

MANAJEMEN OPERASIONAL, SUPPLY CHAIN, DAN PEMASARAN



Penulis :

- Navi Muda Priyatna
- Yunia Dwie Nurcahyanie
- Dian Trihastuti
- Muhammad Irham Taufik
- Mohammad Imsin Mustofa

MANAJEMEN OPERASIONAL, SUPPLY CHAIN, DAN PEMASARAN

**Navi Muda Priyatna
Yunia Dwie Nurcahyanie
Dian Trihastuti
Muhammad Irham Taufik
Mohammad Imsin Almustofa**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN OPERASIONAL, SUPPLY CHAIN, DAN PEMASARAN

Penulis :

Navi Muda Priyatna
Yunia Dwie Nurcahyanie
Dian Trihastuti
Muhammad Irham Taufik
Mohammad Imsin Almustofa

ISBN : 978-623-125-686-7

Editor : Diana Purnama Sari M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni. S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Maret 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Operasional, Supply Chain, Dan Pemasaran ini.

Buku Ini Membahas Pengenalan Manajemen Operasional, Supply Chain, dan Pemasaran, Strategi dan Desain Sistem Operasional yang Efektif, Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain*) yang Responsif, Manajemen Pemasaran dan Pengembangan Strategi Pasar, Integrasi dan Koordinasi antara Operasional, Supply Chain, dan Pemasaran.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	
BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN OPERASIONAL, SUPPLY CHAIN, DAN PEMASARAN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Sistem Operasi.....	1
1.3 Manajemen Operasional.....	3
1.3.1 <i>Computer Integrated Manufacturing</i> (CIM)	5
1.3.2 <i>Total Quality Management</i> (TQM)	6
1.3.3 <i>Agile Manufacturing</i> (AM).....	7
1.3.4 <i>Quick Response Manufacturing</i> (QRM)	8
1.3.5 Strategi <i>just-in-time</i> (JIT)	9
1.3.6 <i>Lean Production</i> (LN).....	9
1.3.7 <i>Supply Chain Management</i> (SCM).....	10
1.3.8 <i>Flexible Manufacturing System</i> (FMS)	11
1.3.9 <i>Business Process Reengineering</i> (BPR)	12
1.4 Pemasaran	13
1.5 Sistem Operasi dan Manajemen Operasional.....	14
1.6 Kesimpulan	15
DAFTAR PUSTAKA	17
BAB 2 STRATEGI DAN DESAIN SISTEM OPERASIONAL YANG EFEKTIF	21
2.1 Pendahuluan.....	21
2.2 Mengapa keunggulan operasi penting bagi keberhasilan strategis?	22
2.2.1 Performansi Operasional pada semua tipe organisasi	23
2.2.2 Operasi, jaringan dan ' <i>levels of analysis</i> '	24
DAFTAR PUSTAKA	40
BAB 3 MANAJEMEN RANTAI PASOKAN (SUPPLY CHAIN) YANG RESPONSIF.....	43
3.1 Pendahuluan.....	43
3.2 Pengertian dan Prinsip Dasar Manajemen Rantai Pasokan Responsif	44

3.3 Strategi dan Praktik dalam Meningkatkan Responsivitas Rantai Pasokan	45
3.4 Jaringan Mitra yang Kolaboratif.....	46
3.5 Manajemen Pengetahuan dan Teknologi Informasi	48
3.6 Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Rantai Pasokan Responsif	49
3.7 Kesimpulan	50
DAFTAR PUSTAKA.....	52
BAB 4 MANAJEMEN PEMASARAN DAN PENGEMBANGAN STRATEGI PASAR.....	55
4.1 Pendahuluan	55
4.2 Definisi Manajemen Pemasaran	55
4.3 Tujuan Manajemen Pemasaran	56
4.4 Peran Manajemen Pemasaran Dalam Dunia Bisnis	58
4.5 Strategi Pemasaran	61
4.6 Tahapan Dalam Merancang Strategi Pemasaran	62
4.7 Strategi Pengembangan Pasar	64
4.8 Langkah-langkah Strategi Pengembangan Pasar	66
4.9 Hambatan Dalam Strategi Pengembangan Pasar	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70
BAB 5 INTEGRASI DAN KOORDINASI ANTARA OPERASIONAL , SUPPLY CHAIN , DAN PEMASARAN	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Landasan Logika Dan Pengembangan Pemikiran.....	74
5.3 Keterbatasan Pemikiran	74
5.4 Pola Hubungan Antara Manajemen Operasi Dan <i>Supply Chain</i> Manajemen.....	75
5.5 Fungsi Antara Manajemen Operasi Dan <i>Supply Chain</i>	76
5.6 Integrasi Manajemen Operasional <i>Supply Chain</i> Dan Pemasaran.....	76
5.6.1 Tujuan manajemen operasional adalah:.....	77
5.6.2 Strategi manajemen operasional yang efektif:	77
5.7 Definisi Dan Tujuan <i>Supply Chain</i>	79
5.7.1 Tujuan <i>Supply Chain</i>	79
5.7.2 Strategi <i>Supply Chain</i> yang efektif.....	80
5.8 Definisi Dan Tujuan Pemasaran	81
5.8.1 Tujuan Pemasaran.....	81

5.8.2 Strategi pemasaran yang efektif.....	82
5.9 Manfaat Integrasi Manajemen Operasional, <i>Supply Chain</i> Dan Pemasaran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Elemen Sistem Operasi	2
Gambar 2.1. Semua operasi mengubah sumber daya input menjadi produk dan layanan.....	23
Gambar 3.1. Responsive Supply Chain	45

BAB 1

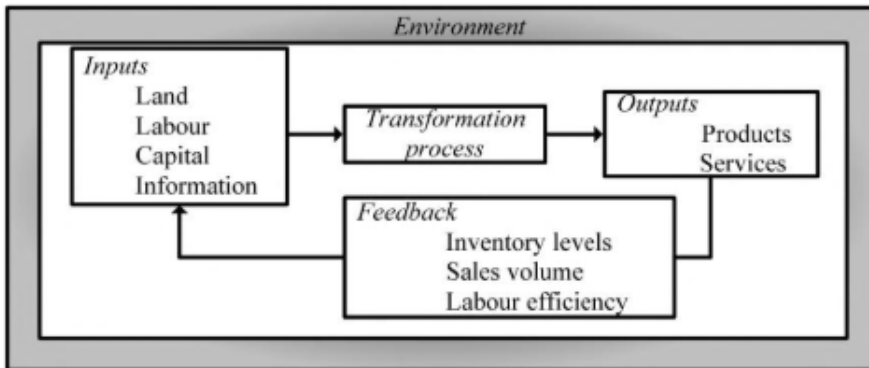
Pengenalan Manajemen Operasional, Supply Chain, dan Pemasaran

1.1 Pendahuluan

Dalam ilmu manajemen, sistem operasi dan manajemen operasional memiliki keterkaitan erat dalam mengelola sumber daya dan proses bisnis secara efisien. Jika dalam konteks ini, Sistem operasi merujuk pada serangkaian prosedur, kebijakan, dan teknologi yang digunakan untuk menjalankan operasi bisnis sehari-hari. Sedangkan manajemen operasional adalah cabang manajemen yang berfokus pada pengelolaan proses produksi dan layanan agar berjalan secara optimal. Untuk mempelajari manajemen operasional lebih jauh, akan lebih baik jika bersama kita pahami tentang sistem operasi.

1.2 Sistem Operasi

Sistem operasi dapat diartikan sebagai suatu sistem yang terdiri dari serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengubah sejumlah input menjadi output yang berguna dengan menggunakan suatu proses transformasi. Dalam hal ini, input maupun output dapat berupa materi tangible seperti bahan mentah atau bahan fisik, maupun materi intangible seperti informasi atau pengalaman.



Gambar 1.1. Elemen Sistem Operasi
Sumber: Kumar, 2022

Sebagaimana dalam gambar 1 di atas, dalam bukunya yang berjudul *Operations management*, Kumar (2022) menjelaskan bahwa komponen input dasar pada sistem operasi meliputi tenaga kerja, material dan juga modal. Pengolahan merupakan beragam aktivitas yang dilakukan oleh sistem operasi untuk mewujudkan *raw material* menjadi produk yang berguna, bermanfaat atau produk yang diinginkan oleh pasar. Proses ini bisa juga menambahkan sejumlah nilai pada suatu produk, yang memungkinkan perusahaan untuk menjualnya. Keluaran (*output*) sistem operasi dapat berupa barang maupun jasa. Pada sistem operasi, *feedback systems* membantu manajer untuk dapat mengidentifikasi apa saja yang memerlukan perbaikan dan memastikan strategi dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan. Sistem ini dapat berupa loop tertutup atau terbuka, tergantung bagaimana sistem pada perusahaan berinteraksi dengan lingkungannya. Loop terbuka digunakan oleh perusahaan yang sangat bergantung pada kekuatan *external* seperti lembaga pemerintah, pelanggan atau pemasok (*supplier*), dimana kekuatan *external* ini memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap praktik perusahaan.

Sistem operasi dalam ilmu manajemen berperan penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi proses bisnis, dengan fungsi utamanya mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas melalui sistem kerja yang lebih terstruktur serta

menggunakan prinsip Lean Management untuk menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Sistem operasi dengan dukungan sistem informasi, data dapat diakses secara real-time, sehingga pengambilan keputusan strategis dapat lebih tepat, sebagai contoh, penggunaan analitik data dalam manajemen produksi dan pemasaran.

Sistem operasi juga dapat memastikan keterhubungan semua elemen dalam organisasi sehingga dapat bekerja sama secara harmonis, sebagai contoh: integrasi antara bagian produksi, pemasaran, dan distribusi melalui sistem ERP. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki sistem operasi manajemen yang baik dapat lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar.

1.3 Manajemen Operasional

Sistem operasi dan manajemen operasional saling melengkapi dalam dunia manajemen modern. Sistem operasi memberikan kerangka kerja yang memungkinkan pengelolaan proses bisnis yang lebih efisien, sementara manajemen operasional memastikan bahwa sistem tersebut diimplementasikan secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis. Dengan teknologi yang semakin berkembang, integrasi antara sistem operasi dan manajemen operasional menjadi semakin penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Manajemen Operasional adalah disiplin dari manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan terhadap proses produksi serta aktivitas operasional sebuah organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas, efisien dalam penggunaan sumber daya, dan tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Manajemen operasional didasarkan pada prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk meminimalkan biaya produksi. Efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui proses operasional yang tepat. Kualitas memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Cheren et al (2022) menyatakan bahwa Manajemen operasional memegang peran krusial dalam kesuksesan perusahaan. Menurut sebuah artikel dalam *Jurnal Mirai Management* oleh Yudi Sungkono (2018), manajemen operasional menjadi bagian yang sangat penting pada suatu perusahaan, di mana proses dan teknik operasional yang dilakukan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kegiatan ini melibatkan pengelolaan seluruh sumber daya yang ada untuk menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas tinggi dengan biaya produksi yang efisien dan efektif.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat, menempatkan manajemen operasional sebagai topik utama pada dunia usaha dan dunia industri (bisnis) karena aspek manajemen operasi inilah yang mendorong laju bisnis/usaha, dan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang tidak menerapkan dan mengelola sistem manajemen operasi yang baik, potensi usaha tersebut akan terhenti semakin besar. Terlebih, dinamika bisnis yang mulai bergeser dari sistem konvensional ke digital memaksa perusahaan menentukan langkah-langkah strategis agar proses usaha yang telah dirintis dapat tetap bertumbuh dan berkembang (Pramesti et al, 2023). Mau tidak mau, perusahaan harus dapat berkolaborasi dengan perkembangan era digital seperti memanfaatkan dunia internet baik dalam operasional pemasaran maupun sistem produksi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Gunasekaran dan Ngai (2012), manajemen operasional telah mengalami pergeseran, dari produksi massal menjadi kustomisasi massal, dengan menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pasar yang semakin kompleks dan beragam. Oleh karena itu, perusahaan dituntut menerapkan strategi, teknik, dan teknologi operasi baru untuk dapat bersaing di pasar global. Strategi-strategi ini meliputi strategi manufaktur terintegrasi komputer (CIM), manajemen kualitas total (TQM), manufaktur tangkas (AM), manufaktur respons cepat (QRM), strategi just-in-time (JIT), produksi ramping (LP), manajemen rantai pasokan (SCM), sistem manufaktur fleksibel (FMS) hingga strategi rekayasa ulang proses bisnis (BPR).

1.3.1 Computer Integrated Manufacturing (CIM)

Computer Integrated Manufacturing atau disebut juga Manufaktur Terintegrasi Komputer adalah pendekatan dalam industri manufaktur yang menggunakan teknologi komputer untuk mengintegrasikan berbagai proses produksi, mulai dari desain produk hingga distribusi. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan kualitas produksi dengan meminimalkan intervensi manual dan mengotomatisasi aliran informasi antara berbagai fungsi dalam perusahaan.

CIM menggabungkan berbagai teknologi seperti desain dengan bantuan komputer (CAD), perencanaan proses berbantuan komputer (CAPP), manufaktur berbantuan komputer (CAM), dan sistem perencanaan sumber daya perusahaan (ERP). Integrasi ini memungkinkan data mengalir secara seamless antara departemen desain, perencanaan, produksi, dan manajemen, sehingga mengurangi kesalahan, meningkatkan kecepatan produksi, dan memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan permintaan pasar.

Sebuah studi kasus pada PT. Garut Makmur Perkasa, perusahaan penyamakan kulit di Indonesia, menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi manufaktur berbasis *Engineering To Order* (ETO) dan *Make To Order* (MTO) dapat meningkatkan efisiensi produksi. Sebelum implementasi, perusahaan menghadapi masalah dalam pencatatan manual dan pertukaran informasi antar departemen yang menyebabkan kesalahan produksi. Dengan mengadopsi sistem informasi terintegrasi, perusahaan berhasil mengurangi kesalahan tersebut dan meningkatkan koordinasi antar departemen.

Meskipun CIM menawarkan banyak keuntungan, implementasinya tidak tanpa tantangan. Beberapa hambatan yang sering dihadapi meliputi biaya investasi awal yang tinggi, kebutuhan akan pelatihan karyawan, dan resistensi terhadap perubahan budaya kerja. Selain itu, integrasi sistem yang kompleks memerlukan perencanaan dan manajemen proyek yang cermat untuk memastikan semua komponen bekerja secara harmonis.

Dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan intensitas teknologi tinggi cenderung memilih pembelajaran teknologi internal, sementara perusahaan dengan intensitas teknologi menengah-tinggi lebih memilih kombinasi pembelajaran teknologi internal dan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa strategi implementasi CIM perlu disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik perusahaan.

1.3.2 *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management atau biasa disingkat TQM merupakan model manajemen modern yang didasarkan pada kehidupan yang berkembang dalam segala aspek, dengan menggunakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dalam organisasi, dengan melibatkan semua anggota untuk mencapai kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja operasional. TQM menekankan perbaikan berkelanjutan, eliminasi pemborosan, dan peningkatan efisiensi proses bisnis.

Menurut Goetsch dan Davis, terdapat sepuluh elemen atau indikator utama dalam TQM adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Elemen-elemen ini saling berkaitan dan bersama-sama menciptakan budaya kualitas dalam organisasi.

Penerapan TQM memiliki dampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan. Misalnya, sebuah studi yang menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran menemukan bahwa TQM berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja operasional. Selain itu, organisasi pembelajaran berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja operasional. Implementasi TQM juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis. Pendekatan ini menekankan perbaikan berkelanjutan, eliminasi pemborosan, dan peningkatan kepuasan

pelanggan. Dengan menerapkan TQM, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam proses bisnis, sehingga meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Namun demikian, terdapat beberapa tantangan yang sering dihadapi antara lain resistensi terhadap perubahan, kurangnya komitmen manajemen puncak, keterbatasan sumber daya serta kurangnya pelatihan dan pendidikan mengenai kualitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengatasi hambatan ini melalui komunikasi yang efektif, pelatihan yang memadai, dan komitmen yang kuat dari semua tingkatan manajemen.

1.3.3 Agile Manufacturing (AM)

Agile Manufacturing (Manufaktur Tangkas) merupakan pendekatan dalam industri manufaktur yang menekankan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi untuk merespons perubahan pasar dan permintaan pelanggan dengan cepat. Tujuannya adalah meningkatkan daya saing dengan memproduksi barang yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dalam waktu yang singkat. Salah satu implementasi Manufaktur Tangkas adalah penerapan Sistem Produksi Toyota (*Toyota Production System/TPS*). TPS berfokus pada pengurangan limbah dan peningkatan efisiensi melalui teknik seperti Just-In-Time dan Jidoka.

Selain itu, integrasi teknologi seperti Kecerdasan Buatan (AI) dan Big Data dalam proses manufaktur juga berperan penting dalam meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas. Penggunaan AI dan Big Data memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemeliharaan prediktif, optimalisasi rantai pasokan, dan produksi yang berpusat pada pelanggan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan respons terhadap perubahan pasar.

Dalam konteks rantai pasokan, strategi rantai pasokan tangkas (*Agile Supply Chain*) mampu memperkuat hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa strategi rantai pasokan tangkas dapat memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi inti dan tambahan dengan kinerja bisnis, sehingga meningkatkan

kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Secara keseluruhan, Manufaktur Tangkas merupakan pendekatan yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan respons cepat terhadap perubahan pasar. Penerapan metode seperti TPS, integrasi teknologi AI dan Big Data, serta strategi rantai pasokan tangkas dapat meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis dalam industri manufaktur.

1.3.4 *Quick Response Manufacturing (QRM)*

Quick Response Manufacturing, QRM atau Manufaktur Respons Cepat, adalah strategi manajemen yang berfokus pada pengurangan lead time dalam semua aspek operasi perusahaan. Tujuannya adalah meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas terhadap permintaan pelanggan, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan di pasar yang dinamis.

Prinsip Utama QRM adalah Fokus pada Waktu, dimana QRM menekankan pentingnya waktu sebagai ukuran kinerja utama, dengan tujuan mengurangi waktu siklus produksi dan lead time secara keseluruhan. Selain itu, QRM sangat memperhatikan struktur organisasi yang fleksibel dimana struktur organisasi membentuk tim kerja lintas fungsi yang bertanggung jawab atas seluruh proses produksi, memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan dan pengambilan keputusan yang lebih efisien. Prinsip berikutnya adalah menghindari penggunaan kapasitas yang berlebihan untuk meminimalkan waktu tunggu dan memastikan aliran produksi yang lancar (memanfaatkan kapasitas dengan tepat). Prinsip terakhir adalah penyederhanaan proses dan sistem untuk mengurangi kompleksitas, yang dapat menyebabkan penundaan dan kesalahan.

Implementasi QRM dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional dan biaya. Dengan lead time yang lebih singkat, perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan lebih cepat, meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga dapat mengurangi waktu tunggu dan melakukan penyederhanaan proses serta menghasilkan operasi

yang lebih efisien dan produktif. Semua hal ini berujung pada peningkatan efisiensi, biaya produksi dan inventaris.

1.3.5 Strategi *just-in-time* (JIT)

Just-in-Time (JIT) adalah strategi manajemen persediaan yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan dengan menerima barang hanya saat diperlukan dalam proses produksi, sehingga meminimalkan biaya penyimpanan. Prinsip Utama JIT adalah mengurangi jumlah barang yang disimpan untuk menekan biaya penyimpanan, mengoptimalkan proses produksi untuk mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan produktivitas, menjalin hubungan erat dengan pemasok untuk memastikan pengiriman bahan tepat waktu sesuai kebutuhan produksi, serta fokus pada kualitas produk untuk mengurangi cacat dan pemborosan.

Namun demikian, pelaksanaan strategi *just-in-time* bukanlah tanpa tantangan. Ketergantungan pada Pemasok semakin meningkat, yang bisa jadi disebabkan oleh keterlambatan pengiriman sehingga dapat mengganggu produksi. Belum lagi jika ketersediaan bahan inventaris pengaman yang menipis dapat mengakibatkan tidak adanya stok cadangan yang dapat menimbulkan masalah jika terjadi lonjakan permintaan atau gangguan pasokan. Tantangan ini tentunya memerlukan koordinasi yang cermat antara berbagai bagian perusahaan untuk memastikan kelancaran operasi.

Pada kenyataannya, JIT telah berkembang seiring dengan integrasi teknologi digital, seperti Internet of Things (IoT) dan analitik data, sehingga dapat meningkatkan responsivitas dan visibilitas rantai pasokan. Namun, pandemi COVID-19 menyoroti kelemahan JIT, terutama saat terjadi gangguan besar dalam rantai pasokan global, dan akhirnya mendorong perusahaan untuk menilai kembali strategi ini dan mempertimbangkan pendekatan yang lebih fleksibel.

1.3.6 *Lean Production* (LN)

Lean Production (LN) atau dalam bahasa Indonesia adalah Produksi Ramping, merupakan pendekatan manajemen produksi

yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan dengan mengurangi pemborosan dalam proses produksi. Metodologi ini berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional dengan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah.

Strategi ini dilakukan dengan menentukan apa yang dianggap bernilai (*value*) oleh pelanggan untuk memastikan bahwa semua aktivitas produksi berkontribusi pada penciptaan nilai tersebut. LN menganalisis seluruh proses produksi untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah (*Value Stream Mapping*). Lean Production memastikan bahwa proses produksi (*flow*) berjalan lancar tanpa hambatan atau penundaan, sehingga produk dapat mengalir dengan efisien dari satu tahap ke tahap berikutnya. Dengan menggunakan sistem tarik (*pull system*), produksi didasarkan pada permintaan aktual pelanggan, sehingga mengurangi overproduksi dan inventaris berlebih. Strategi ini senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai proses produksi yang bebas dari pemborosan dan menghasilkan produk berkualitas tinggi.

Sebagai catatan, Lean Production telah diadopsi secara luas oleh berbagai industri untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Namun, implementasi yang sukses memerlukan komitmen, pelatihan, dan keterlibatan seluruh organisasi.

1.3.7 Supply Chain Management (SCM)

Supply Chain Management atau Manajemen Rantai Pasokan adalah pengelolaan terintegrasi atas aliran barang, informasi, dan keuangan yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari pemasok bahan baku hingga konsumen akhir. Tujuannya adalah memastikan bahwa produk atau layanan tersedia bagi konsumen dengan efisien dan efektif, sesuai dengan permintaan pasar.

Supply Chain Management melibatkan pergerakan fisik barang dari pemasok ke produsen, kemudian ke distributor, pengecer, dan akhirnya ke konsumen. Aktivitas ini mencakup pertukaran data dan informasi antara semua entitas dalam rantai pasokan untuk memastikan koordinasi yang efektif. Berkaitan dengan transaksi moneter, termasuk pembayaran dan kredit, antara

berbagai pihak dalam rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan yang efektif dapat meningkatkan kecepatan aliran barang dan jasa, mengurangi biaya operasional, meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan, dan meningkatkan daya saing produk di pasar.

Pada implementasi Manajemen Rantai Pasokan, produksi yang melebihi permintaan pasar dapat menyebabkan penumpukan inventaris dan peningkatan biaya penyimpanan. Namun, implementasi teknologi informasi dan komunikasi yang semakin handal, membantu meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam rantai pasokan, dan memungkinkan koordinasi yang lebih baik antara berbagai entitas yang terlibat.

Manajemen rantai pasokan adalah elemen kunci dalam operasi bisnis modern. Dengan mengelola aliran produk, informasi, dan keuangan secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memenuhi permintaan pelanggan dengan lebih baik, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompetitif.

1.3.8 Flexible Manufacturing System (FMS)

Flexible Manufacturing System (FMS) atau Sistem Manufaktur Fleksibel merupakan pendekatan produksi yang mengintegrasikan berbagai mesin dan peralatan yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan produk dan volume produksi. FMS memungkinkan perusahaan untuk menanggapi permintaan pasar yang dinamis secara efisien, meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya produksi.

Komponen utama FMS adalah perangkat peralatan yang dikendalikan secara otomatis oleh komputer untuk melakukan berbagai operasi pemrosesan dengan presisi tinggi, penggunaan robot dan konveyor yang memindahkan bahan atau produk antar mesin secara otomatis, serta adanya sistem komputer yang mengendalikan dan mengoordinasikan operasi seluruh sistem, memastikan aliran produksi yang lancar.

FMS memiliki kemampuan untuk memproduksi berbagai jenis produk tanpa memerlukan perubahan besar pada peralatan (Fleksibilitas Produksi). Strategi ini dapat meningkatkan efisiensi dengan Pengurangan waktu setup dan peningkatan penggunaan

mesin melalui penjadwalan yang lebih baik, sehingga dapat menurunkan biaya produksi secara keseluruhan. FMS telah berkembang dengan integrasi teknologi digital seperti Internet of Things (IoT) dan analitik data, yang meningkatkan kemampuan sistem dalam memantau dan menyesuaikan proses produksi secara real-time. Namun, tantangan seperti biaya implementasi dan kebutuhan akan tenaga kerja terampil tetap menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan yang ingin mengadopsi sistem ini.

1.3.9 Business Process Reengineering (BPR)

Business Process Reengineering atau disebut juga Rekayasa Ulang Proses Bisnis merupakan pendekatan manajemen strategis yang berfokus pada pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal terhadap proses bisnis inti. Tujuannya adalah mencapai peningkatan signifikan dalam kinerja, efisiensi, dan efektivitas organisasi.

Strategi Business Process Reengineering membutuhkan beberapa langkah antara lain melakukan analisis dan evaluasi menyeluruh terhadap proses bisnis saat ini untuk mengidentifikasi inefisiensi, kemacetan, dan redundansi. Selanjutnya menentukan tujuan yang jelas untuk perbaikan proses, seperti peningkatan produktivitas atau pengurangan biaya, mendesain ulang proses bisnis dengan pendekatan inovatif untuk mencapai perbaikan yang diinginkan. Langkah berikutnya adalah menerapkan proses yang telah didesain ulang, termasuk pelatihan karyawan dan penyesuaian sistem, serta memantau kinerja proses baru dan melakukan perbaikan berkelanjutan sesuai kebutuhan.

Salah satu contoh implementasi BPR adalah dalam manajemen hubungan pelanggan (CRM). Organisasi dapat merombak proses CRM dengan mengintegrasikan data pelanggan dari berbagai sumber, menggunakan analitik tingkat lanjut untuk mendapatkan wawasan, dan mengoptimalkan alur kerja layanan untuk memberikan pengalaman yang dipersonalisasi dan waktu respons yang lebih cepat. BPR tetap menjadi strategi penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan efisiensi dan daya saing. Integrasi teknologi digital, seperti otomatisasi dan analitik data,

telah memperkuat efektivitas BPR dalam mencapai transformasi bisnis yang signifikan.

1.4 Pemasaran

Pemasaran adalah serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui proses pertukaran nilai. Fungsi pemasaran yang efektif sangat penting bagi keberhasilan suatu bisnis, karena dapat meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Aktivitas yang dilakukan dalam pemasaran meliputi riset pasar yaitu melakukan penelitian untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen. Informasi ini membantu perusahaan dalam mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan permintaan pasar. Selanjutnya, kegiatan pemasaran melakukan pengenalan produk, atau layanan baru kepada konsumen melalui berbagai strategi promosi, sehingga meningkatkan kesadaran dan minat terhadap produk tersebut.

Berikutnya, kegiatan pemasaran melakukan kegiatan mendorong konsumen untuk melakukan pembelian melalui promosi, penawaran khusus, dan strategi pemasaran lainnya, yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan.

Kegiatan pemasaran juga berfungsi memastikan produk atau layanan memenuhi atau melebihi ekspektasi konsumen, sehingga menciptakan kepuasan yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, mengembangkan strategi yang menonjolkan keunggulan produk atau layanan dibandingkan dengan pesaing, untuk memenangkan persaingan di pasar, menentukan saluran distribusi yang efektif untuk memastikan produk atau layanan tersedia bagi konsumen di tempat dan waktu yang tepat, menetapkan harga yang kompetitif dan sesuai dengan nilai yang dirasakan oleh konsumen, serta mempertimbangkan biaya produksi dan target keuntungan perusahaan, mengomunikasikan manfaat dan keunggulan produk atau layanan kepada konsumen melalui berbagai media, seperti iklan, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat, serta memberikan dukungan kepada konsumen setelah pembelian,

seperti layanan pelanggan dan garansi, untuk memastikan kepuasan dan membangun hubungan jangka panjang.

Dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara efektif, perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran mereka, seperti meningkatkan pangsa pasar, membangun citra merek yang kuat, dan mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

1.5 Sistem Operasi dan Manajemen Operasional

Sistem operasi dalam bisnis mencakup prosedur dan teknologi yang membantu mengelola kegiatan operasional, seperti sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistem SCM (*Supply Chain Management*), dan sistem CRM (*Customer Relationship Management*). Sistem ini mendukung manajemen operasional dalam pengelolaan rantai pasokan, inventaris, tenaga kerja, dan layanan pelanggan.

Sementara, manajemen operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam produksi barang dan jasa. Sistem operasi yang terstruktur dengan baik memungkinkan otomatisasi proses, pemantauan real-time, serta pengelolaan sumber daya yang lebih efektif, sehingga meningkatkan produktivitas.

Dalam sistem operasi bisnis, terdapat pengaturan terkait alokasi sumber daya seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku, dan teknologi. Manajemen operasional bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sumber daya ini digunakan secara optimal untuk mencapai efisiensi biaya dan meningkatkan output.

Sistem operasi modern sering kali berbasis teknologi informasi yang memungkinkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data operasional secara real-time. Data ini sangat penting bagi manajemen operasional dalam mengambil keputusan strategis, seperti perencanaan produksi, manajemen permintaan, dan optimasi rantai pasokan.

Sistem operasi yang baik dalam bisnis juga mencakup aspek keamanan data dan pengelolaan risiko operasional. Manajemen operasional bekerja dengan sistem operasi untuk memastikan keberlanjutan bisnis melalui strategi mitigasi risiko, kepatuhan terhadap regulasi, dan pemantauan kinerja operasional.

Sistem operasi dan manajemen operasional saling melengkapi dalam dunia manajemen modern. Sistem operasi memberikan kerangka kerja yang memungkinkan pengelolaan proses bisnis yang lebih efisien, sementara manajemen operasional memastikan bahwa sistem tersebut diimplementasikan secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis. Dengan teknologi yang semakin berkembang, integrasi antara sistem operasi dan manajemen operasional menjadi semakin penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

1.6 Kesimpulan

Manajemen Operasional, Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management atau SCM), dan Pemasaran adalah tiga fungsi bisnis yang saling terkait dan berperan penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Kolaborasi yang efektif antara ketiganya dapat meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan.

Pemasaran bertujuan untuk menciptakan permintaan konsumen melalui promosi dan strategi penjualan, sementara Manajemen Operasional fokus pada produksi barang atau jasa untuk memenuhi permintaan tersebut. Kolaborasi antara kedua fungsi ini memastikan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta diproduksi dalam jumlah yang tepat dan waktu yang tepat. Sinkronisasi ini dapat meningkatkan daya saing dan profitabilitas perusahaan.

SCM mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis, termasuk pengembangan produk, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan layanan pelanggan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien. Dengan mengelola aliran barang, informasi, dan keuangan dari pemasok hingga konsumen akhir, SCM memastikan bahwa setiap fungsi bisnis bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemasaran menyediakan data permintaan pasar yang akurat, yang digunakan oleh Manajemen Operasional dan SCM untuk merencanakan produksi dan pengadaan bahan baku. Hal ini memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan tanpa overproduksi atau kekurangan stok. SCM

mengelola distribusi produk ke pasar, sementara pemasaran memastikan bahwa produk tersebut mencapai target pelanggan. Manajemen operasional mendukung dengan memastikan kualitas produk yang konsisten.

Kolaborasi antara pemasaran dan operasi dalam pengembangan produk baru memastikan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pasar dan dapat diproduksi secara efisien.

Dengan demikian, integrasi yang efektif antara Manajemen Operasional, SCM, dan Pemasaran sangat penting untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidi, M. H., Alkhalefah, H., Mohammed, M. K., Umer, U., & Qudeiri, J. E. A. (2020). Optimal scheduling of flexible manufacturing system using improved lion-based hybrid machine learning approach. *Ieee Access*, 8, 96088-96114.
- Batth, V. (2021). Toyota motor corporation: Just in time (jit) management strategy or beyond. *Journal of Case Research*, 12(1), 18-27.
- Cheren, C., Akbar, M. A., Tau, M. R., & Cuandra, F. (2022). Analisis Manajemen Operasional Pada Pt National Industrial Gases Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 562-568.
- Ditami, S. A. (2021). Pengaruh manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran pada PT. Karda Traders. *SKRIPSI-2021*.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2012). The future of operations management: an outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 687-701.
- Haryanto, J., & Lunarindiah, G. (2023). Pengaruh strategi manajemen rantai pasok terhadap kinerja operasional dengan mediasi kompetensi organisasi pada usaha mikro, kecil dan menengah. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 1187-1196.
- Hasibuan, A., Sutrisno, S., & Nasution, S. P. (2024). SMART Manufacturing System: Sebuah Solusi Teknologi Manufaktur Proses Menuju Industri 4.0. *JOURNAL OF INDUSTRIAL AND MANUFACTURE ENGINEERING*, 8(1), 117-127.
- Hu, L., Liu, Z., Hu, W., Wang, Y., Tan, J., & Wu, F. (2020). Petri-net-based dynamic scheduling of flexible manufacturing system via deep reinforcement learning with graph convolutional network. *Journal of Manufacturing Systems*, 55, 1-14.
- Hondro, D. L., Budiarmo, N., & Mawikere, L. M. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management (Tqm) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Pt. Bumi Selaras Asri (Golden Spring Dan Meeting Point) Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(1), 86-94.

- Jumady, E., & Fajriah, Y. (2020). Green Supply Chain Management: Mediasi Daya Saing Dan Kinerja Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 8(1), 43-55.
- Kumar, R. (2022). *Operations management*. 9789356803787. Jyothis Publishers, India Barat.
- Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2022). *Operations management: Processes and supply chains*. Pearson.
- Lai, K. H., & Cheng, T. E. (2016). *Just-in-time logistics*. Routledge.
- Masruchin, M. M., Ambarwati, R., Latifah, F. N., & Wardhana, B. (2022). Studi Manajemen Rantai Pasokan Keuangan di Negara-Negara Asia Menggunakan Pendekatan Analisis Bibliometrik. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 6(2), 160-175.
- Mauluddin, Y., Kurniadi, D., & Abdulah, F. N. (2024). Perencanaan Sistem Informasi Manufaktur Berbasis Enggining To Order dan Make To Order. *Jurnal Algoritma*, 21(1), 26-34.
- Ma'ruf, F. P. (2023). *Analisis Hubungan antara Kapabilitas Inovasi, Strategi Rantai Pasokan, dan Kinerja Bisnis (Studi Kasus Pada Industri Kopi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Nasution, S. P. D., Bangun, E. R. B., Mahmulyadi, I. A., Saputra, B. A., Purba, F. Y., Oktariza, W., & Ainun, T. N. (2024). Analisis Kinerja Rantai Pasok Dan Pengaruhnya Terhadap Pemenuhan Pesanan Pada PT Sentosa Tata Multi Sarana. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 26(2), 368-378.
- Pamungkas, I., Irawan, H. T., & Hadi, K. (2023). Review Penggunaan Metode Pengendalian Kualitas pada Proses Manufaktur Kapal. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan*, 2(4), 261-268.
- Pramesti, A., Novitasari, C., & Oktaviani, D. (2023). Penerapan manajemen operasional di era digital dan perkembangan e-commerce. *Economics Business Finance and Entrepreneurship*, 88-97.
- Prasad, D., & Jayswal, S. C. (2018). A review on flexibility and reconfigurability in manufacturing system. *Innovation in*

Materials Science and Engineering: Proceedings of ICEMIT 2017, Volume 2, 187-200.

- Priore, P., Ponte, B., Puente, J., & Gómez, A. (2018). Learning-based scheduling of flexible manufacturing systems using ensemble methods. *Computers & Industrial Engineering*, 126, 282-291.
- Putri, F. P., Marimin, M., & Yuliasih, I. (2020). Peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen rantai pasok agroindustri buah: tinjauan literatur dan riset selanjutnya. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 30(3), 338-354.
- Safuan, S., Rini, R., Maulidta, D., Hijriyana, V., & Azzahra, F. (2024). Manajemen Kualitas dalam Meningkatkan Efisiensi Proses Bisnis Perusahaan. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(10), 3989-3999.
- Saputra, D., Berry, Y., Hamali, S., Gaspersz, V., Syamil, A., Ubud, S., ... & Panudju, A. A. T. (2023). *MANAJEMEN OPERASI: Inovasi, Peluang, dan Tantangan Ekonomi Kreatif di Indonesia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Siska, M., Siregar, I., Saputra, A., Juliana, M., & Afifudin, M. T. (2023). Kecerdasan Buatan dan Big Data dalam Industri Manufaktur: Sebuah Tinjauan Sistematis. *Nusantara Technology and Engineering Review*, 1(1), 41-53.
- Sungkono, Y. (2018). Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta Di Pt. Kirana Surya Gemilang. *PARAMETER*, 3(2).
- Taylor, S. Y. (2008). Just-in-time. In *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management* (pp. 213-224). Emerald Group Publishing Limited.
- Yadav, A., & Jayswal, S. C. (2018). Modelling of flexible manufacturing system: a review. *International Journal of Production Research*, 56(7), 2464-2487.

BAB 2

STRATEGI DAN DESAIN SISTEM OPERASIONAL YANG EFEKTIF

2.1 Pendahuluan

Gagasan "strategi operasional" tidak dapat diterima oleh beberapa manajer ekonomi. Pada akhirnya, oposisi tugas terperinci dan kegiatan sehari-hari yang terkait dengan manajer adalah oposisi dari proses strategis. Namun, pada saat yang sama, telah ditemukan bahwa manipulasi dapat memiliki efek strategis yang penting. Bagi banyak perusahaan besar yang membutuhkan waktu lama, cara mengelola sumber daya, dari Amazon Ikea dan Apple ke Zara, proses operasional digunakan untuk keberhasilan strategis jangka panjang.

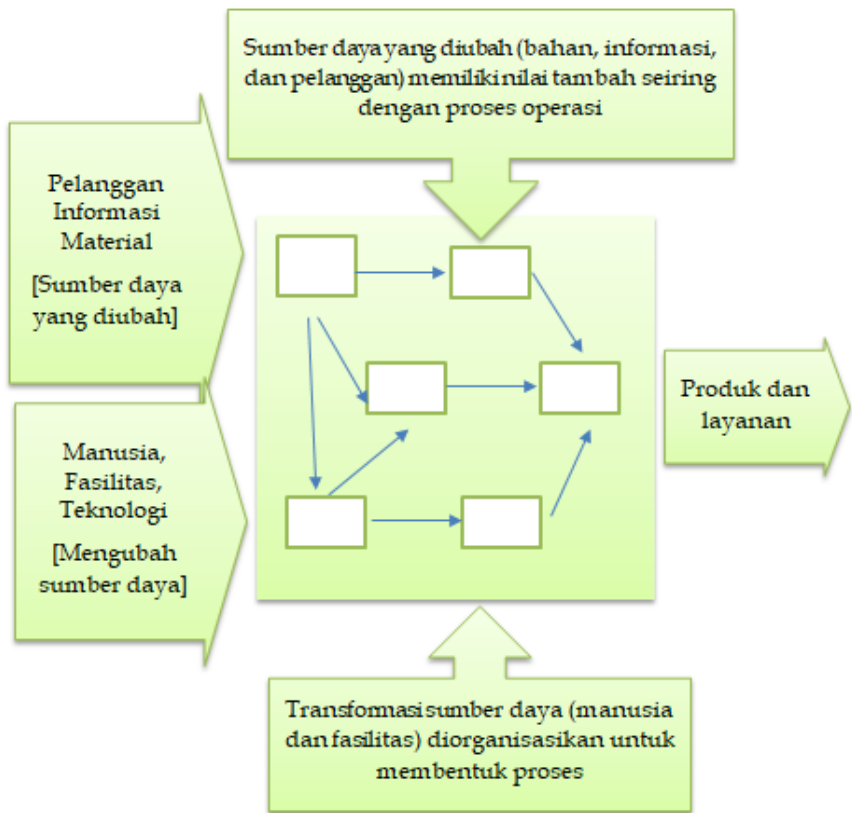
Oleh karena itu, tujuan utama buku ini adalah untuk menunjukkan bagaimana mengelola operasi secara strategis untuk meningkatkan semua jenis perusahaan dari pesaing atau keduanya. Namun, hal yang sama terjadi ketika Anda mengalami masalah yang memiliki masalah, seringkali karena Anda tidak mengenali pentingnya manajemen operasional. Secara umum, semua perusahaan pengambilan keputusan strategis didasarkan pada implementasi operasional. Ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip strategi bisnis dapat digunakan di semua bagian bisnis.

1. Mengapa strategi operasional penting untuk keberhasilan strategis?
2. Apa itu strategi?
3. Apa arti strategi operasional? Apa perbedaan antara manajemen operasional?
4. Bagaimana seharusnya strategi operasional mencerminkan strategi keseluruhan?

2.2 Mengapa keunggulan operasi penting bagi keberhasilan strategis?

Operasi adalah bagian organisasi yang menciptakan dan atau mengirimkan produk dan layanan. Setiap organisasi baik hotel, rumah sakit, supermarket, pemerintah, departemen, bahkan semua jenis organisasi memiliki fungsi operasi. Hal ini karena organisasi telah mencoba untuk bertindak berdasarkan nilai dengan menghasilkan beberapa produk dan layanan campuran untuk pelanggan eksternal atau internal. Hal ini dilakukan dengan mengubah masukan menjadi keluaran yang tidak akan pernah memuaskan sebagian pelanggan. Idenya adalah memanggil model operasi transformasi masukan dan keluaran. Beberapa masukan sebenarnya diubah atau ditransformasikan biasanya melalui kombinasi bahan fisik, informasi, dan pelanggan. Jadi manajer operasi bertanggung jawab untuk mengelola dua rangkaian masalah yang saling berinteraksi sumber daya – jenis bahan, informasi, orang (sebagai pelanggan atau staf), teknologi, bangunan, dan sebagainya, yang sesuai untuk memenuhi tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya.

Proses bagaimana sumber daya diorganisasikan untuk menciptakan bauran produk dan layanan yang dibutuhkan dengan sebaik-baiknya. Apakah kita mempunyai sumber daya yang tepat dan apakah kita menggunakannya dengan tepat?



Gambar 2.1. Semua operasi mengubah sumber daya input menjadi produk dan layanan

2.2.1 Performansi Operasional pada semua tipe organisasi

Beberapa perusahaan memiliki layanan tertentu, seperti bisnis SPA, pijat zona reflektif, industri layanan akomodasi, layanan keuangan, penjualan uang dan opsi investasi, dan produksi. Perusahaan-perusahaan ini berlokasi di berbagai bidang (keramahataman, perbankan, produksi), tetapi mereka memiliki masalah dan masalah yang sangat mirip. Model transformasi menggambarkan fitur lain yang berbeda dari sistem operasi. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, pemasaran, keuangan, sistem informasi, dan departemen SDM mengubah masuk ke output

(biasanya layanan). Pelanggan ini bersifat eksternal, kadang -kadang eksternal secara internal.

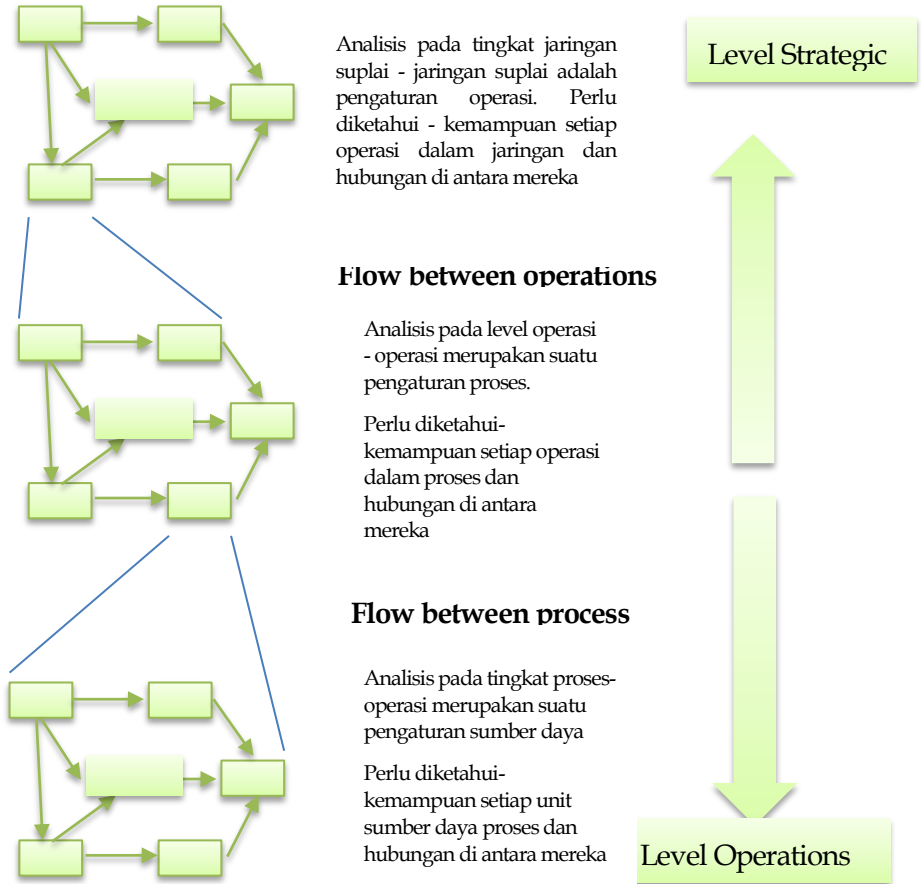
2.2.2 Operasi, jaringan dan *'levels of analysis'*

Gambar 2.1 menunjukkan "proses" sistem konversi sebagai jaringan sumber daya konversi. "Jaringan" berarti sekelompok koleksi dua atau lebih sumber daya yang terhubung. Ide jaringan sangat penting untuk operasi karena semua proses dari jaringan dibentuk.

Teknologi ini menggunakan jaringan SDM individu. Misalnya, departemen memindahkan pusat kerja atau produk fisik di mana jaringan bisnis memiliki jaringan yang kompleks. Pada tingkat mikro, ada teknologi jaringan sumber daya individu, dan orang - orang membentuk prosesnya. Pada tingkat analisis yang sedikit lebih tinggi, proses -proses ini terhubung dan sekali lagi membentuk unit organisasi yang lebih besar, yang merupakan elemen dari "operasi" yang disebutkan. Proses jaringan internal ini berada di fungsi bisnis lainnya. Oleh karena itu, penjualan, pemasaran, SDM, keuangan, dan semua proses fungsional lainnya akan menjadi bagian dari jaringan proses internal jika memungkinkan.

Kumpulan operasi ini disebut 'jaringan pasokan'. Apa maksudnya? Pada analisis operasi yang lebih tinggi, setiap operasi dilihat sebagai bagian dari jaringan operasi yang lebih besar. Operasi tersebut akan memiliki operasi lain dengan input produk dan layanan. Hal penting setiap tingkat analisis, manajer operasi harus memahami kemampuan sumber daya yang membentuk setiap elemen jaringan efektifitas sumber daya terhubung sebagai jaringan. Konsep ini tampak pada Gambar. 2.2 yang menunjukkan tiga tingkat analisis: tingkat jaringan proses unit sumber daya individual, tingkat 'operasi' - jaringan proses dan tingkat jaringan pasokan - jaringan operasi yang disebut 'hierarki operasi'.

Dalam studi strategi operasi, sebagian besar lebih fokus pada tingkat analisis yang lebih tinggi. Hirarki operasi menggambarkan jaringan pada berbagai tingkat analisis. Tiga di antaranya diilustrasikan di sini: jaringan pasokan; operasi dan proses.



Tidak semua operasi sama

Semua operasi dan proses berbeda dengan cara, sehingga manajemen yang berbeda diperlukan. Beberapa perbedaan "secara teknis" dalam arti bahwa produk dan layanan yang berbeda membutuhkan keterampilan dan teknologi yang berbeda untuk memproduksinya. Namun, proses ini juga berbeda dalam kaitannya dengan jenis permintaan untuk produk atau layanan. Empat karakteristik permintaan, disebut "empat V" memiliki dampak besar pada bagaimana proses dikelola:

1. **Volume**

Keluaran volume yang tinggi menunjukkan tingkat otoritas yang tinggi, sehingga spesialisasi yang tinggi dapat dicapai dan menjadi efisien secara ekonomi. Ini memungkinkan aktivitas dan teknologi spesifik yang memberikan efisiensi proses yang lebih baik. Di sisi lain, proses dengan volume rendah dan pengulangan yang lebih sedikit tidak dapat mencapai tingkat spesialisasi yang sama. Staf melaksanakan berbagai tugas yang lebih luas yang kurang memungkinkan untuk sistem. Teknologi yang efisien dan memiliki luaran yang tinggi juga sulit untuk diterapkan. Hasilnya adalah bahwa volume tinggi menghasilkan biaya per unit yang lebih rendah dibandingkan dengan volume rendah. Sebagai contoh, volume dan standar jaringan restoran cepat saji besar, seperti McDonald's, memungkinkan mereka untuk beroperasi dengan efisiensi yang lebih tinggi daripada kafetaria atau restoran lokal yang kecil.

2. ***Versatile***

Untuk memproduksi barang dan layanan dengan variasi yang tinggi, perlu melibatkan variasi yang tinggi. Perubahan yang cukup sering terjadi di antara berbagai aktivitas. Variasi juga mencakup berbagai jenis teknologi dan keterampilan yang relatif umum dan cukup bervariasi di antara keduanya. Ini berarti variasi yang tinggi juga berarti biaya yang tinggi dan variasi riil yang rendah. Jumlah aturan produk yang mungkin tidak terbatas.

3. **Variasi**

Proses umumnya lebih mudah untuk disesuaikan saat mereka hanya perlu menghadapi permintaan yang konstan dan dapat diprediksi. Sumber daya dapat diperoleh hingga tingkat yang hanya bisa memenuhi permintaan. Semua aktivitas bisa direncanakan sebelumnya. Sebaliknya, ketika permintaan bervariasi dan/atau tidak dapat diprediksi, sumber daya harus disesuaikan dari waktu ke waktu. Lebih buruk lagi, ketika permintaan tidak dapat diprediksi, sumber daya tambahan harus dirancang ke dalam proses untuk menyediakan 'bantalan

kapasitas' yang dapat menyerap permintaan yang tidak terduga. Misalnya, produsen pakaian mode harus menghadapi musim dan ketidakpastian apakah gaya tertentu akan terbukti populer. Sebaliknya, memproduksi setelan bisnis konvensional akan kurang musiman dan lebih dapat diprediksi. Karena proses dengan variasi yang lebih rendah tidak memerlukan kapasitas keamanan tambahan dan dapat direncanakan sebelumnya, biayanya biasanya lebih rendah dibandingkan dengan proses yang memiliki variasi lebih tinggi.

4. Visibilitas

Visibilitas proses adalah konsep yang sedikit lebih sulit untuk dibayangkan. Konsep ini mengindikasikan seberapa besar nilai tambah yang dihasilkan oleh operasi yang 'dirasakan' secara langsung oleh pelanggan, atau seberapa banyak nilai tambah tersebut 'diekspos' kepada pelanggannya. Umumnya, proses yang langsung berinteraksi dengan pelanggan (seperti proses ritel atau proses perawatan kesehatan) akan memiliki visibilitas yang lebih tinggi dibandingkan proses yang berfokus pada material dan informasi. Namun, bahkan proses yang mengolah material dan informasi dapat memberikan tingkat visibilitas tertentu kepada pelanggan. Misalnya, operasi distribusi paket menawarkan fasilitas 'hack and trace' berbasis internet untuk memungkinkan pelanggan memiliki visibilitas terhadap lokasi paket mereka setiap saat. Dalam operasi dengan visibilitas rendah, jeda waktu antara permintaan dan respons pelanggan dapat diukur dalam hitungan hari, bukan respons yang hampir seketika yang diharapkan dari operasi dengan visibilitas tinggi. Jeda waktu ini memungkinkan aktivitas dilakukan saat operasi tersebut nyaman, sehingga mencapai pemanfaatan yang lebih tinggi. Selain itu, staf dalam operasi dengan visibilitas tinggi akan memerlukan keterampilan dalam berinteraksi dengan pelanggan. Karena semua alasan ini, visibilitas tinggi cenderung terkait dengan biaya yang lebih tinggi dibandingkan visibilitas rendah.

Implikasi dari Empat V

Pentingnya Empat V adalah bahwa mereka merupakan hasil dari pilihan strategis yang telah diambil oleh suatu operasi. Jenis produk dan layanan yang dipilih untuk dikembangkan, serta jenis pasar yang dipilih untuk dimasuki, akan menentukan volume, variasi, variasi, dan visibilitas dengan cara yang harus dihadapi oleh operasi. Pada saat yang sama, keempat V akan memengaruhi cara proses operasi tidak analitis. Empat V berperan sebagai penghubung antara aspek strategis dan operasional dari manajemen operasi. Implikasi paling jelas dari posisi operasi pada Empat V terdapat pada biaya pemrosesan. Sederhananya, volume tinggi, variasi rendah, dan variasi rendah akan membantu menjaga visibilitas, biaya pemrosesan turun.

Sebaliknya, volume yang rendah, variasi yang tinggi, variasi yang tinggi, dan tingkat kontak pelanggan yang tinggi umumnya mengakibatkan semacam penalti biaya untuk proses itu. Inilah yang menjadi alasan mengapa dimensi volume sering digambarkan dengan ujung 'rendah' di sisi kiri, berbeda dengan dimensi lainnya, untuk mempertahankan semua implikasi 'biaya rendah' di sisi kanan. Gambar 3 merangkum implikasi dari posisi tersebut dan menggambarkan berbagai posisi pada Empat V untuk beberapa proses perbankan ritel. Perhatikan bahwa layanan perbankan diposisikan pada biaya tinggi dari Empat V, itulah sebabnya umumnya ditawarkan kepada pelanggan yang mewakili peluang keuntungan tinggi yang lebih otomatis, seperti ATM dan perbankan internet, memiliki biaya yang jauh lebih rendah. Item yang berbeda perlu disimpan. Biaya pengiriman yang berbeda bisa mahal biasanya ditagih daripada yang bersedia dibayar oleh pelanggan. Akhirnya, banyak pelanggan ingin memeriksa produk segar terlebih dahulu.

Contoh kasus E-Fishery di Indonesia, tumbuh dengan pesat tetapi mengalami kehancuran ketika pendapatannya tidak dapat menutupi biaya yang dikeluarkan. Di Indonesia penjualan bahan makanan secara daring telah memberikan efek yang lebih signifikan. Salah satu toko online terbesar telah membangun gudang besar yang sangat efisien (yang memerlukan investasi yang cukup besar). Namun, keuntungan dari 'pusat pemenuhan' besar seperti E-

Fishery dapat dipahami dengan menganalisis Empat V. Setiap pemenuhan melayani wilayah geografis yang luas yang memiliki volume permintaan yang tinggi.

Meskipun terbatas pada produk-produk makanan, berbeda dengan beberapa supermarket yang lebih besar yang menawarkan barang-barang yang lebih besar, variasinya masih cukup luas. Sekali lagi, karena skalanya, variasi permintaan akan lebih sedikit secara proporsional dibandingkan dengan supermarket konvensional. Terakhir, pengambilan dan pengemasan dilakukan secara terpusat, jauh dari pelanggan, yang hanya dapat melihat E-Fishery melalui situs web dan saat pengiriman. Pertanyaan bagi pengecer bahan makanan daring adalah apakah operasional ini menutupi biaya pengiriman tambahan dan investasi di pusat pemenuhan. Kita telah menggunakan istilah 'strategi' beberapa kali. Namun, apa sebenarnya yang dimaksud dengan strategi itu? Anehnya, tidak mudah untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang tampaknya sederhana ini. Secara linguistik, kata ini berasal dari kata Yunani yang berarti 'memimpin pasukan'.

Model dan pendekatan Moore yang secara tersirat beranggapan bahwa manajer dapat memengaruhi arah strategis organisasi mereka - meskipun pengaruh ini mungkin tidak ada. Jenis-jenis struktur, model, atau rencana tertentu dapat mendukung sebagian besar manajer dalam pemahaman dan perlu diimplementasikan. Salah satu kesalahan paling besar yang dapat dilakukan oleh bisnis adalah mencampurkan 'operasi' dengan 'operasional'. Arti 'operasional' adalah kebalikan dari strategis; artinya terperinci, terlokalisasi, jangka pendek, dan dari hari ke hari. Dan manajemen operasi sangat mirip dengan ini. Namun, 'mengelola sumber daya dan proses yang menghasilkan dan mengirimkan barang dan jasa' juga harus dilihat sebagai masalah jangka panjang dan strategis. Yang lebih penting, hal itu harus dilihat sebagai masalah yang dapat memiliki dampak strategis yang signifikan. Jadi, untuk menjawab pertanyaan 'Apa perbedaan antara strategi operasi dan manajemen operasi?', pada tingkat yang dangkal, jawabannya adalah: 'strategi operasi adalah perspektif strategis tentang bagaimana sumber daya dan proses operasi dikelola'.

Namun, hal ini mengabaikan implikasi penting.

1. Strategi operasi bersifat jangka panjang. Manajemen operasi mayoritas berkaitan dengan skala waktu pendek hingga menengah, sedangkan strategi operasi berkaitan dengan isu-isu yang lebih jangka panjang.
2. Strategi operasi berkaitan dengan tingkat analisis yang lebih tinggi. Manajemen operasi sebagian besar berkaitan dengan pengelolaan sumber daya di dalam dan di luar operasi yang lebih kecil (departemen, unit kerja, dll.), sedangkan strategi operasi lebih berhubungan dengan keputusan yang memengaruhi serangkaian sumber daya organisasi yang lebih luas dan jaringan pasokan yang menjadi bagiannya.
3. Strategi operasi melibatkan tingkat agregasi yang lebih tinggi. Manajemen operasi berkaitan dengan rincian tentang bagaimana produk dan layanan diproduksi. Rangkaian sumber daya individual diperlakukan secara terpisah, sebagai bagian-bagian komponen operasi. Sebaliknya, strategi operasi menyatukan dan mengonsolidasikan rincian tersebut menjadi isu-isu yang lebih luas.
4. Strategi operasi memanfaatkan level abstraksi yang lebih tinggi. Manajemen operasi cenderung memperhatikan aspek-aspek yang secara langsung dapat diidentifikasi dan bersifat nyata. Strategi operasi sering kali berhadapan dengan masalah-masalah yang lebih abstrak dan kurang bisa diamati secara langsung..

Untuk beberapa contoh pertanyaan manajemen operasi dan strategi operasi, strategi operasi bukanlah kombinasi dari mata kuliah manajemen operasi dan manajemen strategis. Ini adalah mata kuliah yang berfokus pada operasi yang berhubungan dengan isu-isu operasi. Kakinya berdiri kokoh di 'kubu' operasi, meskipun arah dan tujuannya bersifat strategis. Mungkin yang lebih penting, ia meyakini bahwa banyak bisnis yang terlihat sangat sukses dalam kompetisi, dan yang tampaknya mampu mempertahankan kesuksesan mereka dalam jangka panjang memiliki operasi yang jelas (seringkali anti inovasi).

Tabel 2.1. Perbedaan Manajemen Operasional dan Strategi Operasional

Perbedaan	Contoh manajemen operasi	Contoh Strategi Operasi
Skala waktu yang lebih lama	Fluktuasi Permintaan Apa yang Harus Kita Hadapi dalam Beberapa Bulan Ke Depan?	Kapan kita harus merencanakan kapasitas yang lebih besar sehingga kita dapat memenuhi permintaan perkiraan lebih lanjut?
Analisis Tingkat Tinggi	Di mana kita harus meletakkan kategori produk di department store kita?	Berapa banyak toko yang kita miliki? Di mana kita menempatkannya, bagaimana kita harus memasoknya
Tingkat agregasi yang lebih tinggi	Bagaimana kami memberikan nasihat perpajakan kepada sektor usaha kecil?	Bagaimana kemampuan bisnis kami secara keseluruhan? Bandingkan dengan cabang toko kami yang lain?
Tingkat abstraksi yang lebih tinggi	Bagaimana kami meningkatkan prosedur pembelian kami?	Haruskah kita mengembangkan aliansi strategis dalam pasokan medis kita?

Bahkan perusahaan, seperti Coca-Cola atau Heinz, yang sangat fokus pada branding dan pemasaran, tetap membutuhkan strategi operasional yang solid. Identitas merek mereka bisa dibentuk dalam pikiran konsumen melalui berbagai aktivitas promosi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang barang konsumen dengan kecepatan tinggi, yang mampu memanfaatkan teknologi proses terbaru, menyesuaikan kapasitasnya, atau mengelola rantai pasokan yang lincah dan efisien,

serta secara konsisten mengurangi biaya melalui program peningkatan yang ada, akan mendapatkan keunggulan signifikan dibandingkan dengan pesaing yang kurang berkemampuan.

Empat Perspective pada Strategi Operasional

Tidak ada konsensus menyeluruh mengenai apa yang dimaksud dengan 'strategi', dan juga tidak ada kesepakatan umum tentang 'strategi operasi'. Banyak penulis memiliki pandangan dan definisi yang agak berbeda mengenai topik ini. Di antara mereka, terdapat empat 'pandangan' yang muncul mengenai hal tersebut.

1. Strategi operasi merupakan cerminan 'dari atas ke bawah' mengenai apa yang ingin dicapai oleh seluruh organisasi atau perusahaan.
2. Strategi operasi adalah proses 'dari bawah ke atas' di mana peningkatan operasional secara bertahap membangun strategi.
3. Strategi operasi mencakup penerjemahan 'kebutuhan pasar' menjadi pilihan operasional.
4. Strategi operasi melibatkan optimalisasi kemampuan 'sumber daya operasi' di pasar yang telah ditentukan.

Tidak satu pun dari empat sudut pandang ini yang secara independen memberikan pandangan menyeluruh mengenai apa yang dimaksud dengan strategi operasional. Secara kolektif, keempat sudut pandang ini menawarkan beberapa wawasan tentang kepuasan yang menjadi inti dari strategi operasional. Kita akan membahas setiap sudut pandang satu per satu.

Bagaimana strategi operasi seharusnya mencerminkan strategi tingkat tinggi?

Perspektif top-down

Strategi operasi harus mencerminkan keputusan yang diambil di puncak organisasi, yang menetapkan arah strategis organisasi secara keseluruhan. Ini disebut pendekatan 'atas-bawah' untuk strategi operasi. Jadi, jika organisasi tersebut adalah perusahaan besar yang terdiversifikasi, strategi korporatnya akan terdiri dari keputusan tentang jenis bisnis apa yang ingin dijalankan grup tersebut, di bagian dunia mana ia ingin beroperasi, bisnis apa

yang akan diakuisisi dan apa yang akan dilepaskan, bagaimana mengalokasikan uang tunai di antara berbagai bisnisnya, dan seterusnya.

Dalam grup perusahaan, setiap unit bisnis juga perlu menyusun strategi bisnisnya sendiri, yang menetapkan misi dan tujuannya masing-masing, serta mendefinisikan bagaimana ia bermaksud untuk bersaing di pasar. Demikian pula, dalam bisnis, setiap fungsi perlu mempertimbangkan bagian apa yang harus dimainkannya dalam berkontribusi pada tujuan strategis dan/atau kompetitif bisnis dengan mengembangkan strategi fungsional yang memandu tindakannya dalam bisnis. Jadi, dalam pandangan 'atas-bawah', ketiga level strategi ini — korporat, bisnis, dan fungsional — membentuk hierarki, dengan strategi bisnis membentuk konten strategi fungsional dan strategi korporat membentuk konteks strategi bisnis.

Empat perspektif strategi operasi - top-down, bottom-up, persyaratan pasar dan sumber daya operasi



Bagaimana strategi operasi dapat belajar dari pengalaman sehari-hari?

Perspektif bottom-up

Pada kenyataannya, hubungan antara tingkatan dalam hierarki strategi lebih kompleks daripada yang tersirat dalam perspektif top-down dan tentu saja tidak mewakili alasan mengapa strategi selalu dirumuskan. Bisnis, ketika meninjau strategi mereka, akan berkonsultasi dengan masing-masing fungsi dalam bisnis tersebut. Dalam melakukannya, mereka juga dapat menggabungkan ide-ide yang berasal dari pengalaman sehari-hari setiap fungsi. Oleh karena itu, pandangan alternatif terhadap perspektif top-down adalah bahwa banyak ide strategis muncul dari waktu ke waktu dari pengalaman aktual.

Terkadang perusahaan bergerak ke arah strategis tertentu karena pengalaman berkelanjutan dalam menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan di tingkat operasional meyakinkan mereka bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Mungkin tidak ada keputusan tingkat tinggi yang memeriksa opsi strategis alternatif dan memilih salah satu yang menyediakan cara terbaik untuk maju. Sebaliknya, konsensus umum muncul, sering kali dari tingkat operasional organisasi. Pengambilan keputusan strategis 'tingkat tinggi', jika memang terjadi, dapat mengonfirmasi konsensus dan menyediakan sumber daya untuk mewujudkannya secara efektif. Gagasan tentang strategi yang dibentuk oleh pengalaman dari waktu ke waktu terkadang disebut konsep strategi yang muncul.

Strategi secara bertahap menjadi lebih jelas dari waktu ke waktu dan didasarkan pada pengalaman nyata daripada posisi teoritis. Memang, strategi sering kali dibentuk dengan cara yang relatif tidak terstruktur dan terfragmentasi untuk mencerminkan fakta bahwa masa depan setidaknya sebagian tidak diketahui dan tidak dapat diprediksi. Ini mungkin tampak bukan panduan yang sangat berguna untuk pengambilan keputusan tertentu.

Namun, meskipun strategi yang muncul kurang mudah dikategorikan, prinsip yang mengatur perspektif bottom-up adalah Jelas: 'membentuk tujuan dan tindakan operasi, setidaknya

sebagian, berdasarkan pengetahuan yang diperolehnya dari aktivitas sehari-hari'.

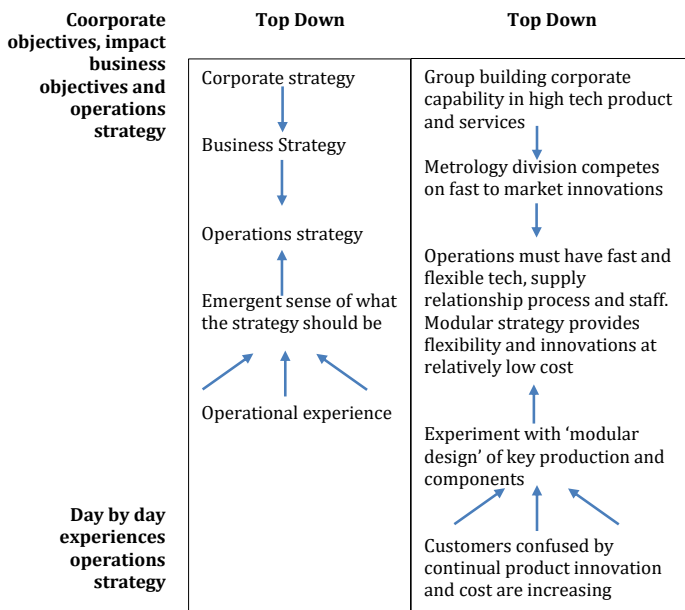
Keutamaan utama yang dibutuhkan untuk melakukan ini adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan filosofi perbaikan berkelanjutan dan bertahap yang dibangun dalam proses pembuatan strategi.

Bagaimana persyaratan pasar mempengaruhi strategi operasi? Perspektif persyaratan pasar

'Bagaimana operasi dapat membantu organisasi untuk bersaing di pasarnya?' Namun, ingatlah bahwa organisasi itu sendiri biasanya memiliki pengaruh terhadap permintaan pasarnya, jika tidak ada alasan lain selain karena organisasi tersebut telah memilih untuk berada di beberapa pasar daripada yang lain. Oleh karena itu, dengan memilih untuk menempati posisi pasar tertentu, organisasi tersebut, sampai batas tertentu, memengaruhi bagaimana fungsi operasinya mendukung posisi pasar.

Dengan demikian, terbuka kemungkinan bahwa, dalam beberapa keadaan, mungkin masuk akal untuk menggeser pasar tempat organisasi akan menyusun, untuk mencerminkan apa yang baik (atau buruk) operasinya. Kita akan membahas ini lebih dalam nanti; untuk saat ini, mari kita kembali ke poin penting bahwa strategi operasi harus mencerminkan posisi pasar organisasi.

Dan titik awal untuk ini adalah mengembangkan pemahaman tentang apa yang dibutuhkan dari operasi untuk mendukung posisi pasar. Salah satu masalah dengan ini adalah bahwa konsep, bahasa dan, sampai batas tertentu, filosofi yang digunakan oleh fungsi pemasaran untuk membantu mereka memahami bahwa pesan tidak berguna dalam memandu aktivitas operasi. Jadi, deskripsi kebutuhan pasar yang dikembangkan oleh profesional pemasaran biasanya perlu dikembangkan sebelum dapat digunakan dalam analisis strategi operasi.



Penempatan pasar dipengaruhi oleh pelanggan dan pesaing. Keduanya, pada gilirannya, memengaruhi strategi operasi. Segmentasi pasar adalah pendekatan umum untuk memahami pasar dengan melihat pasar heterogen sebagai kumpulan pasar yang lebih kecil dan lebih homogen. Biasanya, ini dilakukan dengan menilai kebutuhan kelompok pengguna potensial yang berbeda dalam hal kebutuhan yang akan dipenuhi oleh produk atau layanan. Variabel segmentasi membantu mengklasifikasikan kebutuhan mereka. Tujuan pemasaran dari segmentasi adalah untuk memastikan bahwa spesifikasi produk atau layanan, harganya, cara promosinya, dan cara penyalurannya kepada pelanggan semuanya sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Namun, segmentasi pasar juga penting dalam membentuk strategi operasi. Kebutuhan yang sama yang menentukan pasar akan membentuk tujuan dalam membentuk strategi operasi.

Demikian pula, bagaimana suatu organisasi memilih untuk memposisikan dirinya di pasarnya akan bergantung pada bagaimana ia merasa dapat memperoleh semacam keunggulan atas pesaingnya.

Namun, jika sebuah perusahaan melihat dirinya memiliki kapasitas operasi untuk melayani pasar tersebut dengan lebih baik, bahkan dalam menghadapi persaingan. Analisis pelanggan dan pesaing merupakan prasyarat untuk mengembangkan strategi operasi yang efektif.

Perusahaan dapat memasok peralatan pencahayaan spesialis apa pun, sebagian karena memiliki jangkauan yang luas dan sebagian karena telah mengembangkan hubungan dekat dengan perusahaan penyewaan peralatan lainnya. Perusahaan juga berfokus pada 'kelas atas' pasar pencahayaan, menargetkan pelanggan yang kurang memperhatikan harga. Karena persaingan memaksa margin lebih rendah karena pesaing menurunkan harga. Segera mereka menyadari bahwa potensi terbesar untuk mendapatkan keuntungan terletak pada pasar konferensi, di mana persaingan belum seketat itu dan di mana tingkat layanannya yang tinggi (tetapi mahal), kemampuan untuk memberikan saran presentasi, dan inovasi dihargai.

Ada beberapa segmen di pasar desain dan pasokan pencahayaan, tetapi segmen yang tumbuh paling cepat adalah pasar konferensi. Persaingan semakin ketat di pasar teater karena grup pencahayaan internasional yang besar mampu menyediakan solusi pencahayaan berbiaya rendah. Selain itu, tempat pameran semakin mengembangkan operasi internal dan mendorong peserta pameran untuk menggunakan layanan internal. Margin sedang ditekan di kedua pasar.

Pandangan perusahaan berbasis sumber daya

Konsep sumber daya tak berwujud (atau tak kasat mata) dan rutinitas merupakan inti dari apa yang terkadang disebut sebagai 'pandangan berbasis sumber daya' (atau RBV) manajemen strategis. Pandangan berbasis sumber daya didasarkan pada gagasan bahwa sebagian besar perusahaan menganggap diri mereka sangat baik dalam beberapa aktivitas tertentu, tetapi mencoba menghindari persaingan langsung pada aktivitas lain. Pandangan ini berawal dari teori ekonomi awal. Dalam manajemen strategis, pandangan ini juga mencakup pertimbangan sumber daya internal perusahaan. Pendekatan 'SWOT' (kekuatan/kelemahan/peluang/ancaman)

melihat keunggulan kompetitif sebagai pemanfaatan peluang yang muncul dalam lingkungan kompetitif dengan menggunakan kekuatan perusahaan, sambil menetralkan ancaman eksternal dan menghindari terperangkap oleh kelemahan internal. Sementara satu aliran pemikiran, aliran 'lingkungan', berfokus pada peluang dan ancaman perusahaan, aliran lain, 'berbasis sumber daya', berfokus pada kekuatan perusahaan.

Kedua aliran pemikiran tersebut berbeda dalam cara mereka menjelaskan mengapa beberapa perusahaan mengungguli perusahaan lain dari waktu ke waktu - apa yang disebut oleh para ahli strategi sebagai 'keunggulan kompetitif berkelanjutan' (SCA). Sepanjang tahun 1970-an dan 1980-an, aliran yang dominan, aliran lingkungan, melihat kinerja perusahaan sebagai sesuatu yang terkait erat dengan struktur industri pasarnya. Dalam pandangan ini, tugas-tugas strategis utama berpusat pada bagaimana perusahaan memposisikan dirinya dalam pasarnya. Perusahaan harus menganalisis kekuatan yang ada dalam lingkungan untuk menilai potensi keuntungan industri, dan kemudian merancang strategi yang menyelaraskan perusahaan dengan lingkungan. Sebaliknya, penjelasan 'berbasis sumber daya' tentang mengapa beberapa perusahaan berhasil memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berfokus pada peran sumber daya yang (sebagian besar) internal terhadap operasi perusahaan. Sederhananya, kinerja 'di atas rata-rata' lebih mungkin merupakan hasil dari kemampuan inti (atau kompetensi) yang melekat pada sumber daya perusahaan daripada posisi kompetitifnya dalam industrinya.

RBV juga berbeda dalam pendekatannya terhadap cara perusahaan melindungi keunggulan kompetitif yang mungkin mereka miliki. Pandangan lingkungan melihat perusahaan berusaha melindungi keunggulan kompetitif mereka melalui kendali mereka atas pasar - misalnya, dengan menciptakan hambatan masuk melalui diferensiasi produk atau layanan. Sebaliknya, RBV melihat perusahaan mampu melindungi keunggulan kompetitif mereka dengan membangun sumber daya yang 'sulit ditiru'. Jadi, sumber daya yang dimiliki perusahaan terkait erat dengan kemampuannya untuk mengungguli pesaing. Beberapa sumber daya ini sangat

penting, dan dapat diklasifikasikan sebagai 'strategis' jika menunjukkan sifat-sifat berikut.

Sumber daya tersebut langka. Akses yang tidak merata terhadap (atau informasi tentang) sumber daya dapat menyebabkan distribusinya yang tidak merata di antara perusahaan-perusahaan yang bersaing. Dengan cara ini, sumber daya yang langka seperti fasilitas produksi khusus, insinyur berpengalaman, perangkat lunak berpemilik, dll. dapat mendukung keunggulan kompetitif.

Sumber daya tersebut tidak dapat dipindahkan dengan sempurna. Beberapa sumber daya sulit dipindahkan dari suatu perusahaan. Misalnya, sumber daya yang dikembangkan secara internal, atau berdasarkan pengalaman staf perusahaan, tidak dapat diperjualbelikan dengan mudah. Akibatnya, keuntungan yang diciptakannya lebih mungkin dipertahankan dari waktu ke waktu.

Sumber daya tersebut tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan dengan sempurna. Dimensi-dimensi penting ini membantu menentukan keberlanjutan keseluruhan dari keunggulan berbasis sumber daya. Tidak cukup hanya memiliki sumber daya yang unik dan tidak dapat dipindahkan. Jika pesaing dapat menyalin sumber daya ini atau, yang kurang dapat diprediksi, menggantinya dengan sumber daya alternatif, maka nilainya akan cepat menurun. Sekali lagi, semakin banyak sumber daya yang terhubung, dengan pengetahuan diam-diam dan rutinitas yang tertanam dalam perusahaan, semakin sulit bagi pesaing untuk memahami dan menyalinnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brown, S., Bessant, J., & Lamming, R. (2013). *Strategic operations management* (3rd ed.). Routledge.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- Davis, M. M., Aquilano, N. J., & Chase, R. B. (2018). *Fundamentals of operations management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1993). *The effective executive*. HarperCollins.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2020). *Service management: Operations, strategy, and information technology* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Hayes, R. H., Pisano, G. P., Upton, D. M., & Wheelwright, S. C. (2005). *Operations, strategy, and technology: Pursuing the competitive edge*. Wiley.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Principles of operations management: Sustainability and supply chain management* (11th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Mentzer, J. T. (2004). *Fundamentals of supply chain management*. Sage.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon & Schuster.
- Nurcahyanie, Y. D. (2023). *Product design by AI and human*. Penerbit Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.
- Nurcahyanie, Y. D., & Prihono, P. (2024). Analisis faktor penentu dalam pemilihan indekos mahasiswa di Surabaya: Studi dengan pendekatan mixed-method. *Jurnal Sains dan*

- Aplikasi Keilmuan Teknik Industri (SAKTI)*, 4(2), 87-92.
<https://doi.org/10.33479/sakti.v4i2.93>
- Nurchahyanie, Y. D., & Yulianto, M. T. (2024). Applied OHS with empirical ergonomics and hazard methods to minimize fatigue at KPPS Cerme Gresik. *Tibuna*, 7(1), 77-81.
<https://doi.org/10.36456/tibuna.7.01.8607.77-81>
- Nurchahyanie, Y. D., & Rohmadiani, L. D. (2023). Design for longevity and design for X: Concepts, applications, and perspectives. *Tibuna*, 6(1), 58-64.
<https://doi.org/10.36456/tibuna.6.1.6596.58-64>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing – Missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

BAB 3

MANAJEMEN RANTAI PASOKAN (SUPPLY CHAIN) YANG RESPONSIF

3.1 Pendahuluan

Pada abad ke-21 ini, teknologi di bidang manufaktur, informasi dan komunikasi berkembang pesat. Hal ini membawa perubahan dalam cara perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan. Industri dihadapkan pada tantangan untuk memenuhi permintaan pelanggan akan produk berkualitas tinggi dengan harga rendah, serta lebih cepat dan fleksibel dalam merespon perubahan kebutuhan. Hasil survey menunjukkan, 88% pelanggan mengharapkan industri memahami kebutuhan dan harapan pelanggan yang unik (Salesforce Research, 2020). Dalam menghadapi tuntutan tersebut, industri harus mampu merespons secara cepat terhadap perubahan tren dan permintaan pasar. Untuk itu, industri perlu secara serius mengeksplorasi potensi konsep manajemen rantai pasokan yang responsif terhadap kebutuhan unik dan cepat berubah dari pelanggan.

Rantai pasok yang responsif tidak hanya berfokus pada efisiensi dan pengurangan biaya, tetapi juga kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap fluktuasi permintaan, pergeseran tren pasar, atau gangguan dalam pasokan (Gunasekaran et al., 2008). Teknologi yang terus berkembang memungkinkan perusahaan untuk lebih efisien dalam memenuhi permintaan pelanggan akan produk yang inovatif, berkualitas, dan tetap kompetitif dari segi harga. Perusahaan yang memiliki sistem rantai pasokan yang responsif mampu mengurangi lead time, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meminimalisir risiko yang dapat mengganggu kelancaran produksi dan distribusi. Manajemen rantai pasokan yang responsif merupakan kunci utama dalam memastikan kelancaran operasional suatu perusahaan dalam menghadapi dinamika permintaan dan tantangan pasar yang terus berubah.

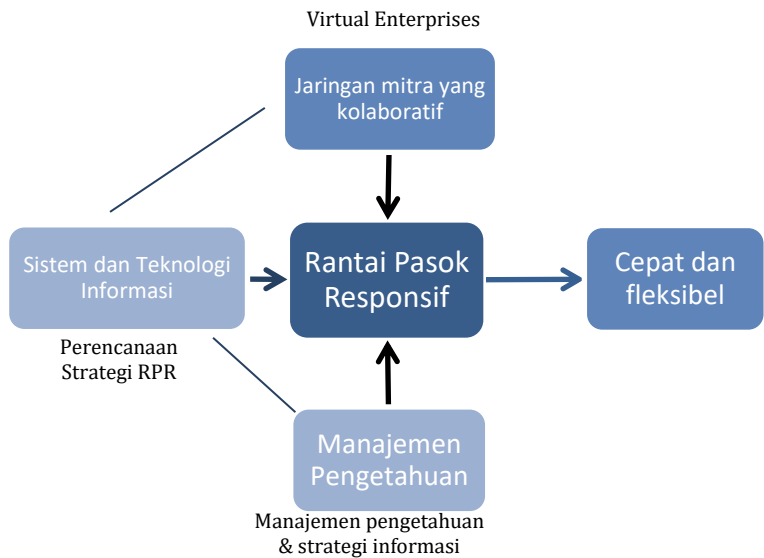
3.2 Pengertian dan Prinsip Dasar Manajemen Rantai Pasokan Responsif

Konsep manajemen rantai pasokan yang responsif bermula dari munculnya konsep *agile manufacturing* yang mulai banyak diterapkan oleh industri manufaktur pada tahun 1990an. Konsep ini menekankan pada kecepatan dan fleksibilitas dalam proses manufaktur dengan membangun aliansi dan kemitraan strategis. Namun, pada pertengahan tahun 1990-an, manajemen rantai pasokan mulai mengadopsi prinsip-prinsip tersebut dan memberikan perhatian lebih pada efisiensi biaya dan integrasi antara pemasok dan pelanggan untuk menciptakan rantai nilai yang terintegrasi (Gunasekaran et al., 2008). Meskipun kedua konsep tersebut memiliki fokus yang berbeda, keduanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin kompetitif. Saat ini, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang menginginkan produk dan layanan berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif, sekaligus harus responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan yang cepat dan unik. Untuk itu, perusahaan menggabungkan fitur-fitur positif dari *agile manufacturing* dan manajemen rantai pasokan untuk merumuskan sebuah strategi baru yang lebih responsif terhadap perubahan pasar, yang kemudian dikenal dengan istilah *supply chain responsiveness* (Gunasekaran et al., 2008).

Agility dapat diartikan sebagai pemanfaatan pemahaman tentang pasar dan jejaring kemitraan untuk mengeksplorasi peluang di pasar yang dinamis (Naylor et al., 1999). Manajemen rantai pasokan mencakup pertukaran informasi dan pergerakan barang antara pemasok dan konsumen akhir, serta semua pihak dalam rantai pasokan yang lebih luas. Dalam lingkungan industri yang *agile*, hal ini meliputi (i) pengembangan jaringan informasi yang saling terhubung, (ii) keseimbangan antara stok rendah dengan pengiriman berkualitas tinggi, (iii) perancangan produk inovatif melalui kerjasama aktif dengan pemasok, dan (iv) pengiriman produk tepat waktu dan dengan biaya yang efisien kepada pelanggan yang tepat (Gunasekaran et al., 2008; Kim & Lee, 2010). Meskipun *agile manufacturing* lebih berfokus pada

fleksibilitas dan kecepatan, manajemen rantai pasokan yang efektif memerlukan keseimbangan antara fleksibilitas, kecepatan, biaya, dan kualitas untuk mencapai tujuan kinerja yang kompetitif. Konsep *supply chain responsiveness* ini merujuk pada kemampuan industri untuk memenuhi tantangan tersebut secara efektif.

Menurut Gunasekaran et al. (2008) terdapat tiga elemen penting dalam konsep manajemen rantai pasok yang responsif (RPR) adalah jaringan kemitraan, teknologi dan sistem informasi dan manajemen pengetahuan. Interaksi antara ketiga elemen ini akan menghasilkan rantai pasok yang responsif dan fleksibel. Hubungan ketiga elemen ini dapat diilustrasikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Responsive Supply Chain
(Sumber: Gunasekaran et al, 2008)

3.3 Strategi dan Praktik dalam Meningkatkan Responsivitas Rantai Pasokan

Seperti terlihat pada Gambar 3.1, perencanaan strategi RPR merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam menciptakan rantai pasok yang responsive. Proses ini berdiri kokoh di atas fondasi *virtual enterprise* serta manajemen pengetahuan dan informasi, yang semuanya mendukung

tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan. Perencanaan strategi RPR mempertimbangkan berbagai aspek penting yang berkaitan dengan kebijakan bisnis dan operasional yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang (Gunasekaran, 1999). Hal ini tidak hanya mencakup perumusan visi dan tujuan perusahaan, tetapi juga melibatkan elemen-elemen manufaktur yang tangkas (*agile*) dan manajemen rantai pasokan yang adaptif. Dengan demikian, perencanaan strategi RPR bertujuan untuk memastikan bahwa semua elemen dalam rantai pasok dapat berfungsi secara efisien dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar serta kondisi eksternal yang dinamis.

Ketangkasan (*agility*) dalam bidang manufaktur dapat dicapai melalui kolaborasi tim multidisiplin, kemitraan dengan mitra rantai pasokan, jaringan perusahaan yang bersifat kolaboratif, serta penerapan sistem manajemen pengetahuan dan informasi yang efektif. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan ketangkasan, tetapi juga berfungsi sebagai faktor pendukung utama untuk resiliensi rantai pasokan, memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan gangguan yang terjadi (Trihastuti et al., 2024). Sistem informasi rantai pasok memainkan peran penting dalam menghubungkan seluruh pemain dalam jaringan rantai pasok, memungkinkan mereka untuk berkolaborasi dengan cepat dan efisien. Aliansi strategis dan integrasi ini menciptakan kompetensi inti yang saling melengkapi, di mana penggunaan teknologi informasi menjadi dasar bagi operasional jaringan kemitraan serta manajemen pengetahuan dan teknologi informasi (Gunasekaran, 1999; Gunasekaran et al, 2008).

3.4 Jaringan Mitra yang Kolaboratif

Jaringan mitra yang kolaboratif dianggap sebagai faktor penting yang mendukung kelincahan dalam rantai pasok di lingkungan yang dinamis. Hal ini serupa dengan konsep *virtual enterprises*, yaitu aliansi beberapa perusahaan/industri yang berfokus pada pengembangan kemitraan berdasarkan kompetensi inti untuk mencapai ketangkasan (*agility*) dalam

lingkungan rantai pasok (Martinez et al., 2001). Tujuan dari *virtual enterprise* adalah untuk menciptakan bisnis yang lebih kuat daripada yang dapat dicapai oleh masing-masing bisnis secara individu (Cummins, 2017). Anggota aliansi dipilih secara cermat dan mencakup skala global. Penekanannya terletak pada integrasi kompetensi utama yang saling melengkapi, yang didistribusikan di antara anggota aliansi. Umumnya, setiap perusahaan ini memiliki rantai pasok yang serupa dan fokus pada responsivitas pasar, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas (Rudberg, 2008).

Pengembangan konsep *virtual enterprise* dalam RPR mencakup beberapa aspek penting, yaitu: (i) perumusan strategi korporasi dan bisnis berdasarkan daya saing global untuk manufaktur barang dan jasa, (ii) sistem pendukung pengambilan keputusan untuk memilih mitra yang tepat, (iii) penerapan teknologi informasi untuk mengendalikan operasi dalam *virtual enterprise*, dan (iv) pengukuran kinerja sistem sebagai bagian dari upaya perbaikan berkelanjutan (Gunasekaran et al, 2008).

Kompetensi utama dari aliansi strategis atau kemitraan ini akan meningkatkan fleksibilitas dan daya tanggap suatu organisasi. Untuk mempercepat aliran informasi dalam jaringan yang terintegrasi ini, teknologi canggih antar organisasi, seperti sistem informasi dan komunikasi tingkat tinggi, sangat diperlukan. Dalam rangka mengimplementasikan jaringan kemitraan dalam rantai pasok yang responsif, langkah-langkah berikut dapat diambil: (i) mengidentifikasi tujuan perusahaan, (ii) mengidentifikasi kebutuhan produk/jasa dari pemasok berdasarkan tujuan kinerja kompetitif yang telah ditetapkan, (iii) memilih mitra berdasarkan kompetensi inti dengan menggunakan sistem peringkat yang sesuai, dan (iv) menghubungkan semua mitra sebagai *virtual enterprise* melalui bantuan otomatisasi dan teknologi informasi.

3.5 Manajemen Pengetahuan dan Teknologi Informasi

Penerapan desain rantai pasok responsif membutuhkan dukungan penuh dari manajemen puncak, baik dalam menyediakan dana teknis dan keuangan yang dibutuhkan maupun dalam mengembangkan kemampuan karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya kolaborasi antar manusia dalam proses yang didorong oleh berbagi pengetahuan, informasi dan produk (Dewi & Hermanto, 2024). Sumber daya manusia (SDM) yang *agile* harus memiliki keterampilan dalam teknologi informasi dan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Tenaga kerja juga perlu memiliki keterampilan dalam negosiasi, strategi, dan penerapan teknologi manufaktur canggih. Selain itu, mereka harus mampu bekerja di berbagai fungsi, berkomunikasi dalam berbagai bahasa, dan mandiri (Forsythe & Ashby, 1996). Dalam hal strategi operasi, prinsip rekayasa dapat diterapkan dalam pengembangan produk untuk mempercepat waktu pemasaran dalam manufaktur yang agile (Love et al., 1998).

Otomasi dan teknologi informasi memainkan peran dominan dalam pengembangan jaringan mitra kolaboratif. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kolaborasi membutuhkan sistem informasi dan komunikasi tingkat tinggi seperti internet, pertukaran data elektronik, dan e-commerce untuk bertukar informasi. Penggunaan sistem informasi yang canggih memungkinkan perusahaan untuk memantau secara real-time pergerakan barang, status inventaris, dan kondisi pasar, sehingga mereka dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan. Sistem seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Advanced Planning and Scheduling* (APS) memberikan visibilitas yang lebih besar terhadap seluruh rantai pasok dan membantu pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Peran otomasi dan teknologi informasi dapat diidentifikasi dalam berbagai bidang proses pengembangan rantai pasokan responsif. Ada empat elemen penting; (i) perumusan strategi, (ii) manajemen taktis, (iii) pengendalian operasi, dan (iv) sistem (Vinodh et al., 2008). Strategi yang dipilih untuk memenuhi

persyaratan pasar akan menentukan pemilihan teknologi untuk rantai pasokan responsif.

3.6 Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Rantai Pasokan Responsif

Implementasi manajemen rantai pasokan responsif membawa banyak manfaat, namun dalam implementasinya memiliki sejumlah tantangan yang harus diatasi oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi dalam implementasi manajemen rantai pasokan responsif:

1. Ketidakpastian Permintaan

Variabilitas dan fluktuasi dalam permintaan produk dapat membuat perusahaan kesulitan dalam mempersiapkan dan menyesuaikan kapasitas produksi serta inventaris mereka. Perusahaan perlu mengembangkan sistem peramalan yang lebih akurat dan fleksibel untuk mengatasi ketidakpastian ini. Implementasi *Demand-Driven Supply Chain* (DDSC), yaitu sebuah model yang dipengaruhi langsung oleh permintaan konsumen, dapat membantu perusahaan untuk merespons perubahan kebutuhan pasar secara lebih cepat dan tepat. Dalam model ini, perusahaan berfokus pada merespons sinyal langsung dari permintaan pasar dan menyesuaikan produksi serta pengiriman sesuai dengan itu, alih-alih mengandalkan perkiraan permintaan yang seringkali tidak akurat.

2. Koordinasi yang Rumit antara Mitra Rantai Pasokan

Untuk mencapai responsivitas yang tinggi, perusahaan harus berkolaborasi secara erat dengan pemasok, distributor, dan mitra bisnis lainnya. Koordinasi ini bisa sangat sulit karena perbedaan tujuan, sistem informasi, atau proses operasional antar perusahaan dalam rantai pasok yang berbeda. Integrasi sistem dan komunikasi yang lancar antara semua pihak sangat penting, tetapi juga menjadi tantangan besar.

3. Keterbatasan Teknologi dan Infrastruktur

Meskipun teknologi informasi memainkan peran penting dalam meningkatkan responsivitas rantai pasokan, banyak perusahaan yang masih menghadapi tantangan dalam hal penerapan dan pengelolaan sistem TI yang diperlukan.

Infrastruktur teknologi yang tidak memadai atau keterbatasan dalam kemampuan sistem yang ada bisa menghambat kelancaran aliran informasi dan mengurangi responsivitas.

4. Keterbatasan dalam Keterampilan Sumber Daya Manusia
Implementasi rantai pasokan yang responsif membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan yang sangat spesifik, seperti pemahaman tentang teknologi informasi, kemampuan untuk bekerja dalam tim lintas fungsi, serta keterampilan dalam merespons situasi yang berubah dengan cepat. Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengembangkan atau merekrut sumber daya manusia yang memiliki keterampilan tersebut.
5. Biaya yang Tinggi
Penerapan sistem rantai pasokan responsif dapat membutuhkan investasi awal yang besar dalam teknologi, pelatihan karyawan, dan pengembangan sistem. Beberapa perusahaan mungkin menghadapi kesulitan dalam membenarkan biaya ini, terutama jika mereka belum melihat manfaat langsung dari implementasi tersebut dalam jangka pendek.
6. Ketergantungan pada Pemasok dan Mitra Eksternal
Sebagian besar perusahaan yang mengimplementasikan manajemen rantai pasokan responsif sangat bergantung pada pemasok dan mitra eksternal. Jika mitra atau pemasok tidak memiliki fleksibilitas atau ketanggapan yang memadai, maka rantai pasokan keseluruhan akan terganggu. Koordinasi dan kepercayaan antara semua pihak dalam rantai pasokan menjadi kunci utama, dan kurangnya hal ini dapat mengurangi efektivitas responsivitas.

3.7 Kesimpulan

Dalam bab ini, kita telah membahas pentingnya manajemen rantai pasokan yang responsif sebagai strategi untuk menghadapi ketidakpastian pasar dan memenuhi tuntutan pelanggan yang semakin dinamis. Rantai pasokan yang responsif memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan permintaan secara cepat, meningkatkan fleksibilitas operasional, dan mengoptimalkan

penggunaan sumber daya untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Elemen kecepatan, fleksibilitas, dan aliansi strategis dari manufaktur tangkas (*agile*) serta biaya dan kualitas manajemen rantai pasokan bersama-sama membentuk dasar dari rantai pasokan responsif.

Integrasi teknologi informasi yang efektif juga memainkan peran penting dalam mempercepat aliran informasi dan memastikan keputusan yang cepat dan akurat dapat diambil. Oleh karena itu, teknologi informasi dapat digunakan secara bersamaan dengan struktur organisasi yang mendukung inovasi, pendidikan, dan pelatihan. Selain itu, tenaga kerja harus fleksibel, proaktif, dan mampu menghadapi kemajuan dan tantangan teknologi.

Secara keseluruhan, manajemen rantai pasokan yang responsif adalah elemen yang sangat penting dalam dunia bisnis modern yang cepat berubah. Dengan fokus pada kolaborasi, teknologi, dan pengelolaan yang efisien, perusahaan dapat memperkuat daya saing mereka dan menciptakan keuntungan jangka panjang yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cummins, F. A. (2017). Chapter 9—Sense and Respond. In F. A. Cummins (Ed.), *Building the Agile Enterprise (Second Edition)* (pp. 257–300). Morgan Kaufmann.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805160-3.00009-0>
- Dewi, D. R. S., & Hermanto, Y. B. (2024). Achieving supply chain agility through product-service systems offering. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 17(2), Article 2.
<https://doi.org/10.3926/jiem.7521>
- Forsythe, C., & Ashby, M. R. (1996). Human Factors in Agile Manufacturing. *Ergonomics in Design*, 4(1), 15–21.
<https://doi.org/10.1177/106480469600400104>
- Gunasekaran, A. (1999). A framework for the design and audit of an activity-based costing system. *Managerial Auditing Journal*, 14(3), 118–127.
- Gunasekaran, A., Lai, K., & Edwincheng, T. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy☆. *Omega*, 36(4), 549–564.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.12.002>
- Kim, D., & Lee, R. P. (2010). Systems Collaboration and Strategic Collaboration: Their Impacts on Supply Chain Responsiveness and Market Performance*. *Decision Sciences*, 41(4), 955–981. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00289.x>
- Leenders, R. (2010). *The Responsive Supply Chain: A new road to competitive advantage?* Tilburg University.
- Love, P. E. D., Skitmore, M., & Earl, G. (1998). Selecting a suitable procurement method for a building project. *Construction Management & Economics*.
<https://doi.org/10.1080/014461998372501>
- Martinez, M. T., Fouletier, P., Park, K. H., & Favrel, J. (2001). Virtual enterprise – organisation, evolution and control. *International Journal of Production Economics*, 74(1), 225–238. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00129-3](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00129-3)
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total

- supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 107-118. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00223-0](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00223-0)
- Rudberg, M. (2008). Global operations strategy: Coordinating manufacturing networks. *Strategic Direction*, 24(5). <https://doi.org/10.1108/sd.2008.05624ead.001>
- Salesforce Research. (2020). *State of the Connected Customer 4th Edition* (4th ed.). https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/salesforce-state-of-the-connected-customer-4th-ed.pdf
- Trihastuti, D., Gunawan, I., Sianto, M. E., & Sagitha, B. R. R. (2024). Building resilience of the green product supply chain in the apparel industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1388(1), 012041. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1388/1/012041>
- Vinodh, S., Sundararaj, G., & Devadasan, S. R. (2008). Total agile design system in contemporary organisational scenario. *Industrial Management & Data Systems*, 108(8), 1111-1130. <https://doi.org/10.1108/02635570810904640>

BAB 4

MANAJEMEN PEMASARAN DAN PENGEMBANGAN STRATEGI PASAR

4.1 Pendahuluan

Manajemen pemasaran, yang sering dikenal dengan istilah *marketing management*, merupakan salah satu aspek penting dalam menjalankan suatu bisnis. Fungsi manajemen pemasaran ini melibatkan serangkaian strategi untuk mengenalkan produk atau layanan kepada para pelanggan, sehingga lebih dikenal dan diterima di pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang konsep dan praktik manajemen pemasaran agar dapat menerapkannya dengan tepat (Nandy, 2021). Peran manajemen pemasaran sangat krusial dalam keberhasilan perusahaan, karena disinilah letak kunci untuk memastikan produk atau jasa yang ditawarkan dapat diterima dengan baik oleh pasar. Manajemen pemasaran bertanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan berbagai strategi guna mencapai target pasar yang diinginkan, meningkatkan kesadaran merek, serta menarik lebih banyak pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan pemasaran menjadi faktor utama dalam memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam industri.

4.2 Definisi Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran, jika dilihat dari sudut pandang linguistik, terdiri dari dua istilah utama, yaitu "manajemen" dan "pemasaran". Manajemen merujuk pada suatu rangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki. Proses ini bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Sementara itu, pemasaran adalah upaya untuk mengenalkan, mempromosikan, dan menjual produk atau jasa kepada konsumen dengan cara yang dapat menciptakan nilai dan

kepuasan pelanggan. Gabungan antara kedua konsep tersebut menjadikan manajemen pemasaran sebagai suatu proses strategis yang berfokus pada perencanaan dan pelaksanaan kegiatan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, serta menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pasar sasaran. Menurut Kotler dan Keller (2009) Manajemen Pemasaran, didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu dalam memilih pasar sasaran yang tepat serta memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Hal ini dilakukan melalui upaya untuk menciptakan, menyampaikan, dan mengkomunikasikan nilai yang lebih unggul kepada pelanggan (Isra, Diah and Ely, 2024). Pemasaran tidak hanya berfokus pada proses transaksional, tetapi juga pada pembangunan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan. Untuk itu, pemasaran membutuhkan pemahaman mendalam terhadap preferensi dan harapan pelanggan, serta kapasitas untuk memenuhi kebutuhan tersebut yang lebih baik daripada pesaing. Dengan demikian, strategi pemasaran yang efektif harus mampu menghasilkan nilai yang lebih tinggi dan relevansi yang lebih besar bagi pelanggan, sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4.3 Tujuan Manajemen Pemasaran

Tujuan manajemen pemasaran berfungsi sebagai panduan strategis untuk berbagai kegiatan pemasaran dalam sebuah organisasi. Memahami dan menetapkan tujuan yang jelas membantu perusahaan dalam merancang strategi yang efektif dan mengukur keberhasilan usaha pemasaran mereka. Berikut adalah beberapa tujuan utama manajemen pemasaran (Laila, 2021):

1. Meningkatkan Penjualan

Salah satu sasaran utama dalam manajemen pemasaran adalah untuk meningkatkan jumlah penjualan dan, pada akhirnya, meraih peningkatan pendapatan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, berbagai strategi yang terencana dan efektif dapat diterapkan. Beberapa diantaranya termasuk program promosi penjualan yang

menarik, pelaksanaan kampanye iklan yang kreatif dan luas jangkauannya, serta pengenalan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen yang terus berkembang.

2. Meningkatkan Pangkalan Pelanggan

Menarik pelanggan baru adalah kunci untuk pertumbuhan bisnis jangka panjang. Strategi ini melibatkan pemasaran yang ditargetkan, penawaran khusus, dan aktivitas promosi untuk menarik perhatian konsumen yang belum menjadi pelanggan. Selain itu juga yakni meningkatkan pangsa pasar dengan memperkuat posisi produk atau merek di pasar yang sudah ada. Ini bisa melibatkan strategi harga, distribusi, atau promosi yang lebih agresif.

3. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan selama interaksi mereka dengan produk atau layanan. Kepuasan pelanggan yang tinggi dapat mengarah pada loyalitas yang lebih besar, ulasan positif, dan rekomendasi dari mulut ke mulut. Serta Menyediakan dukungan pelanggan yang efektif dan responsif untuk mengatasi masalah dan umpan balik pelanggan. Layanan pelanggan yang baik membantu mempertahankan pelanggan dan mengurangi tingkat *churn* (pergi).

4. Meningkatkan *Brand Awareness*

Membangun dan memperkuat kesadaran merek di kalangan konsumen melalui kampanye iklan, promosi, dan pemasaran digital. Tujuan ini membantu merek untuk dikenal luas dan diingat oleh target pasar.

5. Mengelola Posisi Pasar

Memberikan nilai tambah melalui *fitur* atau manfaat khas yang membedakan produk dari kompetitor merupakan salah satu langkah penting dalam strategi pemasaran. Selain itu, pengelolaan strategi harga juga harus dilakukan dengan hati-hati untuk mencerminkan nilai yang terkandung dalam produk tersebut. Dalam menetapkan harga, perusahaan harus mempertimbangkan sejumlah faktor, seperti biaya produksi yang dikeluarkan, harga yang diterapkan oleh

pesaing di pasar, serta kemampuan daya beli konsumen. Dengan demikian, strategi harga tidak hanya mencerminkan kualitas dan nilai produk, tetapi juga mampu bersaing secara efektif di pasar yang kompetitif.

6. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan

Membangun hubungan yang langgeng dengan pelanggan memerlukan upaya yang berkelanjutan, salah satunya melalui komunikasi yang terus-menerus dan interaksi yang erat dengan mereka. Penting bagi perusahaan untuk tidak hanya terlibat dalam dialog yang aktif dengan pelanggan, tetapi juga untuk memahami secara mendalam kebutuhan, keinginan, serta harapan mereka. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal dan relevan, yang pada gilirannya akan memperkuat loyalitas pelanggan dan memperpanjang hubungan mereka dengan merek.

4.4 Peran Manajemen Pemasaran Dalam Dunia Bisnis

Pemasaran memegang peranan yang sangat krusial dalam mendorong perkembangan suatu bisnis. Bahkan, pemasaran tidak hanya terbatas pada upaya menghasilkan keuntungan melalui kegiatan komersial, tetapi juga diterapkan dalam konteks pribadi, di mana individu berusaha untuk dikenal dan dihargai oleh banyak orang. Dalam hal ini, pemasaran berfokus pada penciptaan citra positif yang mendukung posisi tawar yang lebih baik dengan membangun kesan yang baik di mata orang lain (Girsang and Mardah, 2020). Manajemen pemasaran menjadi elemen yang tak terpisahkan dalam kesuksesan sebuah bisnis. Hal ini disebabkan oleh berbagai alasan, yang menunjukkan betapa pentingnya strategi pemasaran dalam mencapai tujuan perusahaan. Beberapa faktor utama yang menjadikan manajemen pemasaran sebagai elemen kunci dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pasar, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta menciptakan nilai yang berkelanjutan yang dapat menguntungkan

semua pihak yang terlibat. Berikut adalah peran manajemen pemasaran dalam bisnis (Clarim Tasim, 2023) :

1. Untuk mengenali serta memahami apa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Salah satu peran penting dalam manajemen pemasaran adalah mengenali serta memahami kebutuhan konsumen. Dengan melaksanakan riset pasar secara mendalam, sebuah perusahaan dapat memperoleh wawasan berharga mengenai preferensi, tren, serta pola perilaku pelanggan. Data yang dikumpulkan ini menjadi landasan bagi perusahaan dalam merancang serta menyempurnakan produk atau layanan yang mampu memenuhi ekspektasi pelanggan. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan relevansi produknya di pasar, tetapi juga menciptakan tingkat kepuasan pelanggan yang maksimal

2. Untuk Mengembangkan Strategi Pemasaran yang Efektif

Manajemen pemasaran memiliki peran penting dalam merancang strategi pemasaran yang sukses. Dengan menganalisis kondisi pasar dan mempelajari pergerakan pesaing, perusahaan dapat mengidentifikasi segmen pasar yang memiliki potensi besar serta merumuskan strategi yang sesuai untuk menjangkau target pasar tersebut. Sebuah strategi pemasaran yang efektif mencakup penentuan harga yang kompetitif, saluran distribusi yang efisien, serta kampanye promosi yang menarik untuk memastikan tercapainya tujuan pemasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Untuk Menentukan Rencana dan Anggaran Pemasaran

Manajemen pemasaran juga terlibat dalam penentuan rencana dan anggaran pemasaran perusahaan. Rencana pemasaran yang baik mencakup penentuan tujuan pemasaran jangka pendek dan jangka panjang, penentuan segmen pasar yang akan ditargetkan, dan alokasi anggaran yang tepat untuk setiap elemen pemasaran. Dengan memiliki rencana dan anggaran yang terstruktur,

perusahaan dapat mengelola sumber daya dengan lebih efisien dan efektif.

4. Untuk Memonitoring dan Pengendalian Pemasaran

Manajemen pemasaran juga melibatkan monitoring dan pengendalian pemasaran yang dilakukan untuk memastikan bahwa strategi pemasaran yang telah dirancang berhasil dilaksanakan dan mencapai hasil yang diinginkan. Melalui pengukuran kinerja pemasaran, perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran mereka, mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan hasil pemasaran.

5. Untuk Melakukan Inovasi dan Pengembangan Produk

Manajemen pemasaran memegang peranan vital dalam proses inovasi dan penciptaan produk baru. Melalui pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen dan dinamika pasar, perusahaan mampu mengenali peluang emas untuk meluncurkan produk yang menjawab kebutuhan yang belum terlayani. Pengembangan produk inovatif ini tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk menawarkan solusi yang relevan dan segar, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan dan bahkan memperluas pangsa pasarnya di tengah persaingan yang semakin ketat.

6. Untuk Membangun dan Memperkuat Loyalitas Pelanggan

Manajemen pemasaran memainkan peran krusial dalam memperkuat loyalitas pelanggan. Dengan memahami karakteristik, preferensi, serta kebutuhan pelanggan secara mendalam, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran yang berorientasi pada retensi pelanggan dan menciptakan pengalaman yang berkesan. Pelanggan yang merasa dihargai dan puas dengan layanan yang diberikan cenderung tetap setia menggunakan produk atau jasa perusahaan. Kesetiaan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan penjualan berulang, tetapi juga memberikan

keuntungan jangka panjang melalui hubungan bisnis yang berkelanjutan serta rekomendasi positif dari pelanggan kepada calon konsumen lainnya.

4.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah upaya memasarkan suatu produk, baik itu barang atau jasa, dengan menggunakan pola rencana dan taktik tertentu sehingga jumlah penjualan menjadi lebih tinggi. Strategi Pemasaran punya peranan penting dalam sebuah perusahaan atau bisnis karena berfungsi untuk menentukan nilai ekonomi perusahaan, baik itu harga barang maupun jasa. Secara garis besar ada 4 fungsi strategi pemasaran, diantaranya (Haque-fawzi *et al.*, 2022):

1. Meningkatkan Motivasi untuk Melihat Masa Depan

Strategi pemasaran berupaya untuk memotivasi manajemen perusahaan agar berpikir dan melihat masa depan dengan cara yang berbeda. Hal ini sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan perusahaan di masa mendatang. Penting bagi perusahaan untuk mengikuti ritme pasar, namun terkadang perusahaan juga harus memiliki gebrakan dengan sesuatu yang baru.

2. Koordinasi Pemasaran yang Lebih Efektif

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi pemasarannya sendiri. Strategi pemasaran ini berfungsi untuk mengatur arah jalannya perusahaan sehingga membentuk tim koordinasi yang lebih efektif dan tepat sasaran.

3. Merumuskan Tujuan Perusahaan

Para pelaku usaha tentunya ingin melihat dengan jelas apa tujuan perusahaan mereka. Dengan adanya strategi pemasaran maka pelaku usaha akan terbantu untuk membuat detail tujuan yang akan dicapai, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Pengawasan Kegiatan Pemasaran

Dengan adanya strategi pemasaran maka perusahaan akan memiliki standar prestasi kerja para anggotanya. Dengan begitu, pengawasan kegiatan para anggota akan lebih

mudah dipantau untuk mendapatkan mutu dan kualitas kerja yang efektif.

4.6 Tahapan Dalam Merancang Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (2001), terdapat delapan tahapan penting dalam menyusun strategi manajemen pemasaran yang efektif. Setiap langkah ini berperan dalam memastikan bahwa perusahaan mampu bersaing secara optimal di pasar. Berikut adalah tahapan-tahapan yang dimaksud:

1. Menentukan Tujuan Setiap Unit Usaha

Perusahaan perlu menetapkan tujuan yang jelas bagi setiap unit bisnisnya dengan mendefinisikan misi secara spesifik. Misi ini harus selaras dengan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan agar arah strategi bisnis tetap konsisten.

2. Menganalisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Sebelum merumuskan strategi, perusahaan harus memahami faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi bisnisnya. Analisis ini mencakup identifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan serta ancaman yang berpotensi menghambat pertumbuhan bisnis. Dengan demikian, perusahaan dapat mengantisipasi risiko serta menyesuaikan langkah-langkah strategisnya secara proaktif.

3. Menganalisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Selain memahami lingkungan eksternal, perusahaan juga harus melakukan evaluasi terhadap faktor internalnya. Hal ini mencakup identifikasi kekuatan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif, serta kelemahan yang perlu diperbaiki agar perusahaan mampu bersaing lebih efektif di pasar. Evaluasi ini harus dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan dinamika bisnis yang terus berubah.

4. Menyusun Sasaran Keseluruhan dengan Analisis *SWOT*

Setelah melakukan analisis menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal, perusahaan dapat menyusun strategi berdasarkan pendekatan *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Dengan memahami kekuatan,

- kelemahan, peluang, dan ancaman, perusahaan dapat menetapkan sasaran spesifik yang akan menjadi panduan dalam periode perencanaan tertentu.
5. Merumuskan Strategi Pencapaian Sasaran
Strategi merupakan rencana aksi yang dirancang untuk mencapai sasaran bisnis yang telah ditetapkan. Setiap unit usaha perlu merancang strategi yang sesuai dengan karakteristik industrinya. Pemilihan strategi yang tepat akan menentukan efektivitas eksekusi serta daya saing perusahaan dalam menghadapi kompetitor.
 6. Menyusun Program Operasional
Setelah strategi utama dikembangkan, langkah selanjutnya adalah merancang program-program operasional yang lebih rinci. Program ini mencakup perencanaan sumber daya, distribusi tugas, serta implementasi kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk mendukung pencapaian strategi yang telah ditetapkan.
 7. Menetapkan Strategi yang Jelas dengan Program Pendukung yang Matang
Agar pelaksanaan strategi berjalan optimal, perusahaan harus memastikan bahwa strategi yang dirancang memiliki kejelasan yang tinggi serta didukung oleh program-program yang matang. Dengan kombinasi yang tepat, strategi dapat dieksekusi dengan lebih efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.
 8. Melakukan Evaluasi, Umpan Balik, dan Pengendalian
Selama strategi pemasaran dijalankan, perusahaan harus secara aktif memantau hasil yang dicapai serta mengevaluasi perkembangan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal. Dengan melakukan pengendalian yang baik, perusahaan dapat menyesuaikan strategi yang diterapkan agar tetap relevan dan memberikan hasil yang optimal sesuai dengan harapan.

Dengan mengikuti delapan tahapan ini, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran yang terarah, adaptif, dan mampu

memberikan dampak positif bagi pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang (Fandy Tjiptono, 2011).

4.7 Strategi Pengembangan Pasar

Market development strategy atau strategi pengembangan pasar adalah salah satu upaya pemasaran bisnis yang berfokus untuk memperkenalkan produk yang telah ada ke segmen pasar baru. Strategi pengembangan pasar adalah upaya perusahaan dalam memaksimalkan *business revenue* melalui perluasan jangkauan pasar, baik secara regional, nasional, maupun internasional. Strategi pengembangan pasar adalah langkah penting bagi perusahaan untuk menjangkau audiens potensial yang lebih luas dan mengembangkan bisnis. Tak hanya itu, menyusun strategi pengembangan pasar yang tepat juga dapat membantu perusahaan (Fadillah, 2024) :

1. Meningkatkan kualitas produk atau layanan.
2. Menarik pelanggan baru.
3. Meningkatkan retensi pelanggan.
4. Meluncurkan produk atau layanan baru.
5. Meningkatkan pendapatan.
6. Memperkuat fondasi bisnis.
7. Membangun bisnis yang berkelanjutan.
8. Hasilkan lebih banyak prospek dan penjualan.
9. Memberikan manfaat lebih kepada pelanggan.
10. Meningkatkan visibilitas merek.
11. Menemukan cara yang lebih hemat dalam hal biaya produksi per unit.

Secara fundamental, perusahaan memiliki beberapa alternatif strategi untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Strategi tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

1. Pertumbuhan Intensif

Strategi ini berfokus pada pengoptimalan potensi pasar yang sudah ada tanpa melakukan perubahan besar dalam sistem pemasaran. Pertumbuhan intensif dapat diwujudkan melalui tiga pendekatan, yakni penetrasi pasar

(meningkatkan penjualan di segmen yang sudah ada), pengembangan pasar (menjangkau pelanggan baru atau wilayah baru), dan pengembangan produk (menciptakan inovasi atau varian baru dari produk yang telah ada).

2. Pertumbuhan Integratif

Jenis pertumbuhan ini dilakukan dengan memperluas kendali perusahaan dalam rantai pasoknya. Strateginya mencakup integrasi ke belakang (mengakuisisi atau mengendalikan pemasok bahan baku), integrasi ke depan (mengambil alih atau memperkuat kendali atas distribusi dan penjualan produk), serta integrasi horizontal (mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan pesaing dalam industri yang sama).

3. Pertumbuhan Diversifikatif

Strategi diversifikasi bertujuan untuk memperluas portofolio bisnis dengan memasuki sektor atau pasar baru yang sebelumnya belum digarap oleh perusahaan. Diversifikasi ini dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, seperti diversifikasi konsentrik (mengembangkan produk baru yang masih berkaitan dengan bisnis inti), diversifikasi horizontal (memperkenalkan produk baru yang berbeda tetapi tetap dalam pasar yang sama), dan integrasi konglomerat (memasuki industri yang sepenuhnya baru dan tidak terkait dengan bisnis utama perusahaan).

Salah satu bagian dari strategi pertumbuhan intensif adalah pengembangan pasar, yaitu upaya meningkatkan pertumbuhan bisnis tanpa harus mengubah sistem pemasaran yang telah ada. Pengembangan pasar dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama.

Pertama, ekspansi geografis, di mana perusahaan memperluas jangkauan pasarnya dengan memasuki wilayah baru, baik dalam skala regional, nasional, maupun internasional. Ekspansi ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau lebih banyak konsumen dan meningkatkan volume penjualan.

Kedua, perusahaan dapat menarik segmen pasar baru dengan melakukan berbagai inovasi, seperti menghadirkan varian

produk yang lebih eksklusif, meningkatkan kualitas layanan untuk memberikan pengalaman yang lebih premium, memperluas jalur distribusi agar lebih mudah diakses oleh pelanggan, serta memanfaatkan media periklanan yang lebih luas dan beragam guna menjangkau audiens yang lebih luas.

Dengan menerapkan strategi pengembangan pasar yang tepat, perusahaan dapat memperluas basis pelanggan, meningkatkan daya saing, serta memperkuat posisinya dalam industri yang terus berkembang (Sofyan, 2018).

4.8 Langkah-langkah Strategi Pengembangan Pasar

Banyak perusahaan memilih strategi pengembangan pasar untuk mengidentifikasi dan mengembangkan peluang baru dalam menjual produk mereka di pasar sebelumnya yang belum sempat dijelajahi, namun pada intinya, strategi pengembangan pasar adalah upaya perusahaan dalam memaksimalkan *business revenue* melalui perluasan jangkauan pasar, baik secara regional, nasional, maupun internasional. Berikut adalah langkah-langkah strategi pengembangan pasar (Fadillah, 2024)

1. Memahami Persaingan Pasar

Dalam dunia bisnis, persaingan adalah hal yang lumrah. Maka dari itu, sebagai pengusaha, memahami persaingan bisnis di bidang yang sama merupakan langkah penting untuk meningkatkan penjualan. Dimana sebagai langkah awal, perusahaan perlu mempelajari sistem penjualan, varian produk, fasilitas, layanan, dan hal lain yang dapat mendorong penjualan. Namun, penting untuk menjaga persaingan tetap sehat. Hindari praktik yang berpotensi merugikan pihak lain dan fokus pada persaingan yang kompetitif dan sportif.

2. Membuat Inovasi Produk Baru atau Upgrade Layanan

Inovasi produk merupakan strategi vital bagi bisnis di era modern yang penuh persaingan. Menawarkan produk baru secara rutin tidak hanya menarik pelanggan baru, tetapi juga membuat pelanggan lama tidak merasa jenuh. Banyak dari emiten ternama salah satunya Starbucks, menerapkan strategi ini untuk menarik dan mempertahankan pelanggan,

mulai dari menghadirkan *merchandise*, menu baru, dan lain-lain. Konsumen cenderung tertarik pada inovasi baru yang dilakukan oleh pelaku usaha. Bahkan, beberapa dari mereka juga ada yang cenderung antusias menanti produk baru yang akan dirilis di periode berikutnya.

3. Menentukan Harga yang Ideal

Harga menjadi salah satu faktor penentu bagi konsumen dalam membeli produk. Oleh karena itu, penting untuk menentukan harga yang ideal dengan kondisi ekonomi dan kebutuhan pangsa pasar. Seluruh aspek penentu harus diseimbangkan agar konsumen merasa puas dan mau kembali tanpa membuat perusahaan merugi. Terlebih, mengingat konsumen biasa melakukan survei terkait harga terbaik dan sesuai dengan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan.

4. Mengoptimalkan Teknologi Digital Sebagai Sarana Pemasaran

Salah satu cara efektif dalam merancang strategi *market development* adalah memanfaatkan teknologi digital sebagai media pemasaran dan iklan melalui platform, website, atau akun sosial media. Saat ini, banyak perusahaan besar telah memiliki akun sosial media resmi di berbagai platform. Metode tersebut diterapkan untuk menjalin kedekatan dengan pelanggan serta meningkatkan sensitivitas terhadap tuntutan pasar. Dengan menggunakan platform sosial media, pelanggan dapat melihat aktivitas perusahaan dan mendapatkan update terbaru mengenai produk atau layanan yang ditawarkan.

5. Memperluas Target Market

Jika perusahaan ingin meningkatkan jumlah konsumen, maka penting untuk bisa mengambil keputusan dan memperluas penjualan. Dalam hal ini, perusahaan dapat membuka kantor cabang, membangun outlet, dan bekerja sama dengan distributor untuk menjangkau wilayah baru. Semakin banyak orang yang mengenal perusahaan, semakin besar pula permintaan dan penjualan yang dapat dicapai.

4.9 Hambatan Dalam Strategi Pengembangan Pasar

Setelah memahami apa itu *market development*, strategi yang dilakukan, dan manfaatnya, berikut hambatan dalam melakukan strategi market development yang perlu diperhatikan (Fadillah, 2024).

1. Kompetisi Antar Pelaku Usaha

Memasuki pasar baru menghadirkan peluang sekaligus tantangan. Salah satu tantangan terbesar dalam melakukan strategi pengembangan pasar adalah berkompetisi dengan perusahaan yang sudah stabil dan memiliki basis pelanggan yang kuat. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat membangun nilai jual unik atau *Unique Selling Point* (USP) untuk menonjolkan keunggulan dari produk atau layanan yang dijual. Selain itu, sesuaikan juga USP bisnis dengan target pelanggan dengan memahami budaya dan kebiasaan mereka agar mencapai kesuksesan di pasar yang baru.

2. Kurangnya Pemahaman Terhadap Merek

Fokus dari *market development* adalah membangun *brand awareness* di pasar baru. Namun hal ini membutuhkan waktu dan dedikasi. Pasalnya, konsumen cenderung membeli dari merek yang mereka percayai. Oleh karena itu, investasi dalam upaya pemasaran dan periklanan menjadi langkah penting dalam membangun kesadaran dan kepercayaan merek. Beberapa strategi yang dapat perusahaan terapkan antara lain membuat iklan digital, mengadakan *campaign* di media sosial, dan menyoroti proposisi nilai unik produk Anda.

3. Regulasi di Pasar Baru

Salah satu tantangan utama dari strategi pengembangan pasar adalah regulasi yang berbeda di tempat perusahaan beroperasi. Beberapa tempat biasanya menerapkan peraturan seputar penerimaan pembayaran yang berbeda sehingga berpotensi menghambat pengembangan pasar. Maka dari itu, bekerja sama dengan pakar hukum setempat sangatlah penting. Mereka dapat membantu perusahaan dalam memahami peraturan yang berlaku di pasar baru,

memperoleh izin dan lisensi yang diperlukan, serta mematuhi standar keamanan produk.

4. Perubahan Kebutuhan Pelanggan

Kebutuhan dan preferensi pelanggan terus berkembang. Terkadang, hal ini dapat menyulitkan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Clarim Tasim (2023) *Manajemen Pemasaran: Pengertian dan Pentingnya dalam Bisnis*, *toffee.dev.com/blog*. Available at: <https://toffee.dev.com/blog/business-and-marketing/manajemen-pemasaran-adalah/> (Accessed: 2 February 2025).
- Fadillah, R. (2024) *5 Strategi Pengembangan Pasar untuk Bantu Bisnis Meroket*, *cmlabs.co.id*. Available at: <https://cmlabs.co/id-id/seo-guidelines/strategi-pengembangan-pasar> (Accessed: 3 February 2025).
- Fandy Tjiptono (2011) *Strategi Pemasaran, Makalah Ilmiah Ekonomika*.
- Girsang, R.M. and Mardah, S. (2020) *MANAJEMEN PEMASARAN: KONSEP DAN APLIKASINYA*. Edited by A. Sudirman. Bandung: CV. Median Sains Indonesia.
- Haque-fawzi, M.G. et al. (2022) *STRATEGI PEMASARAN Konsep, Teori dan Implementasi*, Pascal Books. Available at: <http://repository.ibs.ac.id/id/eprint/4973>.
- Isra, M., Diah, W. and Ely, R. (2024) *Manajemen Pemasaran: Konsep dan Teori, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Mileinium. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip. 2005. *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Laila (2021) *Kunci Sukses Manajemen Pemasaran, Gramedia Blog*. Available at: <https://www.gramedia.com/literasi/soft-launching/> (Accessed: 2 February 2025).
- Nandy (2021) *Manajemen Pemasaran, Gramedia Blog*. Available at: <https://www.gramedia.com/literasi/manajemen-sdm/> (Accessed: 2 February 2025).
- Sofyan, A. (2018) 'Manajemen Pemasaran', *PT. Raja Grafindo Persada*, pp. 18–29.

BAB 5

INTEGRASI DAN KOORDINASI ANTARA OPERASIONAL , SUPPLY CHAIN , DAN PEMASARAN

5.1 Pendahuluan

Saat ini, persaingan bisnis secara umum sangat ketat dan mengejutkan. Perubahan kebutuhan konsumen dan perkembangan teknologi yang cepat membuat perusahaan harus beradaptasi untuk bertahan. Untuk mencapai kinerja tingkat dunia tersebut, perusahaan harus mampu mengadakan barang yang dibutuhkan, dalam waktu serta tempat yang tepat. Namun, seringkali perusahaan tidak didukung dengan sumber daya yang sesuai serta kurang memadai. Oleh sebab itu, kolaborasi dengan perusahaan lain dalam jejaring bisnis sangat penting untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi. Sehingga, menciptakan nilai bagi pelanggan dalam jejaring bisnis merupakan prioritas utama dalam mengembangkan kolaborasi antar perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

Bentuk kolaborasi untuk menghadapi persaingan yang tidak terduga, mengharuskan perusahaan melakukan rancangan bisnis yang efektif, melalui transformasi usaha dengan menerapkan *support system* pengambilan keputusan bisnis. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan, dalam menghadapi tekanan kuat untuk meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan. Tekanan tersebut bersumber dari berbagai aspek, misalnya permintaan konsumen yang mengejutkan, perkembangan teknologi, persaingan yang meningkat antar *business networking* serta pengenalan produk kompetitor yang berdampak terhadap berkurangnya siklus hidup produk (Browne, dalam Anatan dan Ellitan 2008).

Globalisasi ekonomi telah mengubah cara Perusahaan dalam bersaing. Perubahan tersebut bergeser dari kompetisi antar individu menjadi kompetisi antar jejaring bisnis. Oleh sebab itu,

untuk menghadapinya, perusahaan harus bertransformasi dalam memberikan pelayanan dan menciptakan nilai bagi pelanggan, melalui jejaring manufaktur. Sehingga, proses manufaktur perusahaan harus diarahkan untuk menciptakan nilai jejaring bisnis, seperti yang dikemukakan oleh Rudberg dan Othager (2003).

Di sisi lain, perusahaan saat ini juga menghadapi tekanan dari berbagai sisi, termasuk permintaan konsumen yang tidak terduga, kemajuan teknologi, dan peningkatan kompetisi antar jejaring bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus mengubah model pelayanan dan memberikan nilai pelanggan dengan membuat jejaring manufaktur. Bentuk prosesnya harus diorientasikan untuk mewujudkan nilai jejaring bisnis. Hal ini dapat diwujudkan oleh Perusahaan dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan bisnis internal. Kerjasama yang efektif antar perusahaan dalam jejaring bisnis juga sangat penting untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi yang sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pasar. Konsep kolaborasi dalam suatu jejaring bisnis menjadi sangat penting dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif dan terbuka, dan menekankan pada integrasi aliran informasi dan material untuk mendukung proses inovasi perusahaan. (Lee & Whang, 2000).

Oleh sebab itu, dalam merespon permintaan konsumen yang semakin bervariasi, perusahaan perlu memiliki fleksibilitas dan kapabilitas yang tinggi. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan sistem produksi kustomisasi dan desain produk yang sesuai dengan segmentasi pasar yang lebih luas. Untuk menyesuaikan dengan pasar tersebut, perlu didukung dengan teknologi dan pertumbuhan lingkungan bisnis yang cepat sehingga perusahaan Perusahaan dapat menghasilkan produk yang unik dan inovatif dalam waktu yang singkat. Dalam kondisi ini, kerjasama antar perusahaan dalam jejaring bisnis menjadi sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai pelanggan yang superior dan memperbaiki proses bisnis.

Cara paling efektif dan efisien untuk mencapai kesuksesan dalam jejaring bisnis adalah melalui koordinasi perusahaan dan penciptaan nilai. Berdasarkan literatur yang ada, untuk menjadi perusahaan kelas dunia, perusahaan harus memiliki tiga strategi

inti, yaitu fokus pada konsumen berkualitas, serta beberapa kompetensi pendukung seperti keterlibatan karyawan, pengembangan produk melalui riset dan pengembangan, penyesuaian budaya organisasi, pemikiran radikal, dan peningkatan kemampuan kompetitif bersama-sama.

Pengelolaan kemitraan bisnis melalui penciptaan rantai pasokan sangat penting dalam menghadapi perubahan kondisi persaingan. Persaingan tidak lagi antar perusahaan individu, melainkan antar rantai pasokan. Perusahaan manufaktur juga harus beradaptasi dengan perubahan peran, dari memasok pasar domestik ke pasar internasional melalui perusahaan lokal (Rudberg dan Othager, 2003). Manajemen rantai pasokan dibentuk untuk mengelola organisasi-organisasi yang terkait, termasuk keterkaitan dengan pemasok (*upstream*) dan konsumen (*downstream*) dalam proses bisnis. Pengelolaan rantai pasokan dilakukan untuk menghasilkan nilai-nilai dalam bentuk produk dan jasa yang berkualitas bagi konsumen. Hal ini dicapai melalui koordinasi dan integrasi antar perusahaan dan dalam perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai manajemen rantai pasokan yang efektif, meningkatkan kualitas pelayanan, dan meningkatkan keuntungan.

Pengelolaan rantai pasokan harus mempertimbangkan kondisi lingkungan bisnis, termasuk ketidakpastian, fasilitator intra-organisasional, dan hubungan inter-organisasional. Lingkungan bisnis berperan penting dalam menentukan kualitas informasi dan aktivitas pembagian informasi. Pembagian informasi adalah faktor kunci untuk mencapai koordinasi efektif dalam rantai pasokan. Dengan membagikan informasi, perusahaan dapat memahami keinginan konsumen, memperbaiki operasi produk, dan mengurangi kesenjangan waktu dalam rantai pasokan. Oleh karena itu, integrasi dan koordinasi antara operasional, supply chain, dan pemasaran sangat dibutuhkan (Rudberg dan Othager, 2003).

5.2 Landasan Logika Dan Pengembangan Pemikiran

Pembagian informasi (*information sharing*) memiliki peran penting dalam rantai pasokan, memastikan ketersediaan data yang tepat waktu, memungkinkan data dibagikan di sepanjang rantai pasokan, membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokan, serta memungkinkan perusahaan merespon perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan lebih cepat.

Pembagian informasi juga dapat mendukung integrasi dalam rantai pasokan dengan mempercepat pengiriman dan pengenalan produk ke pasar. Semakin tinggi tingkat pembagian informasi dalam rantai pasokan, maka semakin rendah biaya total yang diperlukan, serta semakin singkat waktu siklus pengiriman dan siklus hidup produk yang dihasilkan perusahaan (Lin et al., 2002).

Pembagian informasi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing rantai pasokan. Oleh karena itu, kualitas informasi yang dibagikan di sepanjang rantai pasokan sangat menentukan. Kualitas informasi meliputi apa yang dibagikan, kapan, bagaimana, dan dengan siapa informasi tersebut dibagikan. Untuk memfasilitasi kualitas dan proses pembagian informasi, pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *information sharing* dan kualitas informasi sangat diperlukan. Dengan demikian, strategi yang dikembangkan dapat dilaksanakan dengan baik. (Lin et al., 2002).

5.3 Keterbatasan Pemikiran

Sistem informasi dapat mengatasi keterbatasan pemikiran dalam pengelolaan manajemen rantai pasokan dengan efektif efektif. Sistem tersebut dapat membantu keberhasilan dalam mempertemukan penyuplai dan konsumen secara langsung. Dalam hal ini, pemasok dapat merespon perubahan pasar dan mencapai keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Sistem informasi tersebut diperlukan untuk kebenaran Informasi serta ketepatan waktu dalam pengambilan keputusan dalam manajemen rantai pasokan. Namun, pengelolaan kemitraan dalam rantai pasokan seringkali menghadapi hambatan baik dari dalam perusahaan

maupun dari luar. Hambatan internal yang terkait dengan kemampuan teknologi, seperti kemampuan SDM dalam memanfaatkan teknologi, dapat menjadi isu manajerial yang penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan dan penyelesaian masalah yang dihadapi perusahaan, dibutuhkan kebijakan perubahan manajemen yang efektif dan kerjasama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam rantai pasokan. Di samping itu, terkait pemilihan strategi integrasi rantai pasokan, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor, seperti karakteristik produk dan jasa yang diproduksi, termasuk volume, kompleksitas, transaksi, dan proses bisnis. Selain itu, perusahaan juga memerlukan integrasi dan koordinasi yang efisien dan efektif antara operasional, supply chain, dan pemasaran.

5.4 Pola Hubungan Antara Manajemen Operasi Dan *Supply Chain* Manajemen

1. Manajemen Operasi sebagai Penghasil Produk:

Manajemen operasi berperan sebagai penghasil produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Sementara itu, manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) memastikan ketersediaan material bahan baku dan perangkat yang dibutuhkan untuk produksi, dengan memperhatikan faktor waktu, ukuran, jumlah, dan harga yang kompetitif.

2. *Supply Chain Management* sebagai Penghubung: *Supply chain management* bertanggung jawab untuk menghubungkan supplier, produsen, distributor, dan pelanggan. Manajemen operasi berinteraksi dengan supply chain management untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

3. Manajemen Operasi sebagai Pengguna Jasa Supply

Chain: Manajemen operasi menggunakan jasa supply chain management untuk memperoleh bahan baku, komponen, dan jasa lainnya yang diperlukan untuk produksi.

4. ***Supply Chain Management* sebagai Pengoptimalkan**

Proses: *Supply chain management* membantu mengoptimalkan proses produksi dan distribusi dengan meminimalkan biaya, waktu, dan risiko.

5.5 **Fungsi Antara Manajemen Operasi Dan *Supply Chain***

1. **Perencanaan Produksi:** Manajemen operasi dan supply chain management bekerja sama untuk merencanakan produksi dan memastikan bahwa bahan baku dan komponen yang diperlukan tersedia tepat waktu.
2. **Pengelolaan Inventori:** Manajemen operasi dan supply chain management bekerja sama untuk mengelola inventori dan memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
3. **Pengelolaan Rantai Pasokan:** Supply chain management membantu mengelola rantai pasokan dan memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
4. **Pengelolaan Risiko:** Manajemen operasi dan supply chain management bekerja sama untuk mengelola risiko dan memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Dengan demikian, manajemen operasi dan *supply chain* management memiliki hubungan yang sangat erat dan saling terkait. Keduanya bekerja sama untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan memenuhi tujuan bisnis.

5.6 **Integrasi Manajemen Operasional *Supply Chain* Dan Pemasaran**

Dalam dunia bisnis yang kompleks, perusahaan memerlukan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis. Manajemen operasional, *supply chain*, dan pemasaran adalah tiga aspek kunci untuk mencapai tujuan bisnis. Manajemen operasional adalah

proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan bisnis. Fokus utama manajemen operasional adalah mengelola sumber daya seperti SDM, mesin, dan material untuk menghasilkan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan pelanggan.

5.6.1 Tujuan manajemen operasional adalah:

1. **Meningkatkan Efisiensi:** Mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas.
2. **Meningkatkan Kualitas:** Menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan:** Menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
4. **Meningkatkan Kemampuan Bersaing:** Mengembangkan kemampuan bersaing organisasi melalui inovasi, kualitas, dan harga.
5. **Mengurangi Risiko:** Mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional.
6. **Meningkatkan Produktivitas:** Mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
7. **Mengembangkan Kemampuan Organisasi:** Mengembangkan kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan dan tantangan bisnis.

5.6.2 Strategi manajemen operasional yang efektif:

1. **Perencanaan Strategis**
 - a. **Tetapkan Tujuan:** Tentukan tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi.
 - b. **Analisis SWOT:** Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi.
 - c. **Pengembangan Strategi:** Buat rencana strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengelolaan Proses

- a. **Pengidentifikasi Proses:** Identifikasi proses yang ada dalam organisasi.
- b. **Analisis Proses:** Analisis proses untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.
- c. **Pengembangan Proses:** Buat perubahan pada proses untuk meningkatkan kinerja.

3. Pengelolaan Sumber Daya

- a. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Kelola sumber daya manusia dengan efektif, termasuk pengembangan karyawan dan pengelolaan kinerja.
- b. **Pengelolaan Sumber Daya Fisik:** Kelola sumber daya fisik, seperti peralatan dan fasilitas, dengan efektif.
- c. **Pengelolaan Sumber Daya Keuangan:** Kelola sumber daya keuangan dengan efektif, termasuk pengelolaan biaya dan pengembangan anggaran.

4. Pengelolaan Kualitas

- a. **Pengembangan Sistem Kualitas:** Buat sistem kualitas yang efektif untuk memantau dan meningkatkan kualitas produk atau jasa.
- b. **Pengelolaan Kualitas Proses:** Kelola kualitas proses untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
- c. **Pengelolaan Kualitas Produk:** Kelola kualitas produk untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.

5. Pengelolaan Risiko

- a. **Identifikasi Risiko:** Identifikasi risiko yang dapat mempengaruhi organisasi.
- b. **Analisis Risiko:** Analisis risiko untuk menentukan tingkat risiko dan dampaknya.
- c. **Pengelolaan Risiko:** Buat rencana untuk mengelola risiko dan mengurangi dampaknya.

6. Pengelolaan Teknologi

- a. **Pengembangan Sistem Teknologi:** Buat sistem teknologi yang efektif untuk mendukung operasional organisasi.

- b. **Pengelolaan Sistem Teknologi:** Kelola sistem teknologi untuk memastikan bahwa sistem tersebut berjalan dengan efektif dan efisien.
- c. **Pengembangan Aplikasi:** Buat aplikasi yang efektif untuk mendukung operasional organisasi.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kinerja operasionalnya.

5.7 Definisi Dan Tujuan *Supply Chain*

Supply Chain adalah jejaring yang terdiri dari organisasi, orang, aktivitas, informasi, dan sumber daya yang terkait dengan produksi dan pengiriman produk atau jasa dari supplier ke pelanggan.

5.7.1 Tujuan Supply Chain

1. **Meningkatkan Efisiensi:** Mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas dengan mengoptimalkan proses supply chain.
2. **Meningkatkan Kualitas:** Memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang tinggi.
3. **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan:** Memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
4. **Meningkatkan Kemampuan Bersaing:** Meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan dengan mengoptimalkan supply chain.
5. **Mengurangi Risiko:** Mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang terkait dengan supply chain.
6. **Meningkatkan Visibilitas:** Meningkatkan visibilitas supply chain untuk memantau dan mengontrol proses supply chain.
7. **Meningkatkan Kolaborasi:** Meningkatkan kolaborasi antara pihak-pihak yang terkait dengan supply chain.

Dengan mencapai tujuan-tujuan tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja supply chain dan mencapai tujuan bisnisnya.

5.7.2 Strategi Supply Chain yang efektif

1. Strategi Pengelolaan Supply Chain

- a. Pengelolaan Persediaan: Mengoptimalkan tingkat persediaan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi.
- b. Pengelolaan Rantai Pasokan: Mengintegrasikan proses supply chain untuk meningkatkan visibilitas dan kontrol.
- c. Pengelolaan Logistik: Mengoptimalkan pengiriman dan penyimpanan barang untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi.
- d. Pengelolaan Risiko: Mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang terkait dengan supply chain.

2. Strategi Pengelolaan Hubungan

- a. Pengelolaan Hubungan dengan Supplier: Membangun hubungan yang kuat dengan supplier untuk meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya.
- b. Pengelolaan Hubungan dengan Pelanggan: Membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas.
- c. Pengelolaan Kolaborasi: Membangun kolaborasi dengan pihak-pihak yang terkait dengan supply chain untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

3. Strategi Pengelolaan Teknologi

- a. Penggunaan Teknologi Informasi: Menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan visibilitas dan kontrol supply chain.
- b. Penggunaan *Internet of Things* (IoT): Menggunakan IoT untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya supply chain.
- c. Penggunaan Analisis Data: Menggunakan analisis data untuk meningkatkan keputusan dan mengurangi risiko *supply chain*.

4. Strategi Pengelolaan Sumber Daya

- a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.
- b. Pengelolaan Sumber Daya Fisik: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya fisik untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.
- c. Pengelolaan Sumber Daya Keuangan: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya keuangan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja supply chain dan mencapai tujuan bisnisnya.

5.8 Definisi Dan Tujuan Pemasaran

Pemasaran adalah proses yang sistematis dan terencana untuk mengidentifikasi, memahami, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan tujuan meningkatkan penjualan dan mencapai tujuan bisnis.

5.8.1 Tujuan Pemasaran

1. **Meningkatkan Penjualan:** Meningkatkan volume penjualan dan pendapatan perusahaan.
2. **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan:** Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan dan memenuhinya dengan produk atau jasa yang berkualitas.
3. **Meningkatkan Kemampuan Bersaing:** Meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan dengan membedakan diri dari pesaing.
4. **Meningkatkan Kesadaran Merek:** Meningkatkan kesadaran dan reputasi merek perusahaan.
5. **Meningkatkan Retensi Pelanggan:** Meningkatkan retensi pelanggan dengan membangun hubungan yang kuat dan memuaskan kebutuhan mereka.
6. **Mengembangkan Pasar Baru:** Mengembangkan pasar baru dan meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

7. **Meningkatkan Kualitas Produk:** Meningkatkan kualitas produk atau jasa dengan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Dengan mencapai tujuan-tujuan tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pemasarannya dan mencapai tujuan bisnisnya.

5.8.2 Strategi pemasaran yang efektif

1. Strategi Pemasaran Digital

- a. **Pemasaran Konten:** Membuat konten yang berkualitas dan relevan untuk menarik perhatian pelanggan.
- b. **Pemasaran Media Sosial:** Menggunakan media sosial untuk mempromosikan produk atau jasa.
- c. **Pemasaran Email:** Mengirimkan email yang relevan dan personal untuk meningkatkan penjualan.
- d. **Pemasaran Mesin Pencari (SEO):** Meningkatkan visibilitas situs web di mesin pencari.

2. Strategi Pemasaran Tradisional

- a. **Pemasaran Langsung:** Berinteraksi langsung dengan pelanggan untuk mempromosikan produk atau jasa.
- b. **Pemasaran Melalui Acara:** Mengadakan acara untuk mempromosikan produk atau jasa.
- c. **Pemasaran Melalui Iklan:** Menggunakan iklan untuk mempromosikan produk atau jasa.

3. Strategi Pemasaran Berbasis Data

- a. **Analisis Data Pelanggan:** Menganalisis data pelanggan untuk memahami kebutuhan dan preferensi mereka.
- b. **Pemasaran Berbasis Data:** Menggunakan data untuk mempersonalisasi pemasaran dan meningkatkan efektivitas.

4. Strategi Pemasaran Berbasis Konten

- a. **Membuat Konten yang Berkualitas:** Membuat konten yang berkualitas dan relevan untuk menarik perhatian pelanggan.

- b. Menggunakan Konten untuk Meningkatkan Penjualan:** Menggunakan konten untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan efektivitas pemasaran.

Dengan menggunakan strategi pemasaran yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan penjualan, meningkatkan kesadaran merek, dan meningkatkan efektivitas pemasaran.

5.9 Manfaat Integrasi Manajemen Operasional, Supply Chain Dan Pemasaran

Dengan mengintegrasikan manajemen operasional, *supply chain*, dan pemasaran, perusahaan dapat mencapai beberapa manfaat, antara lain:

- 1. Meningkatkan efisiensi:** Integrasi ketiga aspek tersebut dapat membantu perusahaan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki kualitas produk atau jasa.
- 2. Meningkatkan kepuasan pelanggan:** Dengan mengintegrasikan manajemen operasional, *supply chain*, dan pemasaran, perusahaan dapat memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 3. Meningkatkan kemampuan bersaing:** Integrasi ketiga aspek tersebut dapat membantu perusahaan meningkatkan kemampuan bersaingnya di pasar, dengan memperbaiki kualitas produk atau jasa, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 4. Meningkatkan pendapatan:** Meningkatkan pendapatan dapat dicapai dengan mengintegrasikan manajemen operasional, *supply chain*, dan pemasaran. Integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga pendapatan perusahaan dapat meningkat.
- 5. Meningkatkan fleksibilitas:** Integrasi ketiga aspek tersebut dapat membantu perusahaan meningkatkan

fleksibilitasnya dalam menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan.

Dalam rangka mencapai tujuan bisnis, perusahaan harus memastikan bahwa integrasi manajemen operasional, supply chain, dan pemasaran dilakukan secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Prawirosentono, 2015, *Manajemen operasi*, Jakarta : PT.Bumi aksara
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Manajemen Operasional*. Jakarta: Salemba Empat.
- Philip Kotler. 2007, *Manajemen pemasaran* , Jakarta, PT.Indeksoleh PT.Macanan jaya cemerlang Indonesia
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategi, Perencanaan, dan Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anatan Lina dan Ellitan Lena, 2008, *Supply Chain manajemen (Teori dan aplikasi)* Bandung Alfabeta .
- Eko Indrajid Richardus, Djoko pranoto Richardus, 2005, *Strategi manajemen Pembelian dan Supply chain*, JAKARTA, PT.Grasindo Gramedia
- Rusdiana, Irfan, 2014, *Sistem informasi manajemen*, Bandung, Pustaka Setia
- Sugiyono 2013, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung , Alfabeta
"Manajemen Operasional: Konsep dan Aplikasi" oleh Jurnal Manajemen dan Bisnis "Strategi Pemasaran yang Efektif" oleh Harvard Business Review "Supply Chain Management: Tantangan dan Peluang" oleh Forbes

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Navi Muda Priyatna, ST, MM

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Universitas Gajayana Malang

Penulis lahir di Pacitan tanggal 15 Desember 1973. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Gajayana Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Mesin, melanjutkan S2 pada Magister Manajemen Ilmu Ekonomi serta menyelesaikan S3 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi. Penulis menekuni bidang Ekonomi khususnya pada Cabang Ilmu Manajemen Rantai Pasok. Penulis juga gemar melakukan presentasi terkait Manajemen Perusahaan, Manajemen Operasional serta Pemasaran Internasional.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Yunia Dwie Nurcahyanie, ST., MT., IPU

Saya, Dr. Ir. Yunia Dwie Nurcahyanie, ST., MT., IPU, adalah seorang akademisi, peneliti, dan praktisi yang memiliki kepakaran dalam Desain Produk Industri, Teknik Industri, serta Pengembangan Produk Berkelanjutan. Saat ini, saya menjabat sebagai Lektor di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya dan aktif dalam penelitian serta publikasi ilmiah di berbagai jurnal nasional maupun internasional bereputasi.

Latar belakang akademik saya mencakup S1, S2, dan S3 dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya, dengan fokus penelitian pada Desain untuk Produk Berumur Pendek dalam Perspektif Design for Longevity, Green Life Cycle Engineering, serta Pengembangan Produk Modular yang berorientasi pada keberlanjutan. Saya juga telah menerbitkan berbagai buku referensi, termasuk “Product Design by AI and Human” dan “Perancangan Pengembangan Produk Berkelanjutan” yang menjadi acuan dalam bidang desain industri dan inovasi teknologi.

Saya juga aktif sebagai Asesor BKD Sertifikasi Dosen – Teknik Industri serta sebagai Majelis Penilai Persatuan Insinyur Indonesia (BKTII-PII).

Kepakaran saya meliputi:

1. Desain untuk Keberlanjutan (Design for Longevity, Eco-Design, Green Engineering)

2. Inovasi Produk Berbasis Teknologi dan AI dalam Desain Industri
3. Manajemen Rantai Pasok dan Logistik dengan Pendekatan Fuzzy-QFD dan AHP
4. Pengembangan Produk untuk Industri Kreatif dan UMKM
5. Penerapan Energi Terbarukan dalam Industri dan Masyarakat

Komitmen saya terhadap pengembangan ilmu dan teknologi tidak hanya diwujudkan dalam penelitian, tetapi juga dalam program pengabdian masyarakat, seperti pelatihan branding dan desain packaging untuk UMKM, penerapan energi tenaga surya untuk pengawetan makanan, serta pengembangan teknologi tepat guna bagi industri kecil dan menengah (IKM). Saya percaya bahwa kolaborasi antara akademisi, industri, dan masyarakat dapat menciptakan solusi inovatif yang berkelanjutan dan berdampak luas.

Dengan pengalaman dan keahlian yang telah saya bangun, saya terus berupaya untuk mendorong inovasi dalam desain industri serta mengembangkan solusi yang dapat meningkatkan daya saing industri di era digital dan keberlanjutan.

BIODATA PENULIS



Ir. Dian Trihastuti, S.T., M.Eng., Ph.D.

Dosen Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknik, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Penulis lahir Jayapura, pada 7 Januari 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya dan melanjutkan S2 pada Department Engineering (Integrated Logistic Management, RMIT University, Australia. Pada tahun 2019, penulis memperoleh gelar PhD dari Industrial Manufacturing and Systems Engineering Department, University of Missouri, Columbia, USA. Bidang minat penelitian penulis adalah sustainability, supply chain, logistik dan manajemen proyek.

BIODATA PENULIS



Muhammad Irham Taufik, S.T., M.T.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Kebnagsaan Republik
Indonesia

Penulis lahir di Tasikmalaya Padang tanggal 02 November 1995. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Kebangsaan Republik Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Kebangsaan dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Pasundan. Penulis menekuni bidang Menulis di Kelompok Bidang Keahlian Manajemen Industri dan Sistem Informasi Yang salah satunya adalah mengenai Manajemen Pemasaran dan Strategi Pengembangan Pasar. Penulis aktif di beberapa organisasi diantaranya adalah Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) Orda Kab. Bandung Barat sebagai Sekretaris Bidang Pengembangan IPTEK, anggota dari Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Kota Bandung dan sebagai Ketua Yayasan Arrojak Bandung Barat yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan.

BIODATA PENULIS



Mohammad Imsin AlMustofa, SE.,MP.

Dosen Program Studi ilmu Bisnis
Fakultas Bisnis dan Bahasa Unipdu Jombang

Penulis lahir di Nganjuk Tanggal, 1 Desember 1968. Penulis adalah dosen **DPK LLDIKTI 7** di Universitas pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang sejak 2010, Menyelesaikan Studi S2 bidang industri pertanian di universitas Brawijaya Malang, dan menekuni bidang keilmuan manajemen keuangan, SIM dan Tata Kelola perusahaan. Kajian riset yang ditekuni penulis dalam bidang manajemen pengembangan UMKM di sektor pertanian.