektif agar aktivitas produksi menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi dan permintaan pasar (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2020). Kualitas, waktu, dan biaya menjadi indikator utama keberhasilan strategi operasi.

Strategi operasi harus bersifat adaptif, responsif terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan perilaku konsumen. Organisasi yang mampu melakukan adaptasi dengan cepat akan lebih unggul dalam mempertahankan relevansi dan daya saing (Slack et al., 2019).

Penerapan strategi operasi juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan, yang kini menjadi tuntutan pasar dan regulator (Heizer et al., 2020). Integrasi aspek ini akan mendukung reputasi dan loyalitas pelanggan jangka panjang.

Secara keseluruhan, pemahaman tentang konsep dan definisi strategi operasi menjadi landasan utama bagi pengembangan strategi yang tepat dan implementasi yang efektif untuk mendukung tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## **B. Elemen dan tipe strategi operasi**

Strategi operasi terdiri dari beberapa elemen utama yang bersama-sama menentukan bagaimana fungsi operasi

diorganisasi dan dikelola untuk mendukung tujuan bisnis. Elemen-elemen tersebut mencakup kapasitas, kualitas, fleksibilitas, inovasi, teknologi, dan biaya. Pemahaman mendalam dan pengelolaan yang tepat terhadap elemen-elemen ini sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Kapasitas mengacu pada kemampuan maksimum suatu operasi dalam menghasilkan *output* dalam periode waktu tertentu. Menentukan kapasitas yang tepat merupakan keputusan strategis yang berdampak pada kemampuan organisasi dalam memenuhi permintaan pasar serta mengendalikan biaya produksi (Heizer, Render, & Munson, 2020). Kapasitas yang terlalu besar menyebabkan biaya tidak efisien, sementara kapasitas terlalu kecil dapat mengakibatkan kehilangan peluang pasar.

Kualitas adalah ukuran seberapa baik produk atau jasa memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Strategi operasi harus menetapkan standar kualitas yang jelas dan menerapkan sistem pengendalian mutu yang efektif. Pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dan *Six Sigma* adalah contoh praktik yang dapat memastikan konsistensi dan perbaikan berkelanjutan (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019).

Fleksibilitas merujuk pada kemampuan operasi untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar, baik dalam hal volume produksi maupun variasi produk. Fleksibilitas proses dan produk memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan permintaan dengan cepat dan efisien, sehingga meningkatkan daya saing (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2019).

Inovasi dalam strategi operasi mencakup pengembangan produk baru, peningkatan proses, dan penerapan teknologi baru. Inovasi berkontribusi pada diferensiasi produk dan pengembangan kapasitas

operasional yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Melnik et al., 2014).

Teknologi menjadi elemen penting yang mendukung efisiensi dan efektivitas operasi. Penggunaan otomasi, sistem informasi, dan teknologi digital memungkinkan proses produksi yang lebih cepat, akurat, dan hemat biaya (Stevenson, 2021). Strategi operasi yang baik mengintegrasikan teknologi sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas organisasi.

Biaya adalah faktor kritikal yang mempengaruhi strategi operasi. Pengendalian biaya melalui efisiensi proses, pengelolaan persediaan, dan pemanfaatan sumber daya secara optimal memungkinkan organisasi menawarkan produk dengan harga kompetitif tanpa mengurangi kualitas (Porter, 1985).

Keseluruhan elemen ini harus dikelola secara terpadu dan selaras dengan strategi bisnis organisasi. Ketidakseimbangan dalam pengelolaan elemen dapat menyebabkan inefisiensi dan mengurangi kemampuan organisasi dalam bersaing di pasar.

### **C. Analisis Dan Formulasi Strategi Operasi**

Formulasi strategi operasi adalah tahap kritis dalam menghubungkan analisis bisnis dengan keputusan operasional yang akan dijalankan organisasi. Proses ini bertujuan untuk merancang strategi yang dapat mengoptimalkan fungsi operasi agar mendukung pencapaian tujuan strategis secara efektif dan efisien (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2019).

Tahap pertama dalam formulasi adalah melakukan analisis lingkungan eksternal, yang mencakup pemahaman terhadap kondisi pasar, persaingan, regulasi, teknologi, serta tren sosial ekonomi. Organisasi harus mengenali peluang dan ancaman yang ada agar strategi operasi dapat disesuaikan dengan dinamika eksternal ini (Heizer, Render, & Munson, 2020).

Selanjutnya, organisasi melakukan analisis lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan fungsi operasi. Ini termasuk evaluasi kapasitas produksi, kualitas sumber daya manusia, teknologi, dan sistem informasi yang tersedia (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019). Pemahaman ini penting untuk menentukan strategi yang realistis dan sesuai kapabilitas organisasi.

Setelah analisis, organisasi menetapkan tujuan strategis yang ingin dicapai melalui operasi. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dan selaras dengan strategi bisnis utama (Stevenson, 2021). Tujuan ini menjadi panduan dalam pengembangan alternatif strategi operasi.

Tahap berikutnya adalah pengembangan alternatif strategi, yang meliputi berbagai opsi dalam pengelolaan kapasitas, teknologi, kualitas, dan fleksibilitas. Organisasi mengevaluasi alternatif berdasarkan dampak, risiko, dan kesesuaian dengan visi perusahaan (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2020).

Setelah alternatif dikaji, organisasi melakukan pengambilan keputusan strategis untuk memilih strategi operasi yang paling optimal. Keputusan ini harus didasarkan pada data yang akurat dan analisis menyeluruh agar dapat mengakomodasi kebutuhan pasar sekaligus menjaga efisiensi operasional (Slack et al., 2019).

Formulasi strategi operasi bukanlah proses sekali jadi, melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan dengan evaluasi dan revisi berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi bisnis (Melnyk et al., 2014). Proses ini memastikan strategi operasi tetap relevan dan efektif.

Penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam formulasi, termasuk manajer operasional, pemasaran, keuangan, serta tenaga kerja. Kolaborasi ini memperkaya perspektif dan mendukung implementasi yang lebih mulus (Stevenson, 2021).



Selain itu, formulasi strategi operasi harus memasukkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial agar operasi tidak hanya menguntungkan secara ekonomi tetapi juga berkontribusi positif terhadap lingkungan dan masyarakat (Heizer et al., 2020).

Dengan proses formulasi yang matang, organisasi dapat mengembangkan strategi operasi yang responsif, inovatif, dan kompetitif, mampu menavigasi tantangan bisnis sekaligus memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.

#### **D. Implementasi Strategi Operasi**

Implementasi strategi operasi adalah tahap krusial yang menjembatani antara perencanaan strategis dan pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari. Keberhasilan implementasi sangat menentukan efektivitas strategi dalam mendukung tujuan bisnis dan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan (Stevenson, 2021). Proses implementasi melibatkan penerjemahan keputusan strategis ke dalam aktivitas konkret, alokasi sumber daya, serta pengorganisasian proses produksi.

Koordinasi lintas fungsi dan komunikasi yang efektif menjadi faktor penentu utama keberhasilan implementasi. Slack, Brandon-Jones, dan Johnston (2019) menegaskan bahwa keterlibatan seluruh pemangku kepentingan mulai dari manajer operasional, pemasaran, keuangan, hingga tenaga kerja diperlukan agar semua pihak memahami tujuan, peran, dan tanggung jawab masing-masing dalam proses implementasi.

Alokasi sumber daya yang memadai, baik modal, tenaga kerja, maupun teknologi, merupakan prasyarat penting agar operasi dapat berjalan sesuai dengan rencana strategi. Heizer, Render, dan Munson (2020) menyoroti pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar kompetensi dan motivasi karyawan mendukung penerapan strategi.

Evaluasi strategi operasi merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan mengukur pencapaian hasil dibandingkan target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator seperti produktivitas, kualitas, biaya, waktu pengiriman, dan kepuasan pelanggan (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019). Data evaluasi ini digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan dan melakukan perbaikan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan Kaplan dan Norton (1996) menjadi alat evaluasi populer karena mengintegrasikan berbagai perspektif kinerja, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi. Hal ini memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas strategi operasi.

Organisasi juga harus siap menghadapi tantangan dan hambatan selama implementasi, seperti resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, atau ketidakpastian pasar. Manajemen risiko yang efektif dan strategi mitigasi perlu dirancang untuk menjaga kelancaran proses (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2020).

Evaluasi yang efektif tidak hanya menilai hasil akhir tetapi juga proses pelaksanaan strategi. Pengumpulan feedback secara reguler memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi dan tindakan operasional agar tetap relevan dengan kondisi pasar yang dinamis (Slack et al., 2019).

Perkembangan teknologi digital seperti big data, IoT, dan sistem ERP mendukung pelaksanaan dan evaluasi strategi operasi dengan menyediakan data real-time dan analisis yang lebih akurat (Melnyk et al., 2014). Teknologi ini meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan kemampuan adaptasi organisasi.

Kesimpulannya, implementasi dan evaluasi strategi operasi merupakan siklus yang saling melengkapi dan terus-menerus, yang menuntut koordinasi, sumber daya,

dan teknologi yang tepat untuk memastikan strategi memberikan hasil yang diharapkan dan mendukung keberlanjutan organisasi.

## E. Studi Kasus Strategi Operasi di Berbagai Industri

Studi kasus strategi operasi memberikan gambaran konkret tentang bagaimana organisasi di berbagai sektor industri menerapkan prinsip dan elemen strategi operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan tujuan bisnis. Melalui analisis kasus nyata, kita dapat memahami praktik terbaik, tantangan, serta inovasi dalam pengelolaan operasi di konteks yang berbeda.

### 1. Industri Manufaktur: Toyota dan *Lean Manufacturing*

*Toyota Motor Corporation* adalah contoh klasik penerapan strategi operasi melalui konsep *Lean Manufacturing*. Toyota mengimplementasikan prinsip pengurangan pemborosan (*waste*) dalam proses produksinya, yang dikenal sebagai *Toyota Production System* (TPS) (Ohno, 1988). Fokus utama adalah efisiensi, kualitas tinggi, dan fleksibilitas untuk memenuhi permintaan pasar yang beragam.

*Lean Manufacturing* memungkinkan Toyota mengurangi waktu produksi, biaya persediaan, dan meningkatkan kualitas produk secara signifikan. Implementasi *just-in-time* (JIT) dan *continuous improvement* (*kaizen*) menjadi fondasi strategi operasi Toyota yang telah menghasilkan keunggulan kompetitif global selama puluhan tahun (Liker, 2004).

### 2. Industri Ritel: Walmart dan Strategi Kepemimpinan Biaya

Walmart, sebagai ritel terbesar di dunia, mengadopsi strategi operasi yang menekankan kepemimpinan biaya melalui efisiensi rantai pasok dan distribusi. Sistem manajemen persediaan yang canggih dan penggunaan teknologi informasi mutakhir memungkinkan Walmart mengontrol biaya operasional secara

ketat dan menyediakan produk dengan harga rendah kepada konsumen (Ferdows, Lewis, & Machuca, 2004).

Strategi operasi Walmart mengintegrasikan supplier dan distribusi secara real-time, meningkatkan kecepatan dan akurasi pengiriman. Hal ini mendukung strategi bisnis mereka yang fokus pada volume penjualan tinggi dengan margin tipis, namun tetap menguntungkan.

### 3. Industri Teknologi: Apple dan Diferensiasi Produk

Apple Inc. menggunakan strategi operasi yang menitikberatkan pada inovasi dan diferensiasi produk untuk mempertahankan posisi premium di pasar teknologi. Operasi Apple dirancang untuk menghasilkan produk dengan desain inovatif, kualitas tinggi, dan pengalaman pengguna yang superior (Isaacson, 2011).

Strategi operasi Apple meliputi pengelolaan rantai pasok global yang kompleks, kualitas kontrol ketat, dan pengembangan produk yang berorientasi pada nilai tambah pelanggan. Keunggulan operasional ini mendukung strategi pemasaran dan *positioning* produk yang eksklusif.

### 4. Industri Jasa: Ritz-Carlton dan Strategi Pelayanan Berkualitas

Dalam industri jasa perhotelan, Ritz-Carlton dikenal dengan strategi operasi yang fokus pada pelayanan pelanggan kelas dunia. Standar operasional yang ketat dan pelatihan intensif bagi staf bertujuan menciptakan pengalaman tamu yang luar biasa, yang menjadi sumber diferensiasi utama (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Manajemen operasi di Ritz-Carlton mengedepankan personalisasi layanan, responsivitas tinggi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sebagai bagian dari strategi operasional yang mendukung loyalitas pelanggan.

## 5. Industri Kesehatan: Mayo *Clinic* dan Efisiensi Operasional

Mayo *Clinic* menerapkan strategi operasi yang menekankan efisiensi dan kualitas layanan kesehatan melalui koordinasi multidisipliner dan pengelolaan proses berbasis pasien. Strategi ini mengintegrasikan berbagai fungsi klinis dan administratif untuk mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan hasil kesehatan pasien (Berry & Seltman, 2008).

Operasi Mayo *Clinic* juga mengadopsi teknologi informasi dan continuous improvement untuk memastikan layanan yang efektif dan aman, sekaligus menjaga kepuasan pasien.

## F. Kesimpulan

Berbagai studi kasus ini menunjukkan bahwa strategi operasi harus disesuaikan dengan karakteristik industri, tujuan bisnis, dan kebutuhan pelanggan. Pendekatan lean, kepemimpinan biaya, diferensiasi, pelayanan berkualitas, dan efisiensi layanan kesehatan merupakan contoh strategi operasi yang berhasil diimplementasikan dengan hasil yang signifikan. Pembelajaran dari kasus nyata ini penting untuk merancang strategi operasi yang efektif dan adaptif dalam berbagai konteks industri.

## G. Rangkuman

Bab 2 menguraikan peran penting strategi operasi sebagai jembatan antara visi bisnis dengan pelaksanaan aktivitas operasional yang menghasilkan produk dan jasa. Strategi operasi menentukan bagaimana sumber daya dan proses dikelola untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan kapasitas, kualitas, fleksibilitas, inovasi, teknologi, dan biaya produksi. Proses formulasi strategi meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal, penyusunan tujuan, pengembangan alternatif, implementasi, dan evaluasi berkelanjutan.

Implementasi strategi operasi memerlukan koordinasi lintas fungsi, komunikasi efektif, dan alokasi sumber daya yang tepat agar strategi dapat dijalankan secara nyata dan optimal. Evaluasi dilakukan menggunakan indikator kinerja seperti produktivitas, kualitas, biaya, dan kepuasan pelanggan untuk memastikan strategi tetap relevan dan efektif. Keunggulan kompetitif diperoleh melalui kepemimpinan biaya, diferensiasi produk, responsivitas pasar, serta komitmen terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Studi kasus dari berbagai industri, seperti Toyota dengan *lean manufacturing*, Walmart dengan kepemimpinan biaya, Apple dengan diferensiasi produk, Ritz-Carlton dengan layanan berkualitas, dan Mayo Clinic dengan efisiensi layanan kesehatan, memberikan contoh konkret penerapan strategi operasi yang berhasil dan adaptif sesuai konteks industrinya.

#### H. Test Formatif

1. Jelaskan definisi strategi operasi dan bagaimana fungsinya dalam mendukung strategi bisnis!
2. Sebutkan dan jelaskan elemen-elemen utama dalam strategi operasi!
3. Apa saja tahapan dalam proses formulasi strategi operasi?
4. Mengapa koordinasi lintas fungsi penting dalam implementasi strategi operasi?
5. Bagaimana organisasi melakukan evaluasi strategi operasi dan indikator apa saja yang biasa digunakan?
6. Jelaskan perbedaan antara strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk dalam konteks operasi!
7. Bagaimana inovasi dan teknologi digital mendukung strategi operasi modern?
8. Mengapa keberlanjutan dan tanggung jawab sosial menjadi bagian penting dalam strategi operasi saat ini?

9. Jelaskan bagaimana strategi operasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi!
10. Berikan contoh studi kasus strategi operasi dari satu industri dan jelaskan mengapa strategi tersebut berhasil!

## I. Referensi

- Berry, L. L., & Seltman, K. D. (2008). *Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations*. McGraw-Hill.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). *Operations Management for Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. D. (2004). Rapid-Fire Fulfillment. *Harvard Business Review*, 82(11), 104-110.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (12th ed.). Pearson.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

- Melnyk, S. A., Davis, E. W., Spekman, R. E., & Sandor, J. (2014). Outcome-Driven Supply Chains. MIT Sloan Management Review, 55(1), 33-38.
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). Operations Management (9th ed.). Pearson.
- Stevenson, W. J. (2021). Operations Management (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.







# BAB 3

## DESAIN PRODUK DAN JASA

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memahami proses desain produk dan jasa
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi desain produk/jasa
3. Memahami konsep inovasi dan pengembangan produk
4. Mempelajari dampak desain terhadap kualitas dan biaya

### **A. Proses Desain Produk dan Jasa**

Proses desain produk dan jasa merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk menghasilkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan mampu bersaing. Menurut Ulrich dan Eppinger (2016), proses ini mencakup identifikasi kebutuhan pelanggan, pengembangan konsep, perancangan detail, pembuatan prototipe, hingga pengujian dan perbaikan.

Tahap awal adalah pengumpulan dan analisis kebutuhan pelanggan yang menjadi dasar pengembangan desain. Proses ini melibatkan riset pasar, wawancara, dan observasi untuk memahami keinginan dan masalah pelanggan (Kotler & Keller, 2016). Hasilnya menjadi parameter penting dalam merancang produk atau jasa.

Setelah kebutuhan ditentukan, konsep produk dikembangkan melalui brainstorming dan evaluasi alternatif desain. Penggunaan perangkat lunak desain dan simulasi memungkinkan pengujian awal secara virtual, menghemat waktu dan biaya (Ulrich & Eppinger, 2016).

Perancangan detail meliputi spesifikasi teknis, pemilihan material, dan perancangan proses produksi yang efisien. Desain harus mempertimbangkan

kemudahan manufaktur, perawatan, dan aspek keselamatan (Boothroyd, Dewhurst, & Knight, 2010).

Pembuatan prototipe menjadi langkah penting untuk menguji fungsi dan kualitas produk sebelum produksi massal. *Prototipe* memungkinkan deteksi dini kesalahan desain dan perbaikan (Ulrich & Eppinger, 2016).

Pengujian produk meliputi uji coba performa, keamanan, dan kepatuhan terhadap standar yang berlaku. Feedback dari pengujian digunakan untuk menyempurnakan desain agar sesuai standar kualitas dan ekspektasi pelanggan (Kotler & Keller, 2016).

Manajemen siklus hidup produk juga menjadi bagian dari proses desain. Desain harus memperhitungkan keberlanjutan, kemudahan daur ulang, dan inovasi berkelanjutan agar produk dapat bertahan di pasar dalam jangka panjang (Fiksel, 2006).

Perancangan jasa juga mengikuti proses serupa dengan fokus pada interaksi pelanggan, kualitas layanan, dan proses operasional. Penyusunan *blueprint* layanan membantu memvisualisasikan pengalaman pelanggan dan titik kontak penting dalam pelayanan (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Proses desain yang sistematis dan terintegrasi akan menghasilkan produk dan jasa yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pasar tetapi juga efisien dan berkualitas, mendukung keberhasilan bisnis jangka panjang.

## **B. Faktor-faktor dalam Desain (Teknis, Pasar, Biaya)**

Desain produk dan jasa dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, yang harus dipertimbangkan agar hasil desain memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus efisien secara operasional. Faktor-faktor tersebut meliputi kebutuhan pelanggan, teknologi, biaya, serta regulasi dan standar yang berlaku (Ulrich & Eppinger, 2016).

Pertama, kebutuhan pelanggan menjadi faktor utama dalam desain. Produk atau jasa harus dikembangkan sesuai dengan preferensi, harapan, dan kebutuhan pasar sasaran. Kotler dan Keller (2016) menegaskan pentingnya riset pasar dan segmentasi untuk memahami kebutuhan ini secara mendalam. Desain yang gagal memenuhi kebutuhan pelanggan berisiko gagal di pasar.

Kedua, teknologi yang tersedia sangat mempengaruhi proses dan hasil desain. Kemajuan teknologi membuka peluang untuk inovasi produk dan jasa baru yang lebih canggih dan efisien. Namun, keterbatasan teknologi juga dapat menjadi hambatan dalam merancang produk yang diinginkan (Boothroyd et al., 2010). Oleh karena itu, pengembangan desain harus realistis dengan kondisi teknologi yang dapat diterapkan.

Ketiga, biaya dan anggaran memiliki peran penting dalam desain. Desain harus mempertimbangkan biaya bahan baku, proses manufaktur, distribusi, serta biaya operasional jasa. Ulrich dan Eppinger (2016) menekankan bahwa desain yang mahal tidak selalu dapat diterima pasar, sehingga perlu ada keseimbangan antara fitur dan harga.

Keempat, regulasi dan standar menjadi faktor pembatas yang tidak boleh diabaikan. Produk dan jasa harus memenuhi persyaratan keamanan, lingkungan, dan kualitas sesuai dengan peraturan yang berlaku di pasar target. Kegagalan mematuhi regulasi dapat menyebabkan sanksi hukum dan kerugian reputasi (Zeithaml et al., 2018).

Selain itu, faktor lingkungan eksternal seperti tren sosial, budaya, dan ekonomi juga memengaruhi desain. Perubahan preferensi konsumen dan kondisi ekonomi dapat mengubah fokus desain dari waktu ke waktu (Kotler & Keller, 2016).

Faktor internal organisasi, termasuk kapabilitas sumber daya manusia, budaya inovasi, dan kebijakan

manajemen juga memengaruhi kualitas dan efektivitas desain produk dan jasa. Lingkungan yang mendukung kreativitas dan eksperimen akan mendorong desain yang lebih inovatif dan relevan (Fiksel, 2006).

Memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara holistik sangat penting untuk menghasilkan desain produk dan jasa yang tidak hanya memenuhi harapan pelanggan tetapi juga mengoptimalkan sumber daya organisasi.

### **C. Metode Pengembangan Produk Baru**

Inovasi merupakan elemen krusial dalam desain produk dan jasa yang berperan untuk membedakan produk di pasar dan memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Menurut Ulrich dan Eppinger (2016), inovasi dalam desain tidak hanya mencakup pengembangan fitur baru, tetapi juga penyempurnaan proses, penggunaan teknologi mutakhir, dan pengembangan model bisnis baru.

Inovasi produk dapat berupa penambahan fungsi, peningkatan kualitas, desain ergonomis, hingga penggabungan teknologi digital untuk meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan. Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa inovasi yang tepat waktu dan relevan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas.

Dalam konteks jasa, inovasi seringkali berfokus pada peningkatan pengalaman pelanggan, pengembangan layanan baru, atau efisiensi proses pelayanan. Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2018) menekankan pentingnya inovasi dalam interaksi pelanggan, teknologi layanan, dan penyampaian layanan sebagai faktor diferensiasi utama.

Pengelolaan inovasi yang efektif memerlukan lingkungan organisasi yang mendukung kreativitas dan eksperimen. Organisasi harus menyediakan sumber daya dan sistem yang memfasilitasi pengembangan ide serta

*prototyping* cepat (Fiksel, 2006). Budaya inovasi menjadi faktor kunci keberhasilan dalam proses desain.

Selain itu, inovasi juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan dengan menggunakan bahan ramah lingkungan dan desain yang mendukung daur ulang serta efisiensi energi (Boothroyd, Dewhurst, & Knight, 2010). Pendekatan inovasi berkelanjutan ini menjadi tuntutan pasar modern yang semakin peduli terhadap isu lingkungan.

Tantangan dalam inovasi desain meliputi risiko kegagalan, biaya tinggi, dan resistensi perubahan dari pasar maupun internal organisasi. Oleh karena itu, strategi inovasi harus disertai dengan manajemen risiko yang tepat serta perencanaan jangka panjang (Ulrich & Eppinger, 2016).

Teknologi digital seperti big data, kecerdasan buatan, dan manufaktur aditif (*3D printing*) semakin mempercepat dan memperluas ruang lingkup inovasi dalam desain produk dan jasa. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi ini memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan produk inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Melnyk et al., 2014).

Secara keseluruhan, inovasi dalam desain produk dan jasa merupakan penggerak utama pertumbuhan bisnis dan keunggulan kompetitif. Organisasi yang konsisten berinovasi dapat mempertahankan relevansi dan memenuhi ekspektasi pelanggan di tengah persaingan yang ketat.

#### **D. Peran Desain dalam Daya Saing**

Desain produk dan jasa memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas akhir dan biaya produksi, sehingga menjadi faktor krusial dalam keberhasilan operasional dan daya saing organisasi (Ulrich & Eppinger, 2016). Desain yang baik harus mampu memastikan produk atau

layanan memenuhi standar kualitas yang diharapkan pelanggan dengan biaya yang efisien.

Pertama, desain yang tepat dapat meningkatkan kualitas produk dengan memastikan spesifikasi teknis dan fungsi produk sesuai kebutuhan. Krajewski, Ritzman, dan Malhotra (2019) menekankan bahwa aspek desain seperti material, proses manufaktur, dan fitur produk harus dirancang untuk mengurangi cacat dan kegagalan produk selama penggunaan.

Desain juga berpengaruh pada biaya produksi, mulai dari pemilihan bahan baku, kompleksitas proses, hingga kebutuhan tenaga kerja. Boothroyd, Dewhurst, dan Knight (2010) menjelaskan bahwa desain untuk manufaktur dan perakitan (DFMA) adalah pendekatan yang membantu mengurangi biaya produksi melalui penyederhanaan desain dan proses produksi.

Selain itu, desain yang efisien dapat mengurangi pemborosan sumber daya dan waktu produksi, meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Desain modular dan standar komponen dapat mempercepat produksi serta memudahkan perawatan dan penggantian suku cadang (Ulrich & Eppinger, 2016).

Namun, upaya untuk meningkatkan kualitas melalui desain seringkali berbanding lurus dengan peningkatan biaya. Oleh karena itu, manajemen harus melakukan *trade-off* antara kualitas dan biaya untuk menemukan keseimbangan optimal yang sesuai dengan strategi bisnis dan ekspektasi pasar (Slack et al., 2019).

Dampak desain terhadap biaya juga mencakup biaya siklus hidup produk, termasuk biaya perawatan, distribusi, dan daur ulang. Desain yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan dapat mengurangi biaya jangka panjang dan memenuhi regulasi lingkungan (Fiksel, 2006).

Dalam jasa, desain layanan yang baik dapat meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan dan

efisiensi operasional, sekaligus menekan biaya pelayanan. Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2018) menyoroti pentingnya desain proses layanan yang responsif dan mudah diakses untuk memaksimalkan nilai pelanggan.

Dengan demikian, desain produk dan jasa merupakan investasi strategis yang memengaruhi seluruh aspek operasi dan kinerja perusahaan. Pengelolaan desain secara tepat menjadi kunci dalam menghasilkan produk berkualitas dengan biaya yang kompetitif, sekaligus mendukung keunggulan kompetitif organisasi.

## **E. Studi Kasus Desain Produk dan Jasa**

Studi kasus mengenai desain produk dan jasa memberikan gambaran nyata tentang bagaimana berbagai organisasi menerapkan prinsip desain untuk mencapai keunggulan kompetitif dan memenuhi kebutuhan pasar. Melalui analisis kasus ini, kita dapat memahami keberhasilan dan tantangan yang dihadapi dalam praktik desain di berbagai sektor industri.

### **1. Industri Otomotif: Tesla dan Inovasi Desain Produk**

Tesla, sebagai pelopor kendaraan listrik, menerapkan desain produk yang inovatif dan berfokus pada teknologi ramah lingkungan. Desain mobil Tesla tidak hanya mengutamakan performa dan estetika, tetapi juga aspek keberlanjutan melalui penggunaan baterai berkapasitas tinggi dan sistem pengisian cepat (Mangram, 2012). Pendekatan desain ini mendukung visi Tesla untuk mengubah industri otomotif global menuju energi bersih.

Strategi desain Tesla yang mengintegrasikan perangkat lunak canggih memungkinkan pembaruan produk secara *over-the-air*, meningkatkan pengalaman pengguna dan nilai produk tanpa harus melakukan modifikasi fisik (Vance, 2015). Hal ini menunjukkan bagaimana desain produk dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam era digital.



## 2. Industri Perhotelan: Airbnb dan Desain Layanan yang Disesuaikan

Airbnb meredefinisikan layanan penginapan dengan desain platform digital yang memudahkan pelanggan menemukan akomodasi unik dan personal di seluruh dunia. Desain layanan Airbnb berfokus pada kemudahan akses, transparansi informasi, dan interaksi sosial antara tuan rumah dan tamu (Guttentag, 2015).

Desain jasa Airbnb yang responsif terhadap kebutuhan pengguna serta fitur rating dan *review* membangun kepercayaan dan meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan. Pendekatan inovatif ini memungkinkan Airbnb bersaing efektif dengan industri hotel tradisional (Zervas, Proserpio, & Byers, 2017).

## 3. Industri Elektronik Konsumen: Samsung dan Diversifikasi Produk

Samsung Electronics menggunakan strategi desain produk yang agresif dengan diversifikasi lini produk mulai dari smartphone, televisi, hingga perangkat rumah tangga. Desain produk Samsung mengutamakan kombinasi antara teknologi terbaru, fungsi yang luas, dan estetika yang menarik (Lee, Olson, & Trimi, 2012).

Kecepatan pengembangan produk baru dan kemampuan beradaptasi dengan tren pasar membuat Samsung menjadi pemimpin pasar global. Investasi besar dalam R&D dan desain memungkinkan Samsung mempertahankan inovasi berkelanjutan dan diferensiasi produk.

## 4. Industri Jasa Kesehatan: *Cleveland Clinic* dan Desain Pengalaman Pasien

*Cleveland Clinic* fokus pada desain layanan kesehatan yang berorientasi pada pengalaman pasien dengan pengaturan ruang yang nyaman, koordinasi antar tim medis, dan penggunaan teknologi informasi untuk manajemen perawatan yang efektif (Berry &

Bendapudi, 2007). Desain proses layanan ini bertujuan meningkatkan kepuasan pasien dan hasil klinis.

Pendekatan desain yang holistik dan berpusat pada pasien ini menjadi faktor penting dalam reputasi *Cleveland Clinic* sebagai salah satu pusat layanan kesehatan terbaik di dunia.

## F. Kesimpulan

Berbagai studi kasus ini memperlihatkan bahwa desain produk dan jasa yang inovatif, responsif terhadap kebutuhan pasar, dan terintegrasi dengan teknologi menjadi faktor kunci keberhasilan di berbagai industri. Pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik sektor dan pelanggan memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan.

## G. Rangkuman

Bab 3 membahas proses dan konsep desain produk dan jasa sebagai langkah awal yang sangat penting dalam pengembangan produk yang sukses. Proses desain mencakup identifikasi kebutuhan pelanggan, pengembangan konsep, perancangan detail, *prototyping*, dan pengujian produk atau jasa. Faktor-faktor yang memengaruhi desain meliputi kebutuhan pelanggan, teknologi yang tersedia, biaya, dan regulasi.

Inovasi dalam desain menjadi penggerak utama diferensiasi produk dan layanan, sekaligus meningkatkan nilai tambah dan kepuasan pelanggan. Desain yang efektif berdampak besar pada kualitas dan biaya produksi, dimana pengelolaan *trade-off* antara kualitas dan biaya menjadi kunci dalam menjaga daya saing. Studi kasus dari berbagai industri seperti Tesla, Airbnb, Samsung, dan *Cleveland Clinic* memberikan contoh nyata penerapan desain produk dan jasa yang sukses dengan pendekatan yang berbeda-beda sesuai karakteristik industri.

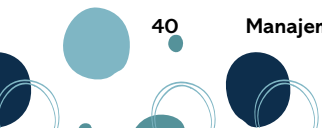
## H. Soal Evaluasi

1. Jelaskan proses desain produk dan jasa secara umum!
2. Apa saja faktor utama yang mempengaruhi desain produk dan jasa?
3. Bagaimana inovasi mempengaruhi desain produk dan jasa? Berikan contohnya!
4. Jelaskan bagaimana desain produk dapat memengaruhi kualitas dan biaya produksi!
5. Apa perbedaan fokus desain pada produk dan jasa?
6. Sebutkan dan jelaskan salah satu studi kasus desain produk atau jasa dari bab ini!
7. Mengapa prototyping penting dalam proses desain?
8. Bagaimana regulasi dan standar memengaruhi desain produk?
9. Jelaskan peran teknologi dalam inovasi desain produk dan jasa!
10. Apa dampak desain yang buruk terhadap keberhasilan produk atau jasa di pasar?

## I. Referensi

- Berry, L. L., & Bendapudi, N. (2007). Health Care: A Fertile Field for Service Research. *Journal of Service Research*, 10(2), 111-122.
- Boothroyd, G., Dewhurst, P., & Knight, W. A. (2010). *Product Design for Manufacture and Assembly* (3rd ed.). CRC Press.
- Fiksel, J. (2006). *Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach*. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lee, S. M., Olson, D., & Trimi, S. (2012). Co-Innovation: Converggenomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values. *Management Decision*, 50(5), 817-831.
- Mangram, M. E. (2012). The Globalization of Tesla Motors: A Strategic Marketing Plan Analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 289-312.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2016). *Product Design and Development* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Ecco.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.





# BAB 4

## MANAJEMEN KUALITAS

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memahami konsep kualitas dan pentingnya dalam operasi
2. Mengenal metode dan alat manajemen kualitas
3. Memahami standar kualitas internasional
4. Mempelajari peran kualitas dalam kepuasan pelanggan dan efisiensi

### **A. Definisi, Dimensi Kualitas dan Pentingnya Manajemen Kualitas dalam Operasi**

Manajemen kualitas merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan operasi yang berfokus pada upaya sistematis untuk memastikan bahwa produk dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar dan ekspektasi pelanggan. Definisi kualitas sendiri memiliki berbagai perspektif, namun secara umum dapat dipahami sebagai kemampuan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan atau diharapkan oleh pelanggan (Juran & Godfrey, 1999). Pendekatan ini menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian dalam setiap aktivitas produksi dan layanan.

Dimensi kualitas adalah kategori atribut yang digunakan untuk mengukur dan menilai kualitas produk atau jasa. Garvin (1987) mengidentifikasi delapan dimensi kualitas yang sangat penting untuk dipahami oleh manajer operasi, yaitu performa, fitur, keandalan, kesesuaian, daya tahan, kemudahan perawatan, estetika, dan kualitas yang dirasakan. Setiap dimensi ini memberikan aspek berbeda yang memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas secara keseluruhan.

Performa mengacu pada kemampuan produk atau jasa untuk menjalankan fungsi utamanya secara efektif. Misalnya, dalam industri otomotif, performa mobil diukur berdasarkan kecepatan, akselerasi, dan efisiensi bahan bakar. Fitur adalah atribut tambahan yang menambah nilai bagi pelanggan, seperti sistem navigasi atau konektivitas Bluetooth pada kendaraan modern.

Keandalan menunjukkan konsistensi produk atau jasa dalam beroperasi tanpa kegagalan selama periode tertentu. Produk dengan keandalan tinggi mampu membangun kepercayaan pelanggan karena mengurangi frekuensi perbaikan dan gangguan. Kesesuaian adalah tingkat kesesuaian produk dengan standar dan spesifikasi yang telah ditetapkan, memastikan konsistensi dalam produksi massal.

Daya tahan mengacu pada umur pakai produk sebelum mengalami kerusakan atau penurunan fungsi. Produk yang tahan lama umumnya memberikan nilai lebih bagi pelanggan karena mengurangi biaya penggantian. Kemudahan perawatan mencakup kemudahan dalam melakukan perawatan dan perbaikan, yang juga menjadi faktor pertimbangan dalam memilih produk.

Estetika merupakan aspek visual dan sensorik yang memengaruhi daya tarik produk. Misalnya, desain elegan dan warna menarik pada produk elektronik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kualitas yang dirasakan adalah persepsi subjektif pelanggan terhadap nilai produk, yang dapat dipengaruhi oleh merek, reputasi, dan pengalaman sebelumnya.

Manajemen kualitas dalam operasi sangat penting karena berkontribusi langsung terhadap kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan daya saing organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen kualitas mampu mengidentifikasi dan menghilangkan cacat, mengurangi biaya produksi, serta memperbaiki proses secara berkelanjutan (Oakland, 2014). Hal ini tidak hanya

meningkatkan kualitas produk, tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan di pasar.

Sebagai contoh implementasi, *Toyota Motor Corporation* dikenal luas sebagai pionir dalam penerapan manajemen kualitas melalui *Toyota Production System* (TPS). TPS menggunakan prinsip *Just-in-Time* dan *Jidoka* untuk mengeliminasi pemborosan dan meningkatkan kualitas produk secara konsisten. Hasilnya, Toyota mampu mempertahankan kualitas tinggi sekaligus efisiensi biaya yang kuat, sehingga menjadi pemimpin pasar otomotif global.

Dalam konteks industri jasa, *Ritz-Carlton Hotel* menerapkan manajemen kualitas dengan fokus pada pelayanan pelanggan yang luar biasa. Standar operasional yang ketat, pelatihan intensif karyawan, dan sistem umpan balik pelanggan membantu hotel ini menjaga kualitas layanan dan membangun loyalitas pelanggan jangka panjang (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Penerapan manajemen kualitas yang efektif tidak hanya berdampak pada produk dan layanan, tetapi juga memperbaiki proses internal organisasi, memotivasi karyawan, dan meningkatkan profitabilitas. Organisasi yang mengintegrasikan kualitas dalam budaya kerjanya memiliki kemampuan adaptasi lebih baik terhadap perubahan pasar dan tuntutan pelanggan.

Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang definisi, dimensi kualitas, dan pentingnya manajemen kualitas dalam operasi menjadi fondasi utama bagi organisasi untuk merancang strategi dan sistem manajemen yang mampu menciptakan produk dan jasa unggul serta mendukung pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.



## B. Metode dan Alat Pengendalian Manajemen

Manajemen kualitas tidak dapat berjalan efektif tanpa dukungan metode dan alat yang tepat untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memperbaiki masalah kualitas dalam proses produksi maupun pelayanan (Juran & Godfrey, 1999). Berbagai metode dan alat manajemen kualitas dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip kualitas secara sistematis dan terukur.

Salah satu metode yang paling dikenal adalah *Total Quality Management* (TQM), yang menekankan peran seluruh organisasi dalam pencapaian kualitas terbaik melalui pendekatan holistik dan berkelanjutan (Deming, 1986). TQM mengintegrasikan pengendalian proses, keterlibatan karyawan, dan peningkatan berkelanjutan untuk mencapai kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.

Selain TQM, metode *Six Sigma* menggunakan pendekatan statistik yang ketat untuk mengurangi variasi dan cacat dalam proses. *Six Sigma* menetapkan target maksimal 3,4 cacat per satu juta kesempatan, sehingga secara signifikan meningkatkan kualitas produk dan jasa (Harry & Schroeder, 2000). Metode ini melibatkan siklus DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam praktik sehari-hari, sejumlah alat manajemen kualitas sering digunakan untuk membantu analisis dan pengendalian kualitas. Diagram Pareto adalah alat yang memprioritaskan masalah berdasarkan prinsip 80/20, di mana sebagian besar masalah berasal dari beberapa penyebab utama (Juran, 1988). Dengan alat ini, organisasi dapat fokus memperbaiki masalah paling signifikan.

Diagram sebab-akibat atau *fishbone* (Ishikawa) membantu mengidentifikasi dan mengorganisasikan faktor penyebab masalah kualitas. Alat ini memudahkan tim dalam *brainstorming* dan analisis akar penyebab yang

sistematis (Ishikawa, 1985). Hal ini penting untuk menemukan solusi yang tepat sasaran.

*Control chart* merupakan alat statistik yang digunakan untuk memonitor proses produksi secara *real-time* dan mengidentifikasi adanya variabilitas yang tidak diinginkan. Dengan chart ini, organisasi dapat melakukan pengendalian proses secara efektif dan mencegah cacat sebelum terjadi (Montgomery, 2013).

Histogram menampilkan distribusi frekuensi data kualitas untuk memahami pola variabilitas dalam produk atau proses. Alat ini memberikan gambaran visual yang memudahkan pengambilan keputusan berdasarkan data yang valid (Evans & Lindsay, 2014).

Selain itu, audit mutu menjadi alat penting dalam menilai kepatuhan proses dan produk terhadap standar kualitas yang ditetapkan. Audit ini dapat bersifat internal maupun eksternal, dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan sistem kualitas (Oakland, 2014).

Metode dan alat manajemen kualitas ini saling melengkapi dalam memberikan data dan analisis yang diperlukan untuk perbaikan berkelanjutan. Integrasi alat statistik dengan pendekatan manajemen seperti TQM dan *Six Sigma* menjadi kombinasi yang ampuh untuk mengelola kualitas secara efektif.

Penerapan metode dan alat manajemen kualitas yang tepat harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan jenis produk atau jasa yang dihasilkan. Organisasi perlu membangun kapabilitas sumber daya manusia dan teknologi untuk memaksimalkan manfaat dari alat-alat tersebut.

Dengan demikian, metode dan alat manajemen kualitas adalah fondasi penting dalam menciptakan sistem manajemen kualitas yang tangguh, mampu meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan memastikan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan.

### 1. *Total Quality Manajemen (TQM)*

Sebagai contoh implementasi TQM yang sukses, *Toyota Motor Corporation* telah lama dikenal sebagai pionir dalam menerapkan prinsip-prinsip kualitas total dalam operasionalnya. Melalui *Toyota Production System (TPS)*, perusahaan ini menanamkan budaya perbaikan berkelanjutan (*kaizen*) yang melibatkan semua tingkat karyawan, mulai dari operator lini produksi hingga manajemen puncak. Karyawan didorong untuk secara aktif mengidentifikasi dan melaporkan masalah kualitas serta mengusulkan solusi, sehingga pengendalian kualitas bukan hanya tugas departemen khusus, tetapi menjadi tanggung jawab bersama (Liker, 2004).

Toyota juga mengimplementasikan sistem *jidoka* yang memungkinkan setiap pekerja menghentikan lini produksi apabila mendeteksi cacat, sehingga masalah kualitas dapat segera ditangani sebelum meluas. Pendekatan ini memperkuat prinsip TQM tentang keterlibatan seluruh organisasi dalam pengendalian kualitas (Ohno, 1988). Selain itu, penggunaan *just-in-time* dalam TPS mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi, sesuai dengan fokus TQM pada pengelolaan proses yang optimal.

Di sektor jasa, perusahaan seperti Ritz-Carlton Hotel Group menerapkan TQM dengan fokus pada pelayanan pelanggan yang unggul. Ritz-Carlton melatih karyawan untuk memberikan pelayanan personal dan responsif, serta menggunakan sistem *feedback* yang memungkinkan perbaikan terus-menerus berdasarkan masukan tamu. Pendekatan ini menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten berkualitas tinggi dan membangun loyalitas jangka panjang (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Implementasi TQM juga dapat ditemukan di sektor manufaktur elektronik, seperti di perusahaan Sony.

Sony mengintegrasikan pelatihan kualitas untuk semua karyawan dan menggunakan metode statistik untuk memonitor proses produksi serta melakukan perbaikan. Sistem ini memungkinkan perusahaan menjaga standar kualitas yang ketat sekaligus mendorong inovasi produk (Evans & Lindsay, 2014).

Keberhasilan implementasi TQM pada organisasi-organisasi tersebut menunjukkan pentingnya budaya kualitas yang kuat, keterlibatan semua pihak, dan fokus pada proses serta pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi, mengurangi cacat, dan merespons perubahan kebutuhan pasar secara efektif.

## 2. *Six Sigma*

Metode *Six Sigma* merupakan pendekatan manajemen kualitas yang sangat terstruktur dan berbasis data, yang dirancang untuk mengurangi variasi dan cacat dalam proses produksi maupun layanan. Metode ini pertama kali dikembangkan oleh Motorola pada awal 1980-an dan sejak itu diadopsi secara luas oleh perusahaan global untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi (Harry & Schroeder, 2000).

*Six Sigma* menetapkan target kualitas yang sangat tinggi, yaitu maksimal 3,4 cacat per satu juta kesempatan (*defects per million opportunities*, DPMO). Target ini menandakan proses yang hampir sempurna dengan sangat sedikit kesalahan, sehingga menghasilkan produk dan layanan yang konsisten memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Implementasi *Six Sigma* dilakukan melalui siklus DMAIC, yaitu:

*Define* (Menentukan): Pada tahap ini, tim *Six Sigma* mengidentifikasi masalah kualitas yang ingin diperbaiki dan menetapkan tujuan proyek. Penentuan pelanggan, kebutuhan mereka, serta proses yang akan dianalisis sangat penting agar fokus perbaikan tepat sasaran.

*Measure* (Mengukur): Tim mengumpulkan data terkait proses saat ini untuk mengukur kinerja dan mengidentifikasi tingkat cacat. Penggunaan alat statistik seperti peta proses, *control chart*, dan histogram membantu mendapatkan gambaran akurat tentang kondisi saat ini.

*Analyze* (Menganalisis): Data yang terkumpul dianalisis untuk menemukan akar penyebab variasi dan cacat dalam proses. Teknik seperti analisis regresi, *failure mode and effects analysis* (FMEA), dan diagram sebab-akibat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis.

*Improve* (Memperbaiki): Berdasarkan hasil analisis, solusi perbaikan dirancang dan diuji untuk mengeliminasi penyebab cacat. Perubahan proses, pelatihan karyawan, dan implementasi teknologi baru sering kali dilakukan pada tahap ini.

*Control* (Mengendalikan): Setelah perbaikan diterapkan, proses dipantau secara terus-menerus menggunakan alat kontrol statistik untuk memastikan bahwa peningkatan kualitas tetap terjaga dan tidak terjadi regresi.

Perusahaan seperti *General Electric* (GE) telah berhasil mengadopsi *Six Sigma* secara luas dengan melatih ribuan karyawan menjadi Black Belts dan Green Belts yang ahli dalam metodologi ini (Harry & Schroeder, 2000). Implementasi *Six Sigma* di GE berhasil menghemat miliaran dolar melalui pengurangan cacat dan pemborosan.

Selain manufaktur, *Six Sigma* juga berhasil diterapkan di sektor jasa, seperti perbankan dan kesehatan, untuk meningkatkan efisiensi proses administrasi, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Pande, Neuman, & Cavanagh, 2000).

Keunggulan *Six Sigma* terletak pada pendekatannya yang terukur, sistematis, dan berbasis fakta, sehingga memungkinkan organisasi melakukan perbaikan kualitas yang signifikan dan berkelanjutan. Integrasi dengan teknologi informasi dan *software* analitik semakin memperkuat efektivitas metodologi ini dalam berbagai industri.

Namun, penerapan *Six Sigma* memerlukan komitmen manajemen yang tinggi, sumber daya memadai, dan budaya organisasi yang mendukung perubahan serta kolaborasi lintas fungsi. Tanpa hal ini, implementasi dapat mengalami hambatan dan hasil yang kurang optimal.

Secara keseluruhan, *Six Sigma* merupakan metode manajemen kualitas yang sangat efektif untuk mengelola kompleksitas proses dan meningkatkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas produk dan jasa secara signifikan.

Berikut adalah tabel ringkas yang menampilkan praktik implementasi *Six Sigma* di beberapa perusahaan besar yang sudah menerapkannya beserta fokus dan hasil yang dicapai:

Perusahaan	Fokus Implementasi Six Sigma	Praktik Utama	Hasil yang Dicapai
General Electric (GE)	Pengurangan cacat produk dan efisiensi proses	Pelatihan Black Belt dan Green Belt, DMAIC, Analitik	Penghematan miliaran dolar, peningkatan kualitas produk dan layanan
Motorola	Pengendalian kualitas dan inovasi proses	Penggunaan statistik ketat, pelaporan kualitas rutin	Penurunan cacat dari 3.4% menjadi 0.00034%, pengakuan global atas kualitas produk

Honeywell	Peningkatan proses manufaktur dan layanan pelanggan	Integrasi Six Sigma dengan Lean Management	Pengurangan waktu siklus produksi hingga 50%, peningkatan kepuasan pelanggan
Bank of America	Efisiensi proses layanan dan pengurangan kesalahan	Perbaikan proses transaksi, penggunaan DMAIC	Pengurangan kesalahan transaksi hingga 40%, peningkatan kecepatan layanan
3M	Inovasi produk dan proses produksi	Proyek-proyek Six Sigma terfokus pada R&D dan manufaktur	Pengurangan biaya produksi dan waktu pengembangan produk, peningkatan efisiensi inovasi

Tabel ini menunjukkan bagaimana *Six Sigma* diterapkan secara fleksibel sesuai kebutuhan dan karakteristik industri, dari manufaktur, jasa keuangan, hingga inovasi produk. Pendekatan DMAIC menjadi tulang punggung semua praktik yang membawa peningkatan signifikan.

Detail Proyek *Six Sigma*: Motorola - Pengurangan Cacat pada Proses Produksi *Chip* Elektronik

Latar Belakang:

Motorola menghadapi tantangan tingginya tingkat cacat pada produksi chip elektronik yang berdampak pada kualitas produk dan biaya produksi. Tingkat cacat awal diperkirakan mencapai 3,4% atau 34.000 cacat per juta produk yang diproduksi, sehingga perlu intervensi untuk memperbaiki proses manufaktur.

### Tujuan Proyek:

Mengurangi tingkat cacat produk chip elektronik menjadi kurang dari 3,4 cacat per juta produk (*Six Sigma level*) dalam waktu satu tahun.

### Tahapan Proyek (DMAIC):

#### a. *Define* (Menentukan):

Tim *Six Sigma* mendefinisikan masalah utama yaitu tingginya cacat produk, dan menetapkan target pengurangan cacat. Pelanggan internal dan eksternal diidentifikasi untuk memahami kebutuhan kualitas.

#### b. *Measure* (Mengukur):

Data cacat dikumpulkan selama proses produksi. Penggunaan control chart dan pengukuran statistik lainnya membantu memetakan variasi dan mengidentifikasi titik-titik kritis dalam proses.

#### c. *Analyze* (Menganalisis):

Analisis akar penyebab dilakukan menggunakan diagram sebab-akibat dan analisis regresi. Ditemukan bahwa cacat terutama disebabkan oleh variasi dalam proses lithography dan kontrol suhu yang kurang stabil.

#### d. *Improve* (Memperbaiki):

Tim mengembangkan solusi seperti kalibrasi ulang mesin lithography, peningkatan kontrol suhu, dan pelatihan ulang operator. Prototipe proses baru diuji secara ketat untuk memastikan stabilitas.

#### e. *Control* (Mengendalikan):

Setelah perbaikan diterapkan, proses dipantau dengan control chart secara terus menerus. Prosedur standar operasi diperbarui dan sistem audit kualitas diperkuat untuk menjaga keberlanjutan hasil.



Hasil:

- a. Tingkat cacat berkurang drastis hingga mencapai 0,00034% (3,4 cacat per juta kesempatan), sesuai target *Six Sigma*.
- b. Penghematan biaya produksi mencapai jutaan dolar per tahun.
- c. Peningkatan reputasi produk Motorola sebagai produk elektronik berkualitas tinggi.

Dampak Jangka Panjang:

Proyek ini menjadi standar bagi pabrik lain di Motorola dan menginspirasi adopsi *Six Sigma* secara global di berbagai industri. Pendekatan berbasis data dan metodologi DMAIC menjadi kerangka kerja utama dalam pengelolaan kualitas perusahaan.

### 3. Diagram Pareto dalam Manajemen Kualitas: Penjelasan dan Contoh Implementasi

Diagram Pareto adalah salah satu alat manajemen kualitas yang paling efektif dan populer digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah kualitas yang paling berpengaruh dalam suatu proses. Alat ini didasarkan pada Prinsip Pareto, yang dikembangkan oleh ekonom Italia, Vilfredo Pareto, dan kemudian diadaptasi oleh Joseph Juran dalam konteks manajemen kualitas (Juran, 1988). Prinsip ini menyatakan bahwa sekitar 80% efek berasal dari 20% penyebab, sehingga sebagian besar masalah dapat diatasi dengan fokus pada beberapa faktor utama.

Secara visual, diagram Pareto berupa grafik batang yang mengurutkan masalah atau penyebab berdasarkan frekuensi atau dampaknya, dari yang tertinggi ke terendah. Sumbu horizontal menunjukkan kategori masalah, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan frekuensi, biaya, atau indikator lain yang relevan. Garis kumulatif juga sering ditampilkan untuk memperlihatkan kontribusi keseluruhan dari faktor-faktor tersebut.

Dalam praktik manajemen kualitas, diagram Pareto membantu organisasi memusatkan sumber daya dan upaya perbaikan pada masalah yang paling signifikan terlebih dahulu, sehingga perbaikan yang dilakukan memberikan dampak maksimal dengan biaya dan waktu yang optimal. Dengan kata lain, alat ini mempermudah pengambilan keputusan strategis dalam proses peningkatan kualitas.

Sebagai contoh implementasi, sebuah perusahaan manufaktur elektronik menghadapi berbagai cacat produk yang menyebabkan retur dan penurunan kepuasan pelanggan. Data cacat dikumpulkan selama satu bulan dan kemudian dianalisis menggunakan diagram Pareto. Hasilnya menunjukkan bahwa 70% cacat disebabkan oleh tiga penyebab utama: soldering yang kurang baik, komponen rusak, dan kegagalan pengujian akhir.

Dengan informasi ini, manajemen fokus melakukan perbaikan pada proses soldering dengan pelatihan ulang operator, pengujian kualitas komponen sebelum masuk produksi, dan pengetatan standar pengujian akhir. Perbaikan pada tiga area utama ini secara signifikan mengurangi cacat produk hingga 60% dalam tiga bulan berikutnya.

Selain manufaktur, diagram Pareto juga banyak digunakan dalam sektor jasa. Misalnya, sebuah bank menggunakan diagram Pareto untuk mengidentifikasi keluhan pelanggan terbanyak yang masuk ke call center. Analisis menunjukkan bahwa 75% keluhan berasal dari masalah terkait keterlambatan transaksi, kesalahan data rekening, dan pelayanan customer service. Bank kemudian mengalokasikan sumber daya untuk memperbaiki proses transaksi dan pelatihan staf CS sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

Penggunaan diagram Pareto tidak hanya terbatas pada pengendalian kualitas, tetapi juga dalam

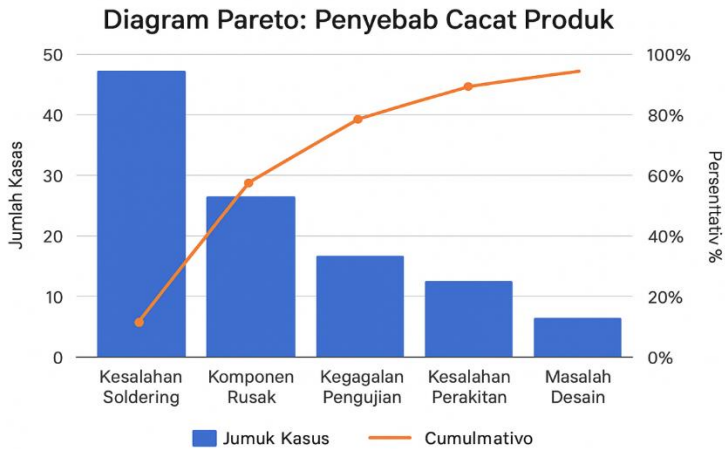
pengelolaan risiko, pengurangan biaya, dan peningkatan proses secara umum. Alat ini memberikan pendekatan visual yang mudah dipahami dan digunakan oleh berbagai level manajemen.

Agar efektif, diagram Pareto harus didukung oleh data yang valid dan terkini. Proses pengumpulan data harus sistematis dan representatif agar hasil analisis mencerminkan kondisi nyata. Selain itu, diagram ini harus diperbarui secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan proses dan kondisi pasar.

Dengan demikian, diagram Pareto adalah alat strategis dalam manajemen kualitas yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi prioritas perbaikan secara objektif, efisien, dan berdampak tinggi. Implementasi yang konsisten dan berkelanjutan akan mendukung pencapaian kualitas unggul dan keunggulan kompetitif.

#### **Contoh Diagram Pareto: Penyebab Cacat Produk dalam Sebuah Pabrik**

<b>Penyebab Cacat</b>	<b>Jumlah Kasus</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Persentase Kumulatif (%)</b>
Kesalahan Soldering	45	45	45
Komponen Rusak	25	25	70
Kegagalan Pengujian	15	15	85
Kesalahan Perakitan	10	10	95
Masalah Desain	5	5	100



#### 4. Diagram Sebab-Akibat (*Fishbone/Ishikawa*)

Diagram sebab-akibat, yang juga dikenal sebagai diagram fishbone atau diagram Ishikawa, adalah alat visual yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengorganisasikan, dan menganalisis berbagai penyebab yang berkontribusi terhadap suatu masalah kualitas (Ishikawa, 1985). Bentuk diagram menyerupai tulang ikan, dengan “kepala” mewakili masalah utama dan “tulang-tulang” yang bercabang mewakili kategori penyebab potensial.

Alat ini sangat berguna dalam sesi *brainstorming* kelompok untuk membantu tim mengumpulkan dan mengelompokkan faktor penyebab secara sistematis sehingga akar permasalahan dapat ditemukan dengan jelas. Diagram sebab-akibat memecah masalah menjadi komponen-komponen penyebab yang dapat dikaji lebih lanjut.

Dalam manajemen kualitas, diagram ini sering digunakan untuk menganalisis penyebab cacat produk, ketidaksesuaian proses, atau masalah layanan. Kategori penyebab umumnya dibagi dalam beberapa aspek utama seperti:

- a. Manusia (*People*): faktor terkait tenaga kerja dan karyawan.
- b. Metode (*Methods*): prosedur dan proses kerja.
- c. Mesin (*Machines*): peralatan dan teknologi yang digunakan.
- d. Material: bahan baku atau *input* produksi.
- e. Lingkungan (*Environment*): kondisi fisik dan lingkungan kerja.
- f. Pengukuran (*Measurement*): metode pengukuran dan akurasi data.

Setelah penyebab diidentifikasi dan diklasifikasikan dalam diagram, tim dapat melakukan analisis lebih mendalam untuk menentukan faktor penyebab utama yang harus diatasi. Pendekatan ini membantu organisasi mengembangkan solusi yang lebih efektif dan tepat sasaran dalam meningkatkan kualitas.

Contoh Implementasi Penerapan Diagram *Fishbone* (*Ishikawa*):

Kasus: Mengidentifikasi Penyebab Keterlambatan Pengiriman Produk di Perusahaan Logistik

Sebuah perusahaan logistik menghadapi masalah keterlambatan pengiriman barang yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan. Untuk menemukan akar penyebab masalah tersebut, tim manajemen melakukan sesi brainstorming menggunakan diagram sebab-akibat.

Langkah-langkah Implementasi:

- a. Definisikan Masalah:

Masalah utama diletakkan di “kepala ikan” yaitu Keterlambatan Pengiriman Produk.

- b. Identifikasi Kategori Penyebab:

Tim memilih kategori utama yang relevan:

- 1) Manusia (*People*)
- 2) Metode (*Methods*)
- 3) Mesin (*Machines*)
- 4) Material

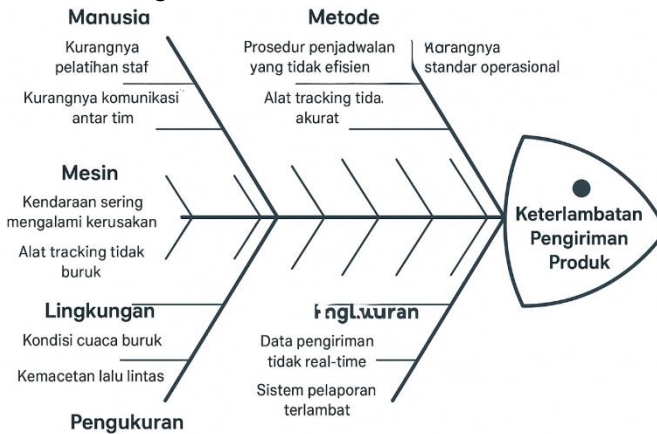
- 5) Lingkungan (*Environment*)
- 6) Pengukuran (*Measurement*)
- c. *Brainstorming* Penyebab di Setiap Kategori:
  - 1) Manusia: Kurangnya pelatihan staf, kurangnya komunikasi antar tim.
  - 2) Metode: Prosedur penjadwalan yang tidak efisien, kurangnya standar operasional.
  - 3) Mesin: Kendaraan sering mengalami kerusakan, alat tracking tidak akurat.
  - 4) Material: Keterlambatan pengadaan kemasan, kualitas kemasan buruk.
  - 5) Lingkungan: Kondisi cuaca buruk, kemacetan lalu lintas.
  - 6) Pengukuran: Data pengiriman tidak real-time, sistem pelaporan terlambat.
- d. Analisis:

Dengan diagram ini, tim dapat melihat bahwa masalah utama terdapat pada beberapa faktor signifikan, misalnya prosedur yang tidak efisien dan kendaraan yang sering rusak.
- e. Pengambilan Tindakan:

Perusahaan kemudian memperbaiki prosedur penjadwalan, meningkatkan pelatihan staf, dan melakukan perawatan rutin kendaraan serta *upgrade* sistem *tracking*.
- f. Evaluasi:

Setelah tindakan, tingkat keterlambatan pengiriman menurun secara signifikan dan kepuasan pelanggan meningkat.

### Contoh Diagram *Fishbone*:



### Contoh *Chart* atau Diagram Pengendalian:

Control chart atau diagram pengendalian merupakan salah satu alat statistik penting dalam manajemen kualitas yang digunakan untuk memonitor proses produksi secara *real-time* dengan tujuan mendeteksi dan mengendalikan variabilitas proses (Montgomery, 2013). Variabilitas ini bisa berupa fluktuasi alami yang diperbolehkan atau variasi yang tidak diinginkan yang dapat menyebabkan cacat produk atau kegagalan proses. Dengan menggunakan *control chart*, organisasi dapat mengidentifikasi kapan proses mulai menyimpang dari kondisi normal dan segera mengambil tindakan korektif untuk mencegah terjadinya cacat sebelum produk diproduksi secara massal.

Secara umum, *control chart* terdiri dari grafik yang menampilkan data pengukuran proses secara berkala pada sumbu vertikal (nilai variabel) dan waktu atau urutan pengukuran pada sumbu horizontal. Garis tengah (*center line*) merepresentasikan nilai rata-rata proses, sementara garis batas kendali atas (*Upper Control Limit/UCL*) dan batas kendali bawah (*Lower Control Limit/LCL*) menunjukkan batas toleransi variasi

yang masih dapat diterima. Data yang berada di luar batas kendali atau menunjukkan pola yang tidak normal menjadi indikator adanya masalah yang harus diinvestigasi.

Contoh implementasi *control chart* dapat dilihat pada sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi komponen elektronik dengan spesifikasi ketat. Dalam proses produksi, dimonitor ukuran dimensi komponen secara kontinu menggunakan *control chart*. Setiap hasil pengukuran dimasukkan ke dalam grafik kontrol untuk memantau apakah proses masih dalam kendali atau sudah menunjukkan tanda-tanda penyimpangan.

Suatu ketika, *control chart* menunjukkan beberapa titik pengukuran melewati batas kendali atas, yang mengindikasikan adanya variasi proses yang tidak normal. Tim produksi segera melakukan investigasi dan menemukan bahwa mesin pemotong komponen mengalami aus sehingga menghasilkan dimensi yang lebih besar dari standar. Dengan deteksi dini ini, perusahaan dapat langsung melakukan perawatan mesin dan penyesuaian tanpa harus menunggu banyak produk cacat diproduksi.

Selain itu, *control chart* juga membantu dalam mengidentifikasi pola penyimpangan seperti tren naik atau turun, pola siklus, atau titik-titik ekstrim yang menunjukkan adanya masalah sistematis dalam proses produksi. Hal ini memungkinkan tim kualitas melakukan tindakan perbaikan yang bersifat preventif, bukan hanya reaktif.

Keunggulan lain dari *control chart* adalah kemampuannya memberikan gambaran visual yang mudah dipahami bagi seluruh anggota tim, sehingga memudahkan komunikasi dan koordinasi dalam upaya pengendalian kualitas. Dengan demikian, pengendalian proses menjadi lebih responsif dan efektif.



Dalam penerapannya, perusahaan juga dapat mengkombinasikan *control chart* dengan metode statistik lain, seperti analisis varians dan *capability analysis*, untuk memastikan proses tidak hanya terkendali tetapi juga mampu memenuhi spesifikasi produk secara konsisten.

Penggunaan *control chart* tidak terbatas pada proses manufaktur, namun juga dapat diterapkan pada proses layanan, seperti waktu penyelesaian transaksi di bank atau tingkat kesalahan dalam proses administrasi. Ini menunjukkan fleksibilitas alat ini dalam berbagai konteks operasional.

Secara keseluruhan, *control chart* adalah alat yang sangat efektif dalam sistem manajemen kualitas untuk memastikan stabilitas dan konsistensi proses. Dengan penggunaan yang tepat, organisasi dapat mengurangi pemborosan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan.

Contoh Kasus Penggunaan *Control Chart*: Pengendalian Dimensi Komponen Mesin di Pabrik Otomotif

a. Latar Belakang

Sebuah pabrik otomotif memproduksi komponen mesin yang harus memiliki dimensi sangat presisi, misalnya diameter poros yang harus berada dalam toleransi  $50,00 \pm 0,05$  mm. Ketepatan dimensi ini sangat penting agar komponen dapat berfungsi dengan baik dan tidak menyebabkan kerusakan mesin.

b. Masalah

Pabrik ingin memastikan bahwa proses pemotongan poros tetap stabil dan dalam kendali agar tidak menghasilkan produk cacat yang dapat menyebabkan kerugian dan retur. Variasi proses yang tidak terkendali bisa menyebabkan diameter poros menyimpang dari spesifikasi.

c. Implementasi *Control Chart*

Tim kualitas melakukan pengukuran diameter poros secara berkala setiap 30 menit dan mencatat hasilnya. Data ini kemudian diplot pada control chart jenis X-bar chart yang menampilkan nilai rata-rata diameter setiap sampel.

- 1) *Center line (CL)*: Rata-rata target diameter, yaitu 50,00 mm
- 2) *Upper Control Limit (UCL)*: 50,05 mm (batas atas toleransi)
- 3) *Lower Control Limit (LCL)*: 49,95 mm (batas bawah toleransi)

d. Analisis dan Pengendalian

Selama pengamatan selama dua minggu, sebagian besar data pengukuran berada di antara batas kendali, menandakan proses stabil dan terkendali. Namun, ada beberapa titik data yang melewati batas atas kontrol (UCL), menunjukkan potensi masalah.

Tim kualitas segera melakukan investigasi dan menemukan bahwa pisau pemotong mulai tumpul sehingga menyebabkan dimensi poros cenderung membesar. Perbaikan segera dilakukan dengan mengganti pisau dan kalibrasi ulang mesin.

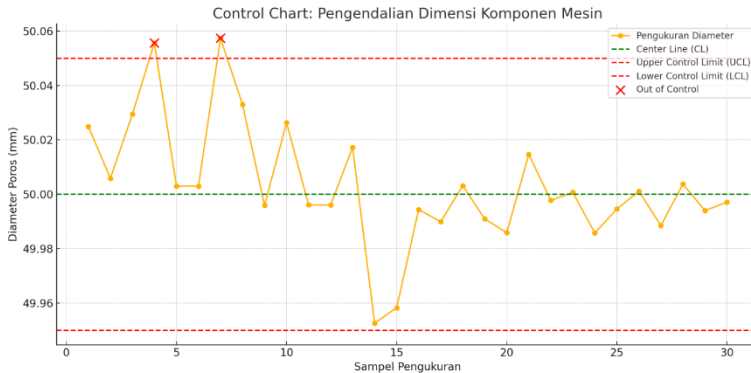
Setelah perbaikan, pengukuran kembali stabil dalam batas kendali dan cacat produk berkurang drastis. Dengan kontrol chart, pabrik dapat mencegah cacat massal dan mengoptimalkan kualitas produk.

e. Manfaat

- 1) Deteksi dini: Masalah proses diketahui lebih awal sehingga dapat diperbaiki sebelum banyak produk cacat dihasilkan.
- 2) Pengendalian konsistensi: Proses produksi tetap stabil dan sesuai standar.

- 3) Penghematan biaya: Mengurangi biaya akibat produk cacat dan retur.
- 4) Meningkatkan kepuasan pelanggan: Produk berkualitas tinggi memenuhi harapan pelanggan.

### Contoh Chart Pengendalian Manajemen



Berikut adalah *Control Chart* untuk kasus pengendalian dimensi komponen mesin di pabrik otomotif:

- a. Garis hijau putus-putus adalah *Center Line* (CL) pada 50,00 mm sebagai target diameter.
- b. Garis merah putus-putus atas dan bawah adalah *Upper Control Limit* (UCL) 50,05 mm dan *Lower Control Limit* (LCL) 49,95 mm sebagai batas kendali.
- c. Titik merah besar menandai data pengukuran yang berada di luar batas kendali, menunjukkan indikasi proses tidak terkendali.
- d. Data sebelah kiri adalah pengukuran sebelum perbaikan dengan beberapa titik *out of control*.
- e. Data sebelah kanan menunjukkan stabilitas setelah tindakan perbaikan dilakukan.

Diagram ini memvisualisasikan bagaimana proses dimensi poros diawasi secara *real-time*, memungkinkan deteksi dini penyimpangan dan pengambilan tindakan cepat agar kualitas produk tetap terjaga.

## 5. Histogram dalam Manajemen Kualitas

Histogram adalah alat statistik yang digunakan untuk menampilkan distribusi frekuensi data dalam bentuk grafik batang. Dalam konteks manajemen kualitas, histogram membantu organisasi memahami bagaimana data kualitas, seperti ukuran produk atau hasil inspeksi, tersebar dan bervariasi selama proses produksi (Evans & Lindsay, 2014). Dengan menggambarkan frekuensi kemunculan nilai-nilai data dalam interval tertentu, histogram memudahkan pengamatan pola, konsistensi, dan anomali yang mungkin terjadi.

Histogram memberikan gambaran visual yang sangat efektif untuk menganalisis variabilitas proses, baik yang bersifat alami (*common cause variation*) maupun yang disebabkan oleh faktor-faktor khusus (*special cause variation*). Misalnya, distribusi data yang simetris dan terkonsentrasi pada nilai rata-rata mengindikasikan proses yang stabil dan terkendali. Sebaliknya, jika histogram menunjukkan distribusi yang menyimpang atau memiliki beberapa puncak (*multimodal*), hal ini dapat menandakan adanya masalah atau sumber variasi yang harus diidentifikasi dan diperbaiki.

Penggunaan histogram sangat penting dalam fase pengukuran dan analisis pada metodologi manajemen kualitas seperti Six Sigma dan *Total Quality Management* (TQM). Alat ini membantu tim kualitas mengidentifikasi kebutuhan perbaikan dan menentukan langkah yang paling efektif berdasarkan pola data yang nyata.

Contoh Kasus Penggunaan Histogram: Analisis Dimensi Produk di Pabrik Plastik:

Sebuah pabrik plastik memproduksi tutup botol dengan diameter yang harus memenuhi spesifikasi  $30 \text{ mm} \pm 0,5 \text{ mm}$ . Tim kualitas melakukan pengukuran

diameter tutup botol dari hasil produksi selama satu hari sebanyak 200 sampel. Data pengukuran kemudian dipilah dalam interval kelas (bins) dan digambarkan dalam bentuk histogram.

Hasil histogram menunjukkan bahwa sebagian besar tutup botol memiliki diameter di sekitar 30 mm, tetapi terdapat beberapa sampel dengan diameter yang lebih kecil dari 29,5 mm dan lebih besar dari 30,5 mm. Distribusi data terlihat agak miring ke kanan, dengan puncak utama di sekitar nilai tengah.

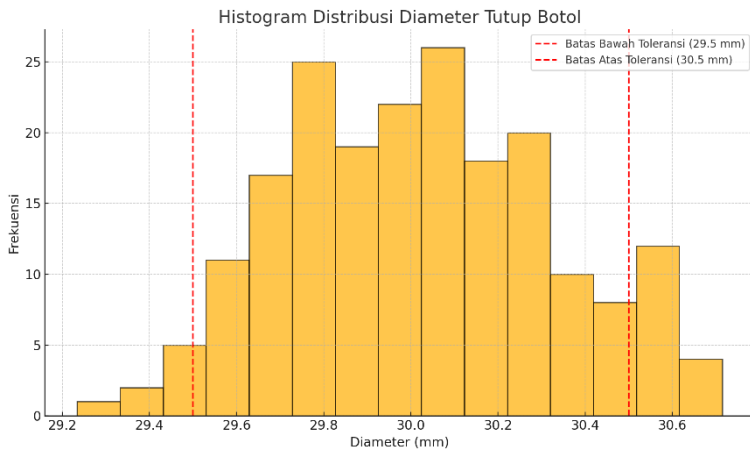
Dengan histogram ini, tim kualitas dapat mengamati bahwa meskipun mayoritas produk berada dalam batas toleransi, masih ada sekelompok produk yang keluar dari batas tersebut. Pola distribusi yang tidak simetris ini menunjukkan adanya variasi khusus yang mungkin disebabkan oleh perubahan suhu cetakan atau ketidakkonsistenan bahan baku.

Tim kemudian melakukan investigasi dan menemukan bahwa suhu cetakan pada shift malam lebih tinggi sehingga mempengaruhi dimensi produk. Setelah mengatur suhu cetakan secara ketat dan melakukan pelatihan ulang operator, pabrik melakukan pengukuran ulang dan histogram berikutnya menunjukkan distribusi yang lebih simetris dan konsisten di dalam batas toleransi.

Kesimpulan:

Histogram adalah alat visual yang sederhana namun sangat efektif untuk memonitor dan menganalisis distribusi data kualitas. Dengan memahami pola variabilitas melalui histogram, organisasi dapat mengambil keputusan berbasis data yang valid, mengidentifikasi sumber masalah, dan melakukan perbaikan yang tepat sasaran. Penggunaan histogram dalam pengendalian kualitas membantu meningkatkan stabilitas proses dan konsistensi produk sehingga

dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.



Berikut adalah histogram distribusi diameter tutup botol berdasarkan simulasi 200 sampel data:

- Histogram menampilkan frekuensi jumlah tutup botol dalam interval diameter tertentu.
- Garis merah putus-putus menunjukkan batas toleransi diameter, yaitu 29,5 mm sebagai batas bawah dan 30,5 mm sebagai batas atas.
- Sebagian besar data terpusat di sekitar nilai rata-rata 30 mm, namun ada beberapa sampel yang berada di luar batas toleransi, mengindikasikan variasi dalam proses produksi.
- Pola distribusi ini membantu tim kualitas mengidentifikasi bahwa perlu dilakukan pengendalian lebih ketat agar produk konsisten memenuhi spesifikasi.

Histogram seperti ini sangat berguna untuk memantau kualitas produk dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perbaikan proses.

#### 6. Audit Mutu dalam Manajemen Kualitas

Audit mutu adalah proses sistematis yang digunakan untuk menilai apakah aktivitas operasional, proses,

atau produk organisasi telah memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Tujuan utama audit mutu adalah memastikan kepatuhan terhadap persyaratan internal dan eksternal, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan sistem manajemen kualitas secara keseluruhan (Oakland, 2014). Audit mutu dapat dilakukan secara internal oleh tim auditor organisasi sendiri atau secara eksternal oleh lembaga sertifikasi, pelanggan, atau badan pengawas independen.

Audit mutu internal biasanya dilakukan secara rutin oleh departemen kualitas untuk memastikan bahwa prosedur dan proses produksi dijalankan sesuai dengan standar dan kebijakan yang berlaku. Proses audit melibatkan pemeriksaan dokumentasi, observasi proses kerja, wawancara dengan staf, dan pengujian produk. Hasil audit ini menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil tindakan korektif dan pencegahan.

Sedangkan audit mutu eksternal biasanya dilakukan oleh lembaga sertifikasi seperti ISO, pelanggan utama, atau regulator pemerintah untuk memastikan bahwa organisasi memenuhi standar kualitas internasional atau peraturan yang berlaku. Audit eksternal memberikan penilaian independen yang dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan pihak-pihak terkait lainnya terhadap produk dan layanan organisasi.

Audit mutu tidak hanya berfokus pada menemukan ketidaksesuaian, tetapi juga memberikan umpan balik konstruktif yang membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem manajemen kualitasnya. Dengan demikian, audit mutu merupakan alat penting untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dan memastikan konsistensi kualitas produk dan layanan.

### Contoh Kasus Implementasi Audit Mutu: Perusahaan Manufaktur Elektronik:

Sebuah perusahaan manufaktur elektronik menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dan rutin melakukan audit mutu internal setiap enam bulan sekali. Audit ini dilakukan oleh tim auditor internal yang telah dilatih untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap prosedur kerja, standar keselamatan, dan pengendalian kualitas produk.

Pada salah satu sesi audit, tim menemukan bahwa proses pengujian akhir produk tidak selalu mengikuti prosedur standar, terutama dalam dokumentasi hasil pengujian. Hal ini berpotensi menyebabkan produk cacat lolos ke pelanggan. Tim auditor memberikan rekomendasi perbaikan berupa pelatihan ulang staf dan peninjauan ulang prosedur dokumentasi.

Selanjutnya, perusahaan juga menerima audit eksternal dari lembaga sertifikasi ISO yang menilai kesesuaian sistem manajemen kualitas. Auditor eksternal memverifikasi perbaikan yang telah dilakukan dan memberikan sertifikat ISO 9001 sebagai bukti bahwa perusahaan memenuhi standar internasional kualitas.

Dengan adanya audit mutu, perusahaan tidak hanya menjaga kepatuhan standar, tetapi juga meningkatkan efektivitas proses dan memperkuat reputasi di pasar global. Audit membantu perusahaan mengidentifikasi risiko dan peluang perbaikan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing bisnis.

#### Contoh *Checklist* Audit Mutu Internal

No	Area/ Proses yang Diaudit	Pertanyaan Audit	Ya	Tidak	Catatan/ Penjelasan
1	Dokumentasi Sistem Manajemen	Apakah dokumen kebijakan mutu tersedia dan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



		terbaru?			
2	Prosedur Operasional	Apakah prosedur kerja terdokumentasi dengan jelas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Pelatihan dan Kompetensi	Apakah karyawan telah menerima pelatihan yang diperlukan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Pengendalian Proses Produksi	Apakah proses produksi mengikuti standar yang ditetapkan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Pengujian dan Inspeksi	Apakah produk diuji sesuai dengan metode yang disetujui?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Penanganan Produk Tidak Sesuai	Apakah ada prosedur penanganan produk cacat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Perbaikan Berkelanjutan	Apakah tindakan perbaikan dilakukan berdasarkan temuan audit sebelumnya?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Kepuasan Pelanggan	Apakah ada mekanisme pengumpulan dan analisis keluhan pelanggan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Audit Internal Sebelumnya	Apakah rekomendasi audit internal sebelumnya telah ditindaklanjuti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Kepatuhan Regulasi	Apakah aktivitas operasional mematuhi regulasi yang berlaku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Contoh Format Laporan Audit Mutu Internal

## LAPORAN AUDIT MUTU INTERNAL

Perusahaan: [Nama Perusahaan]

Departemen/Proses: [Nama Departemen atau Proses yang diaudit]

Tanggal Audit: [Tanggal Pelaksanaan]

Auditor: [Nama Auditor]

### 1. Latar Belakang

[Deskripsi singkat tujuan dan ruang lingkup audit]

### 2. Metodologi

[Metode yang digunakan dalam audit, seperti wawancara, observasi, review dokumen, pengujian produk]

### 3. Temuan Audit

No	Area/Proses	Temuan	Kategori (Kepatuhan / Tidak)	Rekomendasi
1	Dokumentasi Mutu	Prosedur tidak diperbarui sesuai perubahan proses	Tidak	Segera lakukan revisi prosedur
2	Pelatihan Karyawan	Beberapa staf belum menerima pelatihan terbaru	Tidak	Jadwalkan pelatihan ulang
3	Pengujian Produk	Pengujian produk dilakukan sesuai standar	Kepatuhan	Pertahankan standar pengujian

### 4. Kesimpulan

[Ringkasan hasil audit, tingkat kepatuhan, dan aspek yang perlu perbaikan]

### 5. Tindak Lanjut

[Rencana tindakan korektif dan pencegahan beserta penanggung jawab dan jadwal]

### C. Standar Kualitas Internasional

Standar kualitas internasional adalah dokumen resmi yang berisi persyaratan, pedoman, atau karakteristik yang harus dipenuhi oleh produk, jasa, atau sistem manajemen untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan pelanggan dan regulasi yang berlaku di berbagai negara. Standar ini dirancang agar organisasi dapat mencapai konsistensi dan mutu yang diakui secara global, sehingga mempermudah perdagangan internasional dan meningkatkan kepercayaan konsumen (ISO, 2015).

Salah satu standar kualitas internasional yang paling dikenal dan digunakan secara luas adalah ISO 9001, yang merupakan bagian dari keluarga standar ISO 9000 yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization (ISO). ISO 9001 mengatur persyaratan untuk sistem manajemen kualitas (SMK) yang dapat diterapkan oleh organisasi dari berbagai sektor dan ukuran. Standar ini fokus pada proses bisnis dan mendorong pendekatan sistematis dalam mengelola kualitas, dengan tujuan utama meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pemenuhan persyaratan yang konsisten.

Implementasi ISO 9001 mengharuskan organisasi untuk mendokumentasikan prosedur kerja, mengontrol proses produksi, melakukan pengukuran kinerja, serta terus menerus memperbaiki sistem manajemen kualitas. Selain itu, standar ini juga menekankan pentingnya keterlibatan pimpinan, pelatihan karyawan, dan komunikasi efektif antar bagian dalam organisasi untuk mencapai kualitas yang berkelanjutan (Evans & Lindsay, 2014).

Selain ISO 9001, terdapat standar internasional lain yang berfokus pada bidang atau aspek khusus, seperti ISO 14001 untuk manajemen lingkungan, ISO 45001 untuk kesehatan dan keselamatan kerja, serta standar khusus industri seperti IATF 16949 untuk industri

otomotif. Standar-standar ini juga berkontribusi pada peningkatan mutu produk dan proses secara lebih spesifik sesuai kebutuhan sektor terkait.

Standar kualitas internasional tidak hanya berfungsi sebagai pedoman internal, tetapi juga menjadi alat verifikasi dalam hubungan bisnis. Sertifikasi oleh badan independen yang diakreditasi menunjukkan bahwa organisasi telah memenuhi standar kualitas tertentu, yang meningkatkan kepercayaan pelanggan dan membuka akses ke pasar global. Proses sertifikasi biasanya melibatkan audit eksternal yang ketat terhadap sistem manajemen kualitas organisasi (Oakland, 2014).

Penggunaan standar kualitas internasional membantu organisasi mengurangi risiko kegagalan produk, memperbaiki efisiensi operasional, dan menurunkan biaya akibat cacat atau retur. Dengan sistem yang terdokumentasi dan terkontrol, organisasi dapat dengan cepat menanggapi perubahan pasar dan regulasi, sehingga tetap kompetitif.

Namun, penerapan standar ini memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh jajaran organisasi, sumber daya memadai, serta pelatihan dan pengawasan yang berkelanjutan. Tantangan lain adalah menyesuaikan standar internasional dengan kondisi lokal dan budaya kerja agar implementasinya efektif dan tidak hanya menjadi formalitas.

Secara keseluruhan, standar kualitas internasional adalah instrumen kunci dalam manajemen kualitas modern yang memungkinkan organisasi untuk menjamin kualitas produk dan layanan secara konsisten, meningkatkan reputasi, dan memperkuat posisi dalam pasar yang semakin kompetitif dan terintegrasi secara global.

#### **D. Peran Kualitas dalam Kepuasan Pelanggan dan Efisiensi**

Kualitas merupakan faktor utama yang secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional dalam sebuah organisasi. Kepuasan pelanggan terjadi ketika produk atau layanan yang diterima memenuhi atau bahkan melampaui harapan mereka. Dalam konteks ini, kualitas bukan hanya sekadar karakteristik produk atau jasa, tetapi mencakup keseluruhan pengalaman pelanggan mulai dari proses pembelian, penggunaan produk, hingga layanan purna jual (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Pelanggan yang merasa puas dengan kualitas produk dan layanan cenderung menjadi pelanggan setia dan melakukan pembelian ulang. Kepuasan juga berkontribusi pada citra positif perusahaan di mata masyarakat, yang pada gilirannya dapat memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan (Kotler & Keller, 2016). Sebaliknya, kualitas yang buruk dapat menyebabkan keluhan, pengembalian produk, dan bahkan hilangnya kepercayaan yang berdampak negatif pada reputasi perusahaan.

Dari sisi operasional, kualitas yang baik berperan penting dalam meningkatkan efisiensi proses produksi dan layanan. Produk yang dibuat sesuai standar mengurangi jumlah produk cacat yang harus diperbaiki atau dibuang, sehingga menghemat biaya bahan baku dan tenaga kerja (Oakland, 2014). Proses yang terkontrol dengan baik juga menurunkan frekuensi gangguan dan waktu henti produksi, meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Selain mengurangi biaya, peningkatan kualitas juga mempercepat waktu siklus produksi dan layanan. Dengan proses yang lebih efisien dan standar yang jelas, organisasi dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan lebih cepat dan tepat waktu, sehingga

meningkatkan daya saing di pasar yang semakin ketat (Evans & Lindsay, 2014).

Kualitas juga berkaitan erat dengan efektivitas penggunaan sumber daya. Produk dan proses berkualitas tinggi memungkinkan penggunaan bahan baku dan energi secara optimal, mengurangi limbah dan pemborosan. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi biaya operasional tetapi juga mendukung inisiatif keberlanjutan lingkungan yang saat ini menjadi perhatian global (Fiksel, 2006).

Organisasi yang menerapkan manajemen kualitas secara menyeluruh mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan peningkatan berkelanjutan. Karyawan yang terlibat dalam proses kualitas cenderung lebih termotivasi dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, yang juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan kualitas (Juran & Godfrey, 1999).

Dalam era digital, peran kualitas juga semakin diperkuat melalui sistem informasi dan teknologi yang memungkinkan pemantauan kualitas secara *real-time* dan analisis data yang akurat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyesuaian cepat dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar (Montgomery, 2013).

Studi empiris menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kualitas produk dan layanan dengan loyalitas pelanggan serta profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam manajemen kualitas bukan hanya aspek teknis tetapi merupakan strategi bisnis utama yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang (Kotler & Keller, 2016).

Kesimpulannya, kualitas merupakan jembatan yang menghubungkan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional. Organisasi yang berhasil mengelola kualitas secara efektif dapat meningkatkan nilai pelanggan,

menurunkan biaya, dan memperkuat posisi kompetitifnya dalam pasar global.

## E. Rangkuman

Manajemen kualitas adalah pendekatan sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang dihasilkan memenuhi standar dan harapan pelanggan secara konsisten. Konsep kualitas mencakup berbagai dimensi seperti performa, keandalan, kesesuaian, daya tahan, estetika, dan kualitas yang dirasakan oleh pelanggan. Standar kualitas internasional, terutama ISO 9001, menjadi pedoman penting bagi organisasi dalam membangun sistem manajemen kualitas yang efektif dan diakui secara global.

Prinsip-prinsip manajemen kualitas meliputi fokus pada pelanggan, kepemimpinan yang efektif, keterlibatan sumber daya manusia, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, dan manajemen hubungan yang baik dengan pihak terkait. Metode dan alat seperti *Total Quality Management (TQM)*, *Six Sigma*, Diagram Pareto, Diagram Sebab-Akibat, *Control Chart*, Histogram, dan Audit Mutu menjadi instrumen penting dalam pengendalian dan peningkatan kualitas.

Kualitas memainkan peran krusial dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional. Produk dan layanan berkualitas tinggi membangun loyalitas pelanggan dan meningkatkan reputasi perusahaan, sementara proses yang terkendali mengurangi biaya akibat produk cacat dan pemborosan. Implementasi standar kualitas internasional mendukung organisasi dalam menghadapi persaingan global dan memenuhi regulasi yang berlaku.

## F. Test Formatif

1. Jelaskan definisi kualitas menurut Juran dan Godfrey serta bagaimana konsep tersebut mempengaruhi manajemen kualitas.
2. Sebutkan dan jelaskan delapan dimensi kualitas menurut Garvin.
3. Apa saja prinsip utama dalam manajemen kualitas menurut ISO 9001?
4. Jelaskan perbedaan antara audit mutu internal dan audit mutu eksternal serta tujuan masing-masing.
5. Bagaimana *Total Quality Management* (TQM) membantu organisasi dalam meningkatkan kualitas?
6. Apa tujuan dari penggunaan *control chart* dalam pengendalian kualitas?
7. Jelaskan fungsi diagram Pareto dalam mengidentifikasi masalah kualitas dan berikan contoh penggunaannya.
8. Mengapa histogram penting dalam analisis data kualitas?
9. Bagaimana standar kualitas internasional seperti ISO 9001 dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan?
10. Jelaskan hubungan antara kualitas produk dan kepuasan pelanggan serta efisiensi operasional.

## G. Referensi

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for Quality and Performance Excellence* (9th ed.). Cengage Learning.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for Quality and Performance Excellence* (9th ed.). Cengage Learning.

Fiksel, J. (2006). *Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach*. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21.



- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-109.
- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy*. Currency.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. ISO.
- Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- ISO (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Montgomery, D. C. (2013). *Introduction to Statistical Quality Control* (7th ed.). Wiley.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4th ed.). Routledge.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*. McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.





# BAB 5

## PERENCANAAN KAPASITAS

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami konsep kapasitas dan perencanaannya
2. Mengetahui faktor yang mempengaruhi kapasitas produksi
3. Mempelajari metode perencanaan kapasitas jangka pendek dan panjang
4. Menilai dampak kapasitas terhadap kinerja operasi

### A. Definisi Kapasitas dan Pentingnya Perencanaan

Perencanaan kapasitas adalah proses strategis yang bertujuan menentukan jumlah kapasitas produksi yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar saat ini dan masa depan secara efektif dan efisien (Heizer, Render, & Munson, 2020). Proses ini memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya yang cukup baik mesin, tenaga kerja, maupun teknologi untuk melayani pelanggan dan mencapai tujuan bisnis. Tanpa perencanaan kapasitas yang tepat, organisasi berisiko mengalami ketidakseimbangan yang merugikan antara kapasitas dan permintaan.

Kapasitas sendiri secara sederhana didefinisikan sebagai jumlah *output* maksimum yang dapat diproduksi oleh suatu sistem dalam jangka waktu tertentu. Namun, dalam konteks manajemen operasi, kapasitas harus dipandang secara holistik, mencakup seluruh sumber daya yang berkontribusi terhadap produksi barang atau jasa (Sohal & Terziovski, 2019). Ini termasuk mesin, tenaga kerja, proses manajerial, dan teknologi informasi yang mendukung operasional.

Perencanaan kapasitas sangat krusial karena berfungsi sebagai jembatan antara permintaan pasar dan kemampuan organisasi untuk memenuhinya. Kapasitas yang berlebihan menyebabkan pemborosan sumber daya dan meningkatnya biaya tetap, yang pada akhirnya mengurangi profitabilitas perusahaan (Kumar & Saini, 2021). Sebaliknya, kapasitas yang kurang menyebabkan organisasi kehilangan peluang bisnis dan menurunnya tingkat kepuasan pelanggan akibat keterlambatan atau ketidakmampuan memenuhi permintaan.

Dalam konteks finansial, investasi dalam kapasitas merupakan komitmen modal yang besar, sehingga keputusan mengenai kapasitas harus dibuat secara hati-hati dan berdasarkan analisis pasar serta teknologi yang komprehensif (Mohan & Rajan, 2019). Perencanaan kapasitas yang tepat dapat meningkatkan efisiensi penggunaan aset dan mengoptimalkan pengeluaran modal.

Selain itu, perencanaan kapasitas memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi fluktuasi permintaan dan perubahan pasar yang dinamis. Organisasi yang mampu beradaptasi secara cepat akan lebih tahan terhadap ketidakpastian dan persaingan pasar global yang semakin ketat (Chiarini, 2021).

Konsep kapasitas tidak hanya terbatas pada fasilitas produksi atau mesin, tetapi juga mencakup tenaga kerja yang terampil, teknologi yang tepat, serta proses bisnis yang efektif dan efisien (Heizer et al., 2020). Pendekatan ini menjadikan perencanaan kapasitas sebagai suatu sistem yang terintegrasi.

Keberhasilan perencanaan kapasitas sangat bergantung pada kualitas data dan keakuratan proyeksi permintaan pasar. Metode *forecasting* yang canggih, termasuk penggunaan analitik data *real-time* dan kecerdasan buatan, semakin menjadi kunci dalam

menghasilkan perencanaan yang andal dan responsif (Sohal & Terziovski, 2019).

Perencanaan kapasitas yang buruk atau tidak memadai dapat mengakibatkan berbagai masalah operasional seperti backlog produksi, keterlambatan pengiriman, penurunan kualitas layanan, dan pada akhirnya merusak reputasi perusahaan di mata pelanggan dan mitra bisnis (Kumar & Saini, 2021).

Selain itu, perencanaan kapasitas juga merupakan bagian penting dalam strategi manajemen risiko operasional. Organisasi yang merencanakan kapasitas dengan baik dapat meminimalkan risiko kegagalan operasional akibat ketidakmampuan memenuhi permintaan yang tiba-tiba meningkat (Chiarini, 2021).

Perencanaan kapasitas harus melibatkan kolaborasi antar departemen, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan, agar keputusan yang diambil dapat selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan permintaan pasar yang berubah-ubah (Heizer et al., 2020).

Dalam era digital dan globalisasi, manajemen kapasitas juga dihadapkan pada tantangan kompleks, termasuk integrasi rantai pasok global dan perubahan teknologi yang cepat. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kecepatan dalam perencanaan kapasitas menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi (Mohan & Rajan, 2019).

Pemahaman mendalam mengenai kapasitas dan perencanaannya menjadi bagian vital dari manajemen operasi modern, yang menuntut kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan pasar yang sangat dinamis dan persaingan yang semakin ketat (Chiarini, 2021).

Organisasi yang sukses dalam perencanaan kapasitas dapat meningkatkan efisiensi operasional, menekan biaya produksi, dan mempercepat waktu respons terhadap permintaan pelanggan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kumar & Saini, 2021).

Singkatnya, perencanaan kapasitas bukan hanya masalah teknis tetapi juga strategis, yang harus dikelola dengan cermat untuk mendukung pertumbuhan bisnis dan kepuasan pelanggan secara simultan (Heizer et al., 2020).

Perencanaan kapasitas tidak hanya merupakan penentuan jumlah kapasitas yang dibutuhkan, tetapi juga merupakan proses yang melibatkan penyesuaian sumber daya secara optimal agar organisasi dapat merespons perubahan permintaan secara tepat waktu dan biaya efisien (Heizer et al., 2020). Dengan demikian, perencanaan kapasitas menjadi aspek vital dalam menjaga kesinambungan operasi dan daya saing di pasar global yang semakin kompleks dan berubah cepat. Dalam hal ini, kapasitas berfungsi sebagai fondasi strategis yang mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka pendek maupun jangka panjang.

Seiring perkembangan teknologi dan dinamika pasar, perencanaan kapasitas juga harus memperhitungkan faktor risiko dan ketidakpastian yang melekat, seperti perubahan tren konsumen, gangguan rantai pasok, hingga kondisi ekonomi makro yang tidak stabil (Chiarini, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan proaktif dan adaptif dalam merencanakan kapasitas, termasuk pemanfaatan teknologi digital untuk prediksi dan simulasi skenario kapasitas guna menghadapi ketidakpastian tersebut secara efektif.

Selain aspek teknis dan finansial, perencanaan kapasitas juga harus mempertimbangkan faktor sumber daya manusia secara strategis. Tenaga kerja yang terampil dan fleksibel memiliki peranan penting dalam mendukung kapasitas produksi yang responsif terhadap perubahan permintaan (Sohal & Terziovski, 2019). Pelatihan dan pengembangan SDM, serta sistem manajemen tenaga kerja yang adaptif, menjadi komponen integral dalam perencanaan kapasitas yang holistik.

Lebih jauh lagi, keberhasilan perencanaan kapasitas sangat dipengaruhi oleh kualitas data dan sistem informasi yang digunakan. Perusahaan yang mengintegrasikan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan teknologi *big data* mampu melakukan monitoring dan analisis *real-time* yang akurat, sehingga pengambilan keputusan kapasitas menjadi lebih cepat dan tepat sasaran (Mohan & Rajan, 2019). Hal ini menjadikan digitalisasi sebagai salah satu pilar utama dalam praktik manajemen kapasitas modern.

Dalam konteks globalisasi, perencanaan kapasitas juga perlu memperhatikan faktor-faktor eksternal seperti regulasi internasional, fluktuasi mata uang, dan dinamika politik yang dapat memengaruhi kemampuan produksi dan distribusi (Kumar & Saini, 2021). Kemampuan organisasi dalam mengantisipasi dan menyesuaikan kapasitas terhadap faktor eksternal tersebut menjadi pembeda utama dalam menjaga keberlanjutan bisnis.

Ketika kapasitas direncanakan secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas rantai pasok, mengoptimalkan inventaris, serta meminimalkan biaya penyimpanan dan transportasi (Heizer et al., 2020). Hal ini tidak hanya meningkatkan profitabilitas, tetapi juga memperbaiki layanan pelanggan melalui pengiriman produk yang tepat waktu dan berkualitas.

Sebaliknya, perencanaan kapasitas yang buruk akan mengakibatkan ketidakseimbangan yang signifikan dalam operasi, menyebabkan lead time yang panjang, kelebihan persediaan, atau kekurangan produk di pasar, sehingga menimbulkan kerugian finansial dan reputasi (Chiarini, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem perencanaan kapasitas yang agile dan scalable.

Selain itu, perencanaan kapasitas juga harus memasukkan aspek keberlanjutan, dengan mengadopsi praktik produksi ramah lingkungan dan efisiensi energi yang menjadi tuntutan konsumen dan regulasi saat ini



(Mohan & Rajan, 2019). Integrasi keberlanjutan dalam perencanaan kapasitas membantu organisasi tidak hanya memenuhi kebutuhan pasar tapi juga tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Penggunaan metodologi perencanaan kapasitas yang mutakhir, seperti pendekatan kuantitatif berbasis simulasi dan optimasi, memungkinkan organisasi untuk menguji berbagai skenario dan strategi kapasitas sebelum implementasi (Sohal & Terziovski, 2019). Pendekatan ini mengurangi risiko dan meningkatkan keandalan keputusan yang diambil.

Keseluruhan proses perencanaan kapasitas menuntut keterlibatan lintas fungsi dan komunikasi efektif antara manajemen produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia agar keputusan yang diambil dapat menyelaraskan tujuan jangka pendek dan strategis organisasi (Kumar & Saini, 2021).

Dengan landasan perencanaan kapasitas yang kokoh dan adaptif, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui kemampuan memenuhi permintaan pasar dengan kualitas tinggi dan biaya optimal, sekaligus mempertahankan kelincahan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Heizer et al., 2020).

## **B. Analisis Kebutuhan Kapasitas**

Analisis kebutuhan kapasitas merupakan tahap fundamental dalam proses perencanaan kapasitas yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki kapasitas yang memadai guna memenuhi permintaan pasar secara efisien dan efektif (Heizer, Render, & Munson, 2020). Proses ini mencakup pengumpulan dan evaluasi data internal serta eksternal yang memengaruhi kebutuhan kapasitas, sekaligus mempertimbangkan faktor risiko dan ketidakpastian.

Pengumpulan data historis permintaan menjadi fondasi utama dalam analisis kebutuhan kapasitas. Data

tersebut dianalisis untuk mengidentifikasi pola musiman, tren pertumbuhan, dan fluktuasi permintaan yang dapat mempengaruhi proyeksi kebutuhan kapasitas di masa depan. Metode statistik seperti *moving average* dan *exponential smoothing* sering digunakan untuk menghasilkan prediksi jangka pendek dan menengah yang akurat (Kumar & Saini, 2021).

Namun, prediksi kapasitas tidak hanya bergantung pada data historis semata. Faktor eksternal yang dinamis seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi pemerintah, tingkat persaingan pasar, serta kondisi ekonomi makro harus dimasukkan ke dalam analisis kebutuhan kapasitas jangka panjang untuk menciptakan rencana yang adaptif dan berkelanjutan (Chiarini, 2021).

Variabilitas dan ketidakpastian permintaan menjadi tantangan utama yang harus diperhitungkan secara seksama. Organisasi dianjurkan untuk merancang kapasitas yang cukup fleksibel agar dapat menanggapi lonjakan permintaan mendadak tanpa menyebabkan pemborosan sumber daya yang berlebihan (Mohan & Rajan, 2019).

Aspek teknis seperti waktu siklus produksi dan tingkat utilisasi sumber daya juga memiliki pengaruh besar dalam analisis kebutuhan kapasitas. Penggunaan mesin dan tenaga kerja yang kurang optimal dapat mengakibatkan kapasitas yang direncanakan tidak memadai untuk memenuhi permintaan aktual di lapangan (Sohal & Terziovski, 2019).

Identifikasi titik bottleneck atau kendala dalam proses produksi menjadi langkah kritis. *Bottleneck* dapat membatasi *output* maksimum dan menimbulkan hambatan signifikan dalam pemenuhan kebutuhan kapasitas. Oleh karena itu, perbaikan fokus pada bottleneck sangat krusial dalam optimasi kapasitas produksi (Heizer et al., 2020).

Selain dari sisi produksi, analisis kebutuhan kapasitas harus mempertimbangkan kondisi tenaga kerja, teknologi yang digunakan, serta efektivitas proses bisnis secara menyeluruh. Faktor-faktor ini akan menentukan seberapa optimal kapasitas yang dapat dicapai oleh organisasi (Kumar & Saini, 2021).

Teknologi informasi modern seperti sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Manufacturing Execution System* (MES) berperan penting dalam pengumpulan data secara real-time dan pemantauan kapasitas produksi. Hal ini memungkinkan respons yang cepat dan akurat terhadap perubahan permintaan dan kondisi pasar (Chiarini, 2021).

Proses perencanaan kapasitas juga harus memasukkan lead time yang dibutuhkan untuk menambah kapasitas baru, seperti waktu pengadaan mesin, pelatihan tenaga kerja, dan instalasi fasilitas baru. Perencanaan yang realistis akan mengurangi risiko keterlambatan dan biaya tambahan yang tidak diinginkan (Mohan & Rajan, 2019).

Kolaborasi antar departemen, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan, menjadi kunci dalam menghasilkan analisis kebutuhan kapasitas yang komprehensif dan dapat diimplementasikan. Informasi dari pemasaran sangat dibutuhkan untuk mendapatkan proyeksi permintaan yang akurat, sedangkan keuangan mengawasi ketersediaan dana untuk investasi kapasitas (Sohal & Terziovski, 2019).

Dalam industri dengan permintaan yang sangat fluktuatif, perusahaan perlu menyediakan kapasitas cadangan (*buffer capacity*) untuk menjaga stabilitas operasi di tengah ketidakpastian pasar, tanpa menimbulkan pemborosan yang signifikan (Heizer et al., 2020).

Selain itu, pengelolaan rantai pasok yang baik sangat berkaitan dengan analisis kebutuhan kapasitas.

Koordinasi yang erat dengan pemasok dan distributor memastikan bahwa ketersediaan bahan baku dan distribusi produk tidak menghambat pemenuhan kapasitas produksi (Kumar & Saini, 2021).

Penggunaan simulasi komputer dan model optimasi menjadi semakin populer sebagai alat bantu dalam analisis kebutuhan kapasitas. Teknologi ini memungkinkan pengujian berbagai skenario permintaan dan kapasitas, sehingga strategi perencanaan kapasitas dapat dipilih secara optimal (Chiarini, 2021).

Evaluasi dan pembaruan analisis kebutuhan kapasitas secara berkala merupakan praktik penting untuk memastikan kapasitas tetap sesuai dengan perubahan pasar yang cepat dan kondisi bisnis yang dinamis (Mohan & Rajan, 2019).

Secara keseluruhan, analisis kebutuhan kapasitas yang komprehensif dan berbasis data membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal, menekan biaya, serta meningkatkan kemampuan untuk memenuhi permintaan pelanggan secara konsisten dan berkelanjutan (Sohal & Terziovski, 2019).

### **C. Strategi Penyesuaian Kapasitas**

Strategi penyesuaian kapasitas adalah pendekatan yang dirancang untuk mengelola kapasitas produksi atau layanan agar tetap selaras dengan permintaan pasar yang dinamis dan berubah-ubah (Heizer, Render, & Munson, 2020). Keputusan yang tepat dalam penyesuaian kapasitas sangat penting agar organisasi dapat memaksimalkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pemilihan strategi harus mempertimbangkan karakteristik industri, pola permintaan, dan kemampuan internal perusahaan.

Salah satu strategi umum adalah kapasitas berlebih (*lead strategy*), dimana organisasi menambah kapasitas sebelum permintaan benar-benar meningkat. Strategi ini

bertujuan untuk menangkap peluang pasar dan menghindari kehilangan pelanggan akibat keterbatasan kapasitas. Namun, kapasitas berlebih dapat menyebabkan biaya tetap yang tinggi dan risiko pemborosan sumber daya apabila permintaan tidak sesuai dengan prediksi (Kumar & Saini, 2021).

Sebaliknya, strategi kapasitas pas-pasan (*lag strategy*) menunda penambahan kapasitas hingga permintaan sudah melebihi kapasitas yang ada. Strategi ini menghindari biaya pemborosan tetapi berpotensi menimbulkan risiko kehilangan pelanggan karena tidak mampu memenuhi lonjakan permintaan tepat waktu. Pilihan strategi ini cocok untuk industri dengan permintaan yang relatif stabil dan risiko pasar yang dapat dikelola (Sohal & Terziovski, 2019).

Strategi ketiga yang makin populer adalah kapasitas fleksibel (*match strategy*), yang mengkombinasikan penyesuaian kapasitas secara bertahap dan responsif terhadap perubahan permintaan. Pendekatan ini menggunakan teknologi modern, tenaga kerja kontrak, dan *outsourcing* untuk mengelola kapasitas secara adaptif. Kapasitas fleksibel memungkinkan perusahaan menjaga keseimbangan antara efisiensi biaya dan pelayanan pelanggan (Mohan & Rajan, 2019).

Faktor utama dalam memilih strategi penyesuaian kapasitas adalah sifat permintaan pasar. Jika permintaan sangat fluktuatif dan tidak dapat diprediksi secara akurat, strategi fleksibel menjadi pilihan terbaik untuk menjaga responsivitas sekaligus mengendalikan biaya. Sebaliknya, permintaan yang stabil lebih sesuai dengan strategi kapasitas pas-pasan (Chiarini, 2021).

Biaya investasi dan risiko keuangan juga menentukan strategi yang dipilih. Organisasi dengan sumber daya finansial terbatas mungkin enggan mengambil risiko kapasitas berlebih, sehingga lebih memilih strategi pas-

pasan atau fleksibel untuk mengoptimalkan penggunaan modal (Kumar & Saini, 2021).

Dalam praktik, banyak perusahaan mengadopsi kombinasi beberapa strategi untuk lini produk yang berbeda atau untuk area produksi yang berbeda. Pendekatan hybrid ini memberikan fleksibilitas sekaligus menjaga efisiensi operasional secara menyeluruh (Heizer et al., 2020).

Pengembangan kapasitas fleksibel sering didukung oleh kemajuan teknologi digital seperti *Internet of Things* (IoT), *big data analytics*, dan *artificial intelligence* (AI). Teknologi ini memungkinkan pengawasan kapasitas secara *real-time* dan prediksi permintaan yang lebih akurat, sehingga penyesuaian kapasitas dapat dilakukan secara proaktif (Chiarini, 2021).

Selain aspek teknis, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam strategi kapasitas. Tenaga kerja yang multiskilled dan sistem kerja shift fleksibel meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan kapasitas dengan cepat (Sohal & Terziovski, 2019).

Waktu yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan penyesuaian kapasitas juga menjadi pertimbangan penting. Penyesuaian jangka pendek seperti lembur dan shift tambahan lebih cepat dan mudah diterapkan dibandingkan investasi kapasitas jangka panjang seperti pembelian mesin baru atau pembangunan fasilitas produksi (Mohan & Rajan, 2019).

Manajemen kapasitas yang efektif memerlukan evaluasi dan monitoring yang berkelanjutan terhadap strategi yang diimplementasikan, guna memastikan bahwa kapasitas yang tersedia selalu sesuai dengan permintaan aktual dan prediksi pasar (Kumar & Saini, 2021).

Selain itu, koordinasi yang erat dengan pemasok dan mitra rantai pasok juga sangat penting untuk mendukung

penyesuaian kapasitas yang cepat dan tepat, terutama dalam menghadapi gangguan pasokan bahan baku atau fluktuasi permintaan akhir (Chiarini, 2021).

Risiko kegagalan dalam penyesuaian kapasitas dapat berdampak serius terhadap operasi bisnis, mulai dari biaya yang membengkak hingga kerusakan reputasi perusahaan akibat pelayanan yang buruk (Heizer et al., 2020).

Organisasi yang mampu mengintegrasikan strategi kapasitas yang tepat dengan teknologi digital dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam pasar yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian (Sohal & Terziovski, 2019).

Secara keseluruhan, strategi penyesuaian kapasitas merupakan pilar utama dalam manajemen operasi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya, fleksibilitas operasional, dan kepuasan pelanggan secara simultan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Mohan & Rajan, 2019).

#### **D. Perencanaan Kapasitas dalam Skala Waktu Berbeda**

Perencanaan kapasitas merupakan aktivitas yang harus dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai skala waktu, karena kebutuhan kapasitas dan keputusan terkait berbeda-beda bergantung pada jangka waktu yang direncanakan (Heizer, Render, & Munson, 2020). Secara umum, perencanaan kapasitas dibagi menjadi jangka pendek, menengah, dan panjang, masing-masing memiliki karakteristik dan tujuan tersendiri.

Perencanaan kapasitas jangka pendek biasanya mencakup periode beberapa hari hingga beberapa bulan. Fokus utama pada periode ini adalah mengatur penggunaan kapasitas yang ada secara optimal melalui penjadwalan tenaga kerja, lembur, pengaturan shift, dan alokasi sumber daya agar dapat memenuhi fluktuasi

permintaan sementara tanpa melakukan investasi besar (Kumar & Saini, 2021).

Dalam jangka menengah, yang berlangsung beberapa bulan hingga satu atau dua tahun, organisasi merencanakan penyesuaian kapasitas yang lebih signifikan, seperti perekrutan staf baru, pembelian mesin tambahan, atau perbaikan fasilitas produksi. Keputusan pada tahap ini sudah melibatkan investasi modal yang lebih besar dan harus didukung dengan proyeksi permintaan yang lebih stabil (Sohal & Terziovski, 2019).

Perencanaan kapasitas jangka panjang biasanya meliputi horizon waktu tiga tahun atau lebih. Pada tahap ini, organisasi membuat keputusan strategis seperti ekspansi pabrik, pengembangan teknologi baru, atau diversifikasi produk. Perencanaan jangka panjang memerlukan analisis yang mendalam karena investasi yang dilakukan bersifat besar dan berdampak jangka panjang (Mohan & Rajan, 2019).

Integrasi antara perencanaan kapasitas jangka pendek, menengah, dan panjang sangat penting untuk memastikan kesinambungan operasional dan optimalisasi sumber daya. Ketidaksesuaian antara perencanaan jangka pendek dan panjang dapat mengakibatkan inefisiensi dan pemborosan sumber daya (Chiarini, 2021).

Teknologi informasi memainkan peranan vital dalam membantu organisasi menjalankan perencanaan kapasitas pada berbagai skala waktu. Sistem ERP dan software perencanaan produksi dapat mengintegrasikan data real-time dan proyeksi permintaan sehingga keputusan kapasitas dapat diambil secara cepat dan tepat (Heizer et al., 2020).

Penggunaan big data dan kecerdasan buatan juga mulai diadopsi dalam perencanaan kapasitas jangka panjang untuk mensimulasikan berbagai skenario dan memprediksi kebutuhan kapasitas secara lebih akurat (Kumar & Saini, 2021). Faktor risiko seperti perubahan



regulasi, gangguan rantai pasok, dan ketidakpastian ekonomi harus dimasukkan dalam perencanaan kapasitas jangka panjang agar organisasi siap menghadapi tantangan masa depan (Mohan & Rajan, 2019).

Manajemen kapasitas yang efektif pada berbagai skala waktu memerlukan koordinasi lintas fungsi antara departemen produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia agar keputusan yang diambil sejalan dengan visi dan misi organisasi (Sohal & Terziovski, 2019). Perencanaan kapasitas jangka pendek harus cukup fleksibel untuk menanggapi perubahan permintaan secara cepat, sedangkan jangka panjang harus cukup kokoh untuk mendukung pertumbuhan bisnis dan investasi strategis (Chiarini, 2021).

Evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan dari rencana kapasitas penting dilakukan agar organisasi dapat mempertahankan keseimbangan antara kapasitas dan permintaan yang berubah-ubah (Heizer et al., 2020). Perencanaan kapasitas yang efektif juga mendukung efisiensi rantai pasok dan pengelolaan persediaan yang optimal dengan mengantisipasi kebutuhan kapasitas pada waktu yang tepat (Kumar & Saini, 2021).

Dalam industri yang sangat kompetitif, kemampuan merencanakan kapasitas secara efektif pada semua skala waktu menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan (Mohan & Rajan, 2019). Strategi perencanaan kapasitas jangka pendek sering melibatkan penggunaan tenaga kerja temporer atau *outsourcing* untuk mengelola fluktuasi permintaan sementara tanpa melakukan investasi besar (Sohal & Terziovski, 2019). Sedangkan perencanaan kapasitas jangka panjang memerlukan pengembangan sumber daya manusia, investasi teknologi, dan perubahan struktur organisasi untuk mendukung kapasitas produksi yang berkelanjutan (Chiarini, 2021).

Kesimpulannya, perencanaan kapasitas yang efektif pada berbagai skala waktu memungkinkan organisasi untuk menjaga fleksibilitas, efisiensi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi, sehingga dapat mencapai kinerja operasional yang optimal (Heizer et al., 2020).

## **E. Studi Kasus Manajemen Kapasitas**

Manajemen kapasitas adalah aspek krusial dalam menjaga keberlangsungan dan keunggulan operasional perusahaan. Sebuah studi kasus dari perusahaan manufaktur elektronik global, Perusahaan X, menunjukkan bagaimana penerapan manajemen kapasitas yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan. Perusahaan X beroperasi di pasar yang sangat dinamis dengan permintaan produk yang fluktuatif dan teknologi yang terus berkembang.

Permasalahan utama yang dihadapi Perusahaan X adalah ketidakpastian permintaan musiman dan tingginya biaya akibat kapasitas yang tidak optimal. Pada masa tertentu, perusahaan mengalami kapasitas berlebih sehingga menimbulkan pemborosan, sementara di masa lain kekurangan kapasitas menyebabkan keterlambatan pengiriman dan kehilangan pelanggan. Kondisi ini menuntut pendekatan manajemen kapasitas yang fleksibel dan responsif.

Perusahaan mengimplementasikan strategi kapasitas fleksibel yang mengkombinasikan kapasitas internal dan penggunaan outsourcing serta tenaga kerja kontrak saat permintaan meningkat. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan menyesuaikan kapasitas tanpa harus melakukan investasi besar dalam jangka pendek (Heizer, Render, & Munson, 2020).

Pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor kunci keberhasilan. Sistem ERP dan *big data analytics* diintegrasikan untuk memonitor kapasitas produksi

secara *real-time* dan memprediksi permintaan secara akurat, sehingga pengambilan keputusan kapasitas menjadi lebih cepat dan tepat sasaran (Chiarini, 2021).

Selain teknologi, Perusahaan X juga fokus pada pengembangan sumber daya manusia dengan pelatihan multiskill bagi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan produksi dan menambah fleksibilitas kapasitas kerja (Kumar & Saini, 2021).

Proses identifikasi dan pengelolaan *bottleneck* produksi dilakukan secara rutin menggunakan sistem monitoring dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini membantu perusahaan mengoptimalkan *output* tanpa perlu investasi kapasitas baru secara signifikan (Mohan & Rajan, 2019).

Pengelolaan kapasitas ini juga melibatkan kolaborasi erat dengan pemasok dan mitra rantai pasok untuk memastikan ketersediaan bahan baku yang mendukung kelancaran produksi sesuai kapasitas yang direncanakan (Sohal & Terziovski, 2019). Hasil penerapan manajemen kapasitas yang adaptif ini sangat signifikan. Perusahaan berhasil mengurangi biaya produksi sebesar 15% dan meningkatkan tingkat pengiriman tepat waktu dari 85% menjadi 97%, sekaligus mempertahankan kualitas produk sesuai standar internasional (Heizer et al., 2020). Studi ini menunjukkan bahwa kemampuan merencanakan dan menyesuaikan kapasitas secara cepat dan efisien merupakan faktor kunci untuk mempertahankan daya saing di pasar global yang berubah cepat dan penuh ketidakpastian (Chiarini, 2021).

Selain itu, implementasi strategi kapasitas fleksibel memerlukan investasi awal yang tidak sedikit, serta perubahan budaya organisasi agar karyawan dapat menerima model kerja yang lebih dinamis dan responsif (Kumar & Saini, 2021). Manajemen risiko juga menjadi bagian penting dalam perencanaan kapasitas. Perusahaan harus mampu mengantisipasi potensi gangguan

operasional dan mengembangkan rencana kontinjensi untuk menjaga kapasitas produksi tetap optimal (Mohan & Rajan, 2019).

Studi kasus ini menggarisbawahi pentingnya integrasi teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis dalam menciptakan sistem manajemen kapasitas yang efektif dan berkelanjutan (Sohal & Terziovski, 2019). Selain manufaktur elektronik, prinsip manajemen kapasitas serupa juga diterapkan di sektor jasa dan logistik untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas terhadap permintaan pelanggan (Heizer et al., 2020).

Keberhasilan Perusahaan X dalam mengelola kapasitas produksi menunjukkan bahwa pendekatan holistik yang menggabungkan teknologi digital, strategi kapasitas fleksibel, dan pengembangan SDM dapat memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan (Chiarini, 2021). Dalam menghadapi tantangan masa depan, perusahaan berencana memperkuat sistem manajemen kapasitas dengan mengadopsi teknologi Industry 4.0 dan *Internet of Things* (IoT) untuk meningkatkan otomatisasi dan analitik prediktif (Kumar & Saini, 2021).

Kesimpulannya, studi kasus Perusahaan X menegaskan bahwa manajemen kapasitas yang adaptif, didukung oleh teknologi dan SDM yang kompeten, adalah kunci sukses menghadapi pasar yang kompleks dan tidak pasti saat ini (Mohan & Rajan, 2019).

## F. Rangkuman

Bab ini membahas perencanaan kapasitas sebagai proses strategis untuk menentukan kapasitas produksi yang dibutuhkan agar dapat memenuhi permintaan pasar secara efisien dan efektif. Definisi kapasitas mencakup jumlah output maksimum yang dapat dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dengan memperhitungkan seluruh sumber daya seperti mesin, tenaga kerja, dan teknologi.

Perencanaan kapasitas penting untuk menghindari ketidakseimbangan antara kapasitas dan permintaan, yang dapat menyebabkan pemborosan biaya atau kehilangan peluang pasar.

Analisis kebutuhan kapasitas menjadi tahap awal dan krusial yang menggunakan data historis dan prediksi pasar untuk memperkirakan kapasitas yang diperlukan. Metode statistik dan teknologi digital seperti big data analytics digunakan untuk meningkatkan akurasi proyeksi. Penyesuaian kapasitas meliputi strategi kapasitas berlebih (*lead*), kapasitas pas-pasan (*lag*), dan kapasitas fleksibel (*match*), yang dipilih berdasarkan karakteristik pasar dan kemampuan organisasi.

Perencanaan kapasitas dilakukan dalam berbagai skala waktu: jangka pendek (penyesuaian operasional cepat), menengah (investasi moderat), dan panjang (strategi investasi besar). Integrasi perencanaan pada semua skala waktu diperlukan agar sumber daya digunakan optimal dan bisnis dapat beradaptasi dengan perubahan pasar.

Studi kasus pada perusahaan manufaktur elektronik menampilkan bagaimana manajemen kapasitas yang fleksibel dan didukung teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Keberhasilan tersebut menekankan pentingnya integrasi teknologi, pengembangan sumber daya manusia, dan pengelolaan proses bisnis secara holistik.

## G. Soal Evaluasi

1. Jelaskan pengertian kapasitas dan mengapa perencanaan kapasitas penting dalam manajemen operasi!
2. Sebutkan dan jelaskan tiga strategi penyesuaian kapasitas yang umum diterapkan organisasi!

3. Apa perbedaan utama antara perencanaan kapasitas jangka pendek, menengah, dan panjang?
4. Mengapa analisis kebutuhan kapasitas harus memperhitungkan variabilitas dan ketidakpastian permintaan?
5. Bagaimana teknologi digital dapat membantu dalam proses analisis kebutuhan kapasitas?
6. Jelaskan keuntungan dan risiko yang terkait dengan strategi kapasitas berlebih!
7. Bagaimana strategi kapasitas fleksibel dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi?
8. Mengapa kolaborasi lintas fungsi penting dalam analisis dan perencanaan kapasitas?
9. Jelaskan peran bottleneck dalam analisis kebutuhan kapasitas dan dampaknya pada produksi!
10. Berikan contoh bagaimana perusahaan dapat mengintegrasikan perencanaan kapasitas pada berbagai skala waktu!
11. Apa saja faktor eksternal yang perlu diperhitungkan dalam analisis kebutuhan kapasitas jangka panjang?
12. Bagaimana penggunaan big data analytics dapat meningkatkan akurasi prediksi permintaan?
13. Jelaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam penyesuaian kapasitas produksi!
14. Apa dampak negatif yang mungkin terjadi jika perencanaan kapasitas tidak sesuai dengan permintaan?
15. Bagaimana studi kasus perusahaan manufaktur elektronik menggambarkan pentingnya manajemen kapasitas yang adaptif?

## H. Referensi

- Chiarini, A. (2021). Digital transformation and supply chain integration: The role of Big Data Analytics. *Business Process Management Journal*, 27(1), 149–171. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0102>

- Chiarini, A. (2021). Digital transformation and supply chain integration: The role of Big Data Analytics. *Business Process Management Journal*, 27(1), 149-171. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0102>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.
- Kumar, A., & Saini, S. (2021). Capacity planning and control: A review of recent literature and case studies. *International Journal of Production Research*, 59(15), 4567–4588. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1771514>
- Mohan, R., & Rajan, C. A. (2019). Capacity planning for sustainable manufacturing: A review. *Journal of Cleaner Production*, 234, 1349–1365. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.217>
- Sohal, A. S., & Terziovski, M. (2019). Capacity planning and utilization in manufacturing organizations: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 212, 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.007>



# BAB 6

## MANAJEMEN RANTAI PASOK (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*)

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memahami konsep rantai pasok dan komponennya
2. Mengenal proses dan tujuan manajemen rantai pasok
3. Mempelajari teknik koordinasi rantai pasok
4. Mengetahui peran teknologi dalam rantai pasok

### **A. Definisi dan Elemen Rantai Pasok**

Manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management/SCM*) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola arus barang, informasi, dan keuangan mulai dari pemasok bahan baku hingga ke konsumen akhir. Menurut Chopra dan Meindl (2021), SCM bertujuan untuk menciptakan nilai tambah dengan menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensi operasi lintas organisasi. Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, rantai pasok tidak hanya berfungsi sebagai sistem logistik, melainkan juga sebagai mekanisme strategis yang menentukan daya saing perusahaan di pasar global (Christopher, 2022). Rantai pasok yang terintegrasi memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika permintaan konsumen dengan lebih cepat dan efisien.

Elemen utama dalam rantai pasok mencakup pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan. Setiap elemen memainkan peran berbeda namun saling bergantung dalam menciptakan aliran nilai (Mentzer et al., 2001). Pemasok bertanggung jawab menyediakan bahan baku, produsen mengubahnya menjadi produk jadi, distributor mengelola distribusi, sementara pengecer menjadi penghubung terakhir



dengan pelanggan. Hubungan antar elemen ini memerlukan koordinasi yang efektif untuk mencegah inefisiensi, seperti penumpukan stok atau keterlambatan pengiriman (Ivanov & Dolgui, 2021).

Selain elemen fisik, informasi merupakan komponen kritis dalam SCM. Arus informasi memungkinkan setiap entitas dalam rantai pasok untuk membuat keputusan berbasis data secara real-time (Mangan & Lalwani, 2020). Pengelolaan informasi yang efektif membantu perusahaan mengoptimalkan perencanaan produksi, penjadwalan pengiriman, dan pengendalian persediaan. Transparansi informasi juga meningkatkan kepercayaan di antara mitra bisnis, yang menjadi dasar terciptanya kolaborasi jangka panjang.

Rantai pasok modern juga menekankan pada pentingnya koordinasi keuangan. Aliran dana yang efisien memungkinkan pembiayaan aktivitas logistik dan operasional berjalan lancar. Menurut Chen dan Paulraj (2022), integrasi keuangan dalam SCM mengurangi risiko likuiditas dan mempercepat perputaran modal kerja. Oleh karena itu, SCM yang baik tidak hanya fokus pada aliran barang, tetapi juga pada efisiensi aliran informasi dan keuangan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, SCM memiliki karakteristik yang berbeda tergantung pada jenis industri. Dalam industri manufaktur, rantai pasok berfokus pada efisiensi produksi dan pengendalian biaya, sementara dalam industri jasa, penekanan lebih besar pada kecepatan dan kualitas layanan (Hugos, 2022). Dalam kedua konteks tersebut, keberhasilan SCM sangat bergantung pada integrasi antar fungsi internal perusahaan seperti pemasaran, produksi, dan distribusi.

Menurut Heizer et al. (2020), SCM yang efektif mensyaratkan pendekatan sistemik yang mencakup perencanaan strategis, taktis, dan operasional. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan jangka

panjang seperti pemilihan pemasok dan lokasi pabrik sejalan dengan keputusan operasional seperti pengaturan jadwal produksi dan transportasi. Kegagalan dalam menyinergikan ketiga tingkatan ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam kinerja rantai pasok secara keseluruhan.

Selain itu, lingkungan bisnis yang tidak pasti seperti krisis global dan pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa ketahanan rantai pasok menjadi faktor penting (Ivanov, 2020). Ketahanan (*resilience*) dalam SCM didefinisikan sebagai kemampuan sistem untuk beradaptasi, bertahan, dan pulih dari gangguan. Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai menerapkan strategi diversifikasi pemasok dan digital *twin* untuk memitigasi risiko gangguan rantai pasok.

Pentingnya *sustainability* dalam SCM juga semakin meningkat. Konsep *Green Supply Chain Management* (GSCM) menekankan pentingnya praktik ramah lingkungan dalam setiap tahap rantai pasok (Ahi & Searcy, 2019). Implementasi GSCM tidak hanya memperkuat reputasi perusahaan, tetapi juga mengurangi dampak lingkungan seperti limbah dan emisi karbon.

Dalam konteks Indonesia, implementasi SCM mulai berkembang seiring dengan kemajuan teknologi logistik nasional dan kebijakan pemerintah seperti *National Logistics Ecosystem* (NLE) yang diluncurkan oleh Kementerian Keuangan pada tahun 2021. Program ini bertujuan menciptakan rantai pasok nasional yang efisien, transparan, dan terintegrasi. Hal ini menandakan bahwa SCM telah menjadi pilar penting dalam mendukung daya saing industri nasional (Kemenkeu, 2021).

Dengan demikian, manajemen rantai pasok merupakan tulang punggung operasional yang menyatukan semua elemen bisnis dalam satu sistem terpadu. Pemahaman mendalam tentang definisi dan komponennya menjadi dasar bagi perusahaan untuk

meningkatkan efisiensi, ketahanan, dan keberlanjutan rantai pasok di era global saat ini.

## **B. Proses Manajemen Rantai Pasok**

Proses manajemen rantai pasok merupakan serangkaian aktivitas yang terkoordinasi untuk memastikan aliran barang, informasi, dan dana berjalan secara efisien dari hulu ke hilir. Menurut Chopra dan Meindl (2021), proses ini mencakup perencanaan, pengadaan, produksi, distribusi, serta pengembalian barang. Tujuan utama dari proses ini adalah memastikan produk yang tepat tersedia pada waktu dan tempat yang tepat dengan biaya serendah mungkin tanpa mengorbankan kualitas. Dalam era digital, proses rantai pasok tidak lagi bersifat linier, melainkan berbentuk jaringan yang kompleks dan saling bergantung di antara berbagai entitas.

Tahap pertama dalam manajemen rantai pasok adalah perencanaan (*planning*). Tahap ini mencakup kegiatan peramalan permintaan, penentuan kapasitas produksi, serta penjadwalan logistik (Heizer et al., 2020). Perencanaan yang baik membantu perusahaan mengantisipasi fluktuasi permintaan pasar dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Pendekatan perencanaan modern memanfaatkan teknologi predictive analytics dan machine learning untuk menghasilkan proyeksi yang lebih akurat berdasarkan data historis dan tren pasar (Ivanov & Dolgui, 2021).

Tahap kedua adalah pengadaan (*sourcing*), yaitu proses pemilihan dan pengelolaan pemasok yang dapat memberikan bahan baku berkualitas tinggi dengan harga kompetitif. Menurut Monczka et al. (2021), hubungan dengan pemasok harus dibangun berdasarkan prinsip kolaborasi jangka panjang, bukan sekadar transaksi jangka pendek. Pendekatan ini dikenal dengan istilah *supplier relationship management* (SRM). Melalui SRM, perusahaan dapat mengurangi risiko gangguan pasokan

dan meningkatkan inovasi melalui kerja sama strategis dengan mitra pemasok.

Tahap ketiga adalah produksi (*manufacturing*), yaitu aktivitas konversi bahan mentah menjadi barang jadi sesuai spesifikasi pelanggan. Dalam konteks ini, *lean manufacturing* dan *just-in-time production* menjadi pendekatan yang sering digunakan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi (Ohno, 1988; Liker, 2020). Produksi yang efisien membutuhkan sinkronisasi yang baik antara kapasitas mesin, tenaga kerja, serta pasokan bahan baku agar tidak terjadi bottleneck dalam proses operasional.

Tahap keempat adalah distribusi (*delivery*) yang melibatkan proses pengemasan, penyimpanan, dan pengiriman barang kepada pelanggan akhir. Menurut Ballou (2020), distribusi yang efektif sangat bergantung pada strategi logistik, termasuk pemilihan moda transportasi, lokasi pusat distribusi, dan manajemen persediaan. Dalam konteks global *supply chain*, peran logistik menjadi semakin penting karena melibatkan berbagai negara dengan peraturan perdagangan dan tarif yang berbeda. Digitalisasi dalam sistem transportasi seperti *Transportation Management System* (TMS) juga telah meningkatkan transparansi dan kecepatan distribusi.

Tahap kelima dalam proses SCM adalah pengembalian (*return*), yang sering disebut reverse logistics. Menurut Rogers dan Tibben-Lembke (2022), tahap ini mencakup proses pengembalian barang cacat, pengelolaan limbah, dan daur ulang produk. *Reverse logistics* tidak hanya berperan dalam efisiensi biaya, tetapi juga dalam mendukung praktik keberlanjutan perusahaan. Dengan meningkatnya kesadaran terhadap lingkungan, pengelolaan daur ulang dan limbah menjadi bagian integral dari tanggung jawab sosial perusahaan.

Proses manajemen rantai pasok juga melibatkan integrasi antar fungsi dalam perusahaan, seperti perencanaan produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Integrasi ini memastikan setiap fungsi beroperasi dengan tujuan yang sama, yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien (Hugos, 2022). Kolaborasi lintas fungsi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, sehingga rantai pasok menjadi lebih adaptif terhadap perubahan pasar.

Menurut Lambert dan Cooper (2020), keberhasilan proses SCM juga sangat bergantung pada kejelasan *key performance indicators* (KPI) yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap tahap. KPI umum dalam SCM antara lain tingkat pelayanan pelanggan (*customer service level*), waktu siklus pesanan (*order cycle time*), biaya logistik, serta tingkat rotasi persediaan. Pengukuran kinerja ini memungkinkan manajer rantai pasok untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan menetapkan strategi peningkatan berkelanjutan.

Dalam beberapa dekade terakhir, perusahaan global mulai menerapkan konsep *agile supply chain* untuk menghadapi ketidakpastian pasar. Pendekatan ini menekankan kecepatan, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan permintaan konsumen (Christopher, 2022). Berbeda dengan sistem tradisional yang berfokus pada efisiensi, *agile supply chain* menitikberatkan pada responsivitas. Hal ini penting terutama bagi industri dengan siklus produk pendek seperti elektronik dan fashion.

Selain itu, pandemi COVID-19 telah menjadi pembelajaran besar dalam proses manajemen rantai pasok global. Krisis ini menunjukkan bahwa ketergantungan pada satu sumber pasokan dapat menyebabkan kerentanan serius (Ivanov, 2020). Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai menerapkan strategi

*multi-sourcing* dan *nearshoring* untuk meningkatkan ketahanan rantai pasok. Perusahaan juga memperkuat sistem monitoring digital agar dapat mengantisipasi potensi gangguan lebih dini.

Secara keseluruhan, proses manajemen rantai pasok merupakan fondasi dari keberlanjutan dan daya saing bisnis modern. Kombinasi antara perencanaan strategis, integrasi antar fungsi, kolaborasi dengan mitra, serta pemanfaatan teknologi menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola rantai pasok secara efektif. Dengan pemahaman mendalam terhadap setiap tahap proses ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, menurunkan biaya, dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan dan pemangku kepentingan (Chopra & Meindl, 2021).

### **C. Integrasi dan Koordinasi Rantai Pasok**

Integrasi rantai pasok merupakan proses penyatuan berbagai aktivitas, entitas, dan sistem dalam jaringan distribusi agar dapat beroperasi secara sinkron dan efisien. Menurut Lambert dan Cooper (2020), integrasi *supply chain* melibatkan dua dimensi utama: integrasi internal dan eksternal. Integrasi internal mengacu pada kolaborasi lintas departemen dalam organisasi, sedangkan integrasi eksternal mencakup kerja sama dengan pihak luar seperti pemasok, distributor, dan pelanggan. Tujuannya adalah menciptakan arus informasi yang lancar sehingga keputusan operasional dapat diambil secara cepat dan akurat. Integrasi yang efektif menghasilkan efisiensi biaya, peningkatan kecepatan respons, dan peningkatan nilai bagi pelanggan akhir.

Dalam konteks integrasi internal, perusahaan perlu menghubungkan fungsi-fungsi penting seperti perencanaan, produksi, logistik, pemasaran, dan keuangan agar bekerja menuju tujuan yang sama. Menurut Heizer et al. (2020), integrasi internal dapat

dicapai melalui sistem informasi terpusat seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang memungkinkan koordinasi real-time antar departemen. Dengan ERP, perusahaan dapat mengurangi redundansi data dan mempercepat pengambilan keputusan. Selain itu, komunikasi internal yang efektif menjadi prasyarat penting agar setiap bagian memahami peran dan kontribusinya dalam keseluruhan rantai pasok.

Sementara itu, integrasi eksternal berfokus pada pembangunan hubungan kolaboratif antara perusahaan dan mitra bisnisnya. Chopra dan Meindl (2021) menegaskan bahwa integrasi eksternal membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi, transparansi informasi, serta komitmen jangka panjang. Konsep *collaborative planning, forecasting, and replenishment* (CPFR) merupakan salah satu pendekatan populer dalam membangun integrasi eksternal. Melalui CPFR, pemasok dan pengecer bekerja sama dalam perencanaan permintaan dan pengisian ulang stok, sehingga mengurangi risiko *bullwhip effect* yang sering menyebabkan ketidakseimbangan persediaan.

Koordinasi rantai pasok mencakup sinkronisasi aktivitas di antara berbagai pihak yang terlibat agar tujuan bersama dapat tercapai secara efisien. Menurut Simchi-Levi et al. (2020), koordinasi dapat dicapai melalui tiga pendekatan utama: koordinasi struktural, koordinasi perilaku, dan koordinasi teknologi. Koordinasi struktural berkaitan dengan pembagian tanggung jawab dan tata kelola rantai pasok, koordinasi perilaku menitikberatkan pada aspek komunikasi dan kepercayaan, sementara koordinasi teknologi berfokus pada pemanfaatan sistem digital untuk mendukung kolaborasi lintas entitas.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, koordinasi menjadi faktor penentu keberhasilan rantai pasok. Kurangnya koordinasi sering menyebabkan keterlambatan

produksi, pemborosan sumber daya, dan hilangnya peluang pasar. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), perusahaan yang memiliki tingkat koordinasi tinggi mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan permintaan pelanggan. Sebaliknya, koordinasi yang buruk menciptakan hambatan komunikasi dan memperlambat respons terhadap gangguan rantai pasok. Oleh karena itu, membangun mekanisme koordinasi yang efektif menjadi kebutuhan strategis, bukan sekadar operasional.

Teknologi informasi memainkan peran sentral dalam integrasi dan koordinasi rantai pasok modern. Sistem seperti *Supply Chain Management System* (SCMS), *Customer Relationship Management* (CRM), dan *Vendor Managed Inventory* (VMI) memungkinkan pertukaran informasi secara otomatis antara mitra bisnis (Hugos, 2022). Integrasi teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi proses tetapi juga memperkuat transparansi, sehingga setiap pihak dapat memantau status pengiriman, kapasitas produksi, dan tingkat persediaan secara real time. Adopsi teknologi ini juga menjadi fondasi untuk membangun rantai pasok yang cerdas berbasis data (*data-driven supply chain*).

Integrasi dan koordinasi juga mencakup aspek strategis berupa aliansi dan kemitraan bisnis. Menurut Mentzer et al. (2001), kemitraan strategis antara perusahaan dan pemasok dapat menciptakan sinergi yang menghasilkan inovasi bersama dan keunggulan kompetitif. Kemitraan semacam ini ditandai oleh adanya pembagian risiko, keuntungan, serta komitmen terhadap peningkatan kinerja bersama. Dalam praktiknya, banyak perusahaan global membentuk *strategic supply network* yang memungkinkan koordinasi lintas negara secara efisien dengan bantuan teknologi digital.

Selain aspek teknologi, faktor manusia memiliki peran penting dalam integrasi rantai pasok. Menurut Christopher (2022), keberhasilan koordinasi tidak hanya



ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendukung kolaborasi. Organisasi yang memiliki budaya terbuka dan berorientasi tim lebih mudah beradaptasi dengan sistem koordinatif. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan komunikasi serta kepemimpinan kolaboratif menjadi investasi penting dalam membangun rantai pasok yang harmonis dan adaptif.

Isu keberlanjutan (*sustainability integration*) kini menjadi bagian tak terpisahkan dari koordinasi rantai pasok modern. Ahi dan Searcy (2019) menyatakan bahwa integrasi dimensi lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam SCM dikenal sebagai *Triple Bottom Line Integration*. Dalam konteks ini, koordinasi lintas mitra bisnis tidak hanya berfokus pada efisiensi biaya, tetapi juga pada pengurangan jejak karbon, perlakuan etis terhadap tenaga kerja, dan pemenuhan tanggung jawab sosial perusahaan. Perusahaan yang menerapkan integrasi berkelanjutan mampu meningkatkan reputasi serta loyalitas pelanggan.

Dalam konteks nasional, integrasi dan koordinasi rantai pasok di Indonesia mengalami kemajuan pesat dengan dukungan pemerintah melalui program *National Logistics Ecosystem* (NLE) dan digitalisasi pelabuhan (Kemenhub, 2023). Upaya ini mendorong terciptanya sistem logistik terintegrasi antara sektor publik dan swasta. Selain itu, koordinasi antar instansi seperti Bea Cukai, Pelindo, dan Kementerian Perdagangan semakin memperkuat efisiensi rantai pasok nasional. Dengan kolaborasi lintas sektor yang baik, Indonesia berpotensi menjadi pusat logistik regional di Asia Tenggara.

Dengan demikian, integrasi dan koordinasi rantai pasok merupakan inti dari keberhasilan SCM yang berkelanjutan. Sinergi antara manusia, proses, dan teknologi membentuk sistem rantai pasok yang adaptif, efisien, dan tangguh. Melalui koordinasi yang terstruktur

dan integrasi menyeluruh, perusahaan tidak hanya dapat mengurangi biaya operasional tetapi juga menciptakan nilai strategis yang mendorong keunggulan kompetitif jangka panjang (Chopra & Meindl, 2021).

#### **D. Logistik dan Distribusi**

Logistik merupakan salah satu elemen vital dalam manajemen rantai pasok yang berfokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aliran barang, jasa, serta informasi dari titik asal hingga ke titik konsumsi secara efisien dan efektif. Menurut Ballou (2020), logistik tidak hanya berkaitan dengan transportasi dan penyimpanan barang, tetapi juga mencakup pengelolaan persediaan, pemrosesan pesanan, dan layanan pelanggan. Dalam konteks global, fungsi logistik menjadi semakin kompleks karena melibatkan berbagai pihak, wilayah geografis, dan regulasi yang berbeda. Oleh karena itu, manajemen logistik yang efisien menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Distribusi adalah aspek yang tidak dapat dipisahkan dari logistik karena berperan menghubungkan produsen dengan konsumen akhir. Menurut Chopra dan Meindl (2021), distribusi mencakup kegiatan pengemasan, pengangkutan, penyimpanan, serta pengiriman produk. Tujuan utama dari sistem distribusi adalah memastikan produk sampai ke pelanggan tepat waktu, dalam jumlah yang sesuai, dan dengan kondisi yang baik. Distribusi yang efektif memperpendek waktu siklus pesanan (*order cycle time*), menurunkan biaya logistik, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam era modern, perusahaan menggunakan strategi distribusi multichannel (*multi-channel distribution*) untuk menjangkau konsumen melalui toko fisik, *e-commerce*, dan mitra logistik digital.

Komponen utama dalam logistik meliputi transportasi, manajemen persediaan, pergudangan, dan

layanan pelanggan. Transportasi dianggap sebagai elemen paling penting karena menyumbang sebagian besar biaya logistik total. Menurut Rushton et al. (2022), pemilihan moda transportasi seperti darat, laut, udara, atau kereta api harus mempertimbangkan biaya, waktu pengiriman, dan karakteristik produk. Dalam konteks Indonesia, tantangan geografis seperti kondisi kepulauan membuat integrasi moda transportasi menjadi sangat penting melalui konsep *intermodal logistics system* yang dikembangkan oleh pemerintah.

Manajemen persediaan juga memiliki peran penting dalam mengatur keseimbangan antara permintaan dan pasokan. Heizer et al. (2020) menyatakan bahwa tujuan utama pengendalian persediaan adalah meminimalkan total biaya persediaan tanpa mengorbankan tingkat pelayanan pelanggan. Metode *Just-In-Time* (JIT) dan *Economic Order Quantity* (EOQ) menjadi pendekatan populer dalam mengoptimalkan persediaan. Perusahaan modern kini juga mengadopsi sistem *real-time inventory tracking* berbasis *Internet of Things* (IoT) untuk memantau pergerakan stok secara akurat dan cepat.

Pergudangan (*warehousing*) berfungsi sebagai tempat penyimpanan sementara barang sebelum dikirim ke pelanggan. Menurut Frazelle (2020), fungsi gudang tidak hanya sebagai tempat penyimpanan tetapi juga sebagai pusat konsolidasi dan pemrosesan pesanan. Desain tata letak gudang yang efisien mampu mengurangi waktu pemrosesan pesanan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Teknologi seperti *automated storage and retrieval systems* (AS/RS) dan *warehouse management systems* (WMS) kini menjadi solusi modern untuk meningkatkan efisiensi operasional gudang dan mengurangi kesalahan manusia.

Aspek layanan pelanggan (*customer service*) dalam logistik menjadi pembeda utama antara perusahaan yang sukses dan tidak. Menurut Mentzer et al. (2001), logistik

yang berorientasi pada pelanggan mencakup kecepatan pengiriman, ketepatan waktu, ketepatan kuantitas, serta kemudahan retur barang. Dalam konteks *e-commerce*, layanan pelanggan yang baik berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Perusahaan seperti Amazon dan Alibaba menjadi contoh sukses penerapan logistik pelanggan-sentris yang mengintegrasikan teknologi digital dalam pengelolaan pesanan dan pengiriman.

Distribusi modern menuntut kolaborasi yang kuat antara produsen, penyedia logistik, dan pengecer. Menurut Christopher (2022), konsep *third-party logistics* (3PL) dan *fourth-party logistics* (4PL) menjadi solusi strategis bagi perusahaan yang ingin fokus pada kompetensi inti. 3PL menyediakan layanan logistik seperti transportasi dan pergudangan, sedangkan 4PL bertindak sebagai pengelola rantai pasok secara menyeluruh. Kolaborasi dengan penyedia logistik profesional membantu perusahaan meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya tetap, dan memperluas jangkauan pasar.

Transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam sistem logistik dan distribusi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), implementasi digital logistics dengan teknologi seperti *big data analytics*, *blockchain*, dan *artificial intelligence* (AI) meningkatkan visibilitas dan keandalan rantai pasok. *Blockchain*, misalnya, memungkinkan pencatatan transaksi logistik secara aman dan transparan, sehingga mengurangi risiko penipuan dan kesalahan data. Sementara AI digunakan untuk mengoptimalkan rute pengiriman dan memprediksi permintaan pasar.

Selain efisiensi, logistik modern juga berfokus pada keberlanjutan lingkungan. Konsep *green logistics* menekankan pengurangan emisi karbon, penggunaan energi terbarukan, serta optimalisasi rute distribusi untuk

menghemat bahan bakar (Ahi & Searcy, 2019). Dalam praktiknya, banyak perusahaan global mulai menggunakan kendaraan listrik, kemasan daur ulang, dan sistem pengelolaan limbah logistik. Pendekatan ini tidak hanya mendukung tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga menurunkan biaya operasional jangka panjang melalui efisiensi energi.

Di Indonesia, sektor logistik memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan laporan Kementerian Perhubungan (Kemenhub, 2023), pemerintah telah meluncurkan inisiatif *National Logistics Ecosystem* (NLE) untuk meningkatkan konektivitas antar moda transportasi dan menurunkan biaya logistik nasional yang masih tinggi, mencapai sekitar 23% dari PDB. Dengan digitalisasi proses logistik pelabuhan dan koordinasi lintas lembaga, NLE diharapkan mampu mempercepat waktu bongkar muat, memperlancar distribusi barang, dan meningkatkan daya saing ekspor Indonesia.

Secara keseluruhan, logistik dan distribusi merupakan nadi dari manajemen rantai pasok yang menentukan kecepatan, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Integrasi sistem logistik modern dengan teknologi digital, pendekatan ramah lingkungan, serta kolaborasi antar pelaku usaha menjadi strategi utama dalam menghadapi tantangan global. Dengan mengelola logistik dan distribusi secara efektif, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar yang semakin kompetitif (Chopra & Meindl, 2021).

#### **E. Teknologi dan Inovasi dalam Rantai Pasok**

Teknologi telah menjadi katalis utama dalam evolusi manajemen rantai pasok modern. Transformasi digital memungkinkan perusahaan mengintegrasikan seluruh proses mulai dari pengadaan hingga distribusi dalam satu sistem terpadu. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021),

penerapan teknologi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, *Artificial Intelligence (AI)*, dan *Big Data Analytics* menjadikan rantai pasok lebih adaptif, prediktif, dan efisien. Teknologi ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data secara real time, sehingga mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan akurasi dalam perencanaan permintaan serta penjadwalan produksi. Inovasi teknologi bukan lagi pilihan, tetapi menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan yang ingin bertahan di era kompetisi global.

Peran *Internet of Things (IoT)* dalam rantai pasok adalah memungkinkan konektivitas antar perangkat fisik untuk memantau dan mengendalikan operasi logistik secara otomatis. Menurut Mangan dan Lalwani (2020), IoT memungkinkan perusahaan melacak posisi kendaraan, memonitor kondisi barang, dan mengelola inventori secara langsung melalui sensor. Sistem ini membantu mengurangi kehilangan barang, meningkatkan efisiensi energi, serta mempercepat pengiriman. Misalnya, sensor suhu pada kontainer pengiriman produk farmasi dapat memastikan bahwa barang tetap dalam kondisi ideal selama perjalanan. Dengan demikian, IoT memperkuat transparansi dan akuntabilitas di seluruh rantai pasok.

Teknologi *Artificial Intelligence (AI)* berperan besar dalam meningkatkan kemampuan prediksi dan pengambilan keputusan otomatis. Menurut Chopra dan Meindl (2021), AI digunakan dalam peramalan permintaan (demand forecasting), optimasi rute distribusi, serta deteksi risiko rantai pasok. AI juga mampu menganalisis pola data kompleks dari berbagai sumber, seperti penjualan, cuaca, dan tren ekonomi, untuk meminimalkan ketidaksesuaian antara produksi dan permintaan pasar. Dalam industri besar seperti otomotif dan ritel, sistem AI juga membantu perusahaan menyesuaikan strategi pasokan berdasarkan perilaku konsumen yang berubah secara dinamis.

Selain itu, *Big Data Analytics* memberikan kemampuan analitis mendalam terhadap volume data besar yang dihasilkan dari aktivitas rantai pasok. Menurut Wamba et al. (2020), big data memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pola permintaan, mengevaluasi kinerja pemasok, dan mengoptimalkan biaya operasional. Penggunaan analitik deskriptif, prediktif, dan preskriptif membantu pengambil keputusan memahami apa yang terjadi, mengapa hal itu terjadi, dan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Dengan demikian, big data tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif melalui wawasan yang lebih akurat dan berbasis fakta.

Teknologi blockchain juga menjadi inovasi penting dalam rantai pasok modern karena kemampuannya menciptakan sistem pencatatan data yang aman, transparan, dan tidak dapat diubah. Menurut Francisco dan Swanson (2020), blockchain memastikan setiap transaksi logistik terekam secara permanen dan dapat dilacak dari hulu ke hilir. Teknologi ini mengurangi risiko pemalsuan produk, memperkuat kepercayaan antar mitra bisnis, dan meningkatkan keamanan data. Dalam industri makanan dan farmasi, *blockchain* digunakan untuk menelusuri asal-usul bahan baku, memastikan keaslian produk, dan meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi.

Selain efisiensi operasional, inovasi teknologi juga berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan melalui konsep *Green Supply Chain Management* (GSCM). Ahi dan Searcy (2019) menegaskan bahwa penerapan teknologi ramah lingkungan seperti sistem transportasi berbasis energi terbarukan, kendaraan listrik, dan kemasan daur ulang mendukung pengurangan emisi karbon. Penggunaan perangkat lunak analisis energi membantu perusahaan menghitung *carbon footprint* dan merancang strategi mitigasi lingkungan. Dengan demikian, integrasi teknologi digital tidak hanya memperkuat profitabilitas

tetapi juga mendorong tanggung jawab sosial dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Inovasi lain yang mulai banyak diterapkan adalah *autonomous systems* seperti kendaraan tanpa pengemudi dan drone untuk pengiriman barang. Menurut Winkenbach (2021), penggunaan drone memungkinkan pengiriman cepat di wilayah terpencil, sedangkan kendaraan otonom mengurangi ketergantungan terhadap tenaga kerja manusia dan meningkatkan efisiensi transportasi. Teknologi ini juga mengurangi kesalahan manusia dan meminimalkan biaya operasional. Dalam konteks urban *logistics*, pengiriman berbasis *drone* telah menjadi solusi potensial untuk mengatasi kemacetan dan mempercepat *last-mile delivery*.

Perkembangan *cloud computing* juga memberikan kontribusi besar dalam manajemen rantai pasok. Menurut Hugos (2022), sistem berbasis *cloud* memungkinkan perusahaan mengakses data rantai pasok secara *real time* dari berbagai lokasi. Hal ini memperkuat kolaborasi lintas departemen dan antar organisasi, serta mengurangi biaya infrastruktur TI. Dengan *cloud-based supply chain management system*, perusahaan dapat meningkatkan skalabilitas operasional dan merespons perubahan permintaan pasar dengan lebih cepat. Sistem ini juga mendukung penerapan model bisnis baru seperti *platform supply chain* yang menghubungkan berbagai pelaku dalam satu ekosistem digital.

Di Indonesia, digitalisasi rantai pasok telah menjadi prioritas nasional dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Pemerintah melalui Kementerian Perindustrian (Kemenperin, 2024) mendorong implementasi *Smart Supply Chain* di sektor manufaktur dan logistik. Program seperti Making Indonesia 4.0 mengarahkan perusahaan untuk memanfaatkan teknologi otomasi, IoT, dan analitik data dalam meningkatkan produktivitas serta efisiensi. Kolaborasi antara sektor publik dan swasta menjadi kunci



dalam menciptakan ekosistem rantai pasok digital yang inklusif dan kompetitif.

Pada akhirnya, teknologi dan inovasi dalam rantai pasok bukan hanya soal otomatisasi proses, tetapi tentang transformasi model bisnis dan budaya organisasi. Menurut Christopher (2022), perusahaan yang berhasil mengadopsi teknologi tidak hanya berfokus pada investasi perangkat keras, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan digital. Inovasi dalam SCM menciptakan organisasi yang lebih tangguh, responsif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan mengintegrasikan teknologi dan kreativitas manusia, rantai pasok masa depan akan menjadi lebih cerdas, efisien, serta mampu menghadapi ketidakpastian global dengan fleksibilitas tinggi.

**Tabel Ringkasan Bab 6 – Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)**

Subbagian	Fokus Pembahasan Utama	Konsep Inti & Temuan Penting	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
Definisi dan Elemen Rantai Pasok	Menjelaskan konsep dasar SCM, komponen utama, serta hubungan antar entitas dalam sistem rantai pasok.	SCM mengatur arus barang, informasi, dan dana dari pemasok ke pelanggan; terdiri dari elemen pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan. Penekanan pada efisiensi, integrasi, dan keberlanjutan (Green Supply Chain).	Chopra & Meindl (2021); Christopher (2022); Ivanov & Dolgui (2021); Ahi & Searcy (2019); Mentzer et al. (2001)
Proses Manajemen Rantai	Menguraikan tahapan utama SCM	Lima tahap utama: perencanaan, pengadaan,	Heizer et al. (2020); Monczka

Pasok	dari perencanaan hingga pengembalian produk (reverse logistics).	produksi, distribusi, dan pengembalian. Mengedepankan agile supply chain, kolaborasi lintas fungsi, serta adaptasi terhadap krisis global seperti COVID-19.	et al. (2021); Ballou (2020); Rogers & Tibben-Lembke (2022); Ivanov (2020)
Integrasi dan Koordinasi Rantai Pasok	Menjelaskan pentingnya sinergi internal dan eksternal dalam SCM untuk mencapai efisiensi dan kolaborasi strategis.	Integrasi internal melalui ERP, eksternal melalui CPFR dan SRM. Koordinasi mencakup dimensi struktural, perilaku, dan teknologi. Faktor manusia dan budaya kolaboratif sangat berpengaruh terhadap keberhasilan koordinasi.	Lambert & Cooper (2020); Simchi-Levi et al. (2020); Hugos (2022); Christopher (2022); Mentzer et al. (2001)
Logistik dan Distribusi	Membahas sistem logistik dan distribusi sebagai tulang punggung operasional SCM dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.	Komponen utama: transportasi, persediaan, pergudangan, dan layanan pelanggan. Peran 3PL dan 4PL, digitalisasi logistik (AI, IoT, Blockchain), serta penerapan green logistics untuk efisiensi berkelanjutan.	Ballou (2020); Rushton et al. (2022); Frazelle (2020); Christopher (2022); Ahi & Searcy (2019); Kemenhub (2023)
Teknologi dan Inovasi dalam Rantai Pasok	Menjelaskan pengaruh teknologi digital dan inovasi terhadap efektivitas, ketahanan,	Inovasi utama: IoT, AI, Big Data, Blockchain, Cloud Computing, dan Autonomous Systems. Teknologi memperkuat transparansi,	Ivanov & Dolgui (2021); Mangan & Lalwani (2020); Wamba et al. (2020);

	dan keberlanjutan SCM.	prediksi, efisiensi pasok. Indonesia mengimplementasikan <i>Smart Supply Chain Making Indonesia 4.0.</i>	dan rantai Francisco & Swanson (2020); Hugos (2
--	------------------------	--	---

## F. Rangkuman

Manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management/ SCM*) merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada pengelolaan arus barang, informasi, dan keuangan dari pemasok hingga konsumen akhir secara efisien dan terintegrasi. SCM modern tidak hanya berorientasi pada efisiensi biaya, tetapi juga pada peningkatan nilai pelanggan, ketahanan terhadap gangguan, dan keberlanjutan lingkungan. Elemen utama SCM meliputi pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan yang saling berhubungan dalam menciptakan nilai bersama.

Proses SCM mencakup beberapa tahap penting, yaitu perencanaan, pengadaan, produksi, distribusi, dan pengembalian barang (*reverse logistics*). Masing-masing tahap saling terhubung melalui sistem informasi yang memungkinkan perencanaan permintaan dan pengendalian persediaan secara real time. Dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan krisis global seperti pandemi COVID-19, pendekatan *agile supply chain* dan diversifikasi sumber pasok menjadi strategi utama untuk mempertahankan kontinuitas operasional.

Integrasi dan koordinasi dalam SCM memiliki peran penting dalam mencapai sinergi antar entitas bisnis. Integrasi internal memperkuat koordinasi antar departemen melalui sistem seperti *Enterprise Resource Planning (ERP)*, sementara integrasi eksternal membangun kolaborasi strategis antara pemasok dan pelanggan melalui model *Collaborative Planning, Forecasting, and*

*Replenishment (CPFR)*. Faktor kepercayaan, transparansi, dan komunikasi efektif menjadi landasan dalam menciptakan rantai pasok yang tangguh dan berkelanjutan.

Logistik dan distribusi menjadi nadi operasional SCM yang memastikan produk tersedia tepat waktu dan tempat. Sistem logistik modern mencakup manajemen transportasi, pergudangan, dan layanan pelanggan berbasis teknologi digital. Penggunaan *Third-Party Logistics (3PL)* dan *Fourth-Party Logistics (4PL)* membantu perusahaan meningkatkan efisiensi serta fokus pada kompetensi inti. Selain itu, konsep *green logistics* dan optimalisasi rute distribusi mendukung pengurangan emisi karbon serta meningkatkan keberlanjutan rantai pasok global dan nasional.

Peran teknologi dalam SCM semakin signifikan dengan munculnya inovasi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data Analytics*, *Blockchain*, dan *Cloud Computing*. Teknologi ini meningkatkan visibilitas, transparansi, serta kemampuan prediksi terhadap permintaan dan risiko rantai pasok. Inovasi seperti kendaraan otonom, drone delivery, dan sistem berbasis cloud mempercepat efisiensi logistik serta memperluas jangkauan distribusi global. Di Indonesia, program *Making Indonesia 4.0* dan *National Logistics Ecosystem (NLE)* menjadi tonggak transformasi digital rantai pasok nasional yang terintegrasi dan kompetitif.

Dengan demikian, SCM merupakan sistem yang kompleks namun strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Melalui integrasi proses, inovasi teknologi, dan kolaborasi lintas pihak, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat ketahanan bisnis, serta berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Rantai pasok masa depan akan semakin cerdas (*smart*

*supply chain*), adaptif terhadap perubahan pasar, dan berorientasi pada keberlanjutan global.

## G. Tes Formatif

(Bentuk Soal: Esai / Uraian – Tanpa Jawaban)

Petunjuk:

1. Jawablah setiap pertanyaan dengan uraian yang jelas, terstruktur, dan didukung oleh teori atau contoh empiris.
2. Gunakan istilah akademik yang tepat sesuai dengan konteks manajemen rantai pasok.
3. Panjang jawaban minimal 5–10 kalimat per soal.

### A. Subbagian: Definisi dan Elemen Rantai Pasok

1. Jelaskan secara komprehensif pengertian manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management*) menurut beberapa ahli modern, serta peran strategisnya dalam meningkatkan daya saing organisasi!
2. Uraikan lima elemen utama yang membentuk sistem rantai pasok dan jelaskan bagaimana hubungan antar elemen tersebut menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.
3. Jelaskan bagaimana konsep *Green Supply Chain Management* (GSCM) diterapkan dalam konteks industri modern untuk mendukung keberlanjutan bisnis.
4. Berikan contoh penerapan rantai pasok terintegrasi di Indonesia yang berhasil meningkatkan efisiensi operasional suatu industri.

### B. Subbagian: Proses Manajemen Rantai Pasok

1. Uraikan secara sistematis tahapan utama dalam proses manajemen rantai pasok mulai dari perencanaan hingga pengembalian produk (*reverse logistics*).
2. Jelaskan mengapa proses perencanaan dalam manajemen rantai pasok harus berbasis data dan

bagaimana teknologi *predictive analytics* berperan di dalamnya.

3. Analisislah dampak penerapan konsep *Just-In-Time* (JIT) terhadap efisiensi produksi dan pengendalian persediaan dalam rantai pasok manufaktur.
4. Jelaskan bagaimana pandemi COVID-19 mengubah paradigma global terhadap manajemen rantai pasok, khususnya dalam hal ketahanan dan diversifikasi sumber pasokan.

C. Subbagian: Integrasi dan Koordinasi Rantai Pasok

1. Jelaskan perbedaan antara integrasi internal dan eksternal dalam rantai pasok, serta berikan contoh nyata implementasinya dalam perusahaan multinasional.
2. Analisislah bagaimana penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* (CPFR) membantu meningkatkan koordinasi antar mitra bisnis.
3. Uraikan peran kepercayaan dan komunikasi dalam membangun koordinasi lintas organisasi pada sistem rantai pasok global.
4. Jelaskan mengapa integrasi teknologi dan budaya organisasi kolaboratif menjadi faktor kunci keberhasilan dalam koordinasi rantai pasok.

D. Subbagian: Logistik dan Distribusi

1. Uraikan hubungan antara manajemen logistik dan distribusi dalam mendukung efektivitas rantai pasok.
2. Jelaskan fungsi utama logistik modern dan bagaimana digitalisasi (seperti sistem TMS dan WMS) meningkatkan efisiensi operasionalnya.
3. Analisis peran *Third-Party Logistics* (3PL) dan *Fourth-Party Logistics* (4PL) dalam meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi rantai pasok global.

4. Jelaskan konsep *green logistics* serta tantangan implementasinya dalam konteks logistik di Indonesia.
- E. Subbagian: Teknologi dan Inovasi dalam Rantai Pasok
  1. Jelaskan bagaimana *Internet of Things* (IoT) dan *Artificial Intelligence* (AI) berkontribusi dalam membangun rantai pasok cerdas (*smart supply chain*).
  2. Uraikan fungsi teknologi blockchain dalam menciptakan transparansi dan keamanan data di seluruh rantai pasok.
  3. Jelaskan dampak penerapan *Big Data Analytics* dan *Cloud Computing* terhadap proses pengambilan keputusan dalam SCM.
  4. Analisis kebijakan nasional seperti *Making Indonesia 4.0* dan *National Logistics Ecosystem* (NLE) dalam memperkuat digitalisasi rantai pasok di Indonesia.

#### H. Soal Integratif (Analisis dan Aplikasi)

1. Bayangkan Anda sebagai manajer rantai pasok di perusahaan manufaktur elektronik. Rancanglah strategi integrasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan operasi rantai pasok Anda.
2. Berdasarkan konsep *resilient supply chain*, jelaskan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan perusahaan untuk menghadapi gangguan global seperti bencana alam atau krisis ekonomi.
3. Analisis hubungan antara inovasi teknologi, keberlanjutan lingkungan, dan keunggulan kompetitif dalam sistem rantai pasok modern.
4. Berikan contoh nyata bagaimana kolaborasi antar perusahaan lintas industri dapat memperkuat rantai pasok nasional di era digital.
5. Refleksikan bagaimana pembelajaran tentang manajemen rantai pasok dapat diterapkan dalam konteks bisnis lokal dan nasional di Indonesia.

## I. Referensi

- Ahi, P., & Searcy, C. (2019). *A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118–133>
- Ballou, R. H. (2020). *Business logistics: Supply chain management (7th ed.)*. Pearson Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation (8th ed.)*. Pearson Education.
- Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management (6th ed.)*. Pearson Education.
- Frazelle, E. H. (2020). *World-class warehousing and material handling (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
- Francisco, K., & Swanson, D. (2020). The supply chain has no clothes: Technology adoption of blockchain for supply chain transparency. *Logistics*, 4(2), 7–23. <https://doi.org/10.3390/logistics4020007>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.)*. Pearson Education.
- Hugos, M. (2022). *Essentials of supply chain management (5th ed.)*. Wiley.
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1631421>



- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *National Logistics Ecosystem (NLE): Ekosistem logistik nasional untuk efisiensi dan transparansi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). *Transformasi digital logistik nasional melalui integrasi NLE*. Jakarta: Biro Komunikasi dan Informasi Publik.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2024). *Implementasi Smart Supply Chain dalam program Making Indonesia 4.0*. Jakarta: Direktorat Industri Logistik dan Rantai Pasok.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2020). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 93(2), 231–247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004>
- Liker, J. K. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangan, J., & Lalwani, C. (2020). *Global logistics and supply chain management* (4th ed.). Wiley.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (2022). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices* (Updated ed.). CRC Press.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management* (7th ed.). Kogan Page.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2020). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Dubey, R., & Childe, S. J. (2020). Big data analytics in supply chain management: A review and bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 131, 251–266.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.055>
- Winkenbach, M. (2021). *Next-generation urban logistics: Technology-driven innovations in distribution*. Springer Nature.



# BAB 7

## MANAJEMEN PERSEDIAAN

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami pentingnya manajemen persediaan dalam operasi
2. Mengenal jenis-jenis persediaan dan metode pengendaliannya
3. Mempelajari teknik peramalan kebutuhan persediaan
4. Memahami model dan sistem persediaan

### A. Jenis dan Fungsi Persediaan

Persediaan (*inventory*) merupakan salah satu aset paling penting dalam kegiatan operasional perusahaan karena berfungsi sebagai penyeimbang antara permintaan dan penawaran. Menurut Heizer et al. (2020), persediaan adalah segala bentuk bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi yang disimpan untuk memenuhi kebutuhan produksi maupun penjualan di masa mendatang. Manajemen persediaan yang efektif membantu perusahaan menghindari kekurangan barang (*stockout*) dan kelebihan stok (*overstock*), yang keduanya dapat menimbulkan biaya tambahan dan menurunkan efisiensi operasional. Oleh karena itu, pengelolaan persediaan bukan hanya masalah teknis, tetapi juga strategis dalam menjaga kelancaran arus produksi dan distribusi.

Jenis persediaan dalam organisasi umumnya diklasifikasikan berdasarkan fungsi dan posisi dalam proses produksi. Heizer et al. (2020) dan Stevenson (2021) membagi persediaan menjadi empat jenis utama: bahan baku (*raw materials*), barang dalam proses (*work in process/WIP*), barang jadi (*finished goods*), dan

perlengkapan pendukung (*maintenance, repair, and operating supplies/MRO*). Setiap jenis memiliki karakteristik pengelolaan yang berbeda. Misalnya, bahan baku harus dikendalikan secara ketat untuk menghindari pemborosan, sedangkan barang jadi harus dikelola dengan mempertimbangkan permintaan pasar dan kapasitas gudang.

Fungsi utama persediaan adalah sebagai penyangga terhadap ketidakpastian permintaan dan pasokan. Menurut Chase et al. (2020), persediaan memungkinkan perusahaan mempertahankan stabilitas produksi meskipun terjadi fluktuasi pada permintaan konsumen atau keterlambatan pengiriman bahan baku. Dengan adanya persediaan yang memadai, perusahaan dapat menghindari gangguan operasi dan kehilangan penjualan. Fungsi ini menjadi sangat penting dalam industri manufaktur, dimana proses produksi bersifat berkelanjutan dan membutuhkan pasokan bahan mentah secara konstan.

Selain sebagai penyeimbang, persediaan juga berfungsi untuk menghemat biaya melalui pembelian dalam jumlah besar (*quantity discount*). Perusahaan yang melakukan pembelian besar biasanya mendapatkan potongan harga dari pemasok, yang pada akhirnya menurunkan total biaya per unit (Hugos, 2022). Namun, keuntungan ini harus diimbangi dengan biaya penyimpanan dan risiko kerusakan barang. Oleh karena itu, manajer harus mampu menentukan jumlah pesanan optimal dengan mempertimbangkan keseimbangan antara biaya pemesanan dan biaya penyimpanan.

Persediaan juga memiliki fungsi strategis dalam menjaga kelancaran proses produksi dan distribusi. Menurut Krajewski et al. (2021), dalam industri yang permintaannya musiman seperti tekstil dan makanan, persediaan berperan penting dalam menghadapi puncak permintaan. Dengan menjaga stok yang cukup sebelum

musim puncak, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar tanpa harus meningkatkan kapasitas produksi secara drastis. Fungsi ini memastikan kontinuitas pasokan sekaligus menjaga reputasi merek terhadap konsumen.

Dalam konteks rantai pasok, persediaan berperan sebagai penyeimbang antara berbagai tahapan proses produksi dan distribusi. Chopra dan Meindl (2021) menjelaskan bahwa koordinasi antara pemasok, produsen, dan distributor sangat penting untuk menghindari efek *bullwhip*, yaitu fenomena di mana fluktuasi kecil pada permintaan konsumen dapat menyebabkan ketidakseimbangan besar pada tingkat produksi dan persediaan. Dengan manajemen persediaan yang baik, setiap entitas dalam rantai pasok dapat bekerja secara efisien tanpa menimbulkan pemborosan sumber daya.

Jenis persediaan juga dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuannya, seperti *cycle stock*, *safety stock*, *anticipation inventory*, dan *pipeline inventory* (Russell & Taylor, 2020). *Cycle stock* digunakan untuk memenuhi permintaan reguler, sementara *safety stock* disiapkan untuk mengantisipasi ketidakpastian permintaan atau keterlambatan pasokan. *Anticipation inventory* dibuat untuk menghadapi musim puncak, dan *pipeline inventory* mencerminkan barang yang sedang dalam perjalanan menuju pelanggan. Setiap jenis persediaan tersebut memiliki tingkat risiko dan biaya yang berbeda.

Manajemen persediaan juga berfungsi untuk meningkatkan pelayanan pelanggan (*customer service level*). Menurut Bowersox et al. (2020), kemampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan tepat waktu dan dalam jumlah yang sesuai sangat memengaruhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan persediaan tidak hanya berorientasi pada efisiensi biaya, tetapi juga pada efektivitas pelayanan. Kombinasi antara ketersediaan stok

yang baik dan sistem distribusi yang cepat menjadi faktor utama dalam menciptakan loyalitas pelanggan.

Dalam konteks globalisasi dan ketidakpastian ekonomi, peran manajemen persediaan semakin kompleks. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), perusahaan kini menghadapi tantangan baru seperti gangguan rantai pasok global, inflasi biaya bahan baku, dan volatilitas permintaan. Untuk menghadapi tantangan ini, banyak perusahaan mengadopsi pendekatan *resilient inventory management*, yaitu sistem pengelolaan persediaan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi pasar. Sistem ini mengandalkan teknologi digital untuk memantau pergerakan barang secara *real time* dan mengoptimalkan keputusan pengisian stok.

Dengan demikian, manajemen persediaan tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional untuk memenuhi permintaan, tetapi juga sebagai strategi bisnis untuk menjaga daya saing dan ketahanan organisasi. Melalui pemahaman terhadap jenis dan fungsi persediaan, manajer dapat mengembangkan sistem pengendalian yang efektif, menekan biaya logistik, serta meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan (Stevenson, 2021).

## **B. Peramalan Permintaan**

Peramalan permintaan merupakan fondasi utama dalam manajemen persediaan karena membantu perusahaan memperkirakan kebutuhan masa depan agar operasi berjalan efisien. Menurut Heizer et al. (2020), peramalan permintaan adalah proses memperkirakan jumlah produk atau bahan baku yang akan dibutuhkan pelanggan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari peramalan adalah mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, terutama terkait perencanaan produksi, pengadaan, dan distribusi. Ketepatan hasil peramalan sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam

menjaga keseimbangan antara ketersediaan persediaan dan permintaan pasar.

Peramalan permintaan dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan ketika data historis tidak tersedia, seperti untuk produk baru, sedangkan pendekatan kuantitatif digunakan ketika data permintaan masa lalu cukup untuk membentuk pola (Stevenson, 2021). Pendekatan kualitatif melibatkan metode seperti Delphi technique, wawancara ahli, dan survei pasar, sementara pendekatan kuantitatif mencakup metode statistik seperti moving average, exponential smoothing, dan regresi linear. Pemilihan metode tergantung pada ketersediaan data, stabilitas permintaan, serta tujuan manajerial.

Metode *time series forecasting* merupakan salah satu pendekatan kuantitatif yang paling sering digunakan dalam peramalan permintaan. Menurut Chase et al. (2020), metode ini menganalisis pola data masa lalu yang berulang, seperti tren, musiman, atau siklus. Model populer dalam kategori ini termasuk *Simple Moving Average* (SMA), *Weighted Moving Average* (WMA), dan *Exponential Smoothing*. Metode *exponential smoothing* banyak digunakan karena mampu memberikan pembobotan lebih besar pada data terbaru, sehingga menghasilkan hasil peramalan yang lebih responsif terhadap perubahan permintaan pasar.

Selain metode deret waktu, terdapat juga metode *causal forecasting* yang mempertimbangkan hubungan sebab-akibat antara variabel permintaan dan faktor eksternal. Menurut Krajewski et al. (2021), permintaan suatu produk sering kali dipengaruhi oleh variabel seperti harga, pendapatan konsumen, kondisi ekonomi, atau strategi pemasaran. Dalam pendekatan ini, analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*) sering digunakan untuk memprediksi permintaan



berdasarkan variabel-variabel independen tersebut. Metode ini lebih tepat digunakan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dengan pengaruh eksternal yang signifikan.

Tingkat akurasi dalam peramalan permintaan sangat penting karena berdampak langsung terhadap efisiensi operasional. Menurut Chopra dan Meindl (2021), kesalahan peramalan dapat menyebabkan dua kondisi ekstrem: kelebihan persediaan (*overstocking*) atau kekurangan persediaan (*stockout*). Untuk mengukur akurasi peramalan, digunakan indikator seperti *Mean Absolute Deviation* (MAD), *Mean Squared Error* (MSE), dan *Mean Absolute Percentage Error* (MAPE). Penggunaan metrik ini membantu manajer mengevaluasi efektivitas metode peramalan yang diterapkan dan menyesuaikan model secara berkala agar tetap akurat.

Dalam praktik modern, teknologi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan ketepatan peramalan. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), sistem *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) mampu mengolah data dalam jumlah besar dan menemukan pola tersembunyi yang sulit dideteksi secara manual. Aplikasi AI dalam peramalan permintaan dapat menyesuaikan model secara otomatis berdasarkan perubahan perilaku konsumen atau faktor eksternal seperti cuaca dan kebijakan ekonomi. Teknologi ini telah banyak digunakan oleh perusahaan ritel global seperti Amazon dan Walmart untuk mengoptimalkan stok secara *real time*.

Selain AI, *Big Data Analytics* juga memberikan kontribusi signifikan dalam memperkuat keakuratan peramalan. Menurut Wamba et al. (2020), data besar memungkinkan perusahaan menganalisis perilaku konsumen dari berbagai sumber seperti transaksi daring, media sosial, dan sensor logistik. Dengan integrasi *data-driven forecasting*, perusahaan dapat mengambil keputusan berbasis fakta dan meningkatkan ketepatan distribusi barang. Penggunaan *predictive analytics*

berbasis big data menjadikan manajemen persediaan lebih proaktif daripada reaktif.

Faktor musiman (*seasonality*) juga menjadi pertimbangan penting dalam peramalan permintaan, terutama pada industri dengan fluktuasi permintaan tinggi seperti makanan, pariwisata, dan pakaian. Menurut Frazelle (2020), peramalan musiman melibatkan identifikasi pola yang berulang pada periode waktu tertentu seperti liburan atau musim panen. Dengan mengetahui pola ini, perusahaan dapat menyesuaikan tingkat produksi dan pengadaan bahan baku secara optimal. Hal ini tidak hanya mengurangi risiko kekurangan stok tetapi juga menurunkan biaya penyimpanan akibat kelebihan persediaan.

Dalam konteks bisnis di Indonesia, peramalan permintaan semakin penting karena dinamika ekonomi dan perubahan perilaku konsumen yang cepat. Menurut Kementerian Perdagangan (2023), tren digitalisasi dan *e-commerce* menyebabkan volatilitas permintaan yang tinggi, sehingga perusahaan harus mengembangkan sistem peramalan adaptif berbasis data. Integrasi antara analisis data pasar, perilaku konsumen, dan logistik digital menjadi kunci keberhasilan pengelolaan persediaan nasional di era industri 4.0. Hal ini juga mendukung strategi pemerintah dalam memperkuat efisiensi rantai pasok nasional melalui pendekatan teknologi dan inovasi.

Dengan demikian, peramalan permintaan bukan hanya alat statistik, tetapi juga fungsi strategis yang menentukan keberhasilan operasional dan keuangan perusahaan. Kemampuan untuk memprediksi kebutuhan dengan akurat membantu perusahaan menekan biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperkuat ketahanan rantai pasok secara keseluruhan. Dalam era digital yang penuh ketidakpastian, penguasaan teknik peramalan berbasis teknologi menjadi keunggulan

kompetitif yang membedakan perusahaan unggul dari pesaingnya (Stevenson, 2021).

### C. Model Persediaan: EOQ, ROP, *Safety Stock*

Model persediaan merupakan alat penting dalam manajemen operasi untuk menentukan jumlah optimal barang yang harus dipesan dan kapan pesanan harus dilakukan. Menurut Heizer et al. (2020), model persediaan membantu perusahaan mencapai keseimbangan antara biaya pemesanan (*ordering cost*), biaya penyimpanan (*holding cost*), dan risiko kekurangan stok (*stockout cost*). Salah satu model klasik yang paling dikenal adalah *Economic Order Quantity* (EOQ), yang digunakan untuk menentukan jumlah pesanan ekonomis agar biaya total persediaan dapat diminimalkan. Model ini telah menjadi dasar bagi banyak pendekatan modern dalam pengendalian stok.

Model *Economic Order Quantity* (EOQ) dikembangkan pertama kali oleh Ford W. Harris pada tahun 1913 dan hingga kini masih relevan digunakan. Menurut Stevenson (2021), EOQ menghitung jumlah pesanan optimal berdasarkan keseimbangan antara biaya pemesanan dan biaya penyimpanan dengan asumsi permintaan bersifat konstan. Rumus dasar EOQ ditulis sebagaiL

$$EOQ = \sqrt{(2DS)/H}$$

Namun, model EOQ memiliki beberapa asumsi yang perlu diperhatikan. Menurut Chase et al. (2020), model ini mengasumsikan bahwa permintaan bersifat stabil, waktu pengiriman (*lead time*) diketahui, dan tidak ada potongan harga untuk pembelian dalam jumlah besar. Dalam praktiknya, kondisi tersebut sering kali tidak realistis karena permintaan bersifat fluktuatif dan pemasok memberikan insentif berupa diskon kuantitas. Oleh karena itu, banyak perusahaan mengadaptasi model EOQ menjadi versi *quantity discount* model atau

*probabilistic* EOQ untuk menyesuaikan dengan dinamika pasar modern.

Selain menentukan jumlah pesanan optimal, perusahaan juga perlu mengetahui kapan pesanan harus dilakukan agar tidak terjadi kehabisan stok. Dalam hal ini, konsep *Reorder Point* (ROP) digunakan sebagai indikator waktu pemesanan ulang. Menurut Krajewski et al. (2021), ROP adalah tingkat persediaan minimum yang menjadi sinyal bagi perusahaan untuk melakukan pemesanan kembali sebelum stok benar-benar habis. Rumus ROP secara sederhana dapat ditulis sebagai:  $ROP = dL$ , di mana  $d$  adalah tingkat permintaan per periode dan  $L$  adalah waktu tunggu pengiriman. ROP memastikan bahwa pesanan baru tiba tepat ketika persediaan lama mulai menipis, sehingga menghindari gangguan pada proses produksi.

Dalam situasi dimana permintaan dan waktu pengiriman tidak pasti, perusahaan memerlukan tambahan stok pengaman atau *safety stock*. Menurut Chopra dan Meindl (2021), *safety stock* berfungsi sebagai penyangga terhadap fluktuasi permintaan dan keterlambatan pasokan. Jumlah *safety stock* biasanya ditentukan berdasarkan tingkat layanan (*service level*) yang diinginkan perusahaan. Semakin tinggi tingkat layanan, semakin besar pula stok pengaman yang harus disediakan. Penggunaan *safety stock* meningkatkan keandalan pasokan, tetapi juga menambah biaya penyimpanan, sehingga diperlukan keseimbangan yang tepat antara risiko dan biaya.

Menurut Russell dan Taylor (2020), penentuan *safety stock* dapat dilakukan menggunakan pendekatan statistik dengan mempertimbangkan variabilitas permintaan dan waktu pengiriman. Rumus umum yang digunakan adalah:

$$SS = z \times \sigma_d \sqrt{L}$$

di mana  $z$  adalah nilai standar deviasi berdasarkan tingkat layanan,  $\sigma_d$  adalah deviasi standar permintaan

per periode, dan  $L$  adalah waktu tunggu. Pendekatan ini memberikan dasar kuantitatif bagi manajer untuk menentukan stok pengaman yang optimal sesuai dengan toleransi risiko perusahaan.

Dalam praktik industri modern, model EOQ, ROP, dan safety stock tidak lagi dihitung secara manual, melainkan diintegrasikan ke dalam sistem informasi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Material Requirements Planning* (MRP). Menurut Hugos (2022), integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk memantau permintaan, stok, dan pemesanan secara real time. Dengan adanya otomatisasi, keputusan terkait pengisian stok menjadi lebih cepat dan akurat. Selain itu, sistem ini dapat disesuaikan untuk memperhitungkan faktor eksternal seperti tren penjualan dan perubahan harga bahan baku.

Dalam industri yang sangat fluktuatif, seperti ritel dan elektronik, banyak perusahaan beralih ke model persediaan berbasis probabilistik dan dinamis. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), model ini mempertimbangkan ketidakpastian permintaan dengan menggunakan simulasi Monte Carlo atau algoritma optimisasi berbasis machine learning. Pendekatan ini membantu perusahaan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan menghindari kelebihan stok yang tidak diperlukan. Model dinamis juga memfasilitasi pengambilan keputusan yang adaptif terhadap kondisi ekonomi dan rantai pasok global yang sering berubah.

Selain model klasik, perusahaan juga menerapkan konsep *multi-echelon inventory management* yang memperhitungkan hubungan antara berbagai tingkat rantai pasok. Menurut Simchi-Levi et al. (2020), model ini tidak hanya memperhatikan stok di tingkat pabrik, tetapi juga di gudang dan distributor. Tujuannya adalah untuk meminimalkan total biaya persediaan di seluruh jaringan pasok, bukan hanya di satu titik. Pendekatan ini

menekankan pentingnya kolaborasi dan integrasi data antar bagian organisasi untuk mencapai efisiensi total sistem.

Dengan demikian, model persediaan seperti EOQ, ROP, dan *safety stock* tetap menjadi fondasi utama dalam pengambilan keputusan operasional. Walaupun telah berkembang banyak model lanjutan dengan bantuan teknologi digital, prinsip dasar efisiensi dan keseimbangan antara biaya dan risiko tetap menjadi inti dari manajemen persediaan yang efektif. Penguasaan model ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengendalian biaya, peningkatan layanan pelanggan, dan efisiensi operasional secara berkelanjutan (Stevenson, 2021).

#### **D. Sistem *Just-In-Time* (JIT)**

Sistem *Just-In-Time* (JIT) merupakan salah satu pendekatan manajemen persediaan yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan dengan hanya memproduksi dan menyediakan barang ketika benar-benar dibutuhkan. Menurut Heizer et al. (2020), konsep JIT didasarkan pada prinsip bahwa efisiensi tertinggi dicapai ketika persediaan dijaga seminimal mungkin tanpa mengganggu kelancaran produksi. JIT menuntut koordinasi yang sangat baik antara pemasok, produsen, dan pelanggan agar bahan baku tiba tepat waktu untuk digunakan dalam proses produksi. Pendekatan ini menekankan filosofi “produksi tanpa limbah” (*zero waste production*), yang menjadi fondasi dalam sistem produksi modern.

JIT pertama kali dikembangkan oleh Toyota Motor Corporation di Jepang pada tahun 1970-an melalui sistem *Toyota Production System* (TPS). Menurut Ohno (1988), yang dikenal sebagai pencetus konsep ini, JIT berupaya menghilangkan segala bentuk pemborosan (*muda*), termasuk waktu tunggu, kelebihan produksi, dan persediaan berlebih. Sistem ini memperkenalkan konsep

*pull system*, yaitu produksi didorong oleh permintaan aktual pelanggan, bukan oleh perkiraan atau rencana jangka panjang. Dengan demikian, JIT mengubah paradigma produksi dari berbasis persediaan menjadi berbasis permintaan, sehingga lebih fleksibel dan adaptif terhadap pasar.

Implementasi JIT menuntut hubungan yang kuat dan saling percaya antara perusahaan dan pemasok. Menurut Krajewski et al. (2021), pemasok dalam sistem JIT harus mampu mengirimkan bahan baku dalam jumlah kecil tetapi dengan frekuensi tinggi dan tingkat keandalan yang tinggi pula. Keterlambatan sekecil apa pun dapat menyebabkan penghentian produksi (*line stop*) yang berbiaya tinggi. Oleh karena itu, kolaborasi jangka panjang dan komunikasi real time menjadi elemen penting dalam menjaga keandalan sistem JIT. Perusahaan yang menerapkan JIT seringkali membangun pemasok inti di sekitar pabriknya untuk meminimalkan waktu pengiriman.

Salah satu komponen utama dalam sistem JIT adalah kanban system. Menurut Liker (2020), kanban adalah alat visual yang digunakan untuk mengontrol aliran produksi dan pengisian ulang bahan baku. Setiap kartu kanban menunjukkan informasi mengenai jumlah dan waktu pengisian ulang yang dibutuhkan di setiap stasiun kerja. Sistem ini memastikan bahwa material hanya diproduksi atau dikirim ketika benar-benar dibutuhkan, sehingga menghindari penumpukan stok di sepanjang proses produksi. Dalam konteks modern, kanban digital kini terintegrasi dalam sistem ERP dan perangkat IoT untuk pemantauan otomatis.

Penerapan JIT juga berkaitan erat dengan prinsip *Total Quality Management* (TQM). Menurut Chase et al. (2020), kualitas harus menjadi prioritas utama dalam sistem JIT karena tidak ada ruang untuk kesalahan atau cacat produk yang dapat menyebabkan gangguan dalam

aliran produksi. Konsep *jidoka* atau *automation with a human touch*, yang dikembangkan oleh Toyota, memastikan bahwa setiap kesalahan segera terdeteksi dan diperbaiki di sumbernya. Dengan demikian, JIT tidak hanya mengoptimalkan aliran material, tetapi juga meningkatkan kualitas keseluruhan proses produksi.

Dari perspektif keuangan, penerapan sistem JIT dapat secara signifikan menurunkan biaya penyimpanan, mengurangi kebutuhan ruang gudang, dan meningkatkan perputaran modal kerja. Menurut Russell dan Taylor (2020), pengurangan persediaan yang tidak produktif dapat mempercepat arus kas perusahaan dan meningkatkan efisiensi penggunaan aset. Namun, keuntungan tersebut hanya dapat dicapai jika seluruh sistem produksi dan rantai pasok bekerja dengan sinkronisasi tinggi. Tanpa integrasi yang baik, penerapan JIT justru dapat menimbulkan risiko besar berupa keterlambatan produksi atau kekurangan bahan baku.

Perkembangan teknologi digital telah memperkuat implementasi sistem JIT di era industri 4.0. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan *predictive analytics* memungkinkan pemantauan kondisi mesin, tingkat stok, serta permintaan pelanggan secara real time. Dengan data ini, perusahaan dapat memprediksi kebutuhan material dengan akurat dan menyesuaikan jadwal produksi secara otomatis. Teknologi digital juga memungkinkan sistem JIT diterapkan secara global dengan koordinasi lintas lokasi melalui platform berbasis cloud.

Selain efisiensi, sistem JIT juga mendukung keberlanjutan (*sustainability*) dalam operasi perusahaan. Menurut Ahi dan Searcy (2019), pengurangan limbah material dan optimalisasi transportasi dalam JIT membantu menurunkan emisi karbon dan konsumsi energi. Sistem ini sejalan dengan konsep *lean and green*



*operations*, yang berupaya mencapai efisiensi ekonomi sekaligus tanggung jawab lingkungan. Dengan demikian, JIT berperan penting dalam membangun model bisnis berkelanjutan yang efisien dan ramah lingkungan.

Namun, sistem JIT tidak terlepas dari tantangan. Menurut Christopher (2022), gangguan pada rantai pasok global seperti pandemi COVID-19 dan konflik geopolitik menunjukkan bahwa sistem yang terlalu bergantung pada pasokan tepat waktu memiliki risiko besar terhadap ketahanan bisnis. Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai mengembangkan *hybrid JIT systems*, yang memadukan prinsip JIT dengan stok pengaman minimal (*strategic safety stock*) untuk menghadapi ketidakpastian global. Pendekatan ini menjaga efisiensi tanpa mengorbankan ketahanan operasional.

Dengan demikian, sistem *Just-In-Time* bukan sekadar metode pengendalian persediaan, tetapi juga filosofi manajemen yang menuntut budaya disiplin, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan (*kaizen*). Keberhasilan penerapan JIT bergantung pada kesiapan organisasi dalam membangun sinergi lintas fungsi, mengadopsi teknologi digital, serta menjaga hubungan yang kuat dengan pemasok dan pelanggan. Melalui penerapan JIT yang tepat, perusahaan dapat mencapai efisiensi maksimal, meningkatkan kualitas produk, dan memperkuat daya saing di pasar global (Heizer et al., 2020).

## E. Teknologi Pengendalian Persediaan

Perkembangan teknologi informasi telah merevolusi sistem pengendalian persediaan di seluruh dunia. Pengendalian persediaan kini tidak lagi dilakukan secara manual, melainkan menggunakan sistem berbasis digital yang mampu memantau pergerakan stok secara real time. Menurut Heizer et al. (2020), teknologi pengendalian persediaan berfungsi untuk mengintegrasikan proses

pemesanan, penyimpanan, dan distribusi dalam satu sistem yang terkoordinasi. Tujuan utamanya adalah mengurangi ketidakpastian, mempercepat siklus pengadaan, serta menurunkan biaya logistik. Dengan adanya digitalisasi, keputusan manajemen persediaan menjadi lebih cepat, akurat, dan berbasis data (*data-driven decision making*).

Salah satu teknologi utama dalam pengendalian persediaan adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP). Menurut Krajewski et al. (2021), ERP mengintegrasikan seluruh fungsi bisnis seperti keuangan, produksi, penjualan, dan logistik ke dalam satu basis data terpusat. Modul persediaan dalam ERP memungkinkan perusahaan melacak tingkat stok, jadwal pengiriman, serta status pemesanan secara otomatis. Sistem ini juga membantu menentukan titik pemesanan ulang (*reorder point*) dan mengoptimalkan jumlah pesanan berdasarkan data permintaan historis. ERP terbukti meningkatkan koordinasi antar divisi dan mengurangi duplikasi data yang sering terjadi dalam pengelolaan manual.

Selain ERP, teknologi *Material Requirements Planning* (MRP) juga berperan penting dalam pengendalian persediaan bahan baku untuk kegiatan produksi. Menurut Stevenson (2021), MRP berfungsi untuk menentukan kapan dan berapa banyak bahan yang harus dipesan atau diproduksi berdasarkan jadwal produksi utama (*master production schedule*). Dengan sistem MRP, perusahaan dapat menghindari kelebihan maupun kekurangan bahan produksi. Dalam versi lanjutannya, MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) bahkan mengintegrasikan perencanaan kapasitas dan sumber daya manusia ke dalam sistem pengendalian persediaan, sehingga seluruh proses produksi menjadi lebih sinkron dan efisien.

Teknologi lain yang semakin penting adalah *Radio Frequency Identification* (RFID) dan *barcode system*. Menurut Frazelle (2020), RFID memungkinkan pelacakan

otomatis terhadap barang melalui gelombang radio tanpa perlu kontak langsung. Teknologi ini mempercepat proses pencatatan stok dan mengurangi kesalahan manusia dalam *input* data. RFID juga dapat diintegrasikan dengan sistem gudang (*warehouse management system/WMS*) untuk memantau posisi barang secara akurat di dalam fasilitas penyimpanan. Sementara itu, barcode masih banyak digunakan sebagai sistem identifikasi cepat untuk produk ritel, logistik, dan manufaktur.

Perkembangan *Internet of Things* (IoT) turut mengubah cara perusahaan mengelola persediaan. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), IoT memungkinkan perangkat fisik seperti rak, kontainer, dan kendaraan logistik saling terhubung dan mengirimkan data secara otomatis. Sensor IoT dapat mendeteksi tingkat stok, suhu, kelembapan, dan kondisi barang secara *real time*. Teknologi ini sangat bermanfaat untuk industri makanan, farmasi, dan bahan kimia yang membutuhkan kontrol lingkungan yang ketat. Dengan IoT, manajer dapat memantau seluruh rantai pasok dari jarak jauh dan melakukan tindakan korektif secara cepat sebelum terjadi gangguan.

Selain IoT, *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) menjadi terobosan baru dalam pengendalian persediaan modern. Menurut Wamba et al. (2020), AI mampu menganalisis data permintaan historis dan pola pasar untuk memprediksi kebutuhan stok di masa depan. Sistem berbasis ML dapat mempelajari perilaku pembelian pelanggan dan secara otomatis menyesuaikan tingkat persediaan. Teknologi ini membantu perusahaan mengurangi risiko *stockout* dan *overstocking*, sekaligus meningkatkan efisiensi penggunaan modal kerja. Dengan algoritma prediktif, AI mampu memberikan rekomendasi kapan harus melakukan pengadaan dan dalam jumlah berapa.

Teknologi *Cloud Computing* juga berperan besar dalam meningkatkan fleksibilitas sistem persediaan. Menurut Hugos (2022), sistem berbasis cloud memungkinkan perusahaan mengakses data stok, pemasok, dan distribusi kapan pun dan dari mana pun. *Cloud-based inventory management* mempermudah kolaborasi antara cabang, gudang, dan pemasok tanpa perlu infrastruktur IT yang mahal. Selain itu, sistem ini mendukung skalabilitas, sehingga cocok digunakan oleh perusahaan multinasional maupun UMKM. Integrasi *cloud* dengan ERP dan IoT membentuk ekosistem persediaan digital yang efisien dan adaptif.

Dalam konteks logistik, teknologi *Warehouse Management System (WMS)* dan *Transportation Management System (TMS)* menjadi alat utama dalam pengendalian stok dan pengiriman. Menurut Rushton et al. (2022), WMS membantu mengatur tata letak gudang, lokasi penyimpanan, dan proses pengambilan barang (*picking process*). Sedangkan TMS berfungsi mengoptimalkan rute pengiriman dan jadwal transportasi agar biaya distribusi lebih rendah. Kombinasi WMS dan TMS menghasilkan visibilitas menyeluruh terhadap arus barang dari gudang hingga pelanggan, sehingga mendukung konsep *real-time supply chain visibility*.

Perusahaan modern juga mulai menerapkan konsep blockchain dalam pengendalian persediaan. Menurut Francisco dan Swanson (2020), *blockchain* menciptakan sistem pencatatan transaksi yang aman, transparan, dan tidak dapat diubah. Setiap pergerakan barang dari pemasok hingga pelanggan tercatat dalam rantai blok yang dapat diverifikasi oleh semua pihak terkait. Teknologi ini meningkatkan akuntabilitas dan mengurangi potensi kecurangan dalam pengelolaan stok. *Blockchain* juga memungkinkan integrasi dengan *smart contracts*, yaitu sistem otomatis yang mengeksekusi transaksi ketika

syarat tertentu terpenuhi, seperti penerimaan barang di gudang.

Di Indonesia, digitalisasi pengendalian persediaan menjadi bagian dari strategi transformasi industri nasional melalui program Making Indonesia 4.0. Menurut Kementerian Perindustrian (2024), pemerintah mendorong penerapan sistem digital berbasis ERP, IoT, dan *big data analytics* untuk meningkatkan efisiensi rantai pasok dan transparansi distribusi. Implementasi teknologi pengendalian persediaan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendukung keberlanjutan industri melalui efisiensi energi dan pengurangan limbah. Perusahaan yang berhasil mengadopsi teknologi ini terbukti lebih adaptif terhadap fluktuasi pasar dan krisis global.

Dengan demikian, teknologi pengendalian persediaan telah berkembang dari sekadar alat administratif menjadi sistem strategis berbasis data yang memengaruhi daya saing perusahaan secara langsung. Kombinasi ERP, IoT, AI, dan *blockchain* menciptakan rantai pasok yang cerdas (*smart inventory system*) dan transparan. Transformasi digital ini tidak hanya meningkatkan efisiensi biaya, tetapi juga memperkuat ketahanan operasional dan keberlanjutan bisnis di era ekonomi digital (Stevenson, 2021).

**Tabel Ringkasan Bab 7 – Manajemen Persediaan**

Subbagian	Fokus Pembahasan Utama	Konsep Inti dan Temuan Penting	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
Jenis dan Fungsi Persediaan	Menjelaskan peran, klasifikasi, dan fungsi strategis persediaan dalam operasi bisnis.	Persediaan berfungsi menjaga stabilitas produksi, menghadapi ketidakpastian permintaan, dan menghemat	Heizer et al. (2020); Stevenson (2021); Chopra & Meindl (2021); Krajewski et al. (2021);

		biaya melalui pembelian massal. Jenis utama: bahan baku, barang dalam proses, barang jadi, dan MRO.	Ivanov & Dolgui (2021)
<b>Peramalan Permintaan</b>	Menguraikan metode peramalan kebutuhan barang untuk mendukung keputusan stok.	Terdiri dari pendekatan kualitatif (Delphi, survei) dan kuantitatif ( <i>moving average</i> , <i>regression</i> , <i>exponential smoothing</i> ). Integrasi AI, IoT, dan big data meningkatkan akurasi prediksi permintaan.	Heizer et al. (2020); Stevenson (2021); Wamba et al. (2020); Krajewski et al. (2021); Kementerian Perdagangan (2023)
<b>Model Persediaan: EOQ, ROP, Safety Stock</b>	Menjelaskan model matematis untuk menentukan jumlah dan waktu pemesanan optimal.	EOQ menyeimbangkan biaya pesan dan simpan; ROP menentukan titik pemesanan ulang; <i>Safety stock</i> menjadi cadangan untuk ketidakpastian permintaan. Model kini terintegrasi ERP dan AI.	Heizer et al. (2020); Chase et al. (2020); Russell & Taylor (2020); Ivanov & Dolgui (2021); Simchi-Levi et al. (2020)
<b>Sistem Just-In-Time (JIT)</b>	Membahas filosofi produksi tanpa pemborosan untuk efisiensi	JIT berfokus pada produksi berbasis permintaan ( <i>pull system</i> ), mengurangi stok berlebih,	Ohno (1988); Heizer et al. (2020); Liker (2020); Russell &

	maksimum.	meningkatkan kualitas, dan efisiensi biaya. Didukung prinsip <i>kanban</i> , <i>kaizen</i> , <i>jidoka</i> , serta digitalisasi IoT.	Taylor (2020); Christopher (2022)
<b>Teknologi Pengendalian Persediaan</b>	Mengulas peran teknologi digital dalam efisiensi dan ketepatan kontrol stok.	ERP, MRP, IoT, RFID, AI, blockchain, dan cloud computing mengubah pengelolaan persediaan menjadi sistem real-time berbasis data. Meningkatkan efisiensi dan transparansi rantai pasok.	Heizer et al. (2020); Stevenson (2021); Ivanov & Dolgui (2021); Francisco & Swanson (2020); Kemenperin (2024)

## F. Rangkuman

Manajemen persediaan memiliki peran penting dalam menjaga kelancaran operasi dan kestabilan rantai pasok. Persediaan bukan sekadar aset fisik, tetapi instrumen strategis yang membantu perusahaan menghadapi ketidakpastian permintaan, gangguan pasokan, serta fluktuasi harga bahan baku. Jenis-jenis persediaan seperti bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi memiliki fungsi berbeda dalam menjaga kesinambungan produksi dan pelayanan pelanggan (Heizer et al., 2020).

Proses pengelolaan persediaan yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memprediksi kebutuhan masa depan. Melalui metode peramalan kualitatif dan kuantitatif, manajer dapat memperkirakan permintaan pelanggan secara lebih akurat. Integrasi teknologi digital seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Machine Learning (ML)*, dan *Big Data Analytics* telah meningkatkan presisi

peramalan dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data (Wamba et al., 2020).

Model pengendalian persediaan seperti *Economic Order Quantity (EOQ)*, *Reorder Point (ROP)*, dan *Safety Stock* memberikan panduan matematis untuk menentukan jumlah pesanan optimal dan titik pemesanan ulang yang tepat. Konsep ini membantu perusahaan menekan biaya penyimpanan sekaligus mencegah kehabisan stok. Model modern kini telah diintegrasikan dengan sistem ERP dan algoritma prediktif yang mampu menyesuaikan pengadaan berdasarkan fluktuasi permintaan (Stevenson, 2021).

Pendekatan *Just-In-Time (JIT)* mengubah paradigma manajemen persediaan dari penyimpanan berlebih menjadi sistem produksi berbasis permintaan aktual. Filosofi JIT, yang diperkenalkan oleh Toyota, menekankan efisiensi, kualitas, dan kolaborasi erat dengan pemasok. Prinsip *kanban*, *kaizen*, dan *jidoka* menjadi landasan operasional JIT yang menuntut kedisiplinan tinggi dan sinkronisasi antar bagian (Liker, 2020).

Transformasi digital memperkuat sistem pengendalian persediaan melalui integrasi teknologi seperti ERP, IoT, RFID, dan *blockchain*. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan visibilitas stok secara real time, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam rantai pasok global. *Cloud computing* dan *big data* memungkinkan pengelolaan inventori lintas lokasi dengan efisiensi tinggi dan biaya rendah (Ivanov & Dolgui, 2021).

Dengan demikian, manajemen persediaan modern tidak lagi berfokus pada penyimpanan fisik semata, tetapi pada integrasi sistem informasi dan analisis prediktif yang berorientasi efisiensi serta keberlanjutan. Perusahaan yang mampu mengelola persediaan secara cerdas (*smart inventory management*) akan lebih adaptif, kompetitif, dan tangguh dalam menghadapi dinamika pasar global.



## G. Tes Formatif

Petunjuk:

Jawablah secara analitis dan argumentatif, sertakan teori dan contoh praktik industri nyata.

### A. Jenis dan Fungsi Persediaan

1. Jelaskan peran strategis persediaan dalam mendukung kelancaran operasi dan stabilitas perusahaan manufaktur!
2. Uraikan empat jenis utama persediaan dan berikan contoh penerapan pengelolaannya di sektor industri!
3. Mengapa persediaan dianggap sebagai aset strategis dalam menghadapi ketidakpastian pasar global?

### B. Peramalan Permintaan

1. Bandingkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam peramalan permintaan, serta kondisi penerapannya!
2. Jelaskan bagaimana AI dan *Big Data* meningkatkan akurasi peramalan kebutuhan persediaan perusahaan modern!
3. Analisislah hubungan antara kesalahan peramalan (*forecast error*) dan risiko biaya operasional perusahaan.

### C. Model Persediaan

1. Jelaskan konsep *Economic Order Quantity (EOQ)* dan relevansinya di era digitalisasi rantai pasok!
2. Apa fungsi *Reorder Point (ROP)* dan bagaimana perhitungannya dipengaruhi oleh waktu tunggu (*lead time*)?
3. Jelaskan peran *safety stock* dalam menjaga keandalan pelayanan pelanggan dan kestabilan produksi!

#### D. Sistem *Just-In-Time* (JIT)

1. Uraikan prinsip dasar sistem JIT dan bagaimana konsep ini dapat meningkatkan efisiensi operasional!
2. Analisis hubungan antara JIT, *Total Quality Management* (TQM), dan pengurangan limbah produksi.
3. Bagaimana risiko penerapan JIT dapat diminimalkan dalam kondisi ketidakpastian rantai pasok global?

#### E. Teknologi Pengendalian Persediaan

1. Jelaskan peran ERP dan IoT dalam sistem pengendalian persediaan modern!
2. Bagaimana blockchain dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen stok?
3. Analisis manfaat integrasi cloud computing dan AI dalam menciptakan *smart inventory management*.
4. Soal Integratif
5. Rancanglah sistem pengendalian persediaan digital untuk perusahaan manufaktur makanan yang memiliki jaringan distribusi nasional.
6. Analisis dampak penerapan teknologi digital terhadap efisiensi dan keberlanjutan manajemen persediaan di Indonesia.
7. Jelaskan bagaimana kolaborasi antar perusahaan dalam rantai pasok dapat meningkatkan ketahanan persediaan nasional.
8. Diskusikan hubungan antara manajemen persediaan, keberlanjutan lingkungan, dan tanggung jawab sosial perusahaan.
9. Refleksikan pembelajaran manajemen persediaan dalam konteks transformasi industri 4.0 di Indonesia.

## H. Referensi

- Ahi, P., & Searcy, C. (2019). *A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118133>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). *Operations management for competitive advantage* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson Education.
- Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson Education.
- Francisco, K., & Swanson, D. (2020). The supply chain has no clothes: Technology adoption of blockchain for supply chain transparency. *Logistics*, 4(2), 7–23. <https://doi.org/10.3390/logistics4020007>
- Francisco, K., & Swanson, D. (2020). The supply chain has no clothes: Technology adoption of blockchain for supply chain transparency. *Logistics*, 4(2), 7–23. <https://doi.org/10.3390/logistics4020007>
- Frazelle, E. (2020). *World-class warehousing and material handling* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Frazelle, E. (2020). *World-class warehousing and material handling* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.

Hugos, M. (2022). *Essentials of supply chain management* (5th ed.). Wiley.

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (3rd ed.). Springer.

Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2023). *Transformasi digital perdagangan dan peramalan permintaan dalam rantai pasok nasional*. Jakarta: Ditjen Perdagangan Dalam Negeri.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2024). *Making Indonesia 4.0: Implementasi sistem pengendalian persediaan digital di sektor manufaktur*. Jakarta: Direktorat Industri Logistik dan Rantai Pasok.

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2021). *Operations management: Processes and supply chains* (13th ed.). Pearson Education.

Liker, J. K. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2020). *Operations and supply chain management* (10th ed.). Wiley.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2020). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Dubey, R., & Childe, S. J. (2020). Big data analytics in supply chain management: A review and bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 131, 251–266.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.055>



# BAB 8

## MANAJEMEN PROSES DAN LAYOUT

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami konsep manajemen proses produksi
2. Mengenal tipe-tipe layout produksi
3. Menilai kelebihan dan kekurangan tiap layout
4. Mempelajari teknik perancangan layout yang efisien

### A. Definisi dan Jenis Proses Produksi

Manajemen proses produksi merupakan kegiatan pengelolaan yang berfokus pada cara mengubah input (bahan baku, tenaga kerja, dan energi) menjadi output berupa barang dan jasa secara efisien. Menurut Heizer et al. (2020), proses produksi adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk menambahkan nilai pada bahan mentah melalui transformasi fisik, kimia, atau layanan hingga menjadi produk jadi yang siap dikonsumsi. Pengelolaan proses produksi tidak hanya mencakup kegiatan operasional di pabrik, tetapi juga perencanaan strategis yang memastikan keseimbangan antara kapasitas, permintaan, dan efisiensi biaya.

Dalam konteks manajemen operasi, proses produksi dibedakan berdasarkan tingkat standarisasi dan volume *output*. Stevenson (2021) membedakan proses menjadi dua kelompok besar, yaitu *process-focused* dan *product-focused*. Proses yang berfokus pada produk umumnya digunakan untuk produksi massal, seperti pada industri otomotif dan elektronik, sedangkan proses yang berfokus pada proses lebih cocok untuk produk dengan kustomisasi tinggi, seperti manufaktur pesanan khusus (*job order*). Keduanya memiliki implikasi yang berbeda

terhadap tata letak, aliran kerja, dan strategi pengendalian kualitas.

Jenis-jenis proses produksi dapat dikategorikan menjadi lima tipe utama: *project*, *job shop*, *batch*, *mass*, dan *continuous process* (Krajewski et al., 2021). Proses proyek (*project process*) digunakan untuk produk dengan karakter unik dan volume rendah, seperti pembuatan kapal atau gedung. Proses *job shop* bersifat fleksibel dengan aliran kerja tidak terstandar, digunakan pada produksi alat berat atau komponen mesin. Proses *batch* digunakan untuk produksi dalam jumlah sedang dengan variasi terbatas, seperti industri makanan dan minuman. Proses *mass production* menekankan volume tinggi dengan produk seragam, sedangkan *continuous process* digunakan untuk produk homogen yang diproduksi terus-menerus seperti bahan kimia, semen, dan listrik.

Setiap jenis proses memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri dalam hal pengendalian biaya, penggunaan tenaga kerja, serta pemanfaatan mesin. Menurut Chase et al. (2020), pemilihan jenis proses produksi harus disesuaikan dengan strategi kompetitif perusahaan, seperti kecepatan pelayanan, kualitas, atau fleksibilitas produk. Perusahaan yang berfokus pada diferensiasi produk biasanya memilih proses yang fleksibel, sedangkan perusahaan dengan strategi biaya rendah cenderung memilih proses berulang dengan tingkat otomatisasi tinggi.

Keterkaitan antara proses produksi dan teknologi juga menjadi faktor penentu efisiensi. Dalam era industri 4.0, banyak perusahaan beralih ke *smart manufacturing systems* yang menggabungkan teknologi digital, IoT, dan robotika dalam lini produksi. Ivanov dan Dolgui (2021) menyebut konsep ini sebagai *cyber-physical production systems* yang memungkinkan pengendalian proses secara real time melalui sensor dan data *analytics*. Transformasi digital ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi

juga mempercepat respons terhadap perubahan permintaan pasar.

Proses produksi juga dibedakan berdasarkan aliran produksinya. Menurut Russell dan Taylor (2020), terdapat tiga jenis aliran utama, yaitu *intermittent flow*, *repetitive flow*, dan *continuous flow*. *Intermittent flow* digunakan pada sistem produksi pesanan, *repetitive flow* digunakan pada produksi massal, sedangkan *continuous flow* digunakan untuk produk yang dihasilkan tanpa henti seperti minyak atau gas. Pemahaman terhadap aliran kerja ini penting karena akan menentukan penentuan kapasitas, penggunaan ruang, dan pola tata letak yang sesuai.

Selain itu, manajemen proses produksi juga mencakup penentuan kapasitas optimal (*capacity planning*). Kapasitas yang terlalu besar dapat menimbulkan pemborosan biaya, sedangkan kapasitas yang terlalu kecil dapat menyebabkan kehilangan peluang pasar. Menurut Slack et al. (2020), perencanaan kapasitas yang efektif harus mempertimbangkan fluktuasi permintaan, ketersediaan sumber daya, dan tingkat utilisasi mesin. Oleh karena itu, pengelolaan proses produksi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas.

Kualitas dan keandalan proses juga menjadi faktor utama dalam manajemen produksi. Menurut Evans dan Lindsay (2020), proses yang terkendali menghasilkan variasi yang kecil dan *output* yang konsisten sesuai standar. Penerapan metode *Statistical Process Control* (SPC) dan *Six Sigma* membantu organisasi mendeteksi penyimpangan sejak dini dan meningkatkan efektivitas proses. Kombinasi antara pengendalian kualitas dan efisiensi proses inilah yang menciptakan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.



Selain aspek teknis, desain proses produksi juga harus memperhatikan faktor manusia. Menurut Groover (2020), peran operator, ergonomi kerja, dan sistem insentif sangat memengaruhi kinerja keseluruhan proses. Penggunaan teknologi otomatis tidak dapat sepenuhnya menggantikan intuisi dan keahlian manusia, terutama pada pekerjaan yang memerlukan penilaian subjektif. Oleh karena itu, keberhasilan sistem produksi modern ditentukan oleh sinergi antara manusia, mesin, dan sistem informasi.

Secara keseluruhan, pemahaman tentang definisi dan jenis proses produksi menjadi dasar bagi perusahaan untuk merancang strategi operasi yang efisien, adaptif, dan berorientasi pelanggan. Kombinasi antara teknologi modern, kualitas proses, dan tata letak yang tepat akan menghasilkan sistem produksi yang tidak hanya produktif tetapi juga berkelanjutan. Dalam konteks global, proses produksi yang efektif menjadi penentu daya saing industri di era digital dan ekonomi berbasis inovasi (Heizer et al., 2020).

### **B. Layout Produksi: Produk, Proses, Sel, dan *Fixed-Position***

Layout produksi adalah pengaturan fisik fasilitas, mesin, peralatan, dan tenaga kerja dalam suatu sistem produksi agar aliran kerja berlangsung efisien. Menurut Heizer et al. (2020), tujuan utama dari perancangan layout adalah meminimalkan jarak perpindahan bahan, mengoptimalkan penggunaan ruang, serta memastikan keselamatan dan kenyamanan pekerja. *Layout* yang efektif dapat menurunkan biaya operasional, mengurangi waktu tunggu, dan meningkatkan produktivitas. Dalam konteks manajemen operasi, *layout* berfungsi sebagai representasi visual dari strategi proses yang dipilih oleh organisasi untuk mencapai efisiensi maksimum.

Menurut Stevenson (2021), layout produksi dapat dibedakan menjadi empat jenis utama, yaitu *layout* berbasis produk (*product layout*), *layout* berbasis proses (*process layout*), *layout* seluler (*cellular layout*), dan *layout* posisi tetap (*fixed-position layout*). Masing-masing jenis memiliki karakteristik, kelebihan, dan keterbatasan tersendiri. Pemilihan tipe *layout* bergantung pada jenis produk, volume produksi, serta tingkat fleksibilitas yang dibutuhkan. *Layout* yang baik harus mampu menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan permintaan pasar.

*Layout* produk (*product layout*) digunakan untuk produksi massal di mana produk mengalir secara linier dari satu stasiun kerja ke stasiun berikutnya. Menurut Chase et al. (2020), *layout* ini banyak diterapkan dalam industri otomotif, elektronik, dan minuman kemasan karena memiliki urutan proses yang jelas dan berulang. Kelebihan *layout* produk adalah efisiensi tinggi, biaya per unit rendah, dan waktu produksi singkat. Namun, kelemahannya terletak pada rendahnya fleksibilitas setiap gangguan di satu titik dapat menghentikan seluruh lini produksi. Untuk mengatasinya, banyak perusahaan kini menggabungkan *layout* produk dengan sistem otomatisasi berbasis IoT.

*Layout* proses (*process layout*), atau yang dikenal sebagai *functional layout*, digunakan untuk produksi dengan variasi produk tinggi dan volume rendah. Menurut Russell dan Taylor (2020), *layout* ini mengelompokkan mesin atau aktivitas berdasarkan fungsi yang sama, seperti area pemotongan, pengelasan, atau pengecatan. Keunggulannya adalah fleksibilitas tinggi dalam menangani berbagai jenis produk dan pesanan kustom. Namun, kelemahannya adalah waktu perpindahan bahan yang lebih lama, biaya transportasi internal tinggi,

dan sulitnya pengendalian aliran kerja. *Layout* ini cocok untuk industri permesinan, bengkel, atau rumah sakit.

*Layout* seluler (*cellular layout*) merupakan kombinasi antara *layout* produk dan proses. Dalam sistem ini, peralatan dan tenaga kerja dikelompokkan dalam sel (*cell*) berdasarkan keluarga produk yang memiliki proses serupa. Menurut Krajewski et al. (2021), pendekatan ini sering disebut sebagai *group technology* dan bertujuan untuk mengurangi waktu setup, mempersingkat jarak transportasi, serta meningkatkan keterlibatan pekerja. *Layout* seluler cocok untuk lingkungan manufaktur dengan variasi produk sedang dan volume produksi menengah. Kelebihan lainnya adalah fleksibilitas dan kolaborasi yang lebih baik antar operator dalam satu sel produksi.

*Layout* posisi tetap (*fixed-position layout*) digunakan ketika produk terlalu besar, berat, atau kompleks untuk dipindahkan. Menurut Slack et al. (2020), pada *layout* ini bahan, peralatan, dan tenaga kerja berpindah menuju lokasi produk. Contohnya termasuk pembangunan kapal, pesawat, proyek konstruksi, dan kilang minyak. Keunggulan *layout* ini adalah memungkinkan koordinasi langsung di tempat kerja utama dan mengurangi risiko kerusakan produk akibat pemindahan. Namun, kelemahannya adalah pengaturan ruang kerja yang rumit serta risiko tumpang tindih antar aktivitas yang tinggi, sehingga dibutuhkan perencanaan logistik yang cermat.

Dalam praktik industri modern, pemilihan *layout* sering kali tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan kombinasi dari beberapa tipe. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), perusahaan manufaktur yang mengadopsi *hybrid layout system* mampu menyesuaikan kapasitas dan variasi produk dengan lebih efektif. Misalnya, dalam industri otomotif, area perakitan menggunakan *layout* produk, sementara area pemrosesan komponen kecil menggunakan *layout* proses atau seluler. Kombinasi ini

memungkinkan keseimbangan antara efisiensi produksi dan fleksibilitas produk.

*Layout* produksi yang baik tidak hanya mempertimbangkan aliran bahan, tetapi juga aliran informasi dan manusia. Menurut Groover (2020), dalam era industri 4.0, *layout* harus mendukung interaksi antara sistem fisik dan digital melalui integrasi *cyber-physical systems*. Hal ini mencakup penggunaan sensor, data *analytics*, dan sistem otomatisasi untuk mengatur arus kerja secara adaptif. Konsep digital *twin* bahkan digunakan untuk mensimulasikan performa *layout* sebelum diterapkan di dunia nyata guna menghindari kesalahan desain dan meningkatkan efisiensi investasi.

Dari sisi ergonomi dan keselamatan kerja, *layout* juga berfungsi untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Menurut Evans dan Lindsay (2020), desain tata letak harus memperhatikan jarak pandang operator, posisi kerja, ventilasi, serta jalur evakuasi darurat. *Layout* yang tidak ergonomis dapat menyebabkan kelelahan, cedera, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pendekatan *human-centered design* kini menjadi bagian integral dalam perancangan *layout* modern, di mana produktivitas dan kesejahteraan pekerja menjadi satu kesatuan.

Selain itu, perkembangan *lean manufacturing* telah memperkenalkan konsep *value stream mapping* (VSM) sebagai alat analisis *layout*. Menurut Liker (2020), VSM membantu mengidentifikasi aktivitas yang menambah nilai (*value-added activities*) dan mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*waste*). Dengan demikian, perusahaan dapat merancang tata letak yang mendukung aliran kerja berkelanjutan tanpa hambatan. *Layout* yang disusun berdasarkan prinsip lean tidak hanya efisien tetapi juga mendukung perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Secara keseluruhan, pemilihan dan perancangan layout produksi merupakan keputusan strategis yang berdampak langsung terhadap biaya, produktivitas, dan fleksibilitas organisasi. *Layout* yang tepat dapat menurunkan waktu tunggu, mengurangi limbah, serta meningkatkan koordinasi antar bagian produksi. Dalam era digital, *layout* produksi tidak lagi bersifat statis, melainkan dinamis dan adaptif terhadap perubahan teknologi, permintaan pasar, serta kebutuhan tenaga kerja (Heizer et al., 2020). Dengan demikian, penguasaan konsep layout menjadi kompetensi kunci dalam manajemen operasi modern.

### C. Perancangan *Layout* dan Aliran Kerja

Perancangan layout merupakan proses sistematis dalam mengatur posisi fasilitas, peralatan, tenaga kerja, dan jalur transportasi agar aktivitas produksi berjalan efisien. Menurut Heizer et al. (2020), tujuan utama dari perancangan layout adalah menciptakan aliran kerja yang logis, meminimalkan jarak perpindahan bahan, serta mengoptimalkan penggunaan ruang. Proses perancangan yang baik tidak hanya mempertimbangkan aspek fisik, tetapi juga aliran informasi dan koordinasi antar bagian. Layout yang dirancang dengan tepat dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan waktu tunggu, serta mengurangi biaya operasional.

Langkah pertama dalam perancangan layout adalah melakukan analisis kebutuhan ruang dan aliran material. Menurut Krajewski et al. (2021), proses ini mencakup pengumpulan data mengenai volume produksi, karakteristik bahan baku, kapasitas mesin, dan urutan proses. Aliran material yang efisien adalah aliran yang menghindari perpotongan jalur, kemacetan, serta penumpukan barang. Oleh karena itu, perancangan layout harus memperhatikan prinsip *unidirectional flow*, di mana

bahan bergerak dalam satu arah dari *input* menuju *output* tanpa kembali ke titik awal.

Selanjutnya, analisis hubungan antar departemen dilakukan untuk menentukan kedekatan lokasi fasilitas yang sering berinteraksi. Stevenson (2021) menjelaskan bahwa metode *Relationship Chart (REL chart)* atau *From-To Chart* digunakan untuk mengevaluasi tingkat hubungan antar departemen berdasarkan frekuensi aliran material, komunikasi, atau koordinasi. Departemen dengan hubungan kuat ditempatkan berdekatan untuk mengurangi jarak dan waktu perpindahan. Pendekatan ini menjadi dasar dalam teknik *Systematic Layout Planning (SLP)* yang banyak digunakan dalam desain fasilitas modern.

Perancangan layout juga harus mempertimbangkan faktor fleksibilitas agar dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan produksi. Menurut Chase et al. (2020), lingkungan bisnis yang dinamis menuntut *layout* yang mudah dimodifikasi sesuai volume produksi, variasi produk, dan perkembangan teknologi. Salah satu pendekatan modern adalah modular *layout design*, yaitu pengaturan fasilitas dalam modul yang dapat dipindahkan atau disesuaikan sesuai kebutuhan. Dengan modularisasi, perusahaan dapat menghemat biaya modifikasi dan mempercepat proses rekonfigurasi.

Selain aspek fisik, perancangan *layout* yang baik juga memperhatikan aliran kerja (*workflow*) antara manusia, mesin, dan material. Menurut Groover (2020), *workflow* yang efisien adalah yang meminimalkan gerakan tidak produktif, seperti menunggu, berjalan tanpa tujuan, atau duplikasi pekerjaan. Prinsip *motion economy* dan *time study* digunakan untuk menganalisis aktivitas kerja dan menemukan peluang perbaikan. Dengan memahami pola gerakan operator, perusahaan dapat menata peralatan kerja sehingga aliran aktivitas menjadi lebih lancar dan ergonomis.

Penggunaan teknologi digital kini menjadi bagian integral dalam proses perancangan layout. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), perangkat lunak *Computer-Aided Design* (CAD) dan *Simulation Software* memungkinkan desainer menguji berbagai alternatif *layout* sebelum diterapkan. Simulasi digital membantu memprediksi waktu proses, arus material, serta potensi kemacetan. Konsep digital twin bahkan memungkinkan penciptaan model virtual dari fasilitas produksi yang dapat dimonitor dan dioptimalkan secara real time. Pendekatan ini mempercepat pengambilan keputusan dan mengurangi risiko kesalahan desain.

Dalam industri manufaktur modern, perancangan layout juga dikaitkan dengan konsep *lean manufacturing* dan *continuous improvement*. Menurut Liker (2020), pendekatan ini bertujuan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*waste*) dari proses kerja. Dengan menggunakan alat seperti *Value Stream Mapping* (VSM), perusahaan dapat memetakan seluruh aliran kerja dari awal hingga akhir dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. *Layout* yang berbasis lean berfokus pada penciptaan aliran kontinu tanpa hambatan (*one-piece flow*).

Selain efisiensi, faktor keselamatan dan kenyamanan kerja juga menjadi pertimbangan penting dalam perancangan *layout*. Evans dan Lindsay (2020) menegaskan bahwa tata letak harus memenuhi standar *Occupational Safety and Health* (OSH), termasuk jarak aman antar mesin, jalur evakuasi, serta ventilasi yang baik. *Layout* yang aman dan ergonomis dapat mengurangi tingkat kecelakaan kerja, menurunkan kelelahan operator, serta meningkatkan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, perancangan fasilitas harus melibatkan pendekatan *human-centered design* yang menempatkan manusia sebagai elemen utama dalam sistem produksi.

Integrasi antara perancangan layout dan sistem informasi logistik juga semakin penting di era digital. Menurut Christopher (2022), sistem *Warehouse Management System* (WMS) dan *Enterprise Resource Planning* (ERP) kini terhubung langsung dengan tata letak fisik gudang dan pabrik. Dengan sistem ini, perusahaan dapat mengatur posisi barang secara otomatis berdasarkan frekuensi permintaan dan jalur distribusi. Integrasi ini mendukung *terciptanya smart facility* dimana data digunakan untuk mengoptimalkan penggunaan ruang dan pergerakan material.

Dengan demikian, perancangan *layout* dan aliran kerja tidak hanya berorientasi pada efisiensi ruang, tetapi juga pada sinkronisasi sistem, keselamatan, dan keberlanjutan. Layout yang dirancang secara ilmiah akan menciptakan aliran material dan informasi yang selaras, mengurangi pemborosan, serta mendukung fleksibilitas jangka panjang. Di era industri 4.0, perancangan layout berbasis digital menjadi strategi utama dalam menciptakan sistem produksi yang adaptif, produktif, dan berdaya saing tinggi (Heizer et al., 2020).

#### **D. Hubungan *Layout* dengan Produktivitas dan Biaya**

Hubungan antara *layout* dengan produktivitas dan biaya merupakan aspek fundamental dalam manajemen operasi karena tata letak fasilitas menentukan efisiensi pergerakan bahan, tenaga kerja, dan informasi. Menurut Heizer et al. (2020), *layout* yang dirancang secara efektif dapat mengurangi waktu siklus produksi, menurunkan biaya transportasi internal, dan meningkatkan kapasitas *output*. *Layout* yang buruk, sebaliknya, dapat menyebabkan kemacetan, jarak tempuh bahan yang panjang, dan waktu tunggu yang tinggi. Oleh karena itu, desain tata letak harus dilihat sebagai investasi strategis yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan profitabilitas perusahaan.



Produktivitas merupakan ukuran efisiensi yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengubah input menjadi output dengan biaya serendah mungkin. Menurut Stevenson (2021), layout yang baik mendukung aliran kerja yang lancar, mengurangi perpindahan material yang tidak perlu, serta memperpendek waktu tunggu antar proses. Ketika aliran kerja lebih efisien, penggunaan mesin, tenaga kerja, dan ruang menjadi optimal, sehingga *output* meningkat tanpa menambah sumber daya. Dengan demikian, peningkatan produktivitas sering kali dapat dicapai tanpa perlu menambah kapasitas fisik, cukup melalui perbaikan desain layout.

Dari perspektif biaya operasional, tata letak memengaruhi tiga komponen utama, yaitu biaya material handling, biaya tenaga kerja, dan biaya pemeliharaan fasilitas. Menurut Krajewski et al. (2021), sistem material handling yang efisien dapat mengurangi hingga 30–50% total biaya operasional dalam pabrik manufaktur. Dengan menempatkan mesin dan area kerja secara strategis, perusahaan dapat meminimalkan pergerakan bahan baku dan waktu transportasi. Selain itu, tata letak yang ergonomis mengurangi kebutuhan tenaga kerja tambahan karena meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja operator.

*Layout* juga berpengaruh terhadap biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Menurut Chase et al. (2020), perubahan *layout* yang lebih efisien dapat menurunkan biaya tetap jangka panjang karena pemanfaatan ruang dan peralatan menjadi lebih optimal. Misalnya, perusahaan yang mengubah layout dari proses ke seluler dapat mengurangi kebutuhan area penyimpanan dan mempercepat aliran material. Di sisi lain, biaya variabel seperti energi, waktu kerja, dan konsumsi bahan dapat dikurangi dengan menghilangkan

langkah-langkah yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi.

Keterkaitan antara *layout* dan produktivitas juga dipengaruhi oleh faktor teknologi dan otomatisasi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), penerapan teknologi *Internet of Things* (IoT) dan *Automated Guided Vehicles* (AGV) dalam sistem *layout* memungkinkan pengendalian aliran material secara otomatis dan presisi tinggi. *Layout* berbasis otomatisasi mengurangi kesalahan manusia, mempercepat pergerakan bahan, dan memastikan keteraturan produksi. Hasilnya, produktivitas meningkat tanpa perlu ekspansi ruang atau penambahan tenaga kerja, sehingga efisiensi biaya dapat dicapai secara berkelanjutan.

Selain efisiensi operasional, *layout* juga memengaruhi produktivitas tenaga kerja secara langsung. Menurut Evans dan Lindsay (2020), lingkungan kerja yang tertata dengan baik menciptakan kenyamanan psikologis dan mengurangi kelelahan fisik. *Layout* yang memperhatikan jarak optimal antar alat kerja, pencahayaan, dan ventilasi dapat meningkatkan konsentrasi serta moral pekerja. Karyawan yang merasa nyaman dan aman akan bekerja dengan lebih produktif, sementara *layout* yang semrawut dapat menimbulkan stres dan memperbesar potensi kecelakaan kerja.

Dalam konteks rantai pasok, *layout* berperan dalam memperkuat koordinasi antar aktivitas logistik. Menurut Christopher (2022), tata letak gudang dan pusat distribusi yang dirancang baik mampu menurunkan lead time pengiriman dan mempercepat pemenuhan pesanan pelanggan. Misalnya, penerapan *layout cross-docking* di pusat distribusi memungkinkan barang dari pemasok langsung diteruskan ke pelanggan tanpa penyimpanan lama. Pendekatan ini mengurangi biaya penyimpanan dan meningkatkan kecepatan layanan, yang secara tidak

langsung meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan.

Faktor fleksibilitas juga memengaruhi hubungan antara layout dan produktivitas jangka panjang. Menurut Slack et al. (2020), layout yang kaku cenderung tidak mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan volume dan variasi produk, sehingga menurunkan efisiensi ketika kondisi pasar berubah. Sebaliknya, layout yang fleksibel dapat diubah dengan cepat untuk menyesuaikan dengan permintaan baru tanpa mengganggu aliran kerja. Dengan demikian, fleksibilitas layout bukan hanya meningkatkan efisiensi jangka pendek, tetapi juga menjadi keunggulan strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis.

Dari perspektif finansial, perbaikan *layout* dapat memberikan *return on investment* (ROI) yang signifikan. Menurut Russell dan Taylor (2020), analisis biaya-manfaat dari perancangan ulang fasilitas (*facility redesign*) sering menunjukkan pengembalian investasi dalam waktu kurang dari dua tahun melalui pengurangan biaya produksi dan peningkatan *throughput*. Selain itu, tata letak yang optimal mengurangi biaya energi karena aliran material dan transportasi internal menjadi lebih efisien. Dengan demikian, keputusan perbaikan layout harus didukung oleh analisis finansial yang komprehensif untuk memastikan manfaat jangka panjangnya.

Secara keseluruhan, hubungan antara *layout*, produktivitas, dan biaya bersifat sinergis dan saling memengaruhi. *Layout* yang dirancang secara efisien menciptakan aliran kerja yang lancar, meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dan menekan biaya operasional. Di era industri 4.0, integrasi teknologi digital dan desain berbasis data memperkuat kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan layout secara dinamis. Oleh karena itu, manajemen layout harus dipandang bukan sebagai kegiatan teknis semata, tetapi sebagai

strategi bisnis yang menentukan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Heizer et al., 2020).

#### E. Contoh *Layout* Industri

Penerapan *layout* produksi dalam industri sangat bergantung pada karakteristik produk, volume produksi, serta tingkat otomatisasi yang digunakan. Menurut Heizer et al. (2020), setiap industri memiliki kebutuhan *layout* yang berbeda sesuai dengan strategi operasionalnya. Industri yang memproduksi barang secara massal akan lebih cocok menggunakan *product layout*, sementara industri dengan variasi produk tinggi memerlukan *process layout* atau *cellular layout*. Pemilihan *layout* yang tepat dapat meningkatkan efisiensi proses, mempercepat waktu produksi, dan menurunkan biaya operasional.

Contoh penerapan *product layout* yang paling umum terdapat pada industri otomotif, seperti Toyota dan Honda. Menurut Liker (2020), pabrik Toyota menggunakan sistem *assembly line* dimana setiap komponen kendaraan dipasang secara berurutan sesuai urutan kerja. *Layout* ini memungkinkan tercapainya produksi massal dengan standar kualitas tinggi dan waktu siklus yang singkat. Jalur perakitan yang dirancang secara linear meminimalkan perpindahan material dan mendukung penerapan sistem *Just-In-Time* (JIT). Dengan demikian, *layout* produk tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga mendukung prinsip *lean manufacturing*.

Pada industri makanan dan minuman, *product layout* juga digunakan untuk memaksimalkan aliran bahan baku dan mengurangi risiko kontaminasi. Misalnya, pabrik Coca-Cola menggunakan jalur produksi otomatis yang mengalir mulai dari pengisian botol hingga pengepakan akhir (Chase et al., 2020). Prosesnya sangat terstandar, dan setiap tahap diatur dengan sensor otomatis untuk memastikan kecepatan serta kualitas produk. *Layout*

semacam ini dirancang untuk mendukung volume tinggi, menjaga higienitas, serta meminimalkan intervensi manusia dalam proses pengemasan.

Berbeda dengan itu, industri seperti bengkel mesin dan manufaktur pesanan khusus lebih cocok menggunakan process layout. Menurut Russell dan Taylor (2020), layout proses mengelompokkan mesin berdasarkan fungsi yang sama seperti pengelasan, pemotongan, atau pengecatan. Contohnya dapat dilihat pada industri komponen pesawat seperti Boeing yang menggunakan sistem job shop. Dalam sistem ini, setiap komponen memiliki jalur produksi unik tergantung spesifikasi pelanggan. Meskipun kurang efisien untuk volume tinggi, layout proses memberikan fleksibilitas tinggi dan memungkinkan kustomisasi produk secara menyeluruh.

Layout seluler (*cellular layout*) banyak diterapkan di industri elektronik, khususnya dalam perakitan perangkat seperti komputer dan ponsel. Menurut Krajewski et al. (2021), perusahaan seperti Dell dan Samsung menggunakan pendekatan *group technology* di mana setiap sel produksi bertanggung jawab terhadap satu keluarga produk tertentu. Setiap sel memiliki peralatan lengkap sehingga produk dapat diselesaikan tanpa harus berpindah ke departemen lain. *Layout* ini mempercepat aliran produksi, mengurangi waktu setup, dan meningkatkan tanggung jawab operator terhadap kualitas hasil kerja.

Contoh lain penerapan *layout* seluler dapat ditemukan pada industri garmen. Menurut Slack et al. (2020), pabrik pakaian yang menggunakan modular production system membentuk kelompok kerja kecil yang menangani satu unit produk dari awal hingga akhir. Pendekatan ini menggabungkan fleksibilitas layout proses dengan efisiensi layout produk. Hasilnya, perusahaan mampu menyesuaikan produksi dengan cepat terhadap

tren mode yang berubah tanpa mengorbankan efisiensi waktu dan biaya.

*Layout fixed-position* sering digunakan pada proyek-proyek besar seperti konstruksi gedung, pembangunan kapal, dan pembuatan pesawat terbang. Menurut Stevenson (2021), pada *layout* ini produk tetap berada di satu tempat, sementara tenaga kerja, alat, dan bahan berpindah menuju lokasi tersebut. Misalnya, dalam industri galangan kapal seperti PT PAL Indonesia, pembuatan kapal dilakukan di satu lokasi karena ukuran produk yang sangat besar dan kompleksitas komponen yang tinggi. *Layout* ini memerlukan koordinasi logistik yang baik dan penjadwalan kerja yang ketat agar tidak terjadi tumpang tindih antar aktivitas.

Dalam industri penerbangan, *Boeing* dan *Airbus* menerapkan kombinasi antara *fixed-position layout* dan modular *manufacturing*. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), beberapa bagian pesawat seperti sayap dan kabin diproduksi di lokasi berbeda, kemudian dikirim ke lokasi utama untuk dirakit menjadi produk akhir. Pendekatan ini dikenal sebagai *hybrid layout system* yang menggabungkan keunggulan fleksibilitas dengan efisiensi transportasi modul. *Layout* semacam ini menjadi contoh sukses integrasi manajemen proses dan teknologi logistik global.

Industri logistik dan pergudangan juga memberikan contoh penting dalam penerapan *layout* modern. Menurut Christopher (2022), perusahaan seperti Amazon menggunakan sistem *warehouse layout* berbasis teknologi *Automated Storage and Retrieval System* (AS/RS) dan *Robotic Picking System*. Dalam sistem ini, robot bergerak otomatis mengambil barang dari rak sesuai pesanan pelanggan. Tata letak gudang diatur berdasarkan frekuensi permintaan produk, sehingga barang dengan permintaan tinggi ditempatkan lebih dekat ke area pengiriman. *Layout* seperti ini

meningkatkan kecepatan pemrosesan pesanan dan menurunkan biaya tenaga kerja.

Secara keseluruhan, contoh-contoh penerapan *layout* di berbagai industri menunjukkan bahwa tidak ada satu desain yang ideal untuk semua situasi. Pemilihan *layout* harus didasarkan pada karakteristik produk, volume produksi, dan strategi operasi perusahaan. Dalam era digital, banyak organisasi beralih ke *adaptive layout systems* yang memanfaatkan sensor IoT, data *analytics*, dan simulasi virtual untuk menyesuaikan tata letak secara dinamis. Pendekatan ini menciptakan efisiensi yang berkelanjutan sekaligus memperkuat daya saing di pasar global (Heizer et al., 2020).

**Tabel Ringkasan Bab 8 – Manajemen Proses dan Layout**

Subbagian	Fokus Pembahasan Utama	Konsep Inti dan Temuan Penting	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
<b>Definisi dan Jenis Proses Produksi</b>	Menguraikan konsep dasar, tipe, dan karakteristik proses produksi dalam organisasi.	Proses produksi terdiri dari <i>project</i> , <i>job shop</i> , <i>batch</i> , <i>mass</i> , dan <i>continuous process</i> . Pemilihan jenis proses disesuaikan dengan strategi biaya, fleksibilitas, dan volume produksi.	Heizer et al. (2020); Stevenson (2021); Krajewski et al. (2021); Ivanov & Dolgui (2021); Slack et al. (2020)
<b>Layout Produksi (Produk,</b>	Menjelaskan jenis-jenis layout	Layout terdiri atas <i>product</i> , <i>process</i> ,	Heizer et al. (2020); Liker

<b>Proses, Sel, dan Fixed-Position)</b>	produksi dan penerapannya.	<i>cellular</i> , dan <i>fixed-position layout</i> . Tiap layout memiliki keunggulan dan keterbatasan yang harus disesuaikan dengan kebutuhan industri.	(2020); Russell & Taylor (2020); Groover (2020); Stevenson (2021)
<b>Perancangan Layout dan Aliran Kerja</b>	Membahas langkah dan prinsip perancangan layout yang efisien.	Perancangan layout melibatkan analisis kebutuhan ruang, aliran material, hubungan antar departemen, dan integrasi teknologi CAD, IoT, serta <i>digital twin</i> .	Heizer et al. (2020); Krajewski et al. (2021); Ivanov & Dolgui (2021); Groover (2020); Liker (2020)
<b>Hubungan Layout dengan Produktivitas dan Biaya</b>	Menjelaskan pengaruh layout terhadap efisiensi, biaya, dan produktivitas.	Layout yang efisien menurunkan biaya handling, meningkatkan produktivitas, serta mendukung ROI jangka panjang.	Stevenson (2021); Krajewski et al. (2021); Russell & Taylor (2020); Christopher (2022); Slack et al.



			(2020)
<b>Contoh Layout Industri</b>	Memberikan studi penerapan layout pada berbagai industri modern.	Industri otomotif, garmen, elektronik, logistik, dan konstruksi menerapkan kombinasi layout (produk, seluler, dan tetap) untuk efisiensi dan fleksibilitas tinggi.	Liker (2020); Ivanov & Dolgui (2021); Christopher (2022); Chase et al. (2020); Stevenson (2021)

## F. Tes Formatif

Petunjuk:

Tulislah jawaban secara argumentatif dan berbasis teori, sertakan contoh penerapan dalam konteks industri nyata.

### A. Definisi dan Jenis Proses Produksi

1. Jelaskan perbedaan antara *project process*, *batch process*, dan *continuous process*, serta berikan contoh industrinya.
2. Mengapa pemilihan jenis proses produksi harus disesuaikan dengan strategi kompetitif perusahaan?
3. Bagaimana digitalisasi mengubah karakteristik sistem produksi tradisional menjadi *smart manufacturing*?

### B. Layout Produksi (Produk, Proses, Sel, dan *Fixed-Position*)

1. Bandingkan kelebihan dan kekurangan dari empat jenis layout utama.
2. Jelaskan bagaimana penerapan *cellular layout* meningkatkan kolaborasi tim dalam proses produksi.

3. Apa tantangan utama dalam penerapan *fixed-position layout* di proyek konstruksi besar?
- C. Perancangan *Layout* dan Aliran Kerja
1. Jelaskan langkah-langkah utama dalam *Systematic Layout Planning* (SLP).
  2. Bagaimana teknologi *digital twin* membantu perusahaan mengoptimalkan perancangan layout?
  3. Jelaskan hubungan antara ergonomi kerja dan desain layout dalam meningkatkan produktivitas operator.
- D. Hubungan Layout dengan Produktivitas dan Biaya
1. Jelaskan bagaimana *layout* memengaruhi biaya material handling dan tenaga kerja.
  2. Mengapa *layout* dianggap sebagai investasi strategis dalam jangka panjang bagi perusahaan manufaktur?
  3. Analisis hubungan antara fleksibilitas layout dan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan permintaan pasar.
- E. Contoh *Layout* Industri
1. Jelaskan penerapan *product layout* pada industri otomotif dan manfaat efisiensinya.
  2. Bagaimana layout seluler diterapkan dalam industri garmen untuk meningkatkan fleksibilitas?
  3. Jelaskan penerapan teknologi otomatisasi dan robotik dalam *warehouse layout* modern seperti Amazon.

#### Soal Integratif

1. Rancanglah konsep *layout hibrida* untuk industri manufaktur yang memiliki variasi produk menengah dengan volume tinggi.
2. Analisis hubungan antara layout pabrik dan prinsip *lean manufacturing* dalam menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah.

3. Bagaimana *layout* berperan dalam mendukung keberlanjutan lingkungan dan efisiensi energi di industri modern?
4. Jelaskan strategi perusahaan dalam melakukan evaluasi ulang *layout* untuk meningkatkan ROI.
5. Refleksikan bagaimana pembelajaran tentang manajemen proses dan *layout* dapat diterapkan dalam konteks industri 4.0 di Indonesia.

## G. Referensi

- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). *Operations management for competitive advantage* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management* (6th ed.). Pearson Education.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (12th ed.). Cengage Learning.
- Groover, M. P. (2020). *Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing* (5th ed.). Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (3rd ed.). Springer.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2024). *Making Indonesia 4.0: Implementasi sistem produksi cerdas dan tata letak digital di sektor manufaktur*.

Jakarta: Direktorat Industri Logistik dan Teknologi Manufaktur.

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2021). *Operations management: Processes and supply chains* (13th ed.). Pearson Education.

Liker, J. K. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2020). *Operations and supply chain management* (10th ed.). Wiley.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2020). *Operations management* (10th ed.). Pearson Education.

Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.





# BAB 9

## MANAJEMEN PROYEK OPERASI

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memahami konsep manajemen proyek dalam konteks operasi
2. Mengenal tahapan dan tools manajemen proyek
3. Mempelajari teknik perencanaan dan pengawasan proyek
4. Mengetahui manajemen risiko dalam proyek operasi

### **A. Definisi dan Karakteristik Proyek Operasi**

Manajemen proyek operasi merupakan bidang multidisiplin yang mengintegrasikan prinsip manajemen, teknik, dan analisis operasional untuk mencapai tujuan proyek dalam batas waktu, biaya, dan kualitas tertentu. Menurut Heizer et al. (2020), proyek operasi adalah rangkaian kegiatan yang bersifat sementara, unik, dan terkoordinasi untuk menghasilkan hasil tertentu yang mendukung fungsi operasional organisasi. Dalam konteks manajemen operasi, proyek biasanya berkaitan dengan pembangunan fasilitas produksi, pengembangan produk baru, atau penerapan sistem teknologi baru. Dengan demikian, proyek berperan sebagai instrumen perubahan strategis dalam organisasi.

Proyek operasi berbeda dengan aktivitas operasional rutin karena memiliki karakteristik yang khas, antara lain: bersifat sementara, memiliki tujuan spesifik, dan menggunakan sumber daya lintas fungsi. Menurut *Project Management Institute* (PMI, 2021), proyek adalah usaha sementara untuk menciptakan produk, layanan, atau hasil yang unik. Sementara operasi bersifat berulang, proyek memiliki siklus hidup yang jelas dari inisiasi hingga penutupan. Oleh karena itu, manajemen proyek operasi

menuntut kemampuan koordinasi antar bagian untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan dalam batas waktu dan anggaran yang ditetapkan.

Karakteristik utama proyek operasi dapat dilihat dari tiga aspek utama: *scope* (lingkup kerja), *time* (waktu), dan *cost* (biaya). Menurut Larson dan Gray (2021), keseimbangan antara ketiga elemen ini dikenal sebagai “*triple constraint*” atau “*iron triangle*” dalam manajemen proyek. Perubahan pada salah satu elemen akan berdampak langsung pada dua elemen lainnya. Misalnya, penambahan lingkup kerja akan memerlukan waktu dan biaya tambahan. Oleh karena itu, keberhasilan proyek ditentukan oleh kemampuan manajer proyek dalam menjaga keseimbangan di antara ketiga faktor tersebut tanpa mengorbankan kualitas.

Selain tiga elemen tersebut, keberhasilan proyek operasi juga ditentukan oleh aspek kualitas, risiko, dan komunikasi. Menurut Kerzner (2022), komunikasi efektif antar tim proyek merupakan faktor kunci dalam menghindari miskomunikasi dan keterlambatan keputusan. Kualitas hasil proyek harus memenuhi standar yang telah ditetapkan, sementara risiko harus diidentifikasi dan dikendalikan sejak tahap awal. Dengan demikian, pendekatan holistik yang mencakup manajemen sumber daya manusia, teknologi, dan informasi menjadi krusial dalam mengelola proyek modern.

Manajemen proyek operasi juga menuntut koordinasi lintas fungsi antara bagian produksi, keuangan, logistik, dan sumber daya manusia. Menurut Krajewski et al. (2021), banyak proyek operasi bersifat multidisiplin sehingga memerlukan keterlibatan berbagai pihak internal maupun eksternal. Contohnya, proyek pembangunan pabrik baru membutuhkan kolaborasi antara tim desain, kontraktor, pemasok, serta regulator pemerintah. Tanpa koordinasi yang baik, proyek rentan

mengalami keterlambatan, pembengkakan biaya, dan penurunan kualitas. Oleh karena itu, peran manajer proyek sangat penting dalam mengelola komunikasi, konflik, dan koordinasi lintas departemen.

Karakteristik proyek juga mencerminkan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Menurut Kerzner dan Saladis (2020), setiap proyek bersifat unik sehingga pengalaman dari proyek sebelumnya tidak selalu dapat diterapkan sepenuhnya. Ketidakpastian dapat muncul dari faktor teknis, ekonomi, politik, maupun lingkungan. Untuk menghadapi hal ini, organisasi perlu menerapkan sistem manajemen risiko yang adaptif dan berbasis data agar dapat memitigasi potensi hambatan sejak awal. Penggunaan analisis probabilistik dan simulasi sering diterapkan untuk memperkirakan kemungkinan keterlambatan dan dampaknya terhadap anggaran proyek.

Dari perspektif strategis, proyek operasi berfungsi sebagai alat inovasi dan transformasi organisasi. Menurut Stevenson (2021), proyek berperan dalam memperbarui sistem, meningkatkan kapasitas produksi, dan mengadopsi teknologi baru. Dalam konteks industri 4.0, banyak proyek difokuskan pada digitalisasi proses produksi, penerapan sistem ERP, atau pengembangan rantai pasok digital. Setiap proyek tersebut memiliki tujuan jangka panjang untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional organisasi di masa depan.

Manajemen proyek juga melibatkan siklus hidup proyek (*project life cycle*), yang terdiri atas lima tahap utama: inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan penutupan. Menurut PMI (2021), setiap tahap memiliki tujuan spesifik yang harus dicapai sebelum berpindah ke tahap berikutnya. Tahap inisiasi menentukan tujuan dan kelayakan proyek, perencanaan mengatur sumber daya dan jadwal, pelaksanaan fokus pada implementasi kegiatan, pengendalian memastikan



kesesuaian terhadap rencana, dan penutupan melibatkan evaluasi hasil. Siklus ini memastikan proses manajemen berjalan sistematis dan terukur.

Selain struktur formal, keberhasilan proyek juga dipengaruhi oleh faktor manusia. Menurut Meredith dan Mantel (2020), kepemimpinan manajer proyek berperan penting dalam menginspirasi tim, mengelola konflik, dan menjaga motivasi kerja. Keterampilan interpersonal seperti negosiasi, komunikasi, dan pemecahan masalah sama pentingnya dengan kemampuan teknis. Dalam proyek yang kompleks, hubungan antarmanusia sering menjadi faktor penentu utama keberhasilan dibandingkan faktor teknis semata. Oleh karena itu, manajemen proyek modern menggabungkan aspek kepemimpinan transformatif dengan manajemen teknis berbasis data.

Dalam konteks operasi, proyek berperan sebagai jembatan antara strategi dan implementasi. Proyek memungkinkan organisasi menerjemahkan visi jangka panjang ke dalam tindakan konkret yang dapat diukur. Menurut Nicholas dan Steyn (2021), perusahaan yang memiliki portofolio proyek operasi yang efektif mampu menyesuaikan diri lebih cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, manajemen proyek bukan hanya alat pelaksanaan, tetapi juga bagian integral dari strategi organisasi yang berorientasi inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan jangka panjang.

Secara keseluruhan, proyek operasi dapat dipahami sebagai sistem kompleks yang menggabungkan sumber daya, teknologi, manusia, dan waktu dalam kerangka tujuan tertentu. Karakteristiknya yang sementara, unik, dan multidisiplin menjadikannya tantangan manajerial yang memerlukan pendekatan analitis sekaligus kepemimpinan adaptif. Dalam era digital, manajemen proyek operasi berkembang menjadi sistem berbasis teknologi yang mengandalkan analitik, kolaborasi daring,

dan integrasi sistem informasi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi maksimal (Heizer et al., 2020).

## **B. Perencanaan Proyek: *Scope, Time, Cost***

Perencanaan proyek merupakan fondasi utama dalam manajemen proyek operasi yang menentukan arah dan keberhasilan pelaksanaan kegiatan. Menurut *Project Management Institute* (PMI, 2021), perencanaan proyek mencakup identifikasi tujuan, penentuan lingkup kerja (*scope*), penjadwalan waktu (*time*), serta estimasi biaya (*cost*). Tahap ini berfungsi sebagai peta jalan strategis untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai prioritas dan sumber daya yang tersedia. Perencanaan yang matang menjadi dasar bagi pengendalian proyek agar dapat mencapai sasaran dengan efisien, tepat waktu, dan sesuai anggaran.

Unsur pertama dalam perencanaan proyek adalah *scope* (lingkup kerja), yaitu batasan dan keluaran (*deliverables*) yang harus dihasilkan oleh proyek. Menurut Kerzner (2022), *scope statement* berfungsi mendefinisikan apa saja yang termasuk dan tidak termasuk dalam proyek. Dokumen ini menjadi dasar bagi manajer proyek untuk menghindari fenomena *scope creep*, yaitu perluasan lingkup kerja tanpa persetujuan resmi yang dapat menyebabkan pembengkakan waktu dan biaya. Dengan menetapkan lingkup secara rinci sejak awal, organisasi dapat mengontrol ekspektasi pemangku kepentingan dan menjaga konsistensi arah pelaksanaan proyek.

Lingkup proyek biasanya dituangkan dalam *Work Breakdown Structure* (WBS), yaitu hierarki aktivitas yang menggambarkan seluruh komponen kerja proyek dari tingkat tertinggi hingga terendah (Larson & Gray, 2021). WBS membantu manajer proyek membagi proyek kompleks menjadi bagian-bagian kecil yang lebih mudah dikelola, diukur, dan dipantau. Selain itu, WBS juga

menjadi dasar dalam penyusunan jadwal, estimasi biaya, serta pengalokasian tanggung jawab kepada tim. Dengan demikian, manajemen proyek menjadi lebih terstruktur dan akuntabel karena setiap aktivitas memiliki keluaran yang jelas.

Unsur kedua adalah *time* (waktu), yang berfungsi untuk menetapkan durasi setiap aktivitas dan urutan pelaksanaannya. Menurut Heizer et al. (2020), manajemen waktu proyek dilakukan melalui penyusunan jadwal kerja menggunakan metode *Gantt Chart*, *Critical Path Method* (CPM), atau *Program Evaluation and Review Technique* (PERT). Tujuan dari penjadwalan adalah untuk memastikan seluruh kegiatan dilakukan dalam urutan yang logis dan waktu penyelesaian total proyek dapat dihitung dengan akurat. Penjadwalan yang baik juga berfungsi sebagai alat komunikasi visual bagi tim proyek untuk memahami ketergantungan antar kegiatan.

Penentuan jadwal juga berkaitan erat dengan manajemen sumber daya. Menurut Stevenson (2021), proyek yang memiliki keterbatasan sumber daya manusia atau peralatan harus menerapkan *resource leveling*, yaitu penyesuaian jadwal agar beban kerja dapat tersebar merata. Hal ini mencegah kelebihan beban pada periode tertentu yang dapat menimbulkan keterlambatan. Dalam praktiknya, penggunaan perangkat lunak seperti Microsoft Project atau Primavera P6 membantu manajer proyek melakukan simulasi waktu dan kapasitas sumber daya sehingga jadwal proyek lebih realistis dan dapat diterapkan secara efisien.

Elemen ketiga adalah *cost* (biaya), yaitu proses estimasi dan pengendalian pengeluaran yang diperlukan selama pelaksanaan proyek. Menurut Krajewski et al. (2021), biaya proyek mencakup biaya langsung seperti bahan, tenaga kerja, dan peralatan, serta biaya tidak langsung seperti administrasi dan *overhead*. Estimasi biaya dilakukan dengan metode *bottom-up estimating*, di

mana setiap aktivitas pada WBS diberi estimasi biaya individual. Selanjutnya, seluruh biaya aktivitas dijumlahkan untuk memperoleh total anggaran proyek. Proses ini memungkinkan pengawasan biaya yang lebih rinci dan akurat.

Pengendalian biaya juga memerlukan penerapan sistem *Earned Value Management* (EVM) untuk membandingkan biaya aktual dengan nilai pekerjaan yang telah diselesaikan (Kerzner & Saladis, 2020). EVM memberikan tiga indikator penting: *Cost Performance Index* (CPI), *Schedule Performance Index* (SPI), dan *Estimate at Completion* (EAC). Dengan indikator ini, manajer proyek dapat mengetahui apakah proyek berada di jalur yang sesuai, mengalami keterlambatan, atau melebihi anggaran. Sistem ini sangat efektif dalam proyek skala besar seperti konstruksi, energi, dan manufaktur yang memiliki kompleksitas tinggi.

Keterkaitan antara *scope*, *time*, dan *cost* dikenal sebagai *Triple Constraint Model* atau “Segitiga Proyek.” Menurut Larson dan Gray (2021), ketiga elemen tersebut saling memengaruhi dan harus dijaga keseimbangannya. Jika lingkup kerja meningkat, maka waktu dan biaya juga akan bertambah. Jika anggaran dikurangi, maka lingkup atau waktu penyelesaian mungkin harus disesuaikan. Dalam praktiknya, manajer proyek harus mampu menyeimbangkan ketiganya dengan tetap mempertahankan kualitas proyek. Pengendalian yang tidak konsisten dapat menurunkan kinerja dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Perencanaan proyek juga melibatkan manajemen risiko yang terintegrasi dengan *scope*, *time*, dan *cost*. Menurut PMI (2021), setiap perubahan dalam salah satu elemen harus dianalisis dampaknya terhadap risiko keseluruhan proyek. Misalnya, percepatan jadwal tanpa analisis risiko dapat menurunkan kualitas atau meningkatkan biaya lembur. Oleh karena itu, integrasi

antara perencanaan risiko dan perencanaan proyek menjadi kebutuhan strategis untuk memastikan keberlanjutan proyek dalam menghadapi ketidakpastian.

Secara keseluruhan, perencanaan proyek yang efektif adalah proses multidimensi yang mencakup identifikasi lingkup kerja, penjadwalan waktu, dan pengendalian biaya secara terkoordinasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern seperti *Work Breakdown Structure*, *Critical Path Method*, dan *Earned Value Management*, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara efisiensi, ketepatan waktu, dan akurasi biaya. Dalam konteks era digital, perencanaan proyek kini didukung oleh sistem analitik prediktif dan teknologi berbasis cloud yang memungkinkan kolaborasi lintas lokasi secara real time (Heizer et al., 2020).

### **C. Tools: *Work Breakdown Structure*, CPM, PERT**

Alat bantu (*tools*) dalam manajemen proyek memiliki peran penting untuk membantu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian kegiatan proyek secara sistematis. Menurut *Project Management Institute* (PMI, 2021), penggunaan alat bantu seperti *Work Breakdown Structure* (WBS), *Critical Path Method* (CPM), dan *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) membantu manajer proyek mengelola waktu, biaya, serta sumber daya dengan efisien. *Tools* ini memungkinkan pemetaan aktivitas proyek secara hierarkis, analisis ketergantungan antar tugas, serta identifikasi jalur kritis yang menentukan waktu penyelesaian total proyek.

*Work Breakdown Structure* (WBS) adalah alat dasar dalam perencanaan proyek yang digunakan untuk menguraikan pekerjaan besar menjadi komponen-komponen yang lebih kecil dan terukur. Menurut Kerzner (2022), WBS berfungsi sebagai kerangka kerja visual yang menggambarkan seluruh aktivitas proyek dari tingkat strategis hingga operasional. Dengan membagi

proyek menjadi paket-paket kerja (*work packages*), organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi tanggung jawab, mengestimasi waktu dan biaya, serta mengontrol kemajuan setiap bagian. WBS juga menjadi dasar bagi pengembangan jadwal dan struktur biaya proyek.

Struktur WBS biasanya disusun secara hierarkis dengan tiga hingga lima tingkat kedalaman tergantung kompleksitas proyek. Larson dan Gray (2021) menegaskan bahwa setiap elemen dalam WBS harus memiliki hasil (*deliverable*) yang jelas dan terukur. Dengan demikian, WBS bukan sekadar daftar aktivitas, tetapi peta logis yang menjelaskan hubungan antara output proyek dan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapainya. Dalam proyek besar seperti pembangunan infrastruktur atau sistem teknologi informasi, WBS menjadi alat koordinasi utama antar tim lintas fungsi.

Salah satu manfaat utama WBS adalah memudahkan pelacakan kemajuan (*progress tracking*). Menurut Nicholas dan Steyn (2021), dengan memecah proyek menjadi unit-unit kerja yang lebih kecil, manajer proyek dapat memantau penyelesaian setiap bagian dan mengidentifikasi potensi keterlambatan sejak dini. Selain itu, WBS juga mendukung pengelolaan risiko karena setiap aktivitas dapat dinilai tingkat kompleksitas dan dampaknya terhadap keseluruhan proyek. Oleh karena itu, WBS sering disebut sebagai “peta jalan proyek” yang menghubungkan rencana strategis dengan kegiatan operasional.

Selain WBS, alat penting lainnya adalah *Critical Path Method* (CPM), yang berfungsi untuk menentukan urutan aktivitas paling kritis yang memengaruhi waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan. Menurut Heizer et al. (2020), CPM merupakan teknik penjadwalan berbasis jaringan (*network-based scheduling*) yang

menghitung durasi total proyek berdasarkan waktu terlama dari jalur aktivitas yang saling bergantung. Dengan mengidentifikasi jalur kritis, manajer proyek dapat memfokuskan perhatian pada aktivitas yang tidak memiliki slack time sehingga menghindari keterlambatan.

Langkah-langkah utama dalam CPM meliputi identifikasi aktivitas, estimasi durasi, penentuan hubungan ketergantungan, dan perhitungan waktu mulai dan selesai untuk setiap aktivitas. Stevenson (2021) menjelaskan bahwa CPM tidak hanya membantu menentukan jadwal proyek, tetapi juga mengoptimalkan penggunaan sumber daya dengan cara menyeimbangkan beban kerja. Selain itu, CPM memungkinkan simulasi skenario "*what-if*" untuk mengukur dampak perubahan durasi aktivitas terhadap jadwal proyek keseluruhan. Oleh karena itu, CPM menjadi alat pengambilan keputusan strategis dalam manajemen waktu proyek.

Sementara itu, *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) merupakan pengembangan dari CPM yang mempertimbangkan unsur ketidakpastian dalam estimasi waktu. Menurut Kerzner dan Saladis (2020), PERT menggunakan tiga estimasi waktu untuk setiap aktivitas, yaitu waktu optimis (O), waktu pesimis (P), dan waktu paling mungkin (M). Rata-rata tertimbang dari ketiga nilai tersebut digunakan untuk menghitung durasi ekspektasi aktivitas. Teknik ini cocok untuk proyek yang memiliki banyak ketidakpastian, seperti penelitian, pengembangan produk, atau proyek teknologi tinggi.

PERT memiliki keunggulan dalam analisis probabilistik karena dapat menghitung peluang penyelesaian proyek dalam jangka waktu tertentu. Menurut Krajewski et al. (2021), pendekatan statistik ini membantu manajer proyek dalam merencanakan strategi mitigasi risiko terhadap ketidakpastian waktu. Selain itu, PERT juga memberikan visualisasi struktur jaringan proyek sehingga hubungan antar aktivitas dapat

dipahami secara lebih intuitif. Kombinasi antara CPM dan PERT sering digunakan secara bersamaan untuk menggabungkan keakuratan analisis deterministik dan fleksibilitas probabilistik.

Dalam konteks industri modern, penggunaan WBS, CPM, dan PERT telah diintegrasikan ke dalam perangkat lunak manajemen proyek berbasis digital seperti Microsoft Project, Primavera P6, dan Smartsheet. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), teknologi ini memungkinkan manajer proyek memvisualisasikan seluruh jadwal dalam bentuk *Gantt chart* dan melakukan pembaruan waktu nyata (*real-time updates*) terhadap kemajuan proyek. Integrasi dengan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) juga memungkinkan sinkronisasi data antara waktu, biaya, dan sumber daya, menciptakan transparansi dan efisiensi manajemen proyek yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, *Work Breakdown Structure* (WBS), *Critical Path Method* (CPM), dan *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) merupakan tiga pilar utama alat bantu dalam manajemen proyek modern. Ketiganya memungkinkan organisasi mengelola kompleksitas proyek melalui pendekatan terstruktur dan berbasis data. Dengan penerapan teknologi analitik dan sistem kolaboratif berbasis *cloud*, *tools* ini kini berevolusi menjadi sistem cerdas yang mampu memprediksi keterlambatan, mengoptimalkan sumber daya, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) (Heizer et al., 2020).

#### **D. Pengendalian dan Evaluasi Proyek**

Pengendalian proyek merupakan proses memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, baik dari sisi waktu, biaya, maupun kualitas. Menurut *Project Management Institute* (PMI, 2021), pengendalian proyek bertujuan untuk mengidentifikasi penyimpangan sedini mungkin dan



mengambil tindakan korektif agar proyek tetap berada pada jalurnya. Fungsi ini mencakup pemantauan progres, perbandingan antara kinerja aktual dan rencana, serta pelaporan hasil kepada pemangku kepentingan. Tanpa sistem pengendalian yang efektif, proyek rentan mengalami keterlambatan, pembengkakan biaya, dan penurunan mutu hasil akhir.

Proses pengendalian proyek dimulai dengan menetapkan baseline atau acuan awal yang berisi target waktu, biaya, dan ruang lingkup kerja. Menurut Kerzner (2022), baseline ini berfungsi sebagai standar pembanding bagi seluruh aktivitas proyek. Setiap penyimpangan dari *baseline* harus dianalisis penyebabnya, apakah disebabkan oleh faktor internal seperti keterlambatan material, atau faktor eksternal seperti perubahan kebijakan. Dengan pendekatan ini, manajer proyek dapat memutuskan apakah perlu dilakukan penyesuaian jadwal, redistribusi sumber daya, atau revisi anggaran.

Salah satu teknik utama dalam pengendalian proyek adalah *Earned Value Management* (EVM). Menurut Kerzner dan Saladis (2020), EVM mengukur kinerja proyek dengan membandingkan nilai pekerjaan yang diselesaikan (*earned value*), biaya aktual (*actual cost*), dan nilai rencana (*planned value*). Melalui tiga indikator utama yaitu *Cost Performance Index* (CPI), *Schedule Performance Index* (SPI), dan *Estimate at Completion* (EAC), manajer proyek dapat menilai efisiensi waktu dan biaya. Jika  $CPI < 1$ , berarti biaya aktual lebih besar dari rencana, sedangkan  $SPI < 1$  menandakan keterlambatan terhadap jadwal.

Selain EVM, pengendalian proyek juga memanfaatkan *Key Performance Indicators* (KPI) untuk menilai keberhasilan proyek secara kualitatif dan kuantitatif. Menurut Krajewski et al. (2021), KPI dapat mencakup tingkat penyelesaian aktivitas, efektivitas komunikasi,

tingkat keselamatan kerja, hingga kepuasan klien. KPI membantu organisasi tidak hanya fokus pada efisiensi biaya, tetapi juga memastikan kualitas hasil dan keberlanjutan proyek. Dalam proyek modern, KPI diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja berbasis teknologi agar data dapat dimonitor secara real-time melalui dashboard digital.

Evaluasi proyek merupakan bagian akhir dari proses pengendalian yang bertujuan menilai tingkat keberhasilan secara menyeluruh. Menurut Stevenson (2021), evaluasi mencakup tiga dimensi: evaluasi kinerja teknis (apakah hasil sesuai spesifikasi), kinerja waktu (apakah proyek selesai sesuai jadwal), dan kinerja biaya (apakah anggaran terpenuhi). Selain itu, evaluasi juga melibatkan analisis manfaat strategis yang dihasilkan oleh proyek terhadap organisasi. Hasil evaluasi ini menjadi dasar bagi perbaikan sistem manajemen proyek di masa depan serta pembelajaran bagi tim yang terlibat.

Dalam praktiknya, pengendalian dan evaluasi proyek sering kali menggunakan perangkat lunak seperti Microsoft Project, Primavera, dan Smartsheet untuk memantau jadwal, biaya, serta status aktivitas. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), sistem digital ini memungkinkan kolaborasi lintas fungsi, pengawasan terpusat, dan transparansi data antar pemangku kepentingan. Melalui integrasi teknologi seperti *Internet of Things* (IoT) dan *Artificial Intelligence* (AI), manajer proyek kini dapat melakukan analisis prediktif terhadap potensi keterlambatan atau pembengkakan biaya sebelum terjadi. Pendekatan ini mengubah manajemen proyek dari reaktif menjadi proaktif.

Selain aspek teknis, pengendalian proyek juga harus memperhatikan faktor manusia dan komunikasi. Menurut Larson dan Gray (2021), banyak proyek gagal bukan karena kesalahan teknis, tetapi karena komunikasi yang tidak efektif antar tim. Oleh karena itu, manajer proyek

harus memastikan adanya sistem pelaporan yang terbuka, forum evaluasi rutin, dan mekanisme umpan balik dua arah. Dengan keterlibatan semua pihak, keputusan korektif dapat diambil lebih cepat dan implementasinya lebih konsisten di lapangan.

Dalam konteks risiko, pengendalian proyek juga berfungsi untuk memantau indikator risiko yang telah diidentifikasi pada tahap perencanaan. Menurut Nicholas dan Steyn (2021), setiap proyek harus memiliki risk register yang diperbarui secara berkala untuk memastikan mitigasi berjalan efektif. Jika muncul risiko baru, manajer proyek harus segera melakukan penilaian ulang terhadap probabilitas dan dampaknya. Integrasi antara manajemen risiko dan pengendalian proyek ini penting untuk menjaga stabilitas pelaksanaan, terutama pada proyek yang melibatkan teknologi tinggi atau regulasi kompleks.

Evaluasi pasca proyek (*post-project evaluation*) merupakan tahapan penting yang sering diabaikan oleh organisasi. Menurut Kerzner (2022), tahap ini berfungsi untuk mendokumentasikan pelajaran yang diperoleh (*lessons learned*) agar dapat digunakan dalam proyek berikutnya. Evaluasi ini juga membantu organisasi menilai efektivitas tim, metode kerja, serta alat bantu yang digunakan. Dengan demikian, setiap proyek menjadi bagian dari siklus pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Evaluasi pasca proyek juga menciptakan budaya reflektif dan inovatif dalam organisasi.

Secara keseluruhan, pengendalian dan evaluasi proyek tidak hanya berfungsi untuk memantau kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Penggunaan alat seperti EVM, KPI, serta integrasi sistem digital berbasis data analitik menjadikan pengendalian proyek semakin akurat dan responsif. Dalam era industri 4.0, pengendalian proyek yang efektif harus bersifat adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi untuk memastikan keberhasilan

proyek sekaligus meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Heizer et al., 2020).

### E. Studi Kasus Manajemen Proyek

Studi kasus dalam manajemen proyek memberikan gambaran nyata mengenai penerapan teori dan prinsip manajerial dalam situasi operasional yang kompleks. Menurut Kerzner (2022), studi kasus berfungsi untuk menilai bagaimana konsep perencanaan, pengendalian, dan evaluasi proyek diterapkan di dunia industri serta bagaimana keputusan strategis diambil dalam menghadapi risiko dan keterbatasan sumber daya. Melalui analisis kasus, mahasiswa dan praktisi dapat memahami dinamika koordinasi lintas fungsi, pengaruh faktor eksternal, serta peran teknologi dalam mencapai keberhasilan proyek.

Salah satu studi kasus terkenal adalah Proyek Pembangunan Jembatan Suramadu yang menghubungkan Pulau Jawa dan Madura. Menurut Kementerian PUPR (2021), proyek ini memerlukan integrasi kompleks antara perencanaan teknik, manajemen risiko lingkungan, dan koordinasi multikontraktor internasional. Dalam tahap perencanaan, penggunaan Work Breakdown Structure (WBS) membantu memecah proyek menjadi paket kerja seperti pembangunan pilar, bentang tengah, dan akses jalan. Dengan penerapan *Critical Path Method* (CPM), tim proyek dapat meminimalkan keterlambatan akibat cuaca dan pasokan material, sehingga proyek selesai sesuai target waktu.

Dalam industri teknologi informasi, studi kasus implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) di PT Telkom Indonesia menjadi contoh menarik. Menurut Andriani dan Rahmawati (2020), proyek ini menghadapi tantangan utama dalam sinkronisasi data antar divisi dan pelatihan karyawan terhadap sistem baru. Penerapan metode *Program Evaluation and Review Technique* (PERT)

membantu tim proyek mengidentifikasi ketergantungan aktivitas dan mengantisipasi risiko keterlambatan. Dengan manajemen komunikasi yang baik, proyek ERP berhasil meningkatkan efisiensi operasional hingga 25% dan mengurangi kesalahan transaksi antar unit bisnis.

Contoh lain dapat ditemukan pada proyek pembangunan *Mass Rapid Transit* (MRT) Jakarta. Berdasarkan laporan MRT Jakarta (2022), proyek ini menggunakan prinsip *Earned Value Management* (EVM) dalam pengendalian biaya dan waktu. Dengan sistem ini, setiap tahap pekerjaan dievaluasi terhadap nilai hasil yang diperoleh dibandingkan dengan rencana awal. Integrasi data dilakukan secara digital melalui sistem *Building Information Modeling* (BIM), yang memungkinkan pemantauan proyek secara *real-time*. Penggunaan teknologi ini berhasil menekan biaya penyimpangan hingga di bawah 3% dari total anggaran yang disetujui.

Dalam konteks internasional, proyek *Apple Park Campus* di California menjadi contoh penerapan manajemen proyek berstandar tinggi. Menurut Liker (2020), proyek ini melibatkan perencanaan multi-tahun dengan anggaran lebih dari USD 5 miliar. Tantangan utama adalah menjaga keseimbangan antara desain arsitektur futuristik dan efisiensi energi. Melalui *project integration management*, tim proyek menggabungkan teknologi *Building Information Modeling* dan *Lean Construction* untuk memastikan setiap tahap berjalan efisien. Hasilnya, Apple Park menjadi simbol arsitektur berkelanjutan sekaligus keberhasilan manajemen proyek modern.

Studi kasus lain yang menggambarkan pentingnya manajemen risiko proyek adalah Pembangunan Bandara Kertajati, Jawa Barat. Menurut Kementerian Perhubungan (2021), proyek ini mengalami keterlambatan akibat perubahan desain dan keterbatasan dana pada tahap awal. Namun, dengan penerapan sistem pengendalian

terintegrasi berbasis *Earned Value*, proyek berhasil dikembalikan ke jalur yang tepat. Analisis risiko dilakukan menggunakan matriks probabilitas-dampak untuk menentukan prioritas mitigasi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa komunikasi efektif antar pemangku kepentingan menjadi faktor penentu dalam menyelamatkan proyek dari pembengkakan biaya.

Pada industri energi, PLN Indonesia *Power* menjadi contoh keberhasilan penerapan *Project Portfolio Management* (PPM) dalam pembangunan pembangkit listrik. Menurut Rahmadani et al. (2023), PLN menerapkan sistem digital berbasis Primavera P6 untuk memantau seluruh proyek strategis nasional secara terintegrasi. Dengan metode ini, perusahaan dapat mengidentifikasi proyek dengan nilai strategis tertinggi, memprioritaskan sumber daya, dan mengurangi risiko keterlambatan. Implementasi PPM terbukti meningkatkan efisiensi waktu proyek hingga 15% dan menurunkan biaya pengadaan material sebesar 8%.

Dalam sektor konstruksi internasional, Dubai Burj Khalifa Project menjadi representasi pengelolaan kompleksitas luar biasa. Menurut Stevenson (2021), proyek setinggi 828 meter ini memerlukan pengendalian waktu dan biaya yang sangat ketat. CPM dan PERT digunakan untuk mengoordinasikan lebih dari 12.000 pekerja dari 100 negara. Penggunaan perangkat lunak *Primavera Project Planner* memungkinkan tim mengidentifikasi jalur kritis dan memperkirakan dampak perubahan desain terhadap waktu penyelesaian. Disiplin pengendalian proyek menjadi faktor utama yang memastikan pembangunan selesai sesuai target meskipun menghadapi kendala logistik global.

Sementara dalam sektor teknologi digital, Google *Data Center Expansion Project* menunjukkan bagaimana proyek modern mengintegrasikan otomatisasi dan analitik prediktif. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), proyek ini

menggunakan sistem *Artificial Intelligence for Project Analytics* (AIPA) untuk memantau produktivitas dan risiko dalam waktu nyata. AI digunakan untuk mendeteksi pola keterlambatan dan menyarankan tindakan korektif sebelum masalah muncul. Integrasi AI dan IoT dalam manajemen proyek terbukti meningkatkan akurasi prediksi penyelesaian hingga 90% dan mengurangi pemborosan sumber daya.

Dari berbagai studi kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan proyek sangat bergantung pada penerapan prinsip perencanaan yang matang, pengendalian berbasis data, dan komunikasi yang efektif antar tim. Menurut Heizer et al. (2020), kombinasi antara *Work Breakdown Structure* (WBS), *Critical Path Method* (CPM), dan *Earned Value Management* (EVM) merupakan formula optimal dalam memastikan keberhasilan proyek dari awal hingga akhir. Teknologi digital kini memperkuat efektivitas ketiga metode tersebut melalui integrasi cloud, kolaborasi daring, serta analitik prediktif berbasis kecerdasan buatan.

Secara keseluruhan, studi kasus manajemen proyek di berbagai sektor mulai dari infrastruktur, energi, hingga teknologi digital menunjukkan bahwa pendekatan sistematis dan adaptif adalah kunci keberhasilan. Manajemen proyek modern tidak lagi bersifat statis, tetapi berkembang menjadi sistem cerdas yang dinamis dan berorientasi hasil. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menggabungkan keunggulan manusia, teknologi, dan metodologi manajemen proyek akan memiliki daya saing tinggi dalam menghadapi kompleksitas proyek global (PMI, 2021; Kerzner, 2022).

**Tabel Ringkasan Bab 9**

Subbagian	Fokus Utama Pembahasan	Konsep & Temuan Penting	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
Definisi dan Karakteristik Proyek Operasi	Menjelaskan perbedaan proyek dan operasi serta peran proyek dalam organisasi.	Proyek bersifat sementara, unik, dan multidisiplin; digunakan untuk mencapai tujuan strategis dan transformasi organisasi.	Heizer et al. (2020); PMI (2021); Kerzner (2022); Krajewski et al. (2021); Stevenson (2021)
Perencanaan Proyek (Scope, Time, Cost)	Menguraikan pentingnya keseimbangan antara lingkup, waktu, dan biaya proyek.	Tiga elemen utama dikenal sebagai <i>triple constraint</i> . Perencanaan yang efektif menggunakan WBS, CPM, dan EVM untuk mengatur jadwal dan biaya.	Larson & Gray (2021); Kerzner & Saladis (2020); Krajewski et al. (2021); PMI (2021)
Tools: WBS, CPM, dan PERT	Membahas alat bantu utama manajemen proyek.	WBS digunakan untuk memecah proyek menjadi bagian kecil; CPM menentukan jalur kritis; PERT digunakan untuk analisis probabilistik waktu proyek.	Kerzner (2022); Nicholas & Steyn (2021); Ivanov & Dolgui (2021); Heizer et al. (2020)



Pengendalian dan Evaluasi Proyek	Menjelaskan sistem monitoring dan pengendalian proyek berbasis kinerja.	EVM dan KPI digunakan untuk mengukur kemajuan proyek, sedangkan evaluasi pascaprojek menghasilkan <i>lessons learned</i> bagi organisasi.	Kerzner (2022); Stevenson (2021); Krajewski et al. (2021); Ivanov & Dolgui (2021)
Studi Kasus Manajemen Proyek	Menyajikan penerapan nyata konsep manajemen proyek di industri.	Studi kasus mencakup proyek Suramadu, MRT Jakarta, ERP Telkom, Burj Khalifa, dan Google Data Center yang menekankan integrasi teknologi dan manajemen risiko.	Liker (2020); KemenPUPR (2021); MRT Jakarta (2022); Ivanov & Dolgui (2021); Rahmadani et al. (2023)

## F. Tes Formatif

1. Definisi dan Karakteristik Proyek Operasi
  - a. Jelaskan perbedaan antara proyek dan operasi serta bagaimana keduanya saling berhubungan dalam organisasi modern.
  - b. Mengapa manajemen proyek dianggap penting dalam mendukung transformasi organisasi?
  - c. Bagaimana manajer proyek dapat menyeimbangkan faktor waktu, biaya, dan kualitas dalam proyek kompleks?
2. Perencanaan Proyek (*Scope, Time, Cost*)
  - a. Jelaskan bagaimana konsep *triple constraint* diterapkan dalam perencanaan proyek nyata.

- b. Mengapa *scope creep* berpotensi membahayakan keberhasilan proyek dan bagaimana cara mencegahnya?
    - c. Jelaskan bagaimana metode *Earned Value Management (EVM)* membantu mengendalikan biaya proyek.
  3. Tools: WBS, CPM, dan PERT
    - a. Apa fungsi utama *Work Breakdown Structure (WBS)* dalam perencanaan proyek?
    - b. Bandingkan kelebihan dan kelemahan antara metode CPM dan PERT dalam konteks proyek yang kompleks.
    - c. Bagaimana integrasi teknologi digital meningkatkan efektivitas penggunaan WBS dan CPM dalam proyek modern?
  4. Pengendalian dan Evaluasi Proyek
    - a. Jelaskan bagaimana baseline digunakan dalam pengendalian proyek.
    - b. Mengapa KPI menjadi alat penting dalam menilai keberhasilan proyek selain faktor waktu dan biaya?
    - c. Bagaimana evaluasi pascaprojek dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam mengelola proyek di masa depan?
  5. Studi Kasus Manajemen Proyek
    - a. Analisis faktor keberhasilan proyek MRT Jakarta berdasarkan aspek manajemen waktu dan biaya.
    - b. Bagaimana penggunaan *Building Information Modeling (BIM)* berkontribusi terhadap efisiensi proyek konstruksi besar?
    - c. Bandingkan penerapan manajemen proyek di industri energi dengan industri teknologi digital.

#### Soal Integratif

1. Rancang model manajemen proyek digital yang menggabungkan prinsip WBS, CPM, dan EVM untuk proyek infrastruktur.


2. Bagaimana konsep *project integration management* dapat meningkatkan efektivitas koordinasi lintas fungsi dalam proyek besar?
3. Analisis hubungan antara manajemen risiko dan manajemen proyek dalam menghadapi ketidakpastian global.
4. Jelaskan bagaimana budaya organisasi memengaruhi keberhasilan implementasi proyek teknologi tinggi.
5. Menurut Anda, bagaimana masa depan manajemen proyek di era kecerdasan buatan dan otomasi industri?

## G. Referensi

- Andriani, L., & Rahmawati, F. (2020). *Enterprise resource planning implementation in Indonesian telecommunication companies: A case study of PT Telkom*. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 10(2), 145–158.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (3rd ed.). Springer.
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia. (2021). *Laporan akhir pembangunan Jembatan Suramadu*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bina Marga.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2021). *Evaluasi proyek pembangunan Bandara Kertajati Jawa Barat*. Jakarta: Direktorat Bandar Udara.

- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Kerzner, H., & Saladis, F. P. (2020). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Wiley.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2021). *Operations management: Processes and supply chains* (13th ed.). Pearson Education.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- MRT Jakarta. (2022). *Annual project performance report: MRT Jakarta phase II*. Jakarta: PT MRT Jakarta (Perseroda).
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2021). *Project management for engineering, business and technology* (6th ed.). Routledge.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Rahmadani, M., Sutopo, A., & Fadilah, N. (2023). *Digital transformation in power plant project management: A case study of PLN Indonesia Power*. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Energi*, 12(1), 33–47.

Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.



# BAB 10

## MANAJEMEN TEKNOLOGI DAN INOVASI OPERASI

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami peran teknologi dalam manajemen operasional
2. Mengenal inovasi dan adaptasi teknologi
3. Mempelajari sistem otomasi dan digitalisasi produksi
4. Menilai dampak teknologi terhadap efisiensi dan kualitas

### A. Teknologi Produksi dan Inovasi Operasional

Perkembangan teknologi telah menjadi pendorong utama perubahan dalam manajemen operasi modern. Menurut Heizer et al. (2020), teknologi produksi mencakup penerapan ilmu pengetahuan, teknik, dan sistem informasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas produk. Dalam konteks global yang kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, tetapi juga untuk berinovasi secara berkelanjutan. Inovasi operasional merupakan strategi untuk memperbaiki proses bisnis, mengurangi pemborosan, dan mempercepat waktu respon terhadap kebutuhan pasar.

Teknologi produksi berperan dalam mengubah cara organisasi mengelola sumber daya. Menurut Stevenson (2021), penerapan teknologi baru memungkinkan proses produksi menjadi lebih cepat, akurat, dan fleksibel. Misalnya, teknologi pemrosesan numerik (*Computer Numerical Control*–CNC) dan pencetakan tiga dimensi (3D printing) memungkinkan personalisasi produk tanpa mengorbankan efisiensi. Dalam jangka panjang, penerapan teknologi produksi menciptakan keunggulan

kompetitif berkelanjutan melalui peningkatan kualitas, penghematan biaya, serta kepuasan pelanggan.

Inovasi dalam operasi tidak hanya mencakup penerapan teknologi baru, tetapi juga pengembangan cara kerja baru yang lebih efisien. Menurut Tidd dan Bessant (2020), inovasi operasional dapat berupa inovasi proses, inovasi organisasi, dan inovasi teknologi. Inovasi proses berfokus pada perbaikan cara memproduksi barang atau jasa; inovasi organisasi menekankan restrukturisasi alur kerja dan pengambilan keputusan; sedangkan inovasi teknologi melibatkan penerapan perangkat digital, mesin otomatis, atau sistem informasi baru. Ketiganya saling mendukung dalam menciptakan efisiensi dan nilai tambah yang lebih tinggi.

Perusahaan yang berhasil berinovasi dalam operasi biasanya memiliki budaya organisasi yang mendukung perubahan. Menurut Dodgson et al. (2021), inovasi membutuhkan lingkungan yang terbuka terhadap eksperimen dan pembelajaran. Perusahaan seperti Toyota dan Samsung menjadi contoh nyata di mana inovasi proses dan teknologi berjalan seiring melalui sistem produksi berbasis *continuous improvement* (*Kaizen*). Pendekatan ini memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas dan efisiensi. Dengan demikian, inovasi operasional bukan hanya hasil dari teknologi, tetapi juga dari budaya inovatif yang konsisten.

Penerapan teknologi produksi juga berkaitan erat dengan konsep *lean manufacturing*. Menurut Liker (2020), *lean manufacturing* bertujuan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aliran produksi. Teknologi berperan sebagai enabler untuk mencapai tujuan tersebut melalui otomatisasi, visualisasi data, dan analisis *real-time*. Misalnya, sensor digital pada lini produksi dapat mendeteksi anomali kualitas dan segera mengirimkan peringatan ke sistem

kendali pusat. Hal ini membantu perusahaan menurunkan tingkat cacat produk dan mengurangi pemborosan material secara signifikan.

Selain itu, inovasi teknologi produksi juga berperan dalam keberlanjutan (*sustainability*). Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), penerapan teknologi ramah lingkungan seperti sistem energi terbarukan, *closed-loop manufacturing*, dan daur ulang bahan baku membantu perusahaan memenuhi tuntutan keberlanjutan global. Konsep green manufacturing kini menjadi bagian integral dari strategi operasi yang bertujuan tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mengurangi dampak lingkungan. Oleh karena itu, inovasi operasional masa kini tidak hanya berorientasi pada profitabilitas, melainkan juga pada tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Transformasi digital juga mempercepat adopsi teknologi produksi cerdas (*smart production*). Menurut Krajewski et al. (2021), konsep *smart factory* menggabungkan sistem fisik dan digital melalui *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan *big data analytics*. Teknologi ini memungkinkan pengumpulan data *real-time* dari mesin, proses, dan operator untuk mendukung pengambilan keputusan otomatis. Hasilnya, proses produksi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan permintaan pelanggan. Digitalisasi ini merupakan bentuk inovasi operasional yang menghubungkan seluruh elemen rantai nilai dalam satu ekosistem data terpadu.

Inovasi operasional juga terkait dengan *agility* atau kelincahan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar. Menurut Slack et al. (2020), organisasi yang inovatif adalah yang mampu mengintegrasikan teknologi baru dengan cepat tanpa mengganggu operasional yang sedang berjalan. Kelincahan ini hanya dapat dicapai dengan infrastruktur teknologi yang fleksibel, sumber daya manusia yang adaptif, dan sistem



informasi yang terintegrasi. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi teknologi bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengembangkan kompetensi digital.

Dalam konteks ekonomi global yang dinamis, kolaborasi antara manusia dan mesin menjadi kunci keberhasilan inovasi operasional. Menurut Schwab (2021), konsep *cyber-physical systems* menekankan pentingnya sinergi antara kecerdasan buatan dan kemampuan manusia untuk pengambilan keputusan strategis. Mesin dapat menangani tugas repetitif dengan presisi tinggi, sementara manusia fokus pada inovasi, kreativitas, dan pengawasan strategis. Integrasi keduanya menghasilkan sistem operasi yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi kualitas tinggi.

Secara keseluruhan, teknologi produksi dan inovasi operasional merupakan dua pilar utama dalam manajemen operasi modern. Kedua konsep ini saling melengkapi dalam menciptakan sistem operasi yang efisien, adaptif, dan berkelanjutan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan teknologi, budaya inovasi, dan strategi bisnis secara harmonis akan mampu bersaing di era industri digital yang penuh ketidakpastian. Dengan demikian, manajemen teknologi dan inovasi operasi bukan sekadar aspek teknis, tetapi merupakan fondasi bagi keunggulan kompetitif jangka panjang (Heizer et al., 2020; Tidd & Bessant, 2020).

## **B. Otomasi dan Robotika**

Otomasi dan robotika merupakan pilar penting dalam transformasi manajemen operasi modern. Menurut Heizer et al. (2020), otomasi adalah penerapan teknologi untuk mengontrol proses produksi secara otomatis dengan intervensi manusia minimal, sedangkan robotika merupakan cabang dari otomasi yang berfokus pada penggunaan robot dalam aktivitas manufaktur maupun

jasa. Tujuan utama penerapan otomasi adalah meningkatkan produktivitas, konsistensi kualitas, serta efisiensi biaya operasional. Di era industri 4.0, sistem otomatis tidak lagi hanya menggantikan pekerjaan manusia, tetapi juga berkolaborasi dengan manusia dalam meningkatkan kinerja proses produksi.

Penerapan otomasi dalam industri memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi dan kecepatan produksi. Menurut Stevenson (2021), sistem otomatis mampu bekerja 24 jam tanpa henti dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi dibandingkan manusia. Teknologi seperti *Programmable Logic Controller* (PLC), sensor pintar, dan sistem kendali berbasis komputer memungkinkan mesin melakukan penyesuaian secara real-time terhadap variasi input dan kondisi lingkungan. Hasilnya, waktu siklus produksi dapat dikurangi secara drastis tanpa mengorbankan kualitas produk. Otomasi juga mengurangi kesalahan manusia (*human error*) dan meningkatkan keamanan kerja.

Robotika, sebagai bentuk lanjutan dari otomasi, memainkan peran sentral dalam industri manufaktur modern. Menurut Groover (2020), robot industri digunakan untuk berbagai fungsi seperti pengelasan, perakitan, pengepakan, dan pengangkutan material. Keunggulan utama robot terletak pada presisi, kecepatan, dan kemampuan bekerja di lingkungan berbahaya. Misalnya, dalam industri otomotif, robot lengan mekanik dapat melakukan proses pengelasan bodi mobil dengan ketepatan tinggi dan waktu siklus yang singkat. Penggunaan robot juga memungkinkan produksi massal yang konsisten dengan tingkat cacat produk yang sangat rendah.

Perkembangan terbaru dalam robotika memperkenalkan konsep cobots (*collaborative robots*), yaitu robot yang dirancang untuk bekerja berdampingan dengan manusia. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021),

*cobots* dilengkapi dengan sensor keamanan, kamera 3D, dan sistem kecerdasan buatan (AI) untuk mengenali gerakan manusia dan beradaptasi terhadap situasi kerja. *Cobots* meningkatkan fleksibilitas produksi karena dapat digunakan pada berbagai jenis proses tanpa perlu pemrograman ulang yang rumit. Dalam industri elektronik dan farmasi, *cobots* banyak digunakan untuk tugas-tugas presisi seperti perakitan komponen kecil dan pengemasan produk.

Dampak otomasi terhadap tenaga kerja sering kali menjadi perdebatan dalam manajemen operasi. Menurut Schwab (2021), meskipun otomasi menggantikan sebagian pekerjaan manual, teknologi ini juga menciptakan jenis pekerjaan baru yang memerlukan keterampilan digital, pemrograman, dan analisis data. Peran manusia bergeser dari operator menjadi pengendali sistem dan analisis proses. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan ulang (*reskilling*) dan peningkatan keterampilan (*upskilling*) tenaga kerja agar mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja berbasis teknologi tinggi.

Selain di sektor manufaktur, otomasi dan robotika juga diadopsi secara luas dalam sektor jasa. Menurut Krajewski et al. (2021), restoran, rumah sakit, dan pusat logistik kini menggunakan robot untuk pelayanan pelanggan, pengiriman barang, hingga diagnosis medis. Misalnya, rumah sakit di Jepang menggunakan *robot Da Vinci Surgical System* untuk operasi bedah presisi tinggi yang dikendalikan oleh dokter melalui konsol komputer. Di sektor logistik, Amazon menggunakan ribuan robot otonom di gudangnya untuk memindahkan rak produk, mempercepat pengemasan, dan menurunkan biaya operasional hingga 20%.

Otomasi juga berkaitan erat dengan sistem *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML). Menurut Tidd dan Bessant (2020), AI memungkinkan mesin belajar dari

data historis dan mengoptimalkan keputusan produksi secara mandiri. Misalnya, algoritma AI dapat memprediksi kebutuhan perawatan mesin sebelum kerusakan terjadi (*predictive maintenance*). Hal ini meningkatkan keandalan sistem dan mengurangi waktu henti produksi (*downtime*). Dengan integrasi AI, robot tidak hanya melakukan tugas mekanis, tetapi juga dapat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan dan permintaan pelanggan.

Implementasi otomasi dan robotika juga memberikan kontribusi besar terhadap efisiensi energi dan keberlanjutan. Menurut Slack et al. (2020), sistem otomatis dapat mengoptimalkan penggunaan energi dengan menyesuaikan operasi mesin terhadap kebutuhan aktual. Selain itu, teknologi sensor memungkinkan pemantauan konsumsi energi secara *real-time* untuk mengurangi limbah dan emisi karbon. Dalam konteks green manufacturing, robot modern dirancang dengan komponen hemat energi dan bahan ramah lingkungan. Dengan demikian, otomasi mendukung tujuan keberlanjutan sekaligus meningkatkan efisiensi biaya produksi.

Namun, keberhasilan implementasi otomasi dan robotika tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi. Menurut Kerzner (2022), banyak proyek otomasi gagal karena kurangnya perencanaan strategis, resistensi karyawan, dan kurangnya pelatihan operasional. Oleh karena itu, integrasi teknologi harus disertai dengan manajemen perubahan (*change management*) yang baik. Komunikasi yang jelas, pelibatan karyawan, dan pelatihan yang memadai merupakan kunci keberhasilan transisi menuju sistem operasi otomatis yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, otomasi dan robotika merupakan pendorong utama revolusi industri modern yang mengubah paradigma manajemen operasi. Teknologi ini

tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kualitas, tetapi juga menciptakan sistem operasi yang adaptif, aman, dan berkelanjutan. Masa depan manajemen operasi akan semakin bergantung pada kolaborasi antara manusia, mesin, dan algoritma cerdas. Dengan strategi penerapan yang tepat, otomasi dan robotika bukan ancaman bagi tenaga kerja, melainkan peluang untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan inovatif (Heizer et al., 2020; Schwab, 2021).

### C. Sistem Informasi Manajemen Operasi

Sistem Informasi Manajemen Operasi (SIMO) merupakan fondasi utama dalam pengelolaan aktivitas operasional modern. Menurut Heizer et al. (2020), SIMO adalah sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menganalisis data operasional guna mendukung pengambilan keputusan. Dalam konteks industri 4.0, sistem ini berperan penting dalam menghubungkan berbagai fungsi organisasi seperti produksi, persediaan, logistik, dan pemasaran. Dengan dukungan teknologi informasi, manajer dapat memperoleh informasi *real-time* yang membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi.

Peran utama SIMO adalah menyediakan informasi yang akurat dan relevan bagi manajemen dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan operasional. Menurut Stevenson (2021), sistem ini berfungsi sebagai “pusat saraf” organisasi karena mengintegrasikan data dari berbagai departemen menjadi satu platform terpadu. Dengan demikian, keputusan yang diambil menjadi lebih cepat dan berbasis data aktual (*data-driven decision making*). Misalnya, dalam manajemen persediaan, sistem informasi dapat memberikan sinyal otomatis untuk pemesanan ulang bahan baku berdasarkan tingkat stok minimum.

SIMO terdiri dari beberapa subsistem utama seperti *Transaction Processing System (TPS)*, *Management Information System (MIS)*, dan *Decision Support System (DSS)*. Menurut Laudon dan Laudon (2022), TPS bertugas menangani data transaksi rutin seperti pesanan pelanggan atau penerimaan bahan baku. MIS menghasilkan laporan periodik untuk membantu manajer dalam memantau kinerja operasi, sedangkan DSS digunakan untuk analisis dan pengambilan keputusan strategis menggunakan model simulasi dan analisis prediktif. Ketiga subsistem ini saling terintegrasi dan membentuk kerangka kerja yang komprehensif bagi manajemen operasional.

Dalam perkembangan terbaru, banyak organisasi beralih ke sistem informasi berbasis *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Menurut Krajewski et al. (2021), ERP mengintegrasikan seluruh fungsi bisnis ke dalam satu basis data yang sama, sehingga semua bagian perusahaan dapat mengakses informasi yang konsisten dan terbaru. Modul ERP biasanya mencakup keuangan, produksi, sumber daya manusia, logistik, dan penjualan. Keuntungan utama ERP adalah meningkatkan koordinasi antar departemen, mengurangi duplikasi data, serta mempercepat aliran informasi di seluruh organisasi.

Teknologi *cloud computing* turut merevolusi penerapan sistem informasi dalam operasi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), penggunaan sistem berbasis awan memungkinkan perusahaan mengakses data dari mana saja dan kapan saja tanpa memerlukan infrastruktur server internal yang mahal. Selain itu, sistem berbasis *cloud* juga mendukung kolaborasi antar cabang dan mitra bisnis di berbagai lokasi geografis. Dengan tingkat keamanan data yang semakin tinggi dan kemampuan skalabilitas yang fleksibel, *cloud-based operation systems* menjadi pilihan utama perusahaan multinasional dalam mengelola rantai pasok global.

Peran big data *analytics* dalam SIMO juga semakin penting. Menurut Tidd dan Bessant (2020), analisis big data memungkinkan organisasi memproses jutaan data transaksi, sensor, dan perilaku pelanggan untuk menemukan pola dan wawasan strategis. Dalam operasi manufaktur, analisis prediktif digunakan untuk memprediksi permintaan pasar, mengoptimalkan jadwal produksi, dan mendeteksi potensi gangguan mesin. Dengan dukungan machine learning, sistem informasi kini dapat belajar dari data historis dan memberikan rekomendasi otomatis yang meningkatkan kecepatan serta akurasi pengambilan keputusan.

Integrasi sistem informasi dengan *Internet of Things* (IoT) juga mengubah paradigma manajemen operasi. Menurut Schwab (2021), IoT memungkinkan setiap mesin, peralatan, dan perangkat di pabrik saling terhubung melalui jaringan digital. Sensor IoT mengirimkan data operasional secara langsung ke sistem pusat yang menganalisis performa mesin dan kondisi lingkungan. Hal ini memungkinkan penerapan *predictive maintenance*, yaitu pemeliharaan mesin berdasarkan data aktual, bukan berdasarkan jadwal waktu. Hasilnya, perusahaan dapat mengurangi *downtime* dan memperpanjang umur peralatan secara signifikan.

Selain fungsi teknis, SIMO juga memainkan peran strategis dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi. Menurut Kerzner (2022), sistem informasi yang baik memungkinkan manajemen melakukan pelacakan kinerja proyek, efisiensi biaya, dan penggunaan sumber daya dengan tingkat akurasi tinggi. Informasi yang transparan juga membantu mencegah terjadinya penyimpangan operasional, meningkatkan kepercayaan investor, serta memperkuat tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Oleh karena itu, sistem informasi bukan hanya alat teknis, tetapi juga instrumen pengendalian manajerial yang strategis.

Penerapan sistem informasi manajemen operasi memerlukan kesiapan organisasi dalam hal infrastruktur, budaya data, dan sumber daya manusia. Menurut Slack et al. (2020), banyak perusahaan gagal mengoptimalkan sistem informasi karena kurangnya pelatihan karyawan dan resistensi terhadap perubahan. Untuk mengatasi hal ini, manajemen perlu menanamkan budaya digital yang menekankan pentingnya data sebagai aset strategis. Pelatihan berkelanjutan dan komunikasi yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan sistem informasi digunakan secara optimal di seluruh tingkatan organisasi.

Secara keseluruhan, Sistem Informasi Manajemen Operasi (SIMO) berfungsi sebagai tulang punggung digital bagi organisasi modern. Dengan mengintegrasikan teknologi seperti ERP, *cloud computing*, *big data*, dan IoT, perusahaan dapat mencapai efisiensi operasional yang lebih tinggi serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. SIMO tidak hanya mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, tetapi juga menjadi katalis utama transformasi digital dalam dunia operasi (Heizer et al., 2020; Laudon & Laudon, 2022).

#### **D. Digitalisasi dan Industry 4.0**

Era *Industry 4.0* telah menandai revolusi besar dalam dunia operasi dan manajemen produksi. Menurut Schwab (2021), revolusi industri keempat ditandai dengan integrasi dunia fisik dan digital melalui teknologi seperti *Internet of Things (IoT)*, kecerdasan buatan (AI), *Big Data Analytics*, *Cloud Computing*, dan sistem siber-fisik (*Cyber-Physical Systems*). Digitalisasi dalam konteks ini tidak hanya mengubah cara perusahaan memproduksi barang dan jasa, tetapi juga bagaimana mereka menciptakan nilai, berinovasi, dan berinteraksi dengan pelanggan. Transformasi digital menjadi elemen inti dalam strategi operasional modern.



Digitalisasi memungkinkan seluruh proses operasional dihubungkan dalam satu ekosistem cerdas yang saling berkomunikasi secara otomatis. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), sistem digitalisasi mengubah rantai pasok tradisional menjadi *smart supply chain* yang mampu beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar secara *real-time*. Sensor IoT di lini produksi dapat mengirimkan data performa mesin ke pusat kendali yang kemudian menganalisisnya menggunakan AI. Proses ini menciptakan aliran informasi yang cepat, transparan, dan terukur, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih tepat dan efisien.

Dalam konteks manajemen operasi, digitalisasi berperan besar dalam meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas produksi. Menurut Heizer et al. (2020), sistem digital memungkinkan otomatisasi pengendalian kualitas, perencanaan produksi adaptif, serta pemeliharaan prediktif. Melalui analisis data besar (*big data analytics*), organisasi dapat mengidentifikasi pola yang sebelumnya tidak terlihat dalam sistem tradisional. Misalnya, data konsumsi energi dan waktu siklus mesin dapat digunakan untuk mengoptimalkan jadwal produksi dan menurunkan biaya operasional. Dengan demikian, digitalisasi berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan daya saing perusahaan.

Salah satu pilar utama Industry 4.0 adalah *Cyber-Physical Systems* (CPS). Menurut Krajewski et al. (2021), CPS menghubungkan dunia fisik dan digital melalui sensor, aktuator, dan sistem kontrol otomatis. Setiap mesin dan perangkat produksi memiliki kemampuan untuk mengumpulkan, memproses, dan bertukar informasi secara mandiri. Hal ini menciptakan sistem produksi yang bersifat adaptif dan otonom. CPS tidak hanya memungkinkan monitoring waktu nyata, tetapi juga pengambilan keputusan berbasis algoritma, yang pada

akhirnya meningkatkan keandalan dan efisiensi operasi secara menyeluruh.

Teknologi *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) memainkan peran sentral dalam transformasi digital industri. Menurut Tidd dan Bessant (2020), AI digunakan untuk menganalisis data dalam jumlah besar guna menghasilkan prediksi dan rekomendasi yang mendukung pengambilan keputusan strategis. Dalam operasi manufaktur, AI digunakan untuk optimasi jalur produksi, perawatan prediktif mesin, dan deteksi anomali kualitas. *Machine learning* membantu sistem mengenali pola dari data historis dan memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan tanpa campur tangan manusia. Hal ini menjadikan operasi semakin cerdas dan efisien.

Selain itu, *Big Data Analytics* menjadi tulang punggung dari digitalisasi operasional. Menurut Laudon dan Laudon (2022), kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber memberikan wawasan mendalam tentang kinerja proses, perilaku pelanggan, dan kondisi pasar. Dengan analitik prediktif, perusahaan dapat merencanakan kapasitas, menentukan harga, serta memproyeksikan permintaan masa depan. Dalam konteks industri, big data berfungsi sebagai bahan bakar yang menggerakkan inovasi, memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang akurat dan cepat.

*Cloud computing* juga merupakan elemen kunci dalam digitalisasi operasi. Menurut Stevenson (2021), penggunaan *cloud-based systems* memungkinkan integrasi data lintas lokasi dan akses informasi secara *real-time*. Dengan sistem berbasis awan, perusahaan tidak lagi bergantung pada infrastruktur lokal yang mahal. Teknologi ini mendukung kolaborasi global antara pabrik, pemasok, dan pelanggan. Selain itu, *cloud computing* juga memberikan fleksibilitas skalabilitas

perusahaan dapat menambah atau mengurangi kapasitas komputasi sesuai kebutuhan tanpa biaya tetap yang tinggi, menjadikannya solusi yang efisien bagi bisnis modern.

Di Indonesia, digitalisasi industri didorong oleh program nasional Making Indonesia 4.0 yang diluncurkan oleh Kementerian Perindustrian. Menurut Kemenperin (2024), inisiatif ini bertujuan untuk mempercepat transformasi digital di lima sektor prioritas: makanan dan minuman, otomotif, tekstil, elektronik, serta kimia. Implementasi teknologi digital seperti robotika, IoT, dan analitik data diharapkan dapat meningkatkan produktivitas nasional hingga 70% pada tahun 2030. Pemerintah juga menekankan pentingnya pengembangan SDM digital dan infrastruktur data yang andal untuk mendukung keberlanjutan transformasi ini.

Digitalisasi tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi. Menurut Kerzner (2022), keberhasilan implementasi Industry 4.0 tergantung pada kesiapan organisasi untuk mengadopsi budaya inovasi, kolaborasi lintas fungsi, dan orientasi berbasis data. Manajer operasi harus mengubah pola pikir dari pengawasan manual menjadi pengambilan keputusan berbasis informasi digital. Selain itu, keterampilan analisis data dan pemahaman teknologi menjadi kompetensi wajib bagi tenaga kerja di era ini. Oleh karena itu, digitalisasi juga merupakan tantangan sumber daya manusia, bukan hanya teknologi.

Secara keseluruhan, digitalisasi dan Industry 4.0 telah mengubah paradigma manajemen operasi dari sistem konvensional menjadi ekosistem pintar berbasis data. Integrasi teknologi seperti AI, IoT, CPS, dan *cloud computing* menciptakan proses produksi yang otonom, efisien, dan berkelanjutan. Dalam konteks global, perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi digital

lebih cepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, digitalisasi bukan hanya pilihan strategis, tetapi kebutuhan mendasar untuk kelangsungan bisnis di masa depan (Schwab, 2021; Heizer et al., 2020).

### **E. Contoh Implementasi Teknologi**

Implementasi teknologi dalam operasi modern menunjukkan bagaimana inovasi dapat mengubah cara organisasi berproduksi, mendistribusikan, dan melayani pelanggan. Menurut Heizer et al. (2020), penerapan teknologi tidak hanya berdampak pada efisiensi biaya, tetapi juga meningkatkan kualitas, fleksibilitas, dan kecepatan respon terhadap pasar. Berbagai perusahaan global dan nasional telah membuktikan bahwa integrasi teknologi dalam operasi merupakan investasi strategis untuk meningkatkan daya saing jangka panjang. Contoh penerapan ini mencakup sektor manufaktur, logistik, kesehatan, hingga layanan publik.

Dalam sektor manufaktur, Toyota Motor Corporation menjadi pelopor penerapan teknologi berbasis lean manufacturing dan *Just-In-Time* (JIT). Menurut Liker (2020), Toyota mengintegrasikan robotika, sistem otomasi, dan *Internet of Things* (IoT) untuk mengoptimalkan efisiensi produksi dan menurunkan tingkat cacat. Setiap mesin di pabrik Toyota terhubung dalam sistem jaringan yang memantau kinerja dan mendeteksi kerusakan lebih awal melalui konsep predictive maintenance. Integrasi data real-time ini memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian cepat terhadap perubahan permintaan pasar tanpa mengganggu stabilitas produksi.

Pada industri logistik, Amazon menjadi contoh sukses penerapan robotika dan kecerdasan buatan dalam operasi pergudangan. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), Amazon menggunakan ribuan robot otonom yang bekerja

secara sinkron untuk mengatur pengambilan, pengemasan, dan pengiriman barang. Sistem algoritma AI menentukan jalur optimal dan urutan pemrosesan pesanan untuk mengurangi waktu tunggu pelanggan. Selain itu, penggunaan cloud computing melalui platform *Amazon Web Services* (AWS) memungkinkan koordinasi antara pusat distribusi global secara *real-time*, meningkatkan efisiensi rantai pasok internasional.

Sektor kesehatan juga mengalami transformasi besar dengan penerapan teknologi digital. Menurut Schwab (2021), rumah sakit modern menggunakan sistem *Electronic Medical Records* (EMR), robot bedah presisi tinggi, dan aplikasi berbasis AI untuk diagnosis penyakit. Misalnya, robot bedah *Da Vinci Surgical System* digunakan di berbagai rumah sakit dunia untuk melakukan operasi dengan tingkat presisi tinggi dan risiko minimal. Di Indonesia, beberapa rumah sakit besar seperti RSUP Dr. Sardjito telah menerapkan sistem informasi terintegrasi untuk manajemen pasien, farmasi, dan logistik medis, yang meningkatkan akurasi dan kecepatan layanan.

Dalam sektor energi, PLN Indonesia *Power* menjadi contoh implementasi sistem digital berbasis *Internet of Things* (IoT) dalam pengawasan pembangkit listrik. Menurut Rahmadani et al. (2023), PLN menggunakan sensor cerdas untuk memantau kondisi turbin, konsumsi bahan bakar, dan efisiensi sistem pembangkit. Data dikirim ke pusat kontrol digital untuk dianalisis secara *real-time* menggunakan *Big Data Analytics*. Dengan sistem ini, waktu henti tak terencana berkurang hingga 35%, dan efisiensi energi meningkat sebesar 12%. Implementasi ini menunjukkan bagaimana teknologi digital meningkatkan keandalan operasional dan keberlanjutan energi nasional.

Dalam industri transportasi, *Mass Rapid Transit* (MRT) Jakarta merupakan contoh penerapan teknologi digital di

sektor publik Indonesia. Menurut MRT Jakarta (2022), sistem operasi MRT menggunakan *Automated Train Control* (ATC), *Computer-Based Train Control* (CBTC), dan *integrasi Building Information Modeling* (BIM) untuk manajemen proyek. Teknologi ini memungkinkan jadwal perjalanan yang tepat, efisiensi energi, serta keselamatan tinggi. Selain itu, data operasional dikumpulkan dan dianalisis untuk optimalisasi pemeliharaan dan perencanaan rute di masa depan. Penerapan ini menjadikan MRT Jakarta sebagai model digitalisasi transportasi urban di Indonesia.

Di sektor pertanian, John Deere memimpin penerapan *smart farming* berbasis IoT. Menurut Krajewski et al. (2021), traktor modern perusahaan ini dilengkapi sensor GPS dan sistem otomatis yang memantau kondisi tanah, pola cuaca, dan kebutuhan pupuk secara *real-time*. Data yang dikumpulkan dari ladang dianalisis untuk memberikan rekomendasi presisi bagi petani. Hasilnya, produktivitas meningkat hingga 20%, penggunaan air dan pupuk lebih efisien, serta dampak lingkungan berkurang. Inovasi seperti ini memperlihatkan potensi besar digitalisasi di sektor agribisnis yang selama ini dianggap tradisional.

Dalam sektor ritel, Indomaret dan Alfamart di Indonesia telah mengimplementasikan sistem *Point of Sales* (POS) digital dan *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk mengintegrasikan transaksi pelanggan dengan manajemen stok barang. Menurut Kemenperin (2024), sistem ini memungkinkan pelacakan permintaan secara *real-time* dan pengiriman otomatis ke cabang yang membutuhkan stok tambahan. Selain itu, data pembelian pelanggan digunakan untuk analisis perilaku konsumen dan strategi promosi yang lebih tepat sasaran. Teknologi ini meningkatkan efisiensi logistik dan pengalaman pelanggan secara simultan.

Penerapan teknologi juga mengubah sektor pendidikan melalui konsep *e-learning* dan *smart campus*. Menurut Laudon dan Laudon (2022), universitas di seluruh dunia telah mengadopsi platform pembelajaran digital berbasis *Learning Management System* (LMS) yang mendukung akses jarak jauh dan personalisasi pembelajaran. Di Indonesia, Universitas Gadjah Mada (UGM) dan Universitas Indonesia (UI) telah mengembangkan sistem pembelajaran adaptif berbasis data yang memantau partisipasi mahasiswa dan efektivitas materi kuliah. Teknologi ini mendukung peningkatan kualitas pendidikan tinggi di era digital.

Di sektor industri kimia dan manufaktur berat, Siemens AG menerapkan konsep Digital Twin untuk mensimulasikan kinerja sistem produksi secara virtual. Menurut Stevenson (2021), Digital Twin adalah model digital dari aset fisik yang dapat digunakan untuk menguji, memantau, dan mengoptimalkan proses tanpa menghentikan operasi aktual. Dengan simulasi ini, Siemens mampu mempercepat waktu pengembangan produk hingga 30% dan menurunkan biaya pemeliharaan sebesar 15%. Konsep ini kini menjadi standar baru dalam pengembangan produk industri berteknologi tinggi.

Secara keseluruhan, berbagai contoh implementasi teknologi di atas menunjukkan bahwa digitalisasi dan inovasi operasional tidak terbatas pada satu sektor saja. Teknologi telah mengubah wajah manufaktur, logistik, energi, kesehatan, pendidikan, dan layanan publik. Kunci keberhasilan terletak pada integrasi antara manusia, proses, dan teknologi yang dikelola secara strategis. Dengan mengadopsi prinsip *continuous improvement* dan budaya digital, organisasi dapat memanfaatkan potensi teknologi untuk menciptakan efisiensi, keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif jangka panjang (Heizer et al., 2020; Ivanov & Dolgui, 2021).

**Tabel Ringkasan Bab 10 – Manajemen Teknologi dan Inovasi Operasi**

Subbagian	Fokus Pembahasan Utama	Konsep dan Temuan Inti	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
Teknologi Produksi dan Inovasi Operasional	Menjelaskan konsep dasar teknologi produksi dan kaitannya dengan inovasi proses, organisasi, dan teknologi.	Inovasi operasional bertujuan meningkatkan efisiensi dan nilai tambah melalui otomatisasi, lean system, dan sustainability. Teknologi menjadi katalis untuk produktivitas dan daya saing.	Heizer et al. (2020); Tidd & Bessant (2020); Liker (2020); Ivanov & Dolgui (2021)
Otomasi dan Robotika	Membahas penerapan otomasi dan robotika dalam operasi manufaktur dan jasa.	Otomasi meningkatkan produktivitas dan keamanan kerja. Robotika dan <i>collaborative robots</i> (cobots) menciptakan efisiensi, sementara AI dan IoT memperluas fungsi sistem otomatis.	Groover (2020); Stevenson (2021); Schwab (2021); Krajewski et al. (2021)
Sistem Informasi Manajemen Operasi (SIMO)	Menguraikan fungsi sistem informasi dalam mendukung efisiensi dan pengambilan keputusan.	SIMO meliputi ERP, DSS, TPS, dan MIS yang mengintegrasikan data lintas fungsi. Cloud computing dan big data analytics mempercepat transformasi digital operasi.	Laudon & Laudon (2022); Heizer et al. (2020); Slack et al. (2020); Kerzner (2022)
Digitalisasi dan Industry 4.0	Menjelaskan integrasi teknologi digital dalam operasi modern.	Era <i>Industry 4.0</i> didukung oleh AI, IoT, CPS, Big Data, dan Cloud Computing. Digitalisasi menciptakan smart factory dan	Schwab (2021); Ivanov & Dolgui (2021); Kemenperin (2024); Tidd & Bessant



		ekosistem produksi adaptif.	(2020)
Contoh Implementasi Teknologi	Memberikan ilustrasi penerapan teknologi di berbagai sektor industri.	Implementasi teknologi di Toyota, Amazon, PLN, MRT Jakarta, Siemens, dan pendidikan menunjukkan bahwa digitalisasi meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan.	Heizer et al. (2020); Liker (2020); Ivanov & Dolgui (2021); Rahmadani et al. (2023)

## F. Rangkuman

Manajemen teknologi dan inovasi operasi merupakan fondasi utama dalam membangun efisiensi dan keunggulan kompetitif di era industri digital. Teknologi produksi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu teknis, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang memungkinkan integrasi antara sumber daya, proses, dan pelanggan secara lebih efektif. Inovasi operasional mendorong perusahaan untuk terus memperbaiki sistem produksi, mengadopsi konsep *lean manufacturing*, serta berorientasi pada keberlanjutan (*sustainability*) dalam jangka panjang.

Otomasi dan robotika membawa perubahan besar dalam cara organisasi beroperasi. Robot industri dan *collaborative robots (cobots)* mampu meningkatkan kecepatan, akurasi, dan keamanan kerja, serta mengurangi ketergantungan pada tenaga manusia untuk pekerjaan berisiko tinggi. Dengan dukungan kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning*, sistem otomatis kini tidak hanya menjalankan perintah, tetapi juga dapat belajar dan menyesuaikan diri terhadap situasi kerja yang dinamis.

Sistem Informasi Manajemen Operasi (SIMO) menjadi tulang punggung digital organisasi modern. Melalui integrasi ERP, *cloud computing*, dan *big data analytics*, perusahaan mampu mengelola data secara *real-time*

untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Penggunaan teknologi berbasis awan juga memperkuat kolaborasi lintas lokasi dan mempercepat respon terhadap perubahan pasar. SIMO berperan penting dalam membangun transparansi dan akuntabilitas proses operasional.

Transformasi digital melalui *Industry 4.0* menjadikan operasi bisnis lebih adaptif dan otonom. Teknologi seperti *Cyber-Physical Systems (CPS)*, AI, IoT, dan cloud computing mengubah cara organisasi mengelola proses produksi dan rantai pasok. Digitalisasi memungkinkan setiap mesin, perangkat, dan manusia terhubung dalam satu ekosistem pintar (*smart ecosystem*) yang mampu beroperasi secara mandiri dan efisien.

Penerapan teknologi nyata terlihat dalam berbagai sektor: Toyota dalam manufaktur, Amazon di logistik, PLN dalam energi, MRT Jakarta di transportasi publik, hingga universitas melalui *e-learning*. Semua contoh tersebut membuktikan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada integrasi teknologi dengan strategi manajemen dan pengembangan sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, Bab 10 menegaskan bahwa manajemen teknologi dan inovasi operasi bukan sekadar implementasi perangkat digital, melainkan perubahan paradigma manajerial menuju organisasi berbasis data, adaptif, dan berkelanjutan. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi akan lebih siap menghadapi tantangan global dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan di masa depan.

## **G. Tes Formatif**

1. Jelaskan bagaimana hubungan antara inovasi operasional dan keunggulan kompetitif jangka panjang dalam konteks industri 4.0.

2. Analisis perbedaan antara otomasi tradisional dan robotika kolaboratif (*cobots*) serta dampaknya terhadap produktivitas dan tenaga kerja.
3. Bagaimana peran *Enterprise Resource Planning* (ERP) dalam meningkatkan efisiensi dan integrasi antar departemen perusahaan?
4. Uraikan lima pilar utama dalam transformasi digital berdasarkan konsep Industry 4.0 dan berikan contoh penerapannya dalam industri manufaktur.
5. Diskusikan faktor keberhasilan dan tantangan utama dalam penerapan sistem informasi manajemen operasi berbasis cloud di perusahaan multinasional.
6. Jelaskan peran *Big Data Analytics* dalam mendukung pengambilan keputusan strategis di bidang operasi dan logistik.
7. Berikan contoh nyata penerapan *Cyber-Physical Systems* (CPS) dan bagaimana teknologi tersebut mengubah proses produksi.
8. Menurut Anda, bagaimana strategi manajemen perubahan dapat meminimalkan resistensi karyawan terhadap penerapan teknologi baru di perusahaan?
9. Bandingkan dampak sosial dan ekonomi dari penerapan teknologi digital di sektor industri dan sektor publik di Indonesia.
10. Jelaskan bagaimana organisasi dapat membangun budaya inovasi dan literasi digital sebagai bagian dari strategi transformasi teknologi jangka panjang.

## H. Referensi

- Ahi, P., & Searcy, C. (2019). Assessing sustainability in supply chains: A framework for supply chain sustainability indicators. *Journal of Cleaner Production*, 234, 1425–1440.

- Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2021). The Oxford handbook of innovation management. Oxford University Press.
- Groover, M. P. (2020). Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing (5th ed.). Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson Education.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). Handbook of digital supply chain: Disruption management and transformation. Springer Nature.
- Kemenperin. (2024). Making Indonesia 4.0: Strategi transformasi industri nasional berbasis teknologi digital. Kementerian Perindustrian RI.
- Kerzner, H. (2022). Project management best practices: Achieving global excellence (5th ed.). Wiley.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2021). Operations management: Processes and supply chains (13th ed.). Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). Management information systems: Managing the digital firm (17th ed.). Pearson.
- Liker, J. K. (2020). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Rahmadani, N., Putri, D., & Arif, M. (2023). IoT-based monitoring systems in energy management: A case

study of PLN Indonesia Power. *Journal of Energy Innovation*, 5(2), 78–92.

Schwab, K. (2021). *The Fourth Industrial Revolution: Technology and the future of humanity*. Penguin Random House.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2020). *Operations management* (10th ed.). Pearson Education.

Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.



# BAB 11

## MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami konsep risiko dalam manajemen operasional
2. Mengenai teknik identifikasi dan evaluasi risiko
3. Mempelajari strategi mitigasi risiko operasi
4. Mengetahui peran manajemen krisis dan kontinuitas bisnis

### A. Definisi dan Jenis Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen modern yang mempengaruhi stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Menurut *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS, 2021), risiko operasional didefinisikan sebagai risiko kerugian yang timbul akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau dari kejadian eksternal. Dalam konteks yang lebih luas, risiko ini mencakup kesalahan manusia, gangguan teknologi, bencana alam, hingga tindakan fraud. Tujuan utama manajemen risiko operasional adalah untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan sumber risiko tersebut agar tidak mengganggu kelangsungan aktivitas bisnis.

Konsep risiko operasional berkembang seiring meningkatnya kompleksitas organisasi. Menurut Hopkin (2020), setiap aktivitas bisnis memiliki elemen ketidakpastian yang berpotensi menimbulkan kerugian, baik secara finansial maupun non-finansial. Oleh karena itu, risiko operasional tidak hanya terjadi di sektor perbankan atau keuangan, tetapi juga di manufaktur, logistik, energi, pendidikan, dan kesehatan. Dalam

manajemen operasi, risiko dapat muncul dari kegagalan rantai pasok, penundaan produksi, kesalahan sistem informasi, atau kegagalan pemeliharaan mesin yang berdampak pada kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

Dalam pendekatan sistemik, risiko operasional dapat dibedakan menjadi dua kategori besar, yaitu risiko internal dan risiko eksternal. Menurut Kaplan (2020), risiko internal berasal dari faktor organisasi seperti prosedur kerja yang tidak efisien, kelemahan sistem informasi, atau kelalaian manusia. Sedangkan risiko eksternal timbul akibat faktor di luar kendali perusahaan seperti bencana alam, kebijakan pemerintah, perubahan teknologi, dan gangguan geopolitik. Keduanya saling terkait dan memerlukan strategi mitigasi terpadu agar dampak negatifnya dapat diminimalkan secara efektif.

Jenis risiko operasional juga dapat diklasifikasikan berdasarkan sumber penyebabnya. Menurut Lam (2021), terdapat empat sumber utama: risiko manusia, risiko proses, risiko sistem, dan risiko eksternal. Risiko manusia berkaitan dengan kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan; risiko proses muncul dari desain atau implementasi prosedur yang tidak tepat; risiko sistem berasal dari kegagalan teknologi informasi; sementara risiko eksternal meliputi bencana, serangan siber, dan krisis politik. Klasifikasi ini membantu organisasi menentukan prioritas penanganan sesuai tingkat urgensi dan dampaknya.

Dari perspektif strategis, risiko operasional juga mencakup risiko reputasi dan risiko kepatuhan. Menurut Fraser dan Simkins (2021), kegagalan dalam menangani risiko operasional dapat menyebabkan kerusakan citra perusahaan di mata publik, yang pada akhirnya menurunkan kepercayaan investor dan pelanggan. Contohnya, kebocoran data pelanggan akibat kelemahan keamanan sistem informasi dapat menimbulkan kerugian

jangka panjang. Selain itu, pelanggaran regulasi atau standar keselamatan dapat menyebabkan sanksi hukum dan denda finansial yang signifikan.

Perubahan teknologi digital menambah dimensi baru pada risiko operasional. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), era Industry 4.0 membawa peluang efisiensi tinggi, tetapi juga menimbulkan risiko siber (*cyber risk*) dan risiko ketergantungan terhadap sistem otomatis. Serangan siber, kesalahan algoritma, dan gangguan jaringan dapat mengakibatkan kerugian besar, terutama pada organisasi yang sepenuhnya bergantung pada sistem digital. Oleh karena itu, pengelolaan risiko teknologi menjadi salah satu prioritas utama dalam manajemen risiko operasional modern.

Dalam konteks organisasi publik, risiko operasional juga melibatkan dimensi sosial dan tata kelola. Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko harus mempertimbangkan konteks organisasi, termasuk pemangku kepentingan, lingkungan regulasi, dan nilai sosial. Risiko dalam lembaga pemerintahan misalnya, tidak hanya berkaitan dengan kehilangan aset atau kesalahan administrasi, tetapi juga menyangkut akuntabilitas publik dan transparansi pelayanan. Pendekatan ini menekankan bahwa manajemen risiko operasional bukan sekadar proses teknis, melainkan instrumen tata kelola yang baik (*good governance*).

Manajemen risiko operasional juga berperan penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis (*business continuity*). Menurut Kerzner (2022), perusahaan harus mampu mengidentifikasi titik-titik kritis dalam operasi dan mengembangkan rencana darurat (*contingency plan*) untuk menghadapi gangguan. Tujuannya adalah memastikan bahwa meskipun terjadi insiden besar seperti pemadaman listrik, kebakaran, atau bencana alam, kegiatan operasional tetap dapat berjalan dengan dampak minimal. Penerapan sistem *Business Continuity*



*Management* (BCM) menjadi langkah strategis dalam menghadapi ketidakpastian tersebut.

Dari sudut pandang ekonomi, risiko operasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Menurut Stevenson (2021), setiap gangguan dalam proses operasional berpotensi menurunkan produktivitas, menaikkan biaya produksi, dan mengurangi profitabilitas. Oleh karena itu, pengukuran risiko melalui indikator kinerja operasional seperti *downtime*, tingkat kecelakaan kerja, dan rasio kesalahan produksi menjadi penting untuk menilai efektivitas sistem pengendalian risiko yang diterapkan.

Secara keseluruhan, manajemen risiko operasional merupakan pilar penting dalam sistem manajemen operasi modern. Organisasi yang mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko secara proaktif akan memiliki ketahanan operasional (*operational resilience*) yang lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian. Dengan pendekatan sistemik dan integratif, risiko tidak hanya dapat dikendalikan, tetapi juga dijadikan peluang untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi (Hopkin, 2020; Lam, 2021; Kerzner, 2022).

## **B. Analisis Risiko: Identifikasi, Penilaian, dan Monitoring**

Analisis risiko operasional merupakan proses sistematis untuk mengenali, menilai, dan memantau berbagai sumber risiko yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Menurut ISO 31000:2018, analisis risiko mencakup tiga tahapan utama: identifikasi risiko, penilaian risiko (*risk assessment*), dan pemantauan risiko (*risk monitoring*). Proses ini memungkinkan organisasi untuk memahami potensi ancaman, mengevaluasi tingkat dampak dan probabilitasnya, serta menentukan strategi pengendalian yang tepat. Dalam konteks manajemen operasi, analisis risiko menjadi landasan bagi

pengambilan keputusan strategis untuk menjaga keberlanjutan proses bisnis.

Tahap pertama dalam analisis risiko adalah identifikasi risiko, yaitu proses mengenali potensi kejadian yang dapat menyebabkan kerugian operasional. Menurut Hopkin (2020), identifikasi dilakukan melalui berbagai metode seperti observasi langsung, wawancara, analisis data historis, audit internal, dan teknik brainstorming. Tujuannya adalah menghasilkan daftar lengkap risiko yang mungkin terjadi dalam setiap fungsi operasional, termasuk produksi, distribusi, sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Identifikasi yang akurat memastikan tidak ada risiko penting yang terlewat, sehingga proses pengendalian dapat dilakukan secara proaktif dan menyeluruh.

Selain metode tradisional, identifikasi risiko juga dapat dilakukan dengan pendekatan modern berbasis data dan teknologi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), penggunaan *big data analytics* dan *machine learning* memungkinkan organisasi mendeteksi pola risiko secara lebih cepat dan akurat. Misalnya, data sensor mesin di pabrik dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi kerusakan sebelum terjadi gangguan besar. Teknologi prediktif ini membantu perusahaan mengubah pendekatan manajemen risiko dari reaktif menjadi preventif. Hasilnya, produktivitas meningkat dan biaya perbaikan akibat kegagalan dapat ditekan secara signifikan.

Tahapan kedua adalah penilaian risiko, yang bertujuan mengukur tingkat signifikansi risiko berdasarkan dua dimensi utama: kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan dampaknya (*impact*). Menurut Kaplan (2020), penilaian risiko dapat dilakukan secara kualitatif, semi-kuantitatif, maupun kuantitatif. Pendekatan kualitatif menggunakan kategori seperti rendah, sedang, dan tinggi, sedangkan pendekatan kuantitatif menggunakan

perhitungan numerik untuk menilai besarnya kerugian finansial potensial. Salah satu alat bantu yang umum digunakan adalah risk matrix, yang menggabungkan kedua dimensi tersebut untuk menentukan prioritas pengelolaan risiko.

Selain itu, terdapat pendekatan analitis yang lebih canggih seperti *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA) dan *Fault Tree Analysis* (FTA). Menurut Fraser dan Simkins (2021), FMEA digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan kegagalan pada proses atau komponen, menilai konsekuensinya, dan menentukan tindakan perbaikan. Sedangkan FTA digunakan untuk menganalisis penyebab akar masalah (*root cause analysis*) dari suatu kejadian risiko. Kedua metode ini sangat efektif dalam sektor manufaktur dan energi yang memiliki kompleksitas proses tinggi dan toleransi risiko yang rendah.

Tahap ketiga dalam analisis risiko adalah monitoring dan review, yang berfungsi untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian risiko yang telah diterapkan. Menurut Lam (2021), pemantauan risiko dilakukan secara berkelanjutan melalui indikator kinerja utama (*Key Risk Indicators* – KRI) yang dikaitkan dengan tujuan strategis organisasi. KRI dapat berupa tingkat kecelakaan kerja, waktu henti mesin (*downtime*), rasio kesalahan operasional, atau jumlah pelanggaran kepatuhan. Monitoring yang efektif memungkinkan organisasi mendeteksi tren risiko lebih awal dan melakukan tindakan korektif sebelum dampaknya meluas.

Pemantauan risiko juga memerlukan integrasi dengan sistem pelaporan manajemen. Menurut Kerzner (2022), perusahaan yang menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM) biasanya memiliki sistem pelaporan risiko berbasis digital yang menghubungkan setiap unit kerja dengan komite risiko pusat. Laporan tersebut mencakup hasil evaluasi risiko, langkah mitigasi yang telah dilakukan, dan rekomendasi perbaikan. Dengan cara

ini, manajemen puncak dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang profil risiko organisasi dan menetapkan kebijakan strategis berdasarkan informasi terkini.

Selain monitoring, proses *review* risiko juga menjadi bagian penting untuk menilai efektivitas strategi mitigasi yang telah dijalankan. Menurut Hopkin (2020), *review* dilakukan secara periodik atau setelah terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan operasional seperti pandemi, bencana alam, atau perubahan regulasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa metode pengendalian yang digunakan masih relevan dan efektif. *Review* yang komprehensif juga membantu organisasi dalam proses pembelajaran risiko (*risk learning*), yaitu memperbaiki sistem pengelolaan berdasarkan pengalaman masa lalu.

Dalam praktik terbaik, analisis risiko yang baik harus didukung oleh *risk culture* yang kuat di seluruh organisasi. Menurut Fraser dan Simkins (2021), budaya sadar risiko (*risk-aware culture*) mendorong setiap karyawan untuk aktif melaporkan potensi ancaman tanpa rasa takut terhadap sanksi. Pendekatan partisipatif ini memperkuat proses identifikasi dan monitoring, karena setiap individu dianggap sebagai bagian dari sistem pengendalian risiko. Organisasi yang memiliki budaya risiko yang sehat cenderung lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis.

Secara keseluruhan, analisis risiko operasional yang efektif tidak hanya menekankan pada aspek teknis, tetapi juga pada sistem manajerial yang adaptif dan kolaboratif. Melalui tahapan identifikasi, penilaian, dan monitoring yang terstruktur, organisasi dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya gangguan dan mengoptimalkan peluang perbaikan berkelanjutan. Dengan dukungan teknologi digital dan budaya risiko yang kuat, manajemen risiko tidak hanya menjadi alat defensif, tetapi juga

sumber keunggulan kompetitif dalam menghadapi dinamika global (ISO 31000, 2018; Hopkin, 2020; Lam, 2021).

### C. Strategi Pengendalian Risiko

Strategi pengendalian risiko merupakan langkah sistematis yang dilakukan organisasi untuk meminimalkan dampak negatif dari risiko operasional yang telah diidentifikasi dan dievaluasi. Menurut ISO 31000:2018, pengendalian risiko adalah proses pemilihan dan penerapan tindakan yang paling efektif untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau dampaknya terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencegahan kerugian, tetapi juga pada penciptaan nilai melalui pengelolaan ketidakpastian secara proaktif. Dalam konteks operasional, strategi ini harus disesuaikan dengan sifat kegiatan bisnis, kapasitas organisasi, dan lingkungan eksternal.

Terdapat empat strategi utama dalam pengendalian risiko, yaitu menghindari (*risk avoidance*), mengurangi (*risk reduction*), memindahkan (*risk transfer*), dan menerima (*risk acceptance*). Menurut Hopkin (2020), *risk avoidance* dilakukan dengan menghapus aktivitas yang memiliki risiko tinggi atau mengubah proses agar tidak menimbulkan kerugian. Misalnya, perusahaan manufaktur dapat menghindari bahan baku berbahaya dengan menggantinya menggunakan alternatif yang lebih aman. *Risk reduction* dilakukan dengan menerapkan prosedur pengendalian internal yang ketat, seperti audit rutin, pemeliharaan mesin, dan pelatihan karyawan. Strategi ini berfokus pada pencegahan dan pengendalian.

Sementara itu, *risk transfer* melibatkan pemindahan dampak finansial risiko kepada pihak lain, biasanya melalui mekanisme asuransi atau kontrak kerja sama. Menurut Lam (2021), perusahaan dapat mentransfer risiko kebakaran atau kerusakan aset melalui polis

asuransi, atau risiko keterlambatan proyek kepada subkontraktor melalui klausul perjanjian. Dengan demikian, beban risiko dapat dibagi secara proporsional dengan mitra eksternal. Strategi terakhir, *risk acceptance*, dilakukan jika biaya pengendalian lebih besar daripada potensi kerugian. Dalam hal ini, organisasi menerima risiko dengan menyiapkan cadangan dana atau rencana kontinjensi jika risiko benar-benar terjadi.

Pendekatan pengendalian risiko harus sejalan dengan *risk appetite* dan *risk tolerance* organisasi. Menurut Kaplan (2020), *risk appetite* menggambarkan tingkat risiko yang bersedia diterima oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya, sedangkan *risk tolerance* menunjukkan batas maksimum risiko yang masih dapat ditanggung. Manajemen harus menetapkan batas toleransi risiko secara jelas agar keputusan pengendalian dapat disesuaikan dengan kapasitas organisasi. Misalnya, industri penerbangan memiliki toleransi risiko keselamatan yang sangat rendah, sementara sektor keuangan lebih fleksibel terhadap fluktuasi pasar.

Penerapan strategi pengendalian juga perlu memperhatikan prinsip efisiensi biaya. Menurut Fraser dan Simkins (2021), pengendalian risiko yang efektif adalah yang mampu menyeimbangkan antara biaya implementasi dengan manfaat yang diperoleh. Pendekatan *cost-benefit analysis* digunakan untuk menentukan prioritas pengendalian. Sebagai contoh, investasi pada sistem keamanan siber bernilai tinggi jika risiko serangan digital berpotensi menyebabkan kerugian reputasi besar. Dengan demikian, strategi pengendalian tidak hanya didasarkan pada potensi risiko, tetapi juga pada nilai ekonomi dari tindakan mitigasi yang dilakukan.

Teknologi digital berperan besar dalam mendukung strategi pengendalian risiko operasional modern. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), penggunaan *artificial intelligence* (AI), *machine learning* (ML), dan *Internet of*

*Things* (IoT) memungkinkan sistem pengendalian berjalan secara otomatis dan berbasis data *real-time*. Misalnya, sensor digital pada lini produksi dapat mendeteksi anomali dan menghentikan mesin secara otomatis sebelum kerusakan besar terjadi. Selain itu, algoritma prediktif dapat mengidentifikasi potensi kegagalan proses sehingga langkah mitigasi dapat dilakukan lebih awal. Digitalisasi memperkuat efektivitas pengendalian risiko dan meningkatkan keandalan operasional.

Selain aspek teknologi, strategi pengendalian juga harus melibatkan faktor manusia. Menurut Kerzner (2022), banyak risiko operasional muncul akibat kelalaian atau kesalahan manusia, sehingga pelatihan berkelanjutan menjadi komponen penting dalam mitigasi risiko. Program pelatihan keselamatan, peningkatan kesadaran risiko, serta pembentukan budaya organisasi yang disiplin dapat mengurangi peluang terjadinya kesalahan. Selain itu, sistem insentif yang adil mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai standar keamanan dan etika kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengendalian risiko tidak hanya berbasis teknologi, tetapi juga berbasis perilaku.

Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) menjadi model modern dalam pengendalian risiko secara menyeluruh. Menurut Hopkin (2020), ERM menekankan integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh fungsi organisasi, mulai dari strategi hingga operasional harian. Dengan sistem ERM, setiap unit kerja memiliki tanggung jawab terhadap pengelolaan risiko di bidangnya masing-masing. Proses ini menciptakan koordinasi lintas departemen dan meningkatkan transparansi pelaporan risiko. ERM juga memungkinkan evaluasi risiko secara holistik, sehingga organisasi dapat menetapkan prioritas mitigasi secara objektif dan terukur.

Strategi pengendalian risiko juga mencakup pembuatan *Standard Operating Procedures* (SOP) dan

audit internal yang terjadwal. Menurut Stevenson (2021), SOP menjadi pedoman utama bagi karyawan dalam menjalankan tugas operasional dengan aman dan konsisten. Audit internal dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan prosedur pengendalian telah dijalankan dengan benar. Melalui mekanisme ini, kelemahan sistem dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki sebelum menimbulkan dampak signifikan. Audit risiko yang berkelanjutan juga memperkuat akuntabilitas dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, strategi pengendalian risiko merupakan elemen vital dalam menjaga stabilitas operasional dan kelangsungan bisnis. Organisasi yang menerapkan pengendalian secara sistematis, berbasis teknologi, dan berorientasi manusia akan lebih tangguh menghadapi ketidakpastian. Dengan pendekatan integratif antara risk avoidance, reduction, transfer, dan acceptance, manajemen risiko tidak hanya melindungi aset perusahaan, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam menciptakan nilai dan inovasi jangka panjang (ISO 31000:2018; Lam, 2021; Fraser & Simkins, 2021).

#### **D. Manajemen Krisis dan Pemulihan Operasi**

Manajemen krisis dan pemulihan operasi merupakan bagian penting dari sistem manajemen risiko yang berfokus pada kesiapan organisasi dalam menghadapi situasi darurat yang mengganggu aktivitas normal. Menurut Kerzner (2022), krisis operasional adalah peristiwa mendadak yang berpotensi menimbulkan kerusakan besar terhadap sumber daya, reputasi, dan kesinambungan bisnis. Manajemen krisis bertujuan untuk mengurangi dampak negatif dari kejadian tersebut dengan cara merencanakan, merespons, dan memulihkan operasi secara cepat dan terkoordinasi. Dalam konteks



industri modern, pendekatan ini menjadi bagian integral dari *Business Continuity Management (BCM)*.

Manajemen krisis dimulai dengan tahap persiapan yang mencakup penyusunan kebijakan, rencana tanggap darurat, dan pembentukan tim krisis. Menurut Hopkin (2020), organisasi perlu menetapkan struktur komando yang jelas serta peran dan tanggung jawab setiap anggota tim. Rencana tanggap darurat (*Emergency Response Plan – ERP*) mencakup prosedur evakuasi, komunikasi internal dan eksternal, serta langkah-langkah untuk menjaga keselamatan personel dan aset. Latihan simulasi rutin sangat penting dilakukan agar karyawan memahami tindakan yang harus diambil ketika krisis terjadi.

Selanjutnya, tahap respon krisis merupakan fase paling kritis dalam manajemen risiko operasional. Menurut Fraser dan Simkins (2021), keberhasilan respon krisis bergantung pada kecepatan pengambilan keputusan, efektivitas komunikasi, dan koordinasi antarunit. Organisasi perlu segera menilai skala krisis, menetapkan prioritas, serta memastikan aliran informasi berjalan lancar. Penggunaan teknologi komunikasi digital seperti *incident management systems* dan *real-time dashboards* membantu manajer mengakses informasi terkini, memonitor situasi, dan mengarahkan sumber daya ke area yang paling membutuhkan.

Dalam krisis berskala besar, peran kepemimpinan menjadi sangat penting. Menurut Kaplan (2020), pemimpin harus mampu menunjukkan ketenangan, empati, dan kejelasan arah di tengah ketidakpastian. Kepemimpinan yang tangguh akan membangun kepercayaan di antara karyawan dan pemangku kepentingan, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Komunikasi publik yang transparan juga berfungsi untuk menjaga reputasi organisasi. Misalnya, perusahaan yang secara terbuka menyampaikan langkah

mitigasi setelah insiden kebocoran data cenderung lebih cepat memulihkan kepercayaan pelanggan.

Setelah fase tanggap darurat selesai, organisasi memasuki tahap pemulihan operasi (*recovery phase*). Menurut Stevenson (2021), fase ini berfokus pada pemulihan infrastruktur, sistem informasi, dan aktivitas produksi hingga mencapai tingkat normal. Strategi pemulihan mencakup penilaian kerusakan, prioritas pemulihan sistem kritis, serta evaluasi dampak finansial. Dalam praktiknya, banyak organisasi menerapkan *Disaster Recovery Plan* (DRP) sebagai bagian dari BCM untuk memastikan sistem informasi dan data penting dapat dipulihkan dalam waktu singkat melalui backup otomatis dan cloud storage.

Pemulihan operasi yang efektif juga bergantung pada analisis pascakejadian (*post-crisis review*). Menurut Lam (2021), tahap ini digunakan untuk menilai efektivitas rencana krisis dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Hasil analisis pascakejadian menjadi dasar untuk memperbarui kebijakan, prosedur, dan pelatihan agar organisasi lebih siap menghadapi krisis di masa depan. Pendekatan pembelajaran berkelanjutan ini mencerminkan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen risiko operasional, di mana setiap insiden dijadikan sumber pengetahuan.

Selain faktor teknis, aspek psikologis juga perlu mendapat perhatian dalam manajemen krisis. Menurut Tidd dan Bessant (2020), tekanan dan ketidakpastian selama krisis dapat memengaruhi mental karyawan, menurunkan motivasi, dan mengganggu koordinasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan dukungan psikologis melalui konseling, pelatihan manajemen stres, serta komunikasi yang empatik dari pimpinan. Lingkungan kerja yang suportif membantu mempercepat pemulihan moral dan produktivitas setelah masa krisis berakhir.

Teknologi digital memainkan peran signifikan dalam mendukung manajemen krisis modern. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), penggunaan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence – AI*) dan *predictive analytics* membantu organisasi dalam mendeteksi potensi krisis lebih awal. Misalnya, sistem sensor berbasis IoT dapat mengidentifikasi anomali dalam jaringan listrik atau rantai pasok sebelum menyebabkan gangguan besar. Selain itu, teknologi *cloud computing* memungkinkan koordinasi lintas lokasi melalui platform digital sehingga tim krisis dapat bekerja lebih efektif walau dalam kondisi darurat.

Manajemen krisis juga harus terintegrasi dengan strategi komunikasi korporasi. Menurut Kerzner (2022), keterbukaan dan kecepatan komunikasi sangat menentukan reputasi organisasi setelah krisis. Media sosial menjadi saluran utama dalam menyampaikan informasi resmi kepada publik. Pesan yang jujur, empatik, dan faktual dapat mengurangi penyebaran informasi palsu serta memperkuat kredibilitas perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyiapkan *Crisis Communication Plan* (CCP) untuk memastikan koordinasi pesan di antara seluruh level manajemen dan divisi.

Secara keseluruhan, manajemen krisis dan pemulihan operasi bertujuan menjaga ketahanan organisasi (*organizational resilience*) dalam menghadapi ketidakpastian dan gangguan. Proses ini melibatkan persiapan matang, koordinasi lintas fungsi, kepemimpinan yang tangguh, serta pemanfaatan teknologi digital. Dengan penerapan yang efektif, organisasi tidak hanya mampu bertahan dari krisis, tetapi juga tumbuh lebih kuat melalui pembelajaran dan inovasi pascakejadian. Oleh karena itu, manajemen krisis harus menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi manajemen risiko operasional modern (Hopkin, 2020; Kerzner, 2022; Stevenson, 2021).

## E. Contoh Kasus Risiko Operasi

Kasus risiko operasional banyak terjadi di berbagai sektor industri dan memberikan pelajaran berharga mengenai pentingnya sistem pengendalian yang kuat. Salah satu contoh paling terkenal adalah insiden kebocoran minyak *Deepwater Horizon* oleh BP (*British Petroleum*) pada tahun 2010. Menurut Kerzner (2022), kecelakaan ini disebabkan oleh kegagalan teknis pada sistem pengamanan sumur minyak serta lemahnya budaya keselamatan di lingkungan kerja. Akibatnya, terjadi tumpahan minyak besar-besaran di Teluk Meksiko yang menimbulkan kerugian finansial lebih dari USD 60 miliar serta kerusakan ekosistem laut yang signifikan. Kasus ini menunjukkan bahwa risiko operasional yang diabaikan dapat berkembang menjadi bencana korporasi berskala global.

Kasus lain yang relevan adalah kegagalan sistem operasional di *Toyota Motor Corporation* pada tahun 2020. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), serangan siber terhadap jaringan pemasok komponen menyebabkan gangguan besar pada rantai pasok global Toyota. Produksi sempat terhenti di lebih dari 28 pabrik di Jepang, menunda pengiriman kendaraan ke berbagai negara. Insiden ini memperlihatkan bahwa dalam era digital, risiko siber (*cyber risk*) menjadi bagian integral dari risiko operasional yang harus diantisipasi dengan sistem keamanan data berlapis dan kebijakan keamanan informasi yang ketat.

Di sektor perbankan, kasus Wells Fargo (2016) menjadi contoh klasik risiko operasional yang bersumber dari perilaku manusia (*human risk*). Menurut Hopkin (2020), ribuan karyawan bank tersebut secara tidak etis membuka rekening fiktif atas nama nasabah tanpa izin untuk memenuhi target penjualan. Akibatnya, bank menghadapi denda miliaran dolar dan kehilangan reputasi di mata publik. Kasus ini menegaskan

pentingnya tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang kuat dan budaya kepatuhan (*compliance culture*) dalam mengendalikan risiko operasional berbasis perilaku karyawan.

Di Indonesia, salah satu kasus besar yang menggambarkan risiko operasional adalah kebocoran data pelanggan PT Telkom Indonesia (2023). Menurut Kemenkominfo (2024), insiden ini melibatkan akses tidak sah terhadap data pribadi pelanggan akibat celah keamanan pada sistem digital internal. Dampaknya tidak hanya pada kerugian reputasi, tetapi juga memicu kepercayaan publik yang menurun terhadap penyedia layanan digital nasional. Kasus ini mendorong pemerintah memperketat regulasi keamanan data melalui Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) yang mewajibkan organisasi menerapkan sistem keamanan informasi berbasis ISO 27001.

Sektor logistik juga menghadapi tantangan risiko operasional, seperti yang dialami FedEx pada tahun 2017 ketika serangan *ransomware* *NotPetya* melumpuhkan sistem komputer global mereka. Menurut Fraser dan Simkins (2021), serangan ini menyebabkan gangguan distribusi internasional dan kerugian mencapai USD 300 juta. FedEx kemudian mengembangkan sistem keamanan siber terintegrasi berbasis *machine learning* untuk mendeteksi ancaman digital secara *real-time*. Kasus ini memperlihatkan bahwa investasi dalam keamanan digital merupakan bagian penting dari strategi keberlanjutan operasi.

Dalam sektor energi nasional, risiko operasional juga terlihat dari kebakaran kilang minyak Pertamina Balongan pada tahun 2021. Menurut Rahmadani et al. (2023), penyebab utama kejadian ini adalah kebocoran tangki penyimpanan yang memicu ledakan besar dan menghentikan operasi selama beberapa minggu. Walau tidak menimbulkan korban massal, insiden tersebut

berdampak pada pasokan bahan bakar nasional. Setelah kejadian ini, Pertamina memperkuat sistem pemeliharaan prediktif berbasis IoT untuk mendeteksi anomali tekanan dan suhu pada tangki penyimpanan. Langkah ini merupakan penerapan nyata prinsip mitigasi risiko berbasis teknologi.

Kasus risiko juga terjadi di industri aviasi, seperti insiden jatuhnya pesawat Lion Air JT610 pada tahun 2018. Menurut Kapustin dan Ivanov (2020), penyebab utama kecelakaan adalah kombinasi antara kesalahan sistem perangkat lunak *Maneuvering Characteristics Augmentation System* (MCAS) dan pelatihan pilot yang tidak memadai. Kegagalan dalam komunikasi dan pemantauan teknis memperburuk situasi. Setelah tragedi ini, industri penerbangan global memperkuat standar keamanan perangkat lunak dan pelatihan pilot berbasis simulasi digital untuk mengurangi potensi kegagalan serupa di masa depan.

Dalam sektor publik, risiko operasional juga dapat muncul dari lemahnya pengawasan terhadap program pemerintah. Contohnya adalah kasus keterlambatan distribusi bantuan sosial di masa pandemi COVID-19 di Indonesia tahun 2020. Menurut Kementerian Keuangan (2022), penyebab utamanya adalah ketidaksiapan sistem data penerima, kesalahan administratif, dan kendala logistik. Keterlambatan ini menimbulkan ketidakpuasan publik dan potensi ketidakefisienan anggaran. Kasus ini menegaskan pentingnya penerapan risk-based governance dalam tata kelola publik untuk memastikan transparansi dan efisiensi dalam situasi darurat.

Sektor kesehatan juga menghadapi risiko operasional tinggi, seperti kasus gangguan sistem rumah sakit di Inggris (NHS) akibat serangan ransomware WannaCry tahun 2017. Menurut Stevenson (2021), serangan ini mengakibatkan penundaan layanan medis bagi ribuan pasien dan menyoroti lemahnya keamanan sistem

informasi kesehatan. Setelah insiden tersebut, NHS mengimplementasikan kebijakan keamanan siber nasional yang mencakup pembaruan perangkat lunak wajib, pelatihan keamanan digital bagi tenaga medis, serta sistem backup otomatis untuk data pasien. Hal ini menjadi contoh konkret penerapan lessons learned dalam mitigasi risiko operasional berbasis TI.

Secara umum, berbagai kasus di atas menunjukkan bahwa risiko operasional tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola melalui pendekatan proaktif, penggunaan teknologi digital, dan budaya risiko yang kuat. Setiap kejadian menjadi sumber pembelajaran bagi organisasi untuk memperbaiki sistem, meningkatkan kesadaran risiko, dan memperkuat tata kelola. Dalam era global yang penuh ketidakpastian, kemampuan belajar dari insiden menjadi keunggulan strategis dalam membangun ketahanan operasional (*operational resilience*) dan keberlanjutan bisnis jangka panjang (Hopkin, 2020; Kerzner, 2022; Ivanov & Dolgui, 2021).

**Tabel Ringkasan Bab 11 – Manajemen Risiko Operasional**

Subbagian	Fokus Pembahasan Utama	Konsep dan Temuan Inti	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
Definisi dan Jenis Risiko Operasional	Menjelaskan konsep dasar, sumber, dan kategori risiko operasional.	Risiko operasional timbul dari kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau faktor eksternal. Dikelompokkan menjadi risiko manusia, proses, sistem, dan eksternal.	BCBS (2021); Hopkin (2020); Lam (2021); Kerzner (2022)
Analisis Risiko: Identifikasi, Penilaian, dan	Menjabarkan metode analisis risiko melalui tahapan	Proses terdiri dari identifikasi risiko, penilaian risiko (likelihood–	ISO 31000 (2018); Lam (2021); Fraser & Simkins (2021); Ivanov

Monitoring	sistematis.	impact), dan monitoring menggunakan KRI dan sistem ERM berbasis digital.	& Dolgui (2021)
Strategi Pengendalian Risiko	Menguraikan empat pendekatan utama mitigasi risiko dan penerapan teknologi.	Strategi utama meliputi avoidance, reduction, transfer, dan acceptance. Pengendalian risiko dilakukan dengan dukungan teknologi, budaya risiko, dan ERM.	Hopkin (2020); Lam (2021); Fraser & Simkins (2021); Kerzner (2022)
Manajemen Krisis dan Pemulihan Operasi	Menjelaskan peran kesiapsiagaan, respon, dan pemulihan pascakrisis.	Fokus pada tahapan ERP, DRP, dan BCM. Teknologi digital dan kepemimpinan tangguh mempercepat pemulihan operasi dan menjaga reputasi organisasi.	Stevenson (2021); Hopkin (2020); Kerzner (2022); Tidd & Bessant (2020)
Contoh Kasus Risiko Operasi	Memberikan ilustrasi nyata dari berbagai sektor industri dan publik.	Kasus seperti BP, Toyota, Wells Fargo, Pertamina, dan NHS menggambarkan pentingnya tata kelola, budaya risiko, dan mitigasi berbasis teknologi.	Ivanov & Dolgui (2021); Rahmadani et al. (2023); Hopkin (2020); Kemenkominfo (2024)

## F. Rangkuman

Manajemen risiko operasional merupakan bagian integral dari sistem manajemen modern yang berperan dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Risiko operasional muncul akibat ketidakcukupan sistem,



kesalahan manusia, kegagalan teknologi, dan pengaruh eksternal. Dalam konteks global yang kompleks, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko secara sistematis agar dapat mempertahankan kinerja operasional dan reputasi korporasi.

Tahapan analisis risiko meliputi proses identifikasi, penilaian, dan monitoring yang dilakukan secara terukur. Identifikasi risiko membantu organisasi memahami potensi ancaman yang dapat menghambat tujuan bisnis. Penilaian risiko menentukan prioritas penanganan berdasarkan tingkat probabilitas dan dampak. Sementara itu, monitoring dilakukan melalui indikator risiko utama (*Key Risk Indicators* – KRI) untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian dan deteksi dini terhadap anomali operasional.

Strategi pengendalian risiko operasional mencakup empat pendekatan utama: menghindari, mengurangi, memindahkan, dan menerima risiko. Penerapan teknologi digital seperti *artificial intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *machine learning* membantu perusahaan mengantisipasi risiko secara prediktif. Selain itu, pengembangan budaya sadar risiko dan sistem *Enterprise Risk Management* (ERM) memperkuat koordinasi lintas fungsi dalam mengelola ketidakpastian secara efisien.

Manajemen krisis dan pemulihan operasi merupakan pilar penting dalam menjaga ketahanan organisasi. Melalui *Emergency Response Plan* (ERP), *Disaster Recovery Plan* (DRP), dan *Business Continuity Management* (BCM), perusahaan dapat merespons krisis dengan cepat, meminimalkan kerugian, dan memulihkan sistem operasi secara bertahap. Kepemimpinan yang efektif dan komunikasi publik yang transparan juga berperan besar dalam memulihkan kepercayaan pemangku kepentingan setelah krisis terjadi.

Berbagai studi kasus dunia nyata memperlihatkan dampak signifikan dari kelalaian dalam manajemen risiko operasional. Kasus seperti kebocoran minyak BP, serangan siber Toyota, dan kebocoran data Telkom Indonesia menunjukkan bahwa teknologi dan tata kelola harus berjalan beriringan. Organisasi yang belajar dari insiden-insiden tersebut umumnya mampu memperkuat sistem pengendalian dan membangun ketahanan jangka panjang (*operational resilience*).

Secara keseluruhan, Bab 11 menegaskan bahwa manajemen risiko operasional bukan hanya alat perlindungan terhadap kerugian, tetapi juga instrumen strategis untuk mencapai efisiensi, keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif. Integrasi antara teknologi, manusia, dan sistem manajemen yang adaptif akan menciptakan organisasi yang tangguh dalam menghadapi tantangan global dan risiko yang terus berkembang.

#### G. Tes Formatif (Esai)

1. Jelaskan pengertian risiko operasional menurut *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) dan bagaimana konsep ini diterapkan dalam organisasi non-keuangan.
2. Bagaimana tahapan proses analisis risiko berdasarkan ISO 31000:2018, dan mengapa setiap tahap penting dalam manajemen operasi modern?
3. Uraikan empat strategi pengendalian risiko beserta contoh penerapannya di perusahaan manufaktur.
4. Jelaskan bagaimana teknologi digital seperti AI dan IoT dapat memperkuat sistem pengendalian risiko operasional.
5. Apa perbedaan antara *Business Continuity Management* (BCM) dan *Disaster Recovery Plan* (DRP) dalam konteks pemulihan operasi?

6. Analisis peran kepemimpinan dan komunikasi publik dalam menjaga reputasi organisasi selama dan setelah krisis operasional.
7. Berdasarkan contoh kasus nyata, bagaimana kegagalan tata kelola risiko dapat berdampak pada reputasi dan keberlanjutan bisnis?
8. Jelaskan hubungan antara budaya risiko (*risk culture*) dan efektivitas sistem *Enterprise Risk Management (ERM)*.
9. Bagaimana peran pelatihan dan kesadaran karyawan dalam meminimalkan risiko operasional berbasis manusia (*human error*)?
10. Rancang langkah-langkah strategis untuk membangun sistem manajemen risiko operasional yang tangguh di era digitalisasi industri 4.0.

## H. Referensi

- Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements.
- Fraser, J., & Simkins, B. (2021). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives (2nd ed.). Wiley.
- Hopkin, P. (2020). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th ed.). Kogan Page.
- ISO. (2018). ISO 31000:2018 – Risk management: Guidelines. International Organization for Standardization.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). Handbook of digital supply chain: Disruption management and transformation. Springer Nature.

- Kaplan, R. S. (2020). Risk management and performance management: Integrating strategy and operations. Harvard Business Review Press.
- Kemenkominfo. (2024). Laporan Nasional Keamanan Siber dan Perlindungan Data Pribadi 2023–2024. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan RI. (2022). Evaluasi distribusi bantuan sosial berbasis risiko di masa pandemi COVID-19. Direktorat Jenderal Anggaran.
- Kerzner, H. (2022). Project management best practices: Achieving global excellence (5th ed.). Wiley.
- Lam, J. (2021). Implementing enterprise risk management: From methods to applications (3rd ed.). Wiley.
- Rahmadani, N., Putri, D., & Arif, M. (2023). IoT-based predictive maintenance and safety management in oil and gas industries: A Pertamina Balongan case. *Journal of Energy Innovation*, 5(2), 88–103.
- Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change (7th ed.). Wiley.





# BAB 12

## MANAJEMEN LINGKUNGAN DAN KEBERLANJUTAN OPERASI

### Tujuan Pembelajaran:

1. Memahami hubungan operasi dengan lingkungan
2. Mengenal prinsip operasi ramah lingkungan dan keberlanjutan
3. Mempelajari konsep green operations dan circular economy
4. Menilai dampak operasional terhadap sosial dan lingkungan

### A. Operasi dan Dampak Lingkungan

Kegiatan operasional perusahaan memiliki keterkaitan erat dengan lingkungan hidup. Menurut Heizer et al. (2020), setiap proses produksi, distribusi, dan konsumsi menghasilkan jejak lingkungan (*environmental footprint*) berupa emisi karbon, limbah padat, serta penggunaan energi dan air. Dampak ini menimbulkan tekanan terhadap sumber daya alam dan ekosistem global. Oleh karena itu, manajemen operasi modern tidak hanya berorientasi pada efisiensi ekonomi, tetapi juga pada tanggung jawab ekologis. Penerapan prinsip keberlanjutan (*sustainability*) menjadi keharusan agar kegiatan bisnis tidak mengorbankan generasi mendatang.

Kesadaran akan pentingnya pengelolaan dampak lingkungan telah berkembang pesat dalam dua dekade terakhir. Menurut Ahi dan Searcy (2019), semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa keberlanjutan lingkungan berkontribusi langsung terhadap reputasi, loyalitas konsumen, dan daya saing jangka panjang. Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, tekanan

pemegang saham, dan tuntutan konsumen hijau (*green consumers*) mendorong organisasi untuk memperbaiki praktik operasionalnya. Perusahaan yang mampu menyeimbangkan tujuan ekonomi dan lingkungan dianggap memiliki nilai tambah yang lebih tinggi di mata investor dan masyarakat.

Salah satu bentuk dampak paling signifikan dari operasi adalah pencemaran lingkungan. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), aktivitas manufaktur menghasilkan emisi gas rumah kaca, limbah kimia, dan polusi air yang memengaruhi kesehatan manusia serta stabilitas ekosistem. Contohnya, industri tekstil menghasilkan limbah cair beracun yang mencemari sungai, sedangkan industri transportasi berkontribusi besar terhadap emisi karbon dioksida. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengembangkan teknologi produksi bersih (*clean production technology*) yang dapat mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Selain pencemaran, operasi juga menimbulkan dampak terhadap deplesi sumber daya alam. Menurut Stevenson (2021), eksploitasi berlebihan terhadap bahan baku seperti air, mineral, dan energi fosil mengancam ketersediaan sumber daya untuk masa depan. Dalam konteks ini, manajemen operasi memiliki tanggung jawab strategis untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya melalui prinsip *reduce, reuse, and recycle* (3R). Penerapan efisiensi energi dan penggunaan bahan daur ulang tidak hanya mengurangi biaya produksi, tetapi juga mendukung pencapaian target emisi karbon global.

Dampak lingkungan juga mencakup perubahan iklim akibat aktivitas operasional berskala besar. Menurut Schwab (2021), sektor industri dan energi menyumbang lebih dari 60% emisi gas rumah kaca dunia. Oleh karena itu, transformasi menuju operasi rendah karbon (*low-carbon operations*) menjadi bagian dari strategi bisnis global. Perusahaan yang berinvestasi pada energi

terbarukan seperti tenaga surya, angin, atau biomassa dapat mengurangi ketergantungan terhadap energi fosil dan meningkatkan citra keberlanjutan. Upaya ini tidak hanya menguntungkan secara moral, tetapi juga menjadi investasi ekonomi jangka panjang.

Dalam konteks sosial, dampak operasi tidak hanya terbatas pada lingkungan fisik, tetapi juga pada kesejahteraan masyarakat sekitar. Menurut Tidd dan Bessant (2020), praktik operasi yang tidak bertanggung jawab dapat menimbulkan konflik sosial seperti pencemaran tanah pertanian, penggusuran penduduk, dan penurunan kualitas hidup masyarakat. Sebaliknya, perusahaan yang menerapkan praktik operasi berkelanjutan dapat memberikan manfaat sosial berupa penciptaan lapangan kerja hijau (*green jobs*), peningkatan keterampilan lokal, dan investasi pada infrastruktur ramah lingkungan. Dengan demikian, keberlanjutan operasi berperan sebagai katalis bagi pembangunan sosial yang inklusif.

Regulasi lingkungan menjadi faktor penting yang mengarahkan praktik operasi perusahaan. Menurut Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK, 2024), Indonesia telah menerapkan berbagai instrumen hukum seperti Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup serta Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perlindungan Lingkungan. Regulasi ini mewajibkan setiap perusahaan melakukan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) sebelum memulai kegiatan operasional. Tujuannya adalah memastikan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan kelestarian ekosistem nasional.

Selain kepatuhan terhadap regulasi, banyak perusahaan kini menerapkan standar internasional pengelolaan lingkungan. Menurut ISO (2020), sistem manajemen lingkungan ISO 14001:2015 memberikan



kerangka kerja untuk mengidentifikasi, mengendalikan, dan memantau dampak lingkungan dari aktivitas organisasi. Implementasi ISO 14001 tidak hanya membantu perusahaan mematuhi hukum, tetapi juga meningkatkan efisiensi proses melalui pengelolaan limbah, efisiensi energi, dan pelaporan keberlanjutan (*sustainability reporting*). Hal ini menjadikan sertifikasi lingkungan sebagai bagian penting dari strategi keunggulan kompetitif perusahaan modern.

Dalam ranah global, konsep *Environmental, Social, and Governance (ESG)* menjadi indikator utama kinerja keberlanjutan. Menurut Fraser dan Simkins (2021), investor kini menilai perusahaan tidak hanya dari profitabilitas, tetapi juga dari komitmen terhadap keberlanjutan dan tata kelola lingkungan. Perusahaan yang memiliki peringkat ESG tinggi cenderung mendapatkan akses pendanaan yang lebih baik dan risiko reputasi yang lebih rendah. Oleh karena itu, manajemen operasi perlu beradaptasi dengan paradigma baru yang menempatkan tanggung jawab lingkungan sebagai bagian integral dari kinerja bisnis.

Secara keseluruhan, hubungan antara operasi dan lingkungan bersifat timbal balik. Operasi yang tidak dikelola dengan bijak dapat menyebabkan kerusakan ekosistem, sedangkan lingkungan yang rusak akan menghambat produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen operasi modern diukur bukan hanya dari efisiensi biaya dan kualitas produk, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial. Keberlanjutan harus menjadi bagian dari DNA organisasi agar operasi dapat berjalan seimbang antara ekonomi, sosial, dan ekologi (Heizer et al., 2020; Ahi & Searcy, 2019; Ivanov & Dolgui, 2021).

## B. Strategi Operasi Berkelanjutan

Strategi operasi berkelanjutan merupakan pendekatan manajerial yang bertujuan menyeimbangkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam seluruh aktivitas operasional organisasi. Menurut Heizer et al. (2020), strategi ini memastikan bahwa kegiatan produksi, logistik, dan distribusi dilakukan dengan meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan sekaligus meningkatkan efisiensi sumber daya. Prinsip utamanya adalah mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam setiap keputusan operasional, mulai dari desain produk, pemilihan bahan baku, hingga pengelolaan limbah. Dengan demikian, keberlanjutan bukan sekadar tanggung jawab sosial, melainkan juga strategi bisnis jangka panjang.

Dalam implementasinya, strategi operasi berkelanjutan mengacu pada konsep *Triple Bottom Line* (TBL) yang diperkenalkan oleh Elkington (1998) dan masih relevan hingga kini. Menurut konsep ini, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari keuntungan (*profit*), tetapi juga dari dampak sosial (*people*) dan kontribusi terhadap lingkungan (*planet*). Menurut Tidd dan Bessant (2020), organisasi yang mengadopsi pendekatan TBL berupaya menciptakan nilai jangka panjang melalui inovasi ramah lingkungan dan pemberdayaan sosial. Hal ini menjadi dasar bagi perusahaan modern untuk memperluas orientasi dari sekadar efisiensi produksi menuju tanggung jawab korporasi yang berkelanjutan.

Salah satu strategi penting dalam operasi berkelanjutan adalah penerapan efisiensi sumber daya dan energi. Menurut Stevenson (2021), efisiensi sumber daya mencakup pengurangan konsumsi energi, optimalisasi penggunaan air, dan pengelolaan limbah produksi. Teknologi hemat energi seperti *energy recovery systems*, *smart metering*, dan otomasi digital mampu menurunkan biaya sekaligus mengurangi emisi karbon.

Banyak perusahaan global, seperti Siemens dan Unilever, berhasil menekan penggunaan energi hingga 30% melalui sistem operasi berbasis sensor dan kecerdasan buatan (*AI-based energy optimization*). Strategi ini menunjukkan bahwa efisiensi lingkungan dapat berjalan seiring dengan efisiensi ekonomi.

Strategi operasi berkelanjutan juga mencakup pengembangan rantai pasok hijau (*green supply chain management*). Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), rantai pasok hijau melibatkan koordinasi antara pemasok, produsen, distributor, dan konsumen dalam upaya mengurangi dampak lingkungan sepanjang siklus hidup produk. Perusahaan seperti Toyota dan Dell telah menerapkan sistem pengadaan bahan baku yang memperhatikan sumber yang berkelanjutan (*sustainable sourcing*) dan menerapkan logistik ramah lingkungan (*green logistics*). Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya meningkatkan reputasi, tetapi juga menciptakan sistem rantai nilai yang efisien dan bertanggung jawab.

Selain aspek lingkungan, strategi operasi berkelanjutan juga memperhatikan aspek sosial. Menurut Fraser dan Simkins (2021), tanggung jawab sosial dalam konteks operasi mencakup penciptaan lapangan kerja layak, perlindungan hak pekerja, serta pengembangan komunitas lokal. Konsep *socially responsible operations* memastikan bahwa keberlanjutan tidak hanya berfokus pada planet, tetapi juga pada manusia. Misalnya, perusahaan di sektor pertambangan dan energi diwajibkan melaksanakan program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility – CSR*) untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar. Dengan demikian, keberlanjutan sosial memperkuat legitimasi dan stabilitas operasional organisasi.

Pendekatan lain yang semakin populer adalah penerapan ekonomi sirkular (*circular economy*) dalam

strategi operasi. Menurut Kirchherr et al. (2021), ekonomi sirkular berfokus pada pemanfaatan ulang sumber daya melalui daur ulang, perbaikan, dan regenerasi produk. Dalam konteks operasional, hal ini berarti merancang proses produksi yang menghasilkan limbah minimal dan memperpanjang umur produk. Misalnya, perusahaan elektronik seperti Philips dan HP mengimplementasikan sistem *take-back* di mana produk lama dikembalikan untuk didaur ulang atau diperbarui. Strategi ini tidak hanya menurunkan jejak karbon, tetapi juga membuka peluang bisnis baru yang berkelanjutan.

Penerapan strategi operasi berkelanjutan membutuhkan komitmen manajemen puncak dan budaya organisasi yang mendukung. Menurut Kerzner (2022), keberhasilan transformasi menuju operasi berkelanjutan bergantung pada integrasi antara visi strategis, kepemimpinan hijau (*green leadership*), dan partisipasi seluruh karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan *environmental awareness training* agar setiap individu memahami dampak lingkungan dari aktivitasnya. Dengan membangun budaya keberlanjutan, perusahaan dapat menciptakan perubahan perilaku yang konsisten, bukan sekadar inisiatif jangka pendek.

Selain budaya dan kepemimpinan, dukungan regulasi dan kebijakan publik juga sangat berpengaruh terhadap efektivitas strategi keberlanjutan. Menurut Kementerian Perindustrian (2024), program *Making Indonesia 4.0* mendorong penerapan prinsip produksi bersih dan energi terbarukan dalam sektor industri. Pemerintah menyediakan insentif fiskal bagi perusahaan yang berinvestasi pada teknologi ramah lingkungan, seperti pengurangan pajak dan akses pendanaan hijau (*green financing*). Kolaborasi antara sektor publik dan swasta menjadi faktor kunci dalam mempercepat adopsi praktik operasi berkelanjutan di Indonesia.

Dalam konteks global, strategi keberlanjutan juga terkait dengan target *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang ditetapkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa. Menurut United Nations (2023), beberapa tujuan SDGs seperti konsumsi dan produksi berkelanjutan (SDG 12), aksi iklim (SDG 13), serta energi bersih dan terjangkau (SDG 7) menjadi panduan utama bagi perusahaan dalam mengarahkan kebijakan operasionalnya. Implementasi strategi operasi berkelanjutan yang sejalan dengan SDGs tidak hanya menunjukkan kepatuhan etis, tetapi juga meningkatkan daya saing di pasar internasional.

Secara keseluruhan, strategi operasi berkelanjutan merupakan fondasi penting bagi keberlangsungan bisnis di era perubahan iklim dan digitalisasi industri. Pendekatan ini menekankan sinergi antara efisiensi ekonomi, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan. Organisasi yang menerapkan strategi ini dengan konsisten akan memperoleh keunggulan kompetitif jangka panjang, memperkuat reputasi, dan memastikan kontribusi positif terhadap keberlanjutan planet serta kesejahteraan masyarakat (Heizer et al., 2020; Tidd & Bessant, 2020; Ivanov & Dolgui, 2021).

### **C. Green Manufacturing dan Eco-Design**

Konsep *green manufacturing* atau manufaktur hijau merupakan pendekatan produksi yang bertujuan mengurangi dampak lingkungan melalui efisiensi sumber daya, minimisasi limbah, dan penggunaan energi terbarukan. Menurut Heizer et al. (2020), manufaktur hijau menekankan integrasi antara produktivitas dan keberlanjutan dengan memastikan setiap tahapan proses mulai dari perancangan produk hingga pengelolaan limbah mematuhi prinsip ramah lingkungan. Pendekatan ini tidak hanya menurunkan emisi karbon, tetapi juga meningkatkan citra merek dan loyalitas konsumen yang semakin sadar terhadap isu keberlanjutan.

Penerapan *green manufacturing* menuntut perubahan paradigma dalam manajemen operasi. Menurut Tidd dan Bessant (2020), perusahaan tidak lagi berorientasi pada produksi massal dengan biaya terendah, tetapi pada penciptaan nilai yang memperhatikan keseimbangan antara ekonomi, sosial, dan ekologi. Inovasi teknologi seperti *clean technology*, *waste-to-energy systems*, dan sistem produksi hemat energi menjadi komponen utama dalam mendukung transformasi ini. Sebagai contoh, perusahaan seperti *General Electric* dan Toyota telah mengembangkan fasilitas produksi yang menggunakan energi terbarukan dan menerapkan daur ulang air limbah industri untuk mengurangi ketergantungan terhadap sumber daya alam.

*Green manufacturing* juga mencakup pengelolaan limbah secara bertanggung jawab. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), konsep *zero waste manufacturing* mendorong perusahaan untuk mendesain proses yang tidak menghasilkan limbah berbahaya dan memaksimalkan daur ulang material. Pendekatan *closed-loop manufacturing system* memungkinkan bahan sisa produksi dikembalikan ke rantai pasok untuk digunakan kembali. Misalnya, industri otomotif memanfaatkan kembali logam bekas dari komponen kendaraan lama untuk memproduksi suku cadang baru, sehingga mengurangi konsumsi bahan mentah sekaligus biaya produksi.

Selain efisiensi energi dan pengelolaan limbah, *green manufacturing* juga menitikberatkan pada penggunaan bahan baku ramah lingkungan. Menurut Stevenson (2021), bahan baku yang bersertifikasi ramah lingkungan seperti kayu dari hutan lestari atau plastik *biodegradable* membantu mengurangi dampak ekologis produk akhir. Perusahaan kosmetik dan farmasi kini banyak mengadopsi bahan alami dan menghindari bahan kimia berbahaya. Selain itu, penerapan label ramah lingkungan

seperti *eco-label* atau *green certification* meningkatkan transparansi produk di mata konsumen dan memperkuat kepercayaan pasar terhadap komitmen keberlanjutan perusahaan.

Sementara itu, konsep *eco-design* atau desain ramah lingkungan merupakan bagian tak terpisahkan dari strategi manufaktur hijau. Menurut Bocken et al. (2021), *eco-design* menekankan pada desain produk yang mempertimbangkan dampak lingkungan sepanjang siklus hidupnya (*life cycle assessment* – LCA). Desain harus meminimalkan penggunaan energi dan bahan berbahaya, memudahkan proses daur ulang, serta memperpanjang umur produk. Misalnya, perusahaan elektronik seperti Dell dan Apple menerapkan prinsip desain modular yang memungkinkan perbaikan dan penggantian komponen dengan mudah, sehingga mengurangi jumlah limbah elektronik.

*Eco-design* juga mendukung penerapan konsep *cradle-to-cradle*, yaitu prinsip bahwa produk tidak berakhir sebagai limbah, tetapi menjadi bahan baku bagi produk lain. Menurut Kirchherr et al. (2021), pendekatan ini mendorong inovasi dalam material dan desain produk yang dapat diuraikan secara alami atau digunakan kembali tanpa kehilangan nilai ekonomi. Dalam industri tekstil, misalnya, perusahaan seperti Patagonia telah menciptakan lini pakaian dari bahan daur ulang yang dapat diproses kembali menjadi kain baru setelah masa pakainya berakhir. Prinsip ini menunjukkan bagaimana inovasi desain dapat berkontribusi terhadap ekonomi sirkular dan keberlanjutan global.

Dalam konteks manajemen operasi, penerapan *green manufacturing* dan *eco-design* memerlukan kolaborasi lintas fungsi. Menurut Fraser dan Simkins (2021), departemen riset dan pengembangan (R&D), produksi, pemasaran, dan logistik harus bekerja sama untuk memastikan keberlanjutan diterapkan secara menyeluruh.

Pendekatan holistik ini memungkinkan sinkronisasi antara desain produk, proses produksi, dan strategi distribusi yang berkelanjutan. Dengan dukungan teknologi digital seperti *computer-aided design* (CAD) dan simulation modeling, perusahaan dapat menguji dampak lingkungan dari berbagai alternatif desain sebelum produksi dilakukan.

Keberhasilan *green manufacturing* dan *eco-design* juga sangat bergantung pada kebijakan pemerintah dan standar internasional. Menurut Kementerian Perindustrian (2024), Indonesia telah mendorong penerapan Industri Hijau melalui Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 50 Tahun 2020 yang mewajibkan pelaku industri menerapkan prinsip efisiensi energi, penggunaan bahan ramah lingkungan, serta pengelolaan limbah terintegrasi. Di tingkat global, ISO 14006:2020 tentang *eco-design* management systems memberikan panduan teknis bagi perusahaan untuk mengintegrasikan pertimbangan lingkungan dalam proses desain dan pengembangan produk.

Dari sisi ekonomi, investasi dalam teknologi hijau terbukti memberikan keuntungan jangka panjang. Menurut Kerzner (2022), perusahaan yang menerapkan *green manufacturing* mengalami peningkatan efisiensi biaya energi hingga 20–40% serta penurunan biaya pengelolaan limbah. Selain itu, perusahaan yang berorientasi pada *eco-design* cenderung memiliki loyalitas pelanggan lebih tinggi karena dipersepsikan bertanggung jawab terhadap lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan sekadar kewajiban moral, tetapi juga strategi bisnis yang menguntungkan secara ekonomi dan reputasi.

Secara keseluruhan, penerapan *green manufacturing* dan *eco-design* menandai evolusi penting dalam manajemen operasi menuju model bisnis yang berkelanjutan. Integrasi kedua konsep ini menciptakan



sinergi antara efisiensi, inovasi, dan tanggung jawab sosial lingkungan. Dengan dukungan teknologi, kebijakan publik, dan komitmen organisasi, perusahaan dapat mengubah operasi tradisional menjadi sistem produksi yang rendah emisi, berorientasi sirkular, dan adaptif terhadap tantangan masa depan (Heizer et al., 2020; Ivanov & Dolgui, 2021; Bocken et al., 2021).

#### **D. *Circular Economy* dalam Operasi**

Konsep *circular economy* (ekonomi sirkular) merupakan paradigma baru dalam sistem operasi yang menekankan pada pemanfaatan kembali sumber daya dan pengurangan limbah melalui prinsip daur ulang, perbaikan, dan regenerasi. Menurut Kirchherr et al. (2021), ekonomi sirkular bertujuan memisahkan pertumbuhan ekonomi dari konsumsi sumber daya alam yang berlebihan dengan menciptakan siklus tertutup (*closed-loop system*) dalam rantai pasok. Dalam konteks operasional, konsep ini menuntut perubahan menyeluruh dalam cara perusahaan merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produk agar keberlanjutan dapat dicapai secara sistemik dan terukur.

Ekonomi sirkular berlawanan dengan sistem ekonomi linear tradisional yang berprinsip “ambil–buat–buang” (*take–make–dispose*). Menurut Geissdoerfer et al. (2020), model linear telah menyebabkan peningkatan limbah industri, emisi karbon, dan eksploitasi sumber daya alam secara besar-besaran. Sebaliknya, dalam ekonomi sirkular, produk dirancang agar dapat digunakan berulang kali atau diurai menjadi bahan baku baru. Transformasi ini menuntut inovasi dalam desain, logistik balik (*reverse logistics*), serta sistem produksi berbasis daur ulang yang efisien dan ekonomis. Dengan pendekatan ini, operasi perusahaan menjadi bagian dari solusi lingkungan, bukan sumber masalah.

Dalam penerapannya, konsep *circular economy* memiliki lima prinsip utama, yaitu *refuse*, *reduce*, *reuse*, *recycle*, dan *recover*. Menurut Heizer et al. (2020), prinsip-prinsip ini membentuk dasar operasional yang berorientasi keberlanjutan. *Refuse* berarti menolak penggunaan bahan berbahaya, *reduce* berfokus pada efisiensi sumber daya, *reuse* dan *recycle* mengedepankan pemanfaatan ulang, sementara *recover* memastikan nilai energi dari limbah tetap dimanfaatkan. Dalam praktiknya, perusahaan seperti IKEA dan H&M telah menerapkan model pengumpulan kembali produk lama untuk didaur ulang menjadi bahan baru, membuktikan bahwa *circular economy* juga memberikan nilai ekonomi tambahan.

Salah satu elemen kunci dalam penerapan ekonomi sirkular adalah desain produk yang berkelanjutan. Menurut Bocken et al. (2021), keberhasilan sistem sirkular bergantung pada sejauh mana produk dirancang agar tahan lama, mudah diperbaiki, dan dapat digunakan kembali. Inovasi dalam desain modular memungkinkan komponen produk dapat diganti tanpa perlu mengganti seluruh unit, mengurangi limbah, dan memperpanjang siklus hidup barang. Hal ini sudah diterapkan dalam industri elektronik dan otomotif, di mana perusahaan seperti Philips menggunakan model *product-as-a-service* (PaaS), yakni menjual fungsi produk, bukan kepemilikan fisiknya.

*Circular economy* juga menekankan pentingnya *reverse logistics* sebagai bagian dari sistem operasi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), logistik balik memungkinkan perusahaan mengelola aliran produk setelah masa pemakaian, baik untuk diperbaiki, digunakan kembali, maupun didaur ulang. Sistem ini memerlukan integrasi data dan teknologi digital seperti blockchain untuk memantau pergerakan produk dari konsumen kembali ke produsen. Dengan penerapan logistik sirkular, perusahaan tidak hanya mengurangi

biaya pengelolaan limbah, tetapi juga menciptakan rantai nilai baru yang berorientasi keberlanjutan.

Penerapan *circular economy* di sektor industri juga berkontribusi terhadap efisiensi energi dan pengurangan emisi karbon. Menurut Stevenson (2021), sistem sirkular dapat mengurangi emisi hingga 45% dari total karbon global apabila diterapkan secara luas di sektor manufaktur dan energi. Industri baja, semen, dan tekstil merupakan sektor yang paling potensial dalam mengadopsi model sirkular karena tingginya volume limbah dan intensitas energi. Dengan memanfaatkan kembali material bekas, perusahaan tidak hanya menekan biaya produksi, tetapi juga memperkuat posisi mereka dalam ekosistem industri hijau global.

Selain manfaat ekonomi dan lingkungan, *circular economy* juga mendorong terciptanya inovasi model bisnis baru. Menurut Lewandowski (2020), perusahaan kini mulai mengadopsi model bisnis berbasis layanan (*service-based business models*) seperti *leasing*, *sharing*, atau *subscription systems*. Model ini memungkinkan perusahaan mempertahankan kendali atas produk yang dijual dan mengelolanya setelah masa pakai. Misalnya, perusahaan otomotif seperti Renault dan BMW mengembangkan sistem penyewaan kendaraan listrik yang komponennya dapat didaur ulang setelah kontrak berakhir. Pendekatan ini memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan sekaligus mendukung ekonomi rendah karbon.

Pemerintah dan lembaga internasional juga berperan penting dalam mempercepat implementasi *circular economy*. Menurut Kementerian Perindustrian (2024), Indonesia telah mengadopsi *Roadmap Circular Economy 2025–2045* yang berfokus pada sektor tekstil, makanan-minuman, dan elektronik. Program ini sejalan dengan target Sustainable Development Goals (SDG 12) tentang konsumsi dan produksi berkelanjutan. Di tingkat global,

Uni Eropa telah meluncurkan *Circular Economy Action Plan* (CEAP 2022) yang mengatur desain produk, limbah elektronik, serta standar daur ulang lintas industri untuk mencapai net-zero emissions pada tahun 2050.

Dalam konteks manajemen operasi, penerapan ekonomi sirkular memerlukan transformasi digital dan kolaborasi lintas sektor. Menurut Fraser dan Simkins (2021), teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *big data analytics* memainkan peran penting dalam melacak penggunaan sumber daya dan memprediksi peluang daur ulang. Kolaborasi dengan start-up daur ulang, universitas, dan lembaga pemerintah membantu perusahaan mengembangkan inovasi sirkular yang berkelanjutan. Pendekatan kolaboratif ini mempercepat transisi dari operasi linear menuju sistem sirkular yang lebih resilien dan efisien.

Secara keseluruhan, *circular economy* dalam operasi bukan hanya strategi keberlanjutan, tetapi juga paradigma baru yang merevolusi cara organisasi menciptakan nilai. Dengan mengubah limbah menjadi sumber daya dan menutup siklus produksi, perusahaan dapat mengurangi tekanan terhadap lingkungan, menciptakan efisiensi ekonomi, dan memperkuat daya saing global. Oleh karena itu, penerapan *circular economy* merupakan langkah strategis bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam era industri hijau dan digital (Kirchherr et al., 2021; Ivanov & Dolgui, 2021; Geissdoerfer et al., 2020).

### E. Studi Kasus Keberlanjutan Operasi

Penerapan keberlanjutan dalam operasi bisnis telah menjadi fokus utama berbagai perusahaan global yang menyadari pentingnya tanggung jawab lingkungan dan sosial. Salah satu contoh sukses adalah Unilever, yang sejak tahun 2010 meluncurkan program *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP). Menurut Unilever (2023),

program ini bertujuan mengurangi separuh jejak lingkungan operasional sekaligus meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat. Melalui strategi ini, Unilever berhasil menurunkan penggunaan energi sebesar 32% dan mengurangi limbah padat hingga 96% di seluruh fasilitas produksinya. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam strategi operasional global tanpa mengorbankan profitabilitas.

Contoh lain adalah *Toyota Motor Corporation* yang dikenal dengan pendekatan *Toyota Environmental Challenge 2050*. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), Toyota berkomitmen mencapai *net-zero emissions* dengan menerapkan sistem *green manufacturing*, daur ulang limbah air, serta penggunaan energi terbarukan di seluruh pabriknya. Melalui inovasi mobil listrik dan hibrida, Toyota berhasil mengurangi emisi CO<sub>2</sub> per unit kendaraan hingga 35% dalam satu dekade terakhir. Selain itu, perusahaan mengembangkan sistem logistik berbasis hidrogen yang memperkuat efisiensi energi dalam rantai pasoknya. Ini menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak hanya relevan di lini produksi, tetapi juga di seluruh ekosistem operasi.

Perusahaan teknologi seperti Apple Inc. juga menjadi pionir dalam keberlanjutan operasi global. Menurut laporan *Apple Environmental Progress Report (2023)*, seluruh fasilitas Apple kini beroperasi dengan 100% energi terbarukan. Apple juga memperkenalkan robot Daisy dan Dave yang dirancang untuk membongkar iPhone lama dan mendaur ulang logam berharga seperti emas, tembaga, dan litium. Langkah ini merupakan wujud nyata penerapan konsep *circular economy* di sektor teknologi tinggi. Selain mengurangi jejak karbon, strategi ini juga memperkuat efisiensi rantai pasok dengan memanfaatkan kembali material bernilai tinggi dari produk bekas.

Dalam industri tekstil, Patagonia menjadi contoh inspiratif bagi perusahaan yang mengutamakan keberlanjutan. Menurut Bocken et al. (2021), Patagonia menerapkan model *Worn Wear* yang mendorong pelanggan untuk memperbaiki, menjual kembali, atau mendaur ulang pakaian lama mereka. Strategi ini didukung oleh penggunaan bahan daur ulang seperti poliester dari botol plastik dan kapas organik. Dengan prinsip *planet before profit*, Patagonia mampu memperkuat loyalitas pelanggan dan menjadi merek yang identik dengan etika keberlanjutan. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa tanggung jawab lingkungan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Di Indonesia, PT Unilever Indonesia Tbk. dan PT Astra International Tbk. merupakan contoh perusahaan yang telah menerapkan prinsip operasi berkelanjutan secara konsisten. Menurut KLHK (2024), kedua perusahaan ini memperoleh penghargaan PROPER Emas karena keberhasilannya mengelola limbah, menghemat energi, dan memberdayakan masyarakat sekitar. Astra, misalnya, meluncurkan program Kampung Berseri Astra untuk mendukung ekonomi sirkular berbasis komunitas dengan memanfaatkan sampah plastik menjadi produk bernilai ekonomi. Sementara itu, Unilever Indonesia berhasil mencapai *zero waste to landfill* di semua fasilitas produksinya melalui penerapan prinsip 3R (*reduce, reuse, recycle*).

Sektor energi juga menjadi fokus penting dalam studi keberlanjutan operasi. Pertamina sebagai perusahaan milik negara Indonesia telah mengimplementasikan strategi *Energy Transition Roadmap 2030*. Menurut Rahmadani et al. (2023), Pertamina mengembangkan kilang hijau (*green refinery*) yang mengolah minyak nabati menjadi bahan bakar rendah emisi dan memperluas penggunaan energi panas bumi serta hidrogen hijau. Upaya ini berkontribusi langsung terhadap target

nasional untuk menurunkan emisi karbon sebesar 29% pada tahun 2030. Transformasi ini menunjukkan bahwa bahkan sektor dengan risiko lingkungan tinggi dapat menjadi pelopor dalam inovasi energi bersih.

Di sektor logistik dan transportasi, DHL Group menerapkan program GoGreen yang fokus pada pengurangan emisi karbon global. Menurut Stevenson (2021), DHL mengoperasikan armada listrik di lebih dari 30 negara dan menargetkan net-zero emissions pada tahun 2050. Perusahaan ini juga memanfaatkan teknologi route optimization berbasis kecerdasan buatan untuk menekan konsumsi bahan bakar dan memperpendek jarak pengiriman. Program ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mengurangi biaya transportasi, menjadikannya model ideal untuk industri logistik modern.

Selain perusahaan besar, banyak UMKM kini mulai mengadopsi prinsip operasi berkelanjutan melalui inovasi lokal. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM (2024), pelaku usaha kecil di bidang makanan dan kriya mulai menggunakan kemasan ramah lingkungan, memanfaatkan energi surya, dan mengelola limbah produksi menjadi produk turunan seperti pupuk organik. Gerakan ini tidak hanya mendukung ekonomi sirkular lokal, tetapi juga memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat desa. Penerapan keberlanjutan di sektor UMKM menunjukkan bahwa konsep ini dapat diterapkan di semua skala bisnis, bukan hanya korporasi besar.

Studi keberlanjutan operasi juga mencakup sektor digital, seperti implementasi green data center oleh Google dan Microsoft. Menurut Fraser dan Simkins (2021), kedua perusahaan ini berkomitmen untuk beroperasi dengan 100% energi bebas karbon pada tahun 2030. Mereka menggunakan sistem pendingin efisien berbasis air laut dan kecerdasan buatan untuk mengatur konsumsi energi server. Dengan

mengoptimalkan penggunaan energi terbarukan, perusahaan digital berkontribusi signifikan dalam mengurangi emisi global dari sektor teknologi informasi, yang dikenal sebagai salah satu penyumbang emisi terbesar di era digitalisasi.

Secara keseluruhan, berbagai studi kasus di atas menegaskan bahwa keberlanjutan operasi tidak hanya mungkin diterapkan, tetapi juga menghasilkan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan yang nyata. Perusahaan yang menerapkan prinsip green manufacturing, circular economy, dan eco-design terbukti lebih tangguh dalam menghadapi perubahan pasar dan regulasi global. Keberlanjutan kini bukan sekadar pilihan moral, melainkan strategi kompetitif yang menentukan kelangsungan bisnis jangka panjang di era industri hijau dan digital (Heizer et al., 2020; Ivanov & Dolgui, 2021; KLHK, 2024).

**Tabel Ringkasan Bab 12 – Manajemen Lingkungan dan Keberlanjutan Operasi**

Subbagian	Fokus Pembahasan Utama	Konsep dan Temuan Inti	Referensi Kunci (APA 7, 2019–2025)
Operasi dan Dampak Lingkungan	Keterkaitan antara kegiatan operasional dan efek ekologisnya.	Operasi menghasilkan jejak lingkungan berupa emisi, limbah, dan eksploitasi sumber daya. Manajemen modern menuntut efisiensi sumber daya dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan.	Heizer et al. (2020); Ahi & Searcy (2019); Ivanov & Dolgui (2021); KLHK (2024)
Strategi Operasi Berkelanjutan	Integrasi prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis dan operasi.	Pendekatan <i>Triple Bottom Line</i> , efisiensi energi, rantai pasok hijau, dan kolaborasi lintas sektor	Tidd & Bessant (2020); Stevenson (2021); Kerzner (2022); UN



		mendukung kinerja ekonomi dan lingkungan berkelanjutan.	(2023)
Green Manufacturing dan Eco-Design	Produksi dan desain produk yang ramah lingkungan.	Manufaktur hijau menekan limbah dan energi; eco-design memperpanjang umur produk dan mendukung daur ulang material.	Bocken et al. (2021); Ivanov & Dolgui (2021); ISO (2020); Kemenperin (2024)
Circular Economy dalam Operasi	Transformasi sistem operasi linear menjadi sirkular.	Prinsip <i>reduce, reuse, recycle, recover</i> , dan <i>refuse</i> menciptakan siklus tertutup yang efisien dan rendah limbah.	Kirchherr et al. (2021); Geissdoerfer et al. (2020); Lewandowski (2020); Fraser & Simkins (2021)
Studi Kasus Keberlanjutan Operasi	Penerapan keberlanjutan pada perusahaan global dan nasional.	Contoh Unilever, Toyota, Apple, Patagonia, dan Astra menunjukkan bahwa keberlanjutan memberikan manfaat ekonomi dan reputasi.	Unilever (2023); Rahmadani et al. (2023); KLHK (2024); Ivanov & Dolgui (2021)

## F. Rangkuman

Bab ini menegaskan bahwa keberlanjutan operasi merupakan kunci utama dalam menghadapi tantangan lingkungan global dan perubahan iklim. Setiap kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi memiliki dampak langsung terhadap ekosistem melalui penggunaan sumber daya, emisi karbon, dan pengelolaan limbah. Oleh karena itu, perusahaan modern dituntut untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam seluruh aspek manajemen operasi agar mampu menciptakan nilai ekonomi yang sejalan dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Strategi operasi berkelanjutan berlandaskan pada konsep *Triple Bottom Line* (TBL) *profit, people, dan planet* yang memastikan keseimbangan antara kinerja keuangan, kesejahteraan manusia, dan pelestarian lingkungan. Implementasi efisiensi energi, *green supply chain*, dan produksi bersih menjadi komponen utama dalam mendukung keberlanjutan jangka panjang. Perusahaan yang beradaptasi dengan model bisnis hijau terbukti memiliki daya saing dan reputasi yang lebih baik di pasar global.

Manufaktur hijau dan *eco-design* menjadi wujud nyata dari praktik keberlanjutan operasional. Melalui pendekatan *clean technology*, penggunaan bahan ramah lingkungan, dan desain produk berumur panjang, organisasi dapat menekan limbah sekaligus meningkatkan efisiensi biaya. Selain itu, konsep *cradle-to-cradle* dan *life cycle assessment* (LCA) membantu perusahaan merancang sistem produksi yang tertutup dan rendah emisi.

*Circular economy* memperluas pendekatan ini dengan menciptakan siklus operasional tertutup yang mengubah limbah menjadi sumber daya baru. Model ekonomi ini menekankan prinsip 5R (*refuse, reduce, reuse, recycle, recover*) serta memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola rantai pasok secara berkelanjutan. Penerapannya menciptakan peluang bisnis baru, mengurangi emisi karbon, dan memperkuat ketahanan ekonomi di berbagai sektor industri.

Studi kasus yang disajikan membuktikan bahwa keberlanjutan dapat diterapkan secara efektif oleh perusahaan global maupun nasional. Unilever, Toyota, dan Apple menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap pengurangan emisi dan efisiensi sumber daya. Di Indonesia, PT Astra International dan PT Unilever Indonesia telah menjadi pionir dalam penerapan ekonomi sirkular dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini

menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan hanya tuntutan moral, tetapi juga strategi bisnis yang menguntungkan dan relevan bagi masa depan industri.

Secara keseluruhan, Bab 12 menegaskan bahwa keberhasilan manajemen operasi masa kini tidak lagi hanya diukur dari efisiensi biaya dan kualitas produk, tetapi juga dari kontribusi terhadap lingkungan dan masyarakat. Integrasi teknologi hijau, inovasi desain, dan kebijakan keberlanjutan yang komprehensif akan menjadi fondasi utama bagi perusahaan untuk bertahan di era industri 4.0 dan mencapai keseimbangan antara profitabilitas dan keberlanjutan planet.

### G. Tes Formatif (Esai)

1. Jelaskan bagaimana aktivitas operasional perusahaan dapat menimbulkan dampak lingkungan, serta sebutkan langkah mitigasi yang dapat dilakukan!
2. Uraikan konsep *Triple Bottom Line (TBL)* dan jelaskan bagaimana penerapannya dalam strategi operasi berkelanjutan!
3. Jelaskan perbedaan antara *green manufacturing* dan *eco-design*, serta bagaimana keduanya saling melengkapi dalam mencapai efisiensi operasional!
4. Analisis bagaimana penerapan ekonomi sirkular dapat mengubah model bisnis tradisional menjadi lebih berkelanjutan!
5. Jelaskan lima prinsip utama ekonomi sirkular (5R) dan bagaimana implementasinya dalam sistem produksi industri modern!
6. Berikan contoh perusahaan di Indonesia yang telah berhasil menerapkan praktik operasi berkelanjutan dan jelaskan dampak positifnya!
7. Bagaimana teknologi digital seperti *AI*, *IoT*, dan *blockchain* mendukung implementasi keberlanjutan dalam operasi?

8. Uraikan manfaat sosial dan ekonomi yang diperoleh perusahaan melalui penerapan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* berbasis keberlanjutan!
9. Jelaskan hubungan antara standar ISO 14001:2015 dan ISO 14006:2020 dalam mendukung praktik operasi hijau di perusahaan!
10. Menurut Anda, apa tantangan utama dalam penerapan keberlanjutan operasi di Indonesia dan bagaimana strategi untuk mengatasinya?

## H. Referensi

- Ahi, P., & Searcy, C. (2019). An analysis of sustainability definitions, goals, and practices in the manufacturing sector. *Journal of Cleaner Production*, 230, 784–795.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.120>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2021). Sustainable business models and eco-design for circular manufacturing. *Journal of Industrial Ecology*, 25(3), 567–583.  
<https://doi.org/10.1111/jiec.13044>
- Fraser, J., & Simkins, B. (2021). *Enterprise risk management and sustainability integration*. Wiley.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2020). The circular economy – A new sustainability paradigm. *Journal of Cleaner Production*, 263, 121–131.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.

- ISO. (2020). ISO 14006:2020 – Environmental management systems: Guidelines for incorporating eco-design. International Organization for Standardization.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). Global supply chain and sustainable operations management: Integration, adaptation, and digitalization. Springer Nature.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). (2024). Laporan Kinerja Lingkungan dan Program PROPER Nasional 2023–2024. Jakarta: KLHK RI.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2024). Peta Jalan Industri Hijau dan Circular Economy Indonesia 2025–2045. Direktorat Jenderal Ketahanan, Perwilayahan, dan Akses Industri Internasional.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2021). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 172, 105–118. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105118>
- Lewandowski, M. (2020). Designing the circular economy: Business model innovation for sustainability. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 37(8), 764–781. <https://doi.org/10.1080/21681015.2020.1838037>
- Rahmadani, N., Putri, D., & Arif, M. (2023). Green refinery development and energy transition in Indonesia: A Pertamina case study. *Energy Policy and Innovation Journal*, 5(1), 55–70.

Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change (7th ed.). Wiley.

Unilever. (2023). Unilever sustainable living plan and environmental performance report 2023. Unilever Global.

United Nations (UN). (2023). Sustainable Development Goals Progress Report 2023. Department of Economic and Social Affairs, United Nations.





# BAB 13

## EVALUASI KINERJA OPERASIONAL

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memahami indikator dan metode evaluasi kinerja operasi
2. Mengenal teknik pengukuran produktivitas dan efektivitas
3. Mempelajari Balanced Scorecard dan KPI dalam operasi
4. Menyusun laporan dan perbaikan kinerja operasional

### **A. Definisi dan Tujuan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja operasional merupakan proses sistematis untuk mengukur efektivitas dan efisiensi aktivitas operasional dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Stevenson (2021), evaluasi kinerja berfungsi sebagai alat manajerial yang memungkinkan organisasi memantau penggunaan sumber daya, kualitas proses, dan hasil akhir dari kegiatan operasional. Melalui evaluasi yang terstruktur, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan dan memastikan bahwa kegiatan operasional selaras dengan strategi bisnis. Dengan demikian, evaluasi kinerja menjadi instrumen penting dalam pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*).

Kinerja operasional mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Menurut Heizer et al. (2020), pengukuran kinerja harus mempertimbangkan tiga dimensi utama: efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Efisiensi mengukur seberapa baik sumber daya digunakan, efektivitas menilai sejauh mana tujuan operasional tercapai, sedangkan kualitas menunjukkan konsistensi hasil terhadap standar. Evaluasi yang mencakup ketiga aspek ini memungkinkan



organisasi mencapai keseimbangan antara biaya, waktu, dan kepuasan pelanggan.

Tujuan utama evaluasi kinerja adalah memastikan bahwa operasi berjalan optimal dan mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2020), evaluasi kinerja memberikan umpan balik yang objektif terhadap hasil strategi yang diterapkan, sehingga manajer dapat melakukan tindakan korektif tepat waktu. Selain itu, evaluasi juga berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan dengan memberikan penghargaan atas pencapaian target operasional. Evaluasi yang efektif mendorong keterlibatan (*engagement*) dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Dalam konteks manajemen modern, evaluasi kinerja tidak hanya digunakan untuk menilai hasil akhir, tetapi juga untuk mengelola proses. Menurut Kerzner (2022), fokus utama evaluasi saat ini adalah pada pengendalian berkelanjutan (*continuous monitoring*), bukan sekadar pemeriksaan periodik. Pendekatan ini memastikan bahwa potensi masalah dapat diidentifikasi lebih awal sebelum mengganggu produktivitas. Dengan bantuan teknologi digital seperti *Enterprise Resource Planning (ERP)* dan *Business Intelligence (BI)*, organisasi dapat melacak indikator kinerja secara *real-time* dan mengambil keputusan berbasis analitik.

Evaluasi kinerja juga memiliki peran strategis dalam mendukung perencanaan jangka panjang. Menurut Fraser dan Simkins (2021), hasil evaluasi digunakan untuk memperbarui rencana strategis, mengalokasikan sumber daya, dan mengidentifikasi peluang peningkatan. Misalnya, analisis produktivitas dapat mengungkap proses yang tidak efisien dan memunculkan inisiatif untuk otomatisasi atau digitalisasi. Dengan demikian, evaluasi berfungsi sebagai jembatan antara strategi perusahaan dan implementasi operasional di lapangan.

Selain fungsi internal, evaluasi kinerja juga penting untuk akuntabilitas eksternal. Menurut Tangen (2020), perusahaan yang mampu menunjukkan kinerja operasional yang kuat akan memperoleh kepercayaan investor, pelanggan, dan regulator. Dalam konteks industri publik dan BUMN, evaluasi kinerja sering digunakan untuk menilai efektivitas penggunaan dana dan transparansi dalam pelaporan kinerja kepada publik. Oleh karena itu, sistem evaluasi yang kredibel dan terukur menjadi bagian dari tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Proses evaluasi kinerja biasanya dimulai dengan menetapkan indikator yang relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Stevenson (2021), indikator kinerja harus memenuhi kriteria SMART *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*. Indikator yang jelas membantu manajer mengukur kemajuan secara kuantitatif dan kualitatif. Selain itu, penggunaan *Key Performance Indicators (KPI)* yang tepat memastikan bahwa evaluasi tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga proses yang mendasarinya, seperti waktu produksi, tingkat cacat, atau kepuasan pelanggan.

Dalam implementasinya, evaluasi kinerja harus bersifat partisipatif dan adaptif. Menurut Tidd dan Bessant (2020), melibatkan karyawan dalam proses evaluasi meningkatkan rasa kepemilikan terhadap hasil dan memperkuat budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement culture*). Evaluasi juga harus menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis yang berubah cepat, seperti transformasi digital, persaingan global, dan perubahan perilaku konsumen. Fleksibilitas sistem evaluasi menjadi kunci agar organisasi tetap relevan dan responsif terhadap tantangan baru.

Manfaat utama dari evaluasi kinerja operasional terletak pada kemampuannya untuk mengidentifikasi *performance gap* perbedaan antara hasil aktual dan

target yang direncanakan. Menurut Heizer et al. (2020), analisis kesenjangan ini memungkinkan organisasi untuk merancang program peningkatan, seperti pelatihan karyawan, penggantian teknologi, atau penyempurnaan alur kerja. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai dasar untuk inovasi dan pengembangan berkelanjutan di seluruh lini operasi.

Secara keseluruhan, evaluasi kinerja operasional berperan penting dalam menciptakan efisiensi, transparansi, dan keunggulan kompetitif organisasi. Melalui pendekatan yang berbasis indikator, teknologi, dan partisipasi, perusahaan dapat membangun sistem evaluasi yang proaktif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan membantu organisasi untuk tidak hanya mencapai target jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlanjutan operasional jangka panjang (Kaplan & Norton, 2020; Stevenson, 2021; Kerzner, 2022).

## **B. Indikator Kinerja Operasional**

Indikator kinerja operasional merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menilai sejauh mana aktivitas operasional perusahaan berjalan efektif dan efisien. Menurut Heizer et al. (2020), indikator kinerja adalah alat ukur yang memungkinkan organisasi mengevaluasi pencapaian sasaran strategis melalui pengamatan langsung terhadap hasil kerja. Penggunaan indikator yang tepat membantu manajemen memahami performa aktual dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, indikator kinerja berfungsi sebagai sistem navigasi yang memandu pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi.

Indikator kinerja operasional dapat dikelompokkan ke dalam beberapa dimensi utama, yaitu produktivitas,

kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan ketepatan waktu. Menurut Stevenson (2021), produktivitas mengukur kemampuan organisasi menghasilkan *output* dengan input minimal, sementara kualitas mencerminkan konsistensi hasil sesuai standar. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya, fleksibilitas menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan permintaan, dan ketepatan waktu menilai keandalan proses terhadap jadwal produksi. Kombinasi dari kelima indikator ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja operasional perusahaan.

Salah satu indikator yang paling penting adalah produktivitas tenaga kerja (*labor productivity*). Menurut Tangen (2020), produktivitas tenaga kerja mengukur output yang dihasilkan per satuan jam kerja atau per karyawan. Peningkatan produktivitas mencerminkan efektivitas pelatihan, motivasi, serta perbaikan sistem kerja. Dalam era digital, produktivitas juga dipengaruhi oleh penerapan teknologi otomatisasi dan sistem informasi terintegrasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menggabungkan indikator konvensional dengan metrik digital seperti *machine utilization rate* atau *automation efficiency index*.

Selain produktivitas, kualitas produk atau jasa merupakan indikator utama yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis. Menurut Kerzner (2022), pengukuran kualitas dapat dilakukan melalui tingkat cacat produk (*defect rate*), keluhan pelanggan, dan hasil audit mutu internal. Dalam industri jasa, kualitas dapat diukur melalui kecepatan layanan, keakuratan informasi, dan empati terhadap pelanggan. Pendekatan *Total Quality Management (TQM)* mendorong setiap karyawan untuk berpartisipasi dalam peningkatan kualitas berkelanjutan, memastikan bahwa kualitas menjadi tanggung jawab bersama, bukan hanya divisi tertentu.

Indikator berikutnya adalah efisiensi biaya (*cost efficiency*), yang mengukur sejauh mana organisasi mampu menekan pengeluaran tanpa mengurangi kualitas output. Menurut Fraser dan Simkins (2021), efisiensi biaya dapat diukur melalui rasio biaya produksi terhadap pendapatan atau perbandingan antara *standard cost* dan *actual cost*. Analisis varians biaya membantu manajemen mengidentifikasi sumber pemborosan dan peluang penghematan. Peningkatan efisiensi biaya sering kali dicapai melalui penerapan *lean management*, perbaikan proses, dan penggunaan teknologi digital untuk mengurangi aktivitas *non-value-added*.

Indikator lain yang tak kalah penting adalah keandalan waktu (*delivery reliability*). Menurut Stevenson (2021), indikator ini mengukur kemampuan organisasi untuk memenuhi jadwal pengiriman sesuai dengan komitmen kepada pelanggan. Keterlambatan pengiriman dapat mengakibatkan penurunan kepuasan pelanggan dan hilangnya peluang bisnis. Dalam sistem manufaktur modern, *On-Time Delivery Rate (OTD)* menjadi metrik utama untuk menilai keandalan proses logistik dan distribusi. Integrasi sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* memungkinkan pemantauan jadwal produksi dan pengiriman secara *real-time* untuk memastikan akurasi waktu operasional.

Selain indikator yang bersifat internal, perusahaan juga harus mempertimbangkan indikator eksternal seperti kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*). Menurut Tidd dan Bessant (2020), keberhasilan operasional tidak hanya diukur dari efisiensi internal, tetapi juga dari persepsi pelanggan terhadap nilai yang dihasilkan. Pengukuran kepuasan pelanggan dapat dilakukan melalui survei, *net promoter score (NPS)*, dan analisis ulasan digital. Data ini memberikan umpan balik langsung bagi organisasi untuk memperbaiki produk dan

layanan agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar yang dinamis.

Dalam konteks keberlanjutan, indikator kinerja operasional juga mencakup aspek lingkungan dan sosial. Menurut Ahi dan Searcy (2019), indikator seperti konsumsi energi, emisi karbon, dan tingkat daur ulang limbah menjadi bagian penting dari evaluasi kinerja modern. Selain itu, indikator sosial seperti keselamatan kerja (*safety performance index*) dan tingkat retensi karyawan juga berperan dalam mengukur efektivitas operasional secara holistik. Pendekatan ini sejalan dengan paradigma *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang menilai keberhasilan organisasi dari aspek non-finansial.

Salah satu pendekatan terintegrasi dalam pengukuran kinerja adalah penggunaan Key Performance Indicators (KPI). Menurut Kaplan dan Norton (2020), KPI berfungsi sebagai tolok ukur yang terukur, relevan, dan terfokus pada tujuan strategis organisasi. KPI harus disusun berdasarkan prioritas bisnis dan dikaitkan dengan target individu maupun departemen. Misalnya, KPI operasional dapat mencakup target produktivitas 95%, efisiensi energi 85%, atau tingkat cacat produk di bawah 1%. Dengan pengawasan berbasis KPI, organisasi dapat memastikan keselarasan antara strategi dan pelaksanaan operasional di semua tingkatan.

Untuk memastikan efektivitasnya, indikator kinerja harus terus diperbarui sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Menurut Kerzner (2022), evaluasi berkala terhadap indikator memastikan bahwa sistem pengukuran tetap relevan dengan strategi organisasi. Teknologi *data analytics* dan *dashboard visual* kini banyak digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data indikator secara otomatis, memungkinkan manajemen mengambil keputusan cepat berdasarkan informasi akurat. Dengan demikian, sistem

indikator yang dinamis menjadi fondasi bagi pengelolaan kinerja operasional yang adaptif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, indikator kinerja operasional berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan organisasi menuju efisiensi dan efektivitas jangka panjang. Kombinasi antara indikator keuangan, non-keuangan, lingkungan, dan sosial menciptakan pandangan holistik terhadap kinerja organisasi. Dengan sistem indikator yang tepat, perusahaan tidak hanya mampu menilai keberhasilan masa kini, tetapi juga memprediksi dan mengelola tantangan masa depan secara strategis (Heizer et al., 2020; Kaplan & Norton, 2020; Stevenson, 2021).

### C. Metode Pengukuran Produktivitas

Produktivitas merupakan ukuran utama dalam menilai kinerja operasional suatu organisasi. Menurut Stevenson (2021), produktivitas menggambarkan efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan output tertentu. Pengukuran produktivitas membantu manajer operasi memahami sejauh mana perusahaan memanfaatkan tenaga kerja, bahan baku, energi, dan modal untuk menciptakan nilai tambah. Dalam konteks industri modern, produktivitas tidak hanya dilihat dari jumlah output fisik, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan. Dengan demikian, produktivitas menjadi indikator strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

Menurut Heizer et al. (2020), terdapat dua pendekatan utama dalam mengukur produktivitas, yaitu produktivitas parsial (*partial productivity*) dan produktivitas total (*total productivity*). Produktivitas parsial mengukur hubungan antara *output* dan satu jenis *input*, misalnya tenaga kerja atau bahan baku. Sebaliknya, produktivitas total memperhitungkan seluruh input yang digunakan dalam proses produksi. Produktivitas parsial

berguna untuk evaluasi spesifik pada suatu faktor, sedangkan produktivitas total memberikan gambaran menyeluruh tentang efisiensi sistem operasi. Kedua pendekatan ini penting untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan untuk menilai efektivitas investasi.

Metode pengukuran yang paling umum digunakan adalah rasio produktivitas tenaga kerja (*labor productivity ratio*). Menurut Tangen (2020), rasio ini dihitung dengan membagi total *output* dengan jumlah jam kerja atau jumlah karyawan yang terlibat. Indikator ini membantu mengukur efisiensi kerja manusia dalam menghasilkan produk atau layanan. Misalnya, peningkatan produktivitas tenaga kerja bisa disebabkan oleh pelatihan, perbaikan prosedur kerja, atau otomatisasi proses. Namun, perlu diingat bahwa peningkatan produktivitas tidak boleh mengorbankan kualitas atau kesejahteraan pekerja, sehingga keseimbangan antara efisiensi dan moral tetap menjadi fokus utama.

Selain itu, terdapat metode *multi-factor productivity* (MFP) yang mengukur produktivitas berdasarkan kombinasi beberapa input seperti tenaga kerja, bahan baku, dan modal. Menurut Fraser dan Simkins (2021), MFP memberikan pandangan yang lebih komprehensif terhadap efisiensi operasional karena mempertimbangkan interaksi antar faktor. Misalnya, peningkatan teknologi dapat meningkatkan MFP meskipun jumlah tenaga kerja tetap. MFP biasanya digunakan oleh perusahaan besar dan lembaga nasional untuk menilai pertumbuhan produktivitas ekonomi secara makro, karena metode ini mencerminkan kemampuan inovasi dan efisiensi keseluruhan sistem produksi.

Dalam pengukuran produktivitas, penting juga untuk mempertimbangkan produktivitas total faktor (*Total Factor Productivity* – TFP). Menurut Kerzner (2022), TFP mengukur tingkat efisiensi total dari semua input yang digunakan dalam proses produksi. TFP mencerminkan



pengaruh faktor-faktor seperti inovasi teknologi, keterampilan tenaga kerja, dan manajemen organisasi. Perusahaan dengan TFP tinggi menunjukkan kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak *output* tanpa menambah input. Oleh karena itu, TFP sering dijadikan indikator utama dalam mengevaluasi keberhasilan transformasi digital dan inovasi proses di sektor manufaktur maupun jasa.

Metode *Value-Added Productivity* (VAP) juga sering digunakan untuk menilai kontribusi ekonomi dari aktivitas operasional. Menurut Heizer et al. (2020), VAP dihitung dengan mengurangi biaya input eksternal dari nilai output, kemudian dibandingkan dengan total input internal. VAP menunjukkan seberapa besar nilai yang benar-benar diciptakan oleh organisasi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan atau jasa dari luar. Pendekatan ini penting untuk memahami efektivitas strategi rantai pasok dan integrasi vertikal dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Teknik pengukuran produktivitas juga dapat dilakukan melalui pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Menurut Tidd dan Bessant (2020), DEA merupakan metode non-parametrik yang digunakan untuk menilai efisiensi relatif antara unit-unit organisasi yang sejenis, seperti pabrik, cabang, atau departemen. DEA mengidentifikasi unit yang paling efisien sebagai benchmark dan mengukur seberapa jauh unit lain dari tingkat efisiensi tersebut. Metode ini berguna bagi organisasi multinasional atau lembaga publik yang memiliki banyak entitas operasional dengan karakteristik serupa.

Dalam era digital, pengukuran produktivitas semakin mengandalkan data analitik dan kecerdasan buatan (AI). Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), sistem berbasis AI mampu mengidentifikasi pola kerja, memprediksi hambatan produksi, dan mengoptimalkan alokasi sumber

daya secara otomatis. Teknologi seperti *machine learning* dan *big data analytics* memungkinkan pengukuran produktivitas yang lebih akurat dan *real-time*. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengubah pengukuran produktivitas dari proses reaktif menjadi proaktif, di mana keputusan peningkatan dapat dilakukan secara prediktif dan terencana.

Namun, pengukuran produktivitas tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek manusia dan budaya organisasi. Menurut Fraser dan Simkins (2021), motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi internal memainkan peran penting dalam memengaruhi produktivitas. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus dikombinasikan dengan survei keterlibatan karyawan (*employee engagement survey*) untuk mendapatkan gambaran holistik. Pendekatan yang terlalu berfokus pada angka tanpa memperhatikan faktor manusia dapat menyebabkan tekanan kerja berlebihan dan penurunan moral jangka panjang.

Secara keseluruhan, pengukuran produktivitas merupakan fondasi penting bagi evaluasi kinerja operasional yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan. Kombinasi metode seperti rasio parsial, TFP, DEA, dan analisis berbasis AI memungkinkan organisasi menilai efisiensi dari berbagai perspektif. Dengan hasil pengukuran yang akurat dan komprehensif, manajemen dapat merancang kebijakan peningkatan produktivitas yang sejalan dengan inovasi, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan organisasi (Heizer et al., 2020; Stevenson, 2021; Kerzner, 2022).

#### **D. Balanced Scorecard dan KPI**

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai kerangka kerja strategis untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran kinerja yang

terukur. Menurut Kaplan dan Norton (2020), BSC membantu organisasi menyeimbangkan fokus antara tujuan keuangan dan non-keuangan melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks manajemen operasi, pendekatan ini memastikan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada efektivitas proses dan pengembangan sumber daya manusia.

Penerapan *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi mengaitkan strategi bisnis dengan aktivitas operasional secara langsung. Menurut Heizer et al. (2020), salah satu keunggulan utama BSC adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan indikator kinerja strategis dengan proses harian. Perspektif keuangan mengukur profitabilitas dan pengelolaan biaya, perspektif pelanggan menilai kepuasan dan loyalitas, perspektif proses internal memantau efisiensi dan kualitas operasional, sedangkan perspektif pembelajaran menilai inovasi dan pengembangan kompetensi karyawan. Dengan demikian, BSC mendorong keseimbangan antara hasil jangka pendek dan pembangunan kapabilitas jangka panjang.

Dalam perspektif keuangan, tujuan utama adalah memastikan kinerja ekonomi yang berkelanjutan. Menurut Fraser dan Simkins (2021), indikator keuangan dalam BSC dapat berupa pertumbuhan pendapatan, margin laba, dan pengembalian aset (*Return on Assets – ROA*). Namun, Kaplan dan Norton (2020) menekankan bahwa indikator keuangan bersifat hasil (*lagging indicators*), sehingga perlu dilengkapi dengan indikator proses yang bersifat penyebab (*leading indicators*). Dengan keseimbangan keduanya, manajemen dapat memprediksi kinerja masa depan dan menghindari keputusan jangka pendek yang berisiko.

Perspektif pelanggan menekankan pentingnya menciptakan nilai dan hubungan jangka panjang. Menurut Tidd dan Bessant (2020), indikator dalam dimensi ini mencakup tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, retensi pelanggan, serta *Net Promoter Score (NPS)*. Dalam operasi, peningkatan kecepatan layanan, pengiriman tepat waktu, dan kualitas produk merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan dimensi ini. Perusahaan yang berhasil mempertahankan hubungan pelanggan melalui kinerja operasional yang unggul biasanya memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada efektivitas dan efisiensi proses produksi atau layanan. Menurut Stevenson (2021), indikator dalam perspektif ini mencakup waktu siklus produksi (*cycle time*), tingkat cacat produk (*defect rate*), dan produktivitas lini operasi. BSC mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi proses kunci yang paling memengaruhi nilai pelanggan, lalu melakukan inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi. Pendekatan *Lean Six Sigma* dan *Total Quality Management (TQM)* sering kali digunakan untuk mendukung peningkatan proses dalam kerangka kerja BSC ini.

Perspektif keempat adalah pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan inovasi organisasi. Menurut Kerzner (2022), indikator pada dimensi ini mencakup tingkat pelatihan karyawan, kepuasan kerja, tingkat retensi, serta jumlah ide inovatif yang diimplementasikan. Perspektif ini memastikan bahwa organisasi memiliki kapasitas adaptif untuk menghadapi perubahan pasar dan teknologi. Dalam konteks operasional, pembelajaran berkelanjutan mendorong terciptanya budaya perbaikan (*continuous*

*improvement culture*) yang menjadi fondasi keberhasilan jangka panjang.

Selain *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators* (KPI) berperan penting sebagai alat ukur yang lebih spesifik dan terukur dalam menilai pencapaian kinerja. Menurut Parmenter (2021), KPI adalah metrik yang dipilih berdasarkan prioritas strategis organisasi dan harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Dalam manajemen operasi, KPI dapat berupa tingkat efisiensi mesin, waktu henti produksi, rasio penggunaan bahan baku, atau *On-Time Delivery (OTD)*. KPI yang dirancang dengan baik membantu memastikan bahwa setiap unit operasional bekerja selaras dengan strategi korporasi.

Keterkaitan antara *Balanced Scorecard* dan KPI sangat penting untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang komprehensif. Menurut Heizer et al. (2020), BSC memberikan kerangka konseptual, sedangkan KPI menyediakan ukuran kuantitatif untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Misalnya, dalam perspektif proses internal BSC, KPI seperti *defect per million opportunities (DPMO)* atau *throughput rate* digunakan untuk memantau kinerja manufaktur. Dengan demikian, KPI berfungsi sebagai “alat ukur taktis” yang mendukung strategi “strategis” yang digariskan dalam *Balanced Scorecard*.

Dalam praktiknya, implementasi *Balanced Scorecard* dan KPI memerlukan dukungan teknologi manajemen informasi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), sistem *Performance Management Dashboard* berbasis *Business Intelligence (BI)* dan *Artificial Intelligence (AI)* memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time. Teknologi ini membantu manajemen mengidentifikasi tren, mengevaluasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif dengan cepat. Penggunaan visualisasi data juga meningkatkan pemahaman antar departemen

dan memperkuat koordinasi lintas fungsi dalam pencapaian target operasional.

Penerapan BSC dan KPI tidak lepas dari tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya data yang akurat, dan kesalahan dalam menetapkan indikator. Menurut Fraser dan Simkins (2021), solusi terhadap tantangan ini adalah melalui pelibatan seluruh karyawan dalam penyusunan indikator dan pelatihan untuk memahami hubungan antara kinerja individu dan tujuan organisasi. Selain itu, KPI harus dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan bisnis dan strategi perusahaan.

Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* dan KPI merupakan dua komponen kunci dalam sistem evaluasi kinerja operasional modern. Keduanya memungkinkan organisasi untuk menilai hasil dan proses secara seimbang, menghubungkan strategi dengan implementasi, serta mendorong budaya transparansi dan akuntabilitas. Dengan penerapan yang konsisten, perusahaan dapat membangun sistem pengukuran kinerja yang adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada keberlanjutan (Kaplan & Norton, 2020; Heizer et al., 2020; Kerzner, 2022).

#### **E. *Continuous Improvement* dan *Benchmarking***

Konsep *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada upaya sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan organisasi. Menurut Tidd dan Bessant (2020), *continuous improvement* bukan hanya program jangka pendek, tetapi filosofi yang mendorong semua anggota organisasi untuk secara aktif mencari cara melakukan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif. Prinsip ini berakar dari pemikiran *Kaizen* dalam manajemen Jepang, yang menekankan bahwa perbaikan kecil dan konsisten dapat menghasilkan

perubahan besar dalam kinerja operasional secara keseluruhan.

Dalam konteks manajemen operasi, *continuous improvement* berkaitan erat dengan peningkatan kualitas, pengurangan pemborosan, dan peningkatan produktivitas. Menurut Heizer et al. (2020), perbaikan berkelanjutan diterapkan melalui pendekatan seperti *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* dan *Lean Manufacturing*. Siklus PDCA memungkinkan organisasi untuk merencanakan perbaikan, mengimplementasikannya dalam skala kecil, memeriksa hasil, dan menindaklanjutinya dengan standardisasi proses. Sementara itu, pendekatan *Lean* berfokus pada penghapusan aktivitas *non-value-added* untuk menciptakan aliran nilai yang lebih efisien bagi pelanggan.

*Continuous improvement* juga menekankan pentingnya partisipasi karyawan sebagai motor utama perubahan. Menurut Stevenson (2021), organisasi yang berhasil menerapkan perbaikan berkelanjutan adalah organisasi yang menumbuhkan budaya keterlibatan karyawan (*employee involvement culture*). Karyawan di semua tingkat didorong untuk mengidentifikasi masalah dan mengusulkan solusi praktis. Misalnya, sistem *suggestion scheme* di Toyota telah menghasilkan ribuan ide peningkatan proses setiap tahun. Melalui pendekatan ini, perbaikan tidak hanya datang dari manajemen atas, tetapi juga dari mereka yang terlibat langsung dalam operasi harian.

Selain aspek manusia, keberhasilan *continuous improvement* sangat bergantung pada penggunaan data dan analisis kinerja. Menurut Kerzner (2022), organisasi modern memanfaatkan sistem *Business Intelligence (BI)* untuk memantau kinerja dan menemukan pola ketidakefisienan. Data dikumpulkan dari berbagai sumber seperti waktu siklus produksi, tingkat cacat, dan

penggunaan energi. Analisis statistik seperti *Six Sigma* digunakan untuk mengidentifikasi penyebab variasi dan menetapkan langkah perbaikan berbasis bukti. Dengan demikian, perbaikan berkelanjutan menjadi proses ilmiah yang didorong oleh data, bukan sekadar inisiatif manajerial subjektif.

Selain *continuous improvement*, konsep benchmarking juga memainkan peran penting dalam evaluasi kinerja operasional. Menurut Camp (2020), benchmarking adalah proses sistematis membandingkan praktik dan kinerja organisasi dengan perusahaan terbaik di industri sejenis untuk mengidentifikasi kesenjangan dan peluang perbaikan. Pendekatan ini membantu organisasi menetapkan target realistis berdasarkan standar industri atau pesaing utama. Dengan benchmarking, perusahaan dapat belajar dari praktik terbaik (*best practices*) dan mengadaptasikannya sesuai konteks internalnya tanpa harus melakukan eksperimen dari nol.

Terdapat beberapa jenis benchmarking yang umum digunakan dalam manajemen operasi. Menurut Fraser dan Simkins (2021), internal benchmarking membandingkan kinerja antarunit dalam satu organisasi, competitive benchmarking membandingkan dengan pesaing langsung, sementara *functional benchmarking* membandingkan dengan organisasi di industri berbeda yang memiliki proses serupa. Selain itu, *strategic benchmarking* berfokus pada evaluasi model bisnis dan arah strategis organisasi terbaik di dunia. Kombinasi keempat jenis benchmarking ini memungkinkan perusahaan memahami posisi kompetitifnya dan merancang strategi perbaikan yang komprehensif.

Proses *benchmarking* biasanya melibatkan empat tahap utama: perencanaan, analisis, integrasi, dan aksi. Menurut Stevenson (2021), tahap perencanaan mencakup identifikasi area yang akan dibandingkan dan pemilihan mitra *benchmarking*. Tahap analisis melibatkan



pengumpulan dan evaluasi data kinerja, sedangkan tahap integrasi bertujuan menyesuaikan praktik terbaik dengan kondisi organisasi sendiri. Tahap terakhir adalah aksi, yaitu implementasi dan pengukuran ulang hasil perbaikan. Siklus ini bersifat berulang sehingga *benchmarking* menjadi proses pembelajaran terus-menerus yang sejalan dengan prinsip *continuous improvement*.

Hubungan antara *continuous improvement* dan *benchmarking* bersifat saling melengkapi. Menurut Tidd dan Bessant (2020), *continuous improvement* memastikan peningkatan internal yang konsisten, sedangkan *benchmarking* menyediakan referensi eksternal untuk memastikan organisasi tidak tertinggal dari pesaing. Kombinasi kedua pendekatan ini menciptakan mekanisme pembelajaran organisasi yang dinamis. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan hasil *benchmarking* untuk memicu proyek Kaizen baru atau meningkatkan standar KPI yang sudah ada, memastikan bahwa proses perbaikan selaras dengan target industri global.

Dalam era digital, *continuous improvement* dan *benchmarking* semakin didukung oleh teknologi. Menurut Ivanov dan Dolgui (2021), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence – AI*) dan analisis data besar (*Big Data Analytics*) memungkinkan organisasi membandingkan kinerjanya dengan ribuan perusahaan lain secara otomatis melalui platform digital. Teknologi ini memberikan umpan balik cepat tentang area yang tertinggal dan rekomendasi tindakan berbasis data prediktif. Dengan demikian, *benchmarking* digital mempercepat proses perbaikan dan memperluas jangkauan pembelajaran lintas industri.

Secara keseluruhan, *continuous improvement* dan *benchmarking* merupakan dua pendekatan utama dalam menciptakan keunggulan operasional jangka panjang. *Continuous improvement* memastikan adanya budaya

perbaikan internal yang berkesinambungan, sementara *benchmarking* memberikan pandangan eksternal tentang standar industri. Ketika diterapkan secara terpadu, kedua konsep ini membantu organisasi meningkatkan kinerja, memperkuat daya saing, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan bisnis yang berubah cepat (Tidd & Bessant, 2020; Camp, 2020; Stevenson, 2021; Kerzner, 2022).

**Tabel Ringkasan Bab 13 – Evaluasi Kinerja Operasional**

Subbagian	Uraian Pokok Pembahasan	Fokus Evaluasi Operasional	Hasil yang Diharapkan
Definisi dan Tujuan Evaluasi Kinerja	Menjelaskan konsep dasar evaluasi kinerja dan fungsinya dalam menilai efektivitas serta efisiensi operasi.	Mengukur kesesuaian antara hasil aktual dengan target strategis.	Terbentuk sistem penilaian kinerja yang objektif dan berbasis data.
Indikator Kinerja Operasional	Menguraikan berbagai indikator kinerja, seperti produktivitas, efisiensi, kualitas, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan.	Menetapkan ukuran yang relevan untuk memantau performa proses operasional.	Tersusunnya indikator SMART yang menjadi panduan pengendalian operasional.
Metode Pengukuran Produktivitas	Membahas pendekatan parsial, total, TFP, dan metode analisis efisiensi seperti DEA serta integrasi teknologi AI.	Mengukur kontribusi setiap sumber daya terhadap output organisasi.	Diperoleh gambaran efisiensi sistem dan peluang peningkatan produktivitas.
Balanced Scorecard dan KPI	Menjelaskan kerangka kerja BSC melalui empat perspektif	Menyeimbangkan antara hasil keuangan dan non-keuangan dalam evaluasi.	Penerapan BSC dan KPI untuk sinkronisasi strategi dan

	(keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran) serta peran KPI sebagai alat ukur strategis.		operasi organisasi.
Continuous Improvement dan Benchmarking	Menguraikan filosofi Kaizen, PDCA, Lean, serta benchmarking sebagai upaya perbandingan kinerja dan perbaikan berkelanjutan.	Mengidentifikasi kesenjangan performa dan mengadopsi praktik terbaik industri.	Terbangunnya budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan kompetitif.

## F. Rangkuman

Bab 13 membahas evaluasi kinerja operasional sebagai instrumen strategis dalam memastikan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi. Evaluasi kinerja tidak hanya menilai hasil, tetapi juga memantau proses operasional secara berkelanjutan untuk mencapai kesesuaian antara strategi dan implementasi (Kaplan & Norton, 2020). Melalui evaluasi yang sistematis, perusahaan dapat mengidentifikasi kesenjangan kinerja, menemukan penyebab ketidakefisienan, dan merancang strategi perbaikan yang tepat (Stevenson, 2021).

Indikator kinerja operasional menjadi dasar utama evaluasi. Indikator seperti produktivitas, efisiensi biaya, kualitas produk, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan membantu organisasi memahami keberhasilan dari berbagai dimensi (Heizer et al., 2020). Penggunaan KPI yang relevan dan terukur memungkinkan organisasi menetapkan tolok ukur pencapaian yang konsisten dengan tujuan strategis (Parmenter, 2021).

Metode pengukuran produktivitas juga menjadi aspek penting dalam evaluasi. Pendekatan seperti *Partial*

*Productivity*, *Total Factor Productivity*, dan *Data Envelopment Analysis (DEA)* digunakan untuk mengukur efisiensi sumber daya (Kerzner, 2022). Integrasi teknologi digital, *AI*, dan *Business Intelligence* kini memungkinkan analisis produktivitas dilakukan secara *real-time* dan prediktif, mempercepat proses pengambilan keputusan (Ivanov & Dolgui, 2021).

Kerangka *Balanced Scorecard (BSC)* memberikan pendekatan komprehensif dalam mengevaluasi kinerja organisasi melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2020). Dalam implementasinya, *Key Performance Indicators (KPI)* berfungsi sebagai ukuran spesifik untuk setiap perspektif. Kombinasi BSC dan KPI menjadikan sistem evaluasi lebih terukur, terarah, dan selaras dengan visi strategis organisasi.

Akhirnya, konsep *Continuous Improvement* dan *Benchmarking* menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan berbasis pembelajaran organisasi (Tidd & Bessant, 2020). *Continuous improvement* memastikan peningkatan internal yang konsisten, sedangkan *benchmarking* membuka peluang pembelajaran eksternal dari praktik terbaik industri. Integrasi keduanya membantu organisasi membangun sistem evaluasi yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada keunggulan kompetitif jangka panjang.

## G. Tes Formatif (Esai)

1. Jelaskan mengapa evaluasi kinerja operasional dianggap sebagai alat strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi modern.
2. Identifikasi dan jelaskan lima indikator utama kinerja operasional serta contoh penerapannya dalam industri manufaktur dan jasa.

3. Bandingkan antara metode *Partial Productivity* dan *Total Factor Productivity (TFP)* dalam mengukur efisiensi operasional.
4. Uraikan empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* dan jelaskan hubungan antar dimensi tersebut dalam konteks manajemen operasi.
5. Berikan penjelasan tentang peran *Key Performance Indicators (KPI)* dalam memperkuat implementasi *Balanced Scorecard* di organisasi publik dan swasta.
6. Jelaskan bagaimana teknologi digital, seperti *Artificial Intelligence* dan *Business Intelligence*, berperan dalam sistem evaluasi kinerja modern.
7. Diskusikan konsep *Continuous Improvement (Kaizen)* dan bagaimana penerapannya dapat meningkatkan budaya organisasi yang produktif dan inovatif.
8. Apa perbedaan utama antara *Benchmarking internal* dan *Benchmarking kompetitif*? Jelaskan contoh penerapannya dalam organisasi.
9. Uraikan hubungan sinergis antara *Continuous Improvement* dan *Benchmarking* dalam membangun sistem pembelajaran organisasi yang adaptif.
10. Berikan rekomendasi strategis bagi manajer operasi dalam merancang sistem evaluasi kinerja yang selaras dengan transformasi digital dan keberlanjutan.

## H. Referensi

- Ahi, P., & Searcy, C. (2019). Measuring operational sustainability performance in manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 236(4), 117–130. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117130>
- Camp, R. C. (2020). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* (Rev. ed.). ASQ Quality Press.

- Fraser, I., & Simkins, B. J. (2021). *Strategic Risk Management: A Practical Guide to Portfolio Risk Management and Value Creation* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). Digital supply chain management and technology integration. *International Journal of Production Research*, 59(16), 4773–4794.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1874396>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (Revised ed.). Harvard Business Review Press.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Parmenter, D. (2021). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.





# GLOSARIUM

<b>Istilah</b>	<b>Pengertian</b>
Balanced Scorecard (BSC)	: Kerangka manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
Benchmarking	: Proses membandingkan praktik dan kinerja organisasi dengan perusahaan lain yang dianggap terbaik di industrinya untuk menemukan peluang perbaikan.
Continuous Improvement (Kaizen)	: Pendekatan perbaikan berkelanjutan terhadap proses, produk, dan sistem melalui langkah-langkah kecil namun konsisten.
Efficiency (Efisiensi)	: Tingkat efektivitas penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output tertentu dengan biaya dan waktu minimum.
Key Performance Indicator (KPI)	: Ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menilai pencapaian kinerja organisasi terhadap tujuan strategis.
Lean Management	: Sistem manajemen yang berfokus pada pengurangan pemborosan dan peningkatan nilai bagi pelanggan.
Logistik	: Proses pengelolaan aliran barang, informasi, dan sumber daya dari titik asal hingga ke konsumen akhir secara efisien.
Manajemen	: Fungsi manajerial yang mengatur dan



Operasional	mengendalikan proses produksi barang atau jasa untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
Productivity : (Produktivitas)	Perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan dalam suatu proses produksi.
Quality Control : (Pengendalian Kualitas)	Proses sistematis untuk memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.
Supply Chain : Management (SCM)	Koordinasi dan integrasi aktivitas di seluruh rantai pasok, mulai dari pemasok bahan baku hingga konsumen akhir, untuk meningkatkan nilai keseluruhan.
Sustainability : (Keberlanjutan)	Prinsip manajemen yang menekankan keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam jangka panjang.
Total Quality : Management (TQM)	Pendekatan manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas di seluruh aspek organisasi.
Value Added : Productivity (VAP)	Ukuran yang menunjukkan kontribusi nilai tambah yang dihasilkan organisasi dibandingkan dengan biaya input eksternal.
Work : Breakdown Structure (WBS)	Metode perencanaan proyek yang memecah pekerjaan menjadi bagian-bagian kecil yang dapat dikelola dan diukur kinerjanya.



# DAFTAR PUSTAKA

Ahi, P., & Searcy, C. (2019). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118–133.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118133>

Ahi, P., & Searcy, C. (2019). Measuring operational sustainability performance in manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 236(4), 117–130.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117130>

Andriani, L., & Rahmawati, F. (2020). Enterprise resource planning implementation in Indonesian telecommunication companies: A case study of PT Telkom. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 10(2), 145–158.

Camp, R. C. (2020). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* (Rev. ed.). ASQ Quality Press.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). *Operations management for competitive advantage* (16th ed.). McGraw-Hill Education.

Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson Education.

Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson Education.

Francisco, K., & Swanson, D. (2020). The supply chain has no clothes: Technology adoption of blockchain for

supply chain transparency. *Logistics*, 4(2), 7–23.  
<https://doi.org/10.3390/logistics4020007>

Fraser, I., & Simkins, B. J. (2021). *Strategic risk management: A practical guide to portfolio risk management and value creation* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Frazelle, E. (2020). *World-class warehousing and material handling* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.

Hopkin, P. (2020). *Fundamentals of risk management* (5th ed.). Kogan Page.

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). Digital supply chain management and technology integration. *International Journal of Production Research*, 59(16), 4773–4794.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1874396>

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). *Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value* (3rd ed.). Springer.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (Revised ed.). Harvard Business Review Press.

Kemenkominfo Republik Indonesia. (2024). *Laporan tahunan transformasi digital industri nasional 2024*. Jakarta: Direktorat Jenderal Aplikasi Informatika.

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia. (2021). *Laporan akhir pembangunan Jembatan Suramadu*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bina Marga.

- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2021). *Evaluasi proyek pembangunan Bandara Kertajati Jawa Barat*. Jakarta: Direktorat Bandar Udara.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Kerzner, H., & Saladis, F. P. (2020). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2021). *Operations management: Processes and supply chains* (13th ed.). Pearson Education.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K. (2020). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- MRT Jakarta. (2022). *Annual project performance report: MRT Jakarta phase II*. Jakarta: PT MRT Jakarta (Perseroda).
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2021). *Project management for engineering, business and technology* (6th ed.). Routledge.
- Parmenter, D. (2021). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- PMI (Project Management Institute). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Rahmadani, M., Sutopo, A., & Fadilah, N. (2023). Digital transformation in power plant project management: A case study of PLN Indonesia Power. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Energi*, 12(1), 33–47.

Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Tangen, S. (2020). *Understanding productivity measurement and performance measurement frameworks*. Manufacturing Performance Press.

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.

# BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Abdul Khalik, S.E., M.Si.,** lahir di Desa Tolouwi, Kecamatan Monta, Kabupaten Bima, pada 12 Desember 1971. Sebagai putra pertama dari pasangan H. Talib Ahmad dan Hj. Hafsah binti H. Abdul Kadir, beliau tumbuh dalam lingkungan keluarga yang menanamkan nilai-nilai kerja keras, kejujuran, dan semangat belajar tinggi sejak dini. Nilai-nilai tersebut menjadi fondasi utama yang membentuk karakter dan dedikasinya dalam dunia pendidikan serta pengabdian kepada masyarakat. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar pada tahun 1995, kemudian melanjutkan studi Magister Sains (M.Si.) di Universitas Hasanuddin dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 1997. Komitmen terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan dedikasi dalam bidang akademik mendorongnya untuk terus melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pada tahun 2022, beliau meraih gelar Doktor (S-3) Ilmu Ekonomi dari Universitas Muslim Indonesia, yang memperkuat kiprahnya sebagai akademisi dan peneliti di bidang manajemen serta ekonomi. Perjalanan kariernya di dunia pendidikan dimulai pada tahun 2000 sebagai dosen di Universitas Indonesia Timur. Selanjutnya, beliau bergabung dengan Politeknik Nurbadar Makassar pada tahun 2003, di mana ia dipercaya memegang berbagai jabatan penting seperti Ketua Program Studi Manajemen Keuangan Perbankan dan Direktur I Bidang Akademik (2006–2008). Sejak tahun 2009, Dr. Abdul Khalik mengabdikan diri di STIE Nobel Indonesia Makassar yang kini telah bertransformasi menjadi Institut

Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia. Di kampus ini, beliau dikenal sebagai dosen yang inspiratif, visioner, dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi. Rekan sejawat dan mahasiswa menilai beliau sebagai sosok akademisi yang berintegritas, berwawasan luas, serta memiliki kepedulian tinggi terhadap kemajuan pendidikan dan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Dengan pengalaman lebih dari dua dekade di dunia akademik, Dr. Abdul Khalik telah meraih jabatan Lektor Kepala (LK) dan saat ini tengah mempersiapkan diri menuju jenjang Guru Besar (GB) dalam Bidang Ilmu Manajemen. Pencapaian ini merupakan refleksi nyata dari semangatnya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, peningkatan mutu pendidikan tinggi, dan pembentukan generasi unggul yang berkarakter.

Dr. Abdul Khalik aktif dalam berbagai kegiatan penelitian, publikasi ilmiah, seminar nasional dan internasional, serta penulisan buku-buku akademik di bidang manajemen, ekonomi, dan pendidikan tinggi. Dengan semangat belajar yang tak pernah surut, beliau menjadikan ilmu pengetahuan sebagai sarana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, membangun integritas akademik, dan menumbuhkan nilai-nilai kemanusiaan serta keilmuan dalam setiap aspek kehidupan.



**Dr. Basri Rakhman, S.Sos., M.Si.**, lahir di Pare-Pare, Sulawesi Selatan, pada 4 April 1963. Beliau merupakan anak ketiga dari pasangan (Alm.) Lamaude Rakhman dan (Almh.) Hj. Raguwan, yang menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, keikhlasan, dan kerja keras sejak kecil.

Dalam kehidupan pribadinya, dukungan penuh dari sang istri tercinta, Nurhaya, serta anak-anaknya: Ian Wahyuni, Indra Wijaya, Muh. Ikhsan Rakhman, dan Imam Adrian

Rakhman, bersama para menantu tercinta Hasmirullah Haris, Sintia Yulianti, dan Arianti Dg. Bunga, menjadi sumber kekuatan dan motivasi dalam setiap langkah perjuangan akademiknya. Tak lupa, kasih sayang mendalam juga ia curahkan kepada cucu-cucu tersayang: Yumna, Papi, Bibi, Aakif, dan Cipok, yang selalu menjadi inspirasi dan pengingat arti kebahagiaan sejati dalam keluarga. Perjalanan akademik formal Dr. Basri Rakhman dimulai dengan meraih gelar Sarjana Ilmu Sosial dari Universitas Satria Makassar pada tahun 2004. Kehausannya akan ilmu pengetahuan mendorongnya melanjutkan studi ke jenjang magister dan berhasil menyelesaikan Magister Sains Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah di STIA-LAN Makassar pada tahun 2007. Tidak berhenti di sana, beliau menempuh pendidikan doktoral di Program Studi Administrasi Publik, Universitas Negeri Makassar (UNM), dan berhasil meraih gelar Doktor Ilmu Administrasi pada tahun 2017. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman profesional yang luas, Dr. Basri Rakhman telah mendedikasikan dirinya untuk dunia pendidikan tinggi. Sejak tahun 2021 hingga saat ini, beliau aktif sebagai dosen di Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar, khususnya pada Program Studi Magister Keuangan Publik. Dalam perannya sebagai pendidik dan peneliti, beliau dikenal sebagai sosok akademisi yang disiplin, rendah hati, dan berdedikasi tinggi dalam mengembangkan potensi mahasiswa serta mendorong terciptanya atmosfer akademik yang produktif dan beretika. Selain aktif dalam kegiatan pengajaran, Dr. Basri Rakhman juga berperan dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada isu-isu manajemen publik, pembangunan daerah, serta kebijakan keuangan publik. Pandangan akademiknya yang tajam, berpadu dengan pengalaman empiris, menjadikannya salah satu dosen yang dihormati baik oleh kolega maupun mahasiswa. Dengan semangat belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) dan komitmen



terhadap kemajuan bangsa melalui pendidikan, Dr. Basri Rakhman terus berupaya memberikan kontribusi nyata dalam dunia akademik. Beliau percaya bahwa pendidikan bukan sekadar proses transfer pengetahuan, tetapi juga sarana untuk membentuk karakter, memperkuat integritas, dan menumbuhkan generasi yang siap menghadapi tantangan global dengan nilai-nilai kemanusiaan dan profesionalisme.



**Dr. Syahrudin Yasen, S.E., M.M., M.B.A.,** lahir di Bima, Nusa Tenggara Barat, pada tahun 1967. Ia menempuh pendidikan dasar di SD Negeri No. 1 Ngali Bima dan lulus pada tahun 1980, kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 2 Belo (lulus tahun 1983) dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bima (lulus tahun 1986). Pendidikan tinggi beliau diawali di Fakultas Syariah Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, dimana ia meraih gelar Sarjana Hukum Islam (S.H.I.) pada tahun 1993. Selanjutnya, ia menyelesaikan studi S-1 Manajemen di Universitas Veteran Republik Indonesia (UVRI) Makassar. Pada jenjang pascasarjana, ia memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dari STIE ABI Surabaya pada tahun 2004, serta menyelesaikan program *Double Degree Master of Business Administration* (M.B.A.) dari Wanbrough University, United Kingdom melalui kerja sama dengan *Totalwin Institute of Management*, Yogyakarta pada tahun 2003. Ia kemudian melanjutkan pendidikan doktoralnya dan berhasil meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi (Dr.) dari Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar. Karier akademiknya dimulai pada tahun 2004 sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Abdul Haris, tempat ia mengabdikan hingga tahun 2012. Setelah itu, beliau melanjutkan kiprahnya sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) LPI

Makassar (2012–2020). Sejak tahun 2021, ia menjadi dosen tetap (*homebase*) di Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) Nobel Indonesia, Makassar. Bidang keahlian utamanya adalah Ekonomi dan Manajemen Syariah, dengan fokus pada pengembangan teori dan praktik ekonomi Islam kontemporer. Dalam karier akademiknya, Dr. Syahrudin Yasen dikenal produktif menulis berbagai karya ilmiah dan buku, antara lain:

1. *Manajemen SDM: Teori, Konsep, dan Aplikasi* (2024);
2. *Teori-teori Pemasaran Bisnis Syariah Jilid 1* (2024) dan *Jilid 2* (2025);
3. *STAF as Grand Theory in Implementation Sharia and Conventional Management* (2005);
4. *Kriptologi-Numerologi Manajemen Berbasis STAF* (rencana terbit 2026);
5. *Membangun Ekonomi dan Infrastruktur Perbatasan sebagai Wilayah Terdepan* (2013);
6. *Historiografi Tarekat Alawiyah: Hubungan dengan Beberapa Kerajaan di Nusantara* (2015);
7. *Maestro 27 Karaeng-Bugis Makassar* (2008);
8. *Karebosi: Dulu, Kini, dan Esok* (2008);
9. *Model Integrasi BKB–PAUD dan Posyandu* (2007);
10. *Pertempuran Pandang-Pandang* (2007);
11. *Pemerintahan Amanah Berjuang: Refleksi Kepemimpinan dan Kontekstualisasi Pemikiran Bupati Ibrahim Rewa* (2006);
12. *Menyingkap Rahasia Ajaran Eksistensi dan Pertalian Nabi Khidir–Syekh Yusuf Makassar* (2005).

Selain sebagai akademisi, Dr. Syahrudin Yasen juga aktif dalam berbagai organisasi sosial, kemasyarakatan, dan kepemudaan. Ia pernah menjadi aktivis PMII, IPM, PP, KNPI, KKGR, dan MENWA (1989–2016). Saat ini, beliau menjabat sebagai Ketua Umum DPP Asosiasi Dosen dan Guru Indonesia (ADGI) periode 2022–2027. Dalam bidang jurnalistik, beliau memiliki pengalaman panjang sebagai wartawan dan pemimpin redaksi di berbagai media, antara

lain: *Harian Pedoman Rakyat* (1989–1994), *Redaktur Pelaksana SKU Intiberita* (1999–2002), *Pemimpin Redaksi Harian Kaltara Post* di Samarinda (2006–2008), *Koran Publik Makassar* (2003–2006), serta *Majalah Hukum dan Kriminal Koreksi* (2003–2005). Saat ini, beliau juga aktif sebagai Ketua Yayasan Sumberdaya Pendidikan Indonesia (YASPINDO) sejak tahun 2016 hingga sekarang, serta menjabat sebagai Direktur Lembaga Pendampingan Hukum dan Ahli Penyusunan Peraturan Daerah (LPHAPPD).

Dr. Syahrudin Yasen dikenal sebagai sosok akademisi yang berdedikasi tinggi terhadap dunia pendidikan, penulis produktif, dan penggerak dalam integrasi nilai-nilai syariah dengan pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen modern di Indonesia.



**Dr. Haeruddin Daeng Malala, S.E., M.M.,** adalah akademisi dan praktisi manajemen yang telah mendedikasikan dirinya lebih dari dua dekade dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen di Indonesia. Lahir di Mandalle, Bajeng Barat, pada 14 September 1974, beliau

menempuh pendidikan hingga meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Muslim Indonesia (UMI) dengan spesialisasi pada bidang strategi, organisasi, dan kepemimpinan bisnis. Saat ini, beliau aktif sebagai dosen di Politeknik LP3I Makassar, sekaligus dikenal luas sebagai narasumber, peneliti, dan konsultan di bidang manajemen, keuangan, serta pemasaran. Kiprahnya menjembatani dunia akademik dan industri melalui kolaborasi strategis antara kampus dan dunia usaha. Beliau juga terlibat aktif di Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Sulawesi Selatan, serta memiliki pengalaman panjang lebih dari 15 tahun sebagai Penanggung Jawab Kantor Perwakilan Dagang Provinsi Jawa Timur di Sulawesi Selatan, yang memperkuat jejaring bisnis

lintas provinsi dan nasional. Dalam perjalanan profesionalnya, Dr. Haeruddin juga memiliki pengalaman internasional yang memperluas wawasan globalnya di bidang manajemen dan bisnis. Pada tahun 2010, beliau mengikuti Program Sertifikasi Konsultan Bisnis di Tokyo, Jepang, yang diselenggarakan oleh *Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships* (AOTS) sebuah lembaga terkemuka di bawah Kementerian Perdagangan dan Industri Jepang (METI). Pengalaman ini memperkaya perspektifnya dalam manajemen modern, etos kerja Jepang, serta penerapan prinsip kaizen dalam pengelolaan organisasi. Selain itu, pada tahun 2024, beliau berpartisipasi dalam Program Studi Banding Bisnis dan Pariwisata di China, yang menyoroti pengembangan ekonomi kreatif, pariwisata berkelanjutan, dan digitalisasi UMKM. Melalui kegiatan ini, beliau turut memperluas kerja sama akademik dan industri antara Indonesia dan Tiongkok, sekaligus membawa inspirasi inovatif untuk penerapan di lingkungan pendidikan vokasi.

Sebagai akademisi produktif, Dr. Haeruddin telah menulis berbagai buku ajar, monograf, dan karya ilmiah yang digunakan secara luas di berbagai perguruan tinggi. Beberapa karya pentingnya antara lain:

1. *Manajemen Risiko: Pendekatan Sistematis untuk Bisnis dan Organisasi*
2. *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*
3. *Akuntansi Syariah: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Lembaga Keuangan Syariah*
4. *Marketing di Era Digital*
5. *Pengantar Akuntansi dan Manajemen Strategi*

Selain karya akademik, beliau juga aktif memberikan pelatihan manajemen, kewirausahaan, dan pengembangan kapasitas (*capacity building*) bagi pelaku UMKM, lembaga pemerintah, dan institusi pendidikan di berbagai daerah. Dalam ranah penelitian, publikasi ilmiahnya banyak dimuat di jurnal nasional terakreditasi Sinta 1–2 maupun jurnal

internasional bereputasi (*Scopus/WoS*), dengan fokus pada manajemen risiko, keuangan publik, pemasaran digital, *sustainability business*, dan pembangunan ekonomi lokal. Kiprah Dr. Haeruddin Daeng Malala mencerminkan sinergi antara kedalaman akademik, pengalaman profesional, dan kontribusi sosial, menjadikannya figur inspiratif dalam pengembangan pendidikan tinggi vokasi dan pemberdayaan masyarakat berkelanjutan di Indonesia.

Buku *Manajemen Operasional* ini disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai prinsip, konsep, dan praktik manajemen operasi yang diterapkan dalam berbagai sektor bisnis modern. Buku ini menjelaskan bagaimana perencanaan, pengendalian, dan evaluasi proses operasional dilakukan agar organisasi dapat mencapai efisiensi, produktivitas, serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Setiap bab dalam buku ini dirancang secara sistematis, mulai dari pengantar konsep dasar hingga penerapan teknologi digital dalam manajemen operasi. Pembahasan meliputi topik penting seperti manajemen rantai pasok, pengendalian persediaan, perancangan layout, manajemen proyek, inovasi teknologi, hingga evaluasi kinerja operasional dan keberlanjutan lingkungan.

Buku ini juga menampilkan pendekatan terapan dengan studi kasus nyata, konsep lean management, balanced scorecard, serta continuous improvement untuk membantu mahasiswa dan praktisi memahami bagaimana teori manajemen diterjemahkan ke dalam praktik bisnis sehari-hari. Diharapkan, buku ini tidak hanya menjadi referensi akademik tetapi juga panduan praktis bagi manajer, pengusaha, dan profesional yang berorientasi pada peningkatan kualitas operasi dan daya saing organisasi di era industri 4.0 dan ekonomi berkelanjutan.



Penerbit Mitra Cendekia Media  
FB: Penerbit Mitra Cendekia  
HP/WA: 0812-7574-0738  
Website : [www.mitracendekiamedia.com](http://www.mitracendekiamedia.com)



**IKAPI**  
IKATAN PENERBIT INDONESIA

