

## **Analisa Penerapan Manajemen Operasional Pada Perusahaan Danone Indonesia**

**Edvan Suwandi<sup>1</sup>, Tan Le Xuan<sup>2</sup>, Zidane<sup>3</sup>, Tan Alvin Henk Saputra<sup>4</sup>, Hendri<sup>5</sup>** ✉

*<sup>1,2,3,4,5</sup> Program studi Manajemen, Universitas internasional Batam*

### **Abstrak**

Manajemen operasional adalah pendekatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan kegiatan operasional di dalam organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi barang atau pelayanan. PT Danone Indonesia, bagian dari Danone Group, menghadapi sejumlah masalah operasional sebelum, selama, dan setelah pandemi. Sebelum pandemi, fluktuasi permintaan yang tidak stabil menyulitkan perencanaan dan penjadwalan produksi, berpotensi mengganggu efisiensi. Selama pandemi, pembatasan pergerakan dan perubahan pola konsumsi juga memengaruhi perencanaan dan penjadwalan produksi, memaksa perusahaan untuk beradaptasi cepat. Setelah pandemi, penting bagi PT Danone Indonesia untuk merencanakan dan mengendalikan pemulihan dan perubahan pasca-pandemi agar produksi dioptimalkan dan perubahan permintaan dapat diatasi. Dengan menerapkan teori-teori manajemen yang relevan, perusahaan dapat mengatasi masalah operasional dalam situasi apa pun. Responsif, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi perubahan yang tak terduga dan fluktuasi lingkungan bisnis akan membantu perusahaan menjaga kelangsungan bisnis dan menghadapi tantangan dengan lebih efektif. Manajemen operasional yang efektif menjadi kunci dalam menghadapi masalah operasional, dan PT Danone Indonesia dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional mereka.

**Kata Kunci:** *Manajemen Operasional, Pandemi, Adaptasi*

Copyright (c) 2023 Edvan Suwandi

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [edvansuwandi21@gmail.com](mailto:edvansuwandi21@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Manajemen operasional merupakan pendekatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan kegiatan operasional dalam organisasi dengan tujuan mencapai efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi barang atau pelayanan. Fokusnya terletak pada pengelolaan aspek-aspek seperti persediaan, pemrosesan, distribusi, dan pengawasan kualitas. (Heizer et al., 2017)

Dalam tahap perencanaan, manajemen operasional menetapkan tujuan operasional dan merancang strategi untuk mencapainya, peramalan permintaan, perencanaan persediaan, dan perencanaan jadwal produksi. Pengorganisasian melibatkan pengalokasian sumber daya dan perancangan tata letak yang efisien, seperti pembagian tugas, pembentukan tim kerja, penentuan tanggung jawab, dan pembagian wewenang. Pengendalian digunakan untuk mengevaluasi kinerja operasional, mengukur kinerja, dan melaporkan hasilnya. Pengawasan bertujuan memastikan bahwa proses operasional sesuai dengan standar yang ditetapkan,

melibatkan pengawasan kualitas produk, biaya, efisiensi, dan tindakan perbaikan jika diperlukan.

### **Manfaat dan Tujuan**

- Mengetahui konsep Manajemen Operasional
- Mengetahui fungsi dari Manajemen Operasional sebelum, semasa, dan setelah pandemic
- Mengetahui permasalahan yang dilalui dan solusi yang dikakukan oleh perusahaan yang diteliti

### **Pengertian Manajemen Operasional**

Menurut William J. Stevenson (2009), manajemen operasional merujuk pada proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sistem yang bertujuan untuk menghasilkan barang atau pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Menurut Heizer et al (2017), manajemen operasional merupakan proses yang meliputi perancangan, operasionalisasi, dan pengendalian sistem yang bertugas dalam produksi barang atau pelayanan.

Menurut (Slack & Brandon-Jones, 2017), manajemen operasional dapat dipahami sebagai manajemen dari semua kegiatan yang terlibat dalam mengubah input menjadi output yang diharapkan oleh pelanggan.

Menurut Richard B. Chase et al (2018), manajemen operasional melibatkan proses perencanaan, pengendalian, dan pengkoordinasian semua sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi barang dan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Menurut Heineke (2010), manajemen operasional dapat dijelaskan sebagai manajemen dari semua sumber daya yang terlibat dalam proses produksi dan pengiriman barang dan jasa.

Menurut (Barry Render & Ralph M. Stair Jr, 2018) manajemen operasional dapat diartikan sebagai manajemen dari berbagai sumber daya yang terlibat dalam proses transformasi input menjadi output yang sesuai dengan keinginan.

Menurut Schroeder & Goldstein, 2018), manajemen operasional dapat dijelaskan sebagai proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi yang terkait dengan fungsi-fungsi produksi dan distribusi.

Menurut Adam Jr., E. E., & Ebert, R. J. (2018), manajemen operasional dapat diartikan sebagai manajemen dari semua aktivitas yang terkait dengan proses produksi dan pengiriman barang dan jasa.

Menurut Norman Gaither & Greg Frazier (2002), manajemen operasional dapat dipahami sebagai serangkaian langkah perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya dengan tujuan menghasilkan barang dan jasa yang memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Menurut Dan Reid & Sanders (2015), manajemen operasional dapat dijelaskan sebagai manajemen dari sistem yang bertujuan menciptakan barang dan jasa dengan

memanfaatkan input dan proses yang tepat guna untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

### **Teori Project Management (Planning, Scheduling, & Controlling)**

Dalam teori manajemen proyek, terdapat tiga komponen utama yaitu perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian. Perencanaan melibatkan proses merencanakan tujuan dan lingkup proyek serta mengidentifikasi risiko dan alokasi sumber daya. Penjadwalan melibatkan pengembangan jadwal yang terperinci untuk menentukan urutan dan estimasi waktu kegiatan proyek. Pengendalian melibatkan pemantauan kemajuan proyek, pengendalian biaya dan mutu, serta pengambilan tindakan perbaikan jika diperlukan. Tujuan dari manajemen proyek adalah mencapai tujuan proyek dengan efisien dan efektif melalui koordinasi yang baik antara perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian. (Kerzner & Saladis, 2009)

### **Teori Forecasting Management (Definition & Type of Forecasting)**

Manajemen peramalan adalah pendekatan yang digunakan untuk meramalkan kejadian atau kondisi di masa depan berdasarkan data historis, tren, dan faktor-faktor lain yang relevan. Tujuan dari manajemen peramalan adalah untuk memberikan perkiraan yang akurat guna mendukung pengambilan keputusan yang baik dalam berbagai aspek bisnis seperti perencanaan, pengendalian persediaan, penjadwalan produksi, dan pengelolaan keuangan. Terdapat dua jenis peramalan yang umum digunakan, yaitu peramalan kuantitatif dan peramalan kualitatif. Peramalan kuantitatif menggunakan metode-metode matematis dan statistik berdasarkan data historis, sementara peramalan kualitatif bergantung pada penilaian subjektif para ahli atau kelompok terpilih. (Heizer et al., 2017)

### **Teori Design of Goods and Services (Design Structure)**

Teori Desain Barang dan Layanan digunakan dalam manajemen operasional untuk merancang produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Struktur desain melibatkan beberapa elemen terkait, seperti desain produk untuk menciptakan produk berkualitas dengan spesifikasi teknis yang optimal. Desain layanan berfokus pada pengembangan proses dan interaksi yang memberikan pengalaman positif kepada pelanggan. Desain proses operasional penting untuk memetakan langkah-langkah efisien dalam produksi atau pemberian layanan. Terakhir, desain rantai pasokan mengorganisir aliran material, informasi, dan layanan dari pemasok hingga pelanggan untuk mencapai efisiensi dan responsivitas dalam rantai pasokan. (Slack & Chambers, 2007)

### **Teori Managing Quality (Definition & Standard)**

Manajemen Kualitas adalah pendekatan dalam manajemen operasional untuk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Tujuannya adalah mencapai kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi cacat atau kegagalan produk. Kualitas didefinisikan sebagai kesesuaian produk atau layanan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, melibatkan atribut seperti keandalan, ketahanan, performa, keamanan, dan kepuasan pengguna. Organisasi dapat menggunakan standar kualitas, seperti ISO 9001, sebagai panduan dalam merancang, memproduksi, dan mengendalikan produk atau layanan. Dengan menerapkan manajemen kualitas dan mengacu pada standar yang relevan, organisasi dapat meningkatkan kualitas

produk atau layanan, kepuasan pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif. (Heizer et al., 2017)

### **Teori Process Strategy (Design & Technology)**

Teori Strategi Proses adalah pendekatan dalam manajemen operasional yang berfokus pada pengembangan dan pengelolaan strategi proses produksi. Tujuannya adalah mencapai efisiensi, kualitas, dan responsivitas yang diinginkan dalam produksi barang atau layanan dengan memilih desain dan teknologi yang sesuai. Desain proses melibatkan pemetaan langkah-langkah operasional yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan. Pemilihan desain yang tepat akan mempengaruhi efisiensi, kualitas, dan fleksibilitas produksi, misalnya dengan menggunakan aliran linear, sel, aliran batch, atau berbasis proyek, sesuai dengan kebutuhan produk atau layanan. (Barry Render & Ralph M. Stair Jr, 2018)

Teknologi juga memiliki peran penting dalam strategi proses. Penerapan teknologi yang tepat akan meningkatkan efisiensi, kualitas, dan inovasi produksi, seperti otomatisasi, robotika, sistem informasi, dan teknologi produksi canggih lainnya. Dengan menerapkan strategi proses yang baik, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui efisiensi operasional, produk atau layanan berkualitas tinggi, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar.

### **Teori Location Strategies (Strategi & How to Manage)**

Strategi lokasi adalah pendekatan dalam manajemen operasional yang bertujuan untuk menentukan lokasi terbaik bagi bisnis atau organisasi. Pemilihan lokasi yang tepat melibatkan pertimbangan terhadap faktor pasar, sumber daya, dan biaya. Manajemen lokasi melibatkan pemantauan kinerja lokasi, penyesuaian strategi, dan koordinasi dengan departemen terkait. Dengan pengelolaan lokasi yang efektif, bisnis dapat mencapai operasional optimal, efisiensi logistik, dan kepuasan pelanggan. (Chopra & Meindl, 2007)

### **Teori Layout Strategies (Functions & Models)**

Teori Strategi Tata Letak adalah pendekatan dalam manajemen operasional yang bertujuan untuk merancang tata letak yang efisien dan optimal dalam lingkungan kerja. Strategi ini melibatkan pengorganisasian fisik ruangan, peralatan, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan operasional dan produktivitas yang diinginkan. (Muther & Hales, 2016)

Dalam strategi tata letak, terdapat fungsi-fungsi utama yang terlibat dalam merancang tata letak yang efektif. Fungsi-fungsi tersebut mencakup pemetaan aliran kerja, penempatan peralatan dan mesin, penempatan stok atau inventaris, pengaturan area kerja, dan pengaturan fasilitas pendukung lainnya. Tujuan strategi tata letak adalah menciptakan aliran kerja yang efisien, mengurangi waktu dan pergerakan yang tidak perlu, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan penggunaan ruang dan sumber daya.

### **Teori Supply Chain Management (Distribution Models)**

Teori Supply Chain Management merupakan pendekatan dalam manajemen operasional yang berfokus pada pengelolaan aliran barang dan informasi dalam rantai pasokan. Strategi ini melibatkan perencanaan, implementasi, pengendalian, dan pengawasan aktivitas distribusi produk kepada konsumen akhir. Dalam teori ini,

terdapat berbagai model distribusi seperti pengaturan stok, sistem pengiriman, penyimpanan, manajemen persediaan, dan jaringan distribusi. Tujuannya adalah mencapai efisiensi, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan dalam proses distribusi. (Chopra & Meindl, 2007)

### **Teori Inventory Management (System & Control)**

Teori Manajemen Persediaan melibatkan pendekatan dalam manajemen operasional yang bertujuan untuk mengelola persediaan barang atau bahan dalam suatu organisasi. Strategi ini mencakup pengembangan sistem dan kontrol yang efektif untuk memantau, mengatur, dan mengoptimalkan tingkat persediaan. (Schroeder & Goldstein, 2018)

Pengelolaan persediaan melibatkan penerapan metode dan teknik yang terstruktur dalam mengelola persediaan. Beberapa aspek yang tercakup dalam sistem ini meliputi peramalan permintaan, pengendalian tingkat persediaan, pengaturan titik pemesanan, pengelolaan siklus persediaan, dan strategi pengadaan.

### **Teori MRP & ERP**

Teori MRP (Material Requirements Planning) dan ERP (Enterprise Resource Planning) adalah pendekatan dalam manajemen operasional untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dalam organisasi. MRP adalah sistem perencanaan yang mengelola persediaan dan pengadaan bahan baku dalam produksi, sementara ERP adalah sistem yang mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi seperti persediaan, manufaktur, keuangan, dan sumber daya manusia. Tujuan keduanya adalah meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan responsivitas terhadap permintaan pelanggan. MRP dan ERP berperan penting dalam mengintegrasikan proses bisnis, meningkatkan visibilitas, dan kinerja operasional secara keseluruhan. (Chopra & Meindl, 2007)

### **Permasalahan operasional PT. Danone Indonesia sebelum, selama dan setelah masa Pandemi**

Sebelum terjadi pandemi, PT Danone Indonesia mungkin menghadapi beberapa masalah operasional yang umum di industri makanan dan minuman, seperti fluktuasi permintaan, persaingan pasar, pengelolaan rantai pasok, dan efisiensi produksi. Perusahaan mungkin mengalami kesulitan dalam memprediksi permintaan yang berubah-ubah dan memastikan ketersediaan produk yang tepat waktu di pasar. Selain itu, mereka harus mempertahankan kualitas produk, mengelola rantai pasok dengan efisien, dan tetap bersaing di pasar yang kompetitif.

Selama masa pandemi, PT Danone Indonesia menghadapi tantangan operasional yang signifikan. Permintaan dan perilaku konsumen berubah secara drastis akibat pembatasan pergerakan dan perubahan pola konsumsi. Perusahaan mungkin mengalami penurunan permintaan untuk beberapa produk dan harus menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Selain itu, rantai pasok bisa terganggu karena pembatasan logistik dan distribusi. Pemerintah juga mungkin memberlakukan aturan baru terkait protokol kesehatan dan keamanan yang harus diikuti oleh perusahaan.

Setelah masa pandemi, PT Danone Indonesia mungkin masih menghadapi dampak jangka panjang. Proses pemulihan ekonomi dan perubahan perilaku

konsumen masih dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan harus beradaptasi dengan pola konsumsi baru dan mengoptimalkan kembali rantai pasok mereka. Peningkatan kebersihan, kesehatan, dan keamanan mungkin menjadi fokus utama dalam kegiatan operasional. Selain itu, perusahaan mungkin perlu mempertimbangkan strategi pemasaran dan penjualan baru untuk mendapatkan kembali kepercayaan konsumen dan membangun pertumbuhan bisnis.

Secara keseluruhan, masalah operasional yang dihadapi PT Danone Indonesia sebelum, selama, dan setelah masa pandemi mencakup fluktuasi permintaan, perubahan pola konsumsi, gangguan rantai pasok, penyesuaian kebijakan pemerintah, dan penyesuaian strategi pemasaran. Penting bagi perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif menghadapi tantangan ini guna memastikan kelancaran operasional dan keberlanjutan bisnis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisa dan Pembahasan permasalahan operasional PT. Danone Indonesia sebelum, selama dan setelah masa pandemi adalah PT Danone Indonesia mengalami berbagai permasalahan operasional terkait manajemen sebelum, selama, dan setelah pandemi. Sebelum pandemi, perusahaan menghadapi kesulitan dalam merencanakan dan menjadwalkan produksi karena fluktuasi permintaan yang tidak stabil, yang berpotensi mempengaruhi efisiensi produksi. Selama pandemi, pembatasan pergerakan dan perubahan pola konsumsi juga memengaruhi perencanaan dan penjadwalan produksi, sehingga perusahaan harus melakukan penyesuaian cepat untuk menjaga kelancaran operasional. Setelah pandemi, penting bagi perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan proses pemulihan dan perubahan pasca-pandemi agar produksi dapat dioptimalkan dan perubahan permintaan yang mungkin terjadi dapat dihadapi. Dalam hal peramalan, PT Danone Indonesia menghadapi kesulitan sebelum pandemi dalam meramalkan permintaan yang fluktuatif, terutama untuk beberapa produk tertentu. Selama pandemi, perubahan yang tidak stabil dalam permintaan dan perilaku konsumen membuat perusahaan sulit untuk meramalkan permintaan secara akurat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menggunakan metode peramalan yang adaptif dan responsif untuk mengantisipasi perubahan permintaan dan mengoptimalkan persediaan produk mereka.

Selain itu, aspek desain produk juga menjadi perhatian penting dalam operasional perusahaan. Penting bagi PT Danone Indonesia untuk memastikan desain produk yang efisien dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Selama pandemi, perusahaan mungkin harus melakukan penyesuaian desain produk mereka untuk memenuhi perubahan kebutuhan dan preferensi konsumen yang mungkin berubah secara signifikan. Setelah pandemi, perusahaan harus terus berinovasi dalam desain produk untuk memenuhi permintaan pasar yang terus berubah dan menciptakan nilai tambah bagi konsumen.

Manajemen kualitas juga menjadi fokus penting dalam operasional perusahaan. Sebelum pandemi, PT Danone Indonesia harus memastikan konsistensi kualitas produk sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selama pandemi, peningkatan kontrol kualitas dan kebersihan produk menjadi perlu untuk menghadapi situasi pandemi. Setelah pandemi, perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kualitas yang

ketat dan mempertahankan standar kualitas yang tinggi dalam operasional mereka untuk membangun kepercayaan pelanggan.

Selanjutnya, strategi proses memainkan peran penting dalam menghadapi permasalahan operasional. Sebelum pandemi, perusahaan perlu merancang strategi proses produksi yang efisien dan menggunakan teknologi yang tepat. Selama pandemi, penyesuaian strategi proses dan pemanfaatan teknologi diperlukan untuk meningkatkan fleksibilitas produksi dan mengurangi risiko gangguan. Setelah pandemi, perusahaan harus mempertimbangkan strategi proses yang dapat mengoptimalkan kinerja operasional dan menjaga keberlanjutan bisnis.

Untuk mengatasi permasalahan operasional, PT Danone Indonesia juga harus mempertimbangkan strategi lokasi yang tepat, tata letak yang efisien, manajemen rantai pasok yang optimal, dan sistem pengendalian persediaan yang adaptif. Semua teori dan prinsip manajemen tersebut harus diintegrasikan dan diterapkan dengan baik untuk mencapai keberhasilan dalam operasional perusahaan.

Dengan menerapkan teori-teori manajemen yang relevan, PT Danone Indonesia dapat mengatasi permasalahan operasional sebelum, selama, dan setelah masa pandemi. Dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga dan fluktuasi dalam lingkungan bisnis, penting bagi perusahaan untuk tetap responsif, inovatif, dan adaptif. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga kelangsungan bisnis dan menghadapi tantangan yang muncul dengan lebih efektif.

## **SIMPULAN**

Manajemen operasional adalah suatu pendekatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan kegiatan operasional di dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi barang atau pelayanan. PT Danone Indonesia merupakan perusahaan yang beroperasi di sektor makanan dan minuman dan merupakan bagian dari Danone Group, sebuah perusahaan multinasional yang terkenal dalam produksi makanan dan minuman yang sehat. PT Danone Indonesia mengalami sejumlah masalah operasional terkait manajemen sebelum, selama, dan setelah pandemi. Sebelum pandemi, perusahaan menghadapi kesulitan dalam merencanakan dan menjadwalkan produksi karena fluktuasi permintaan yang tidak stabil, yang berpotensi mempengaruhi efisiensi produksi. Selama pandemi, pembatasan pergerakan dan perubahan pola konsumsi juga mempengaruhi perencanaan dan penjadwalan produksi, sehingga perusahaan harus beradaptasi dengan cepat untuk menjaga kelancaran operasional. Setelah pandemi, penting bagi perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan proses pemulihan dan perubahan pasca-pandemi agar produksi dapat dioptimalkan dan perubahan permintaan yang mungkin terjadi dapat diatasi. Dengan menerapkan teori-teori manajemen yang relevan, PT Danone Indonesia dapat mengatasi masalah operasional sebelum, selama, dan setelah masa pandemi. Dalam menghadapi perubahan yang tak terduga dan fluktuasi di lingkungan bisnis, perusahaan perlu tetap responsif, inovatif, dan adaptif. Hal ini akan membantu perusahaan menjaga kelangsungan bisnis dan menghadapi tantangan yang muncul dengan lebih efektif.

## Referensi :

- Barry Render, & Ralph M. Stair Jr. (2018). *Quantitative Analysis for Management*.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. Pearson Prentice Hall.
- Dan Reid, R., & Sanders, N. R. (n.d.). *O P E R A T I O N S M A N A G E M E N T AN INTEGRATED APPROACH*.
- Heineke, A. A. (2010). *Operations Management: An Integrated Approach*.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (Charles L. (n.d.). *Operations management : sustainability and supply chain management*.
- Kerzner, Harold., & Saladis, F. P. (2009). *Project management workbook and PMP/CAPM exam study guide*. J. Wiley & Sons.
- Muther, R., & Hales, L. (2016). *Systematic Layout Planning Fourth Edition*. [www.MIRPBooks.com](http://www.MIRPBooks.com)
- Norman Gaither, & Greg Frazier. (2002). *Operations Management (9th ed.)*. South-Western/Thomson Learning.
- Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, & F. Robert Jacobs. (2018). *Operations Management for Competitive Advantage*.
- Schokry, E. A. (2010). *Introduction to Operations and Productions Management*. <http://www.foxitsoftware.com>
- Schroeder, R. G., & Goldstein, S. M. (2018). *Operations management in the supply chain : decisions and cases*.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2017). *OPERATIONS AND PROCESS MANAGEMENT*. [www.pearson.com/uk](http://www.pearson.com/uk)
- Slack, Nigel., & Chambers, Stuart. (2007). *Operations management*. Prentice Hall/Financial Times.
- William J. Stevenson. (2009). *Operations Management*. Mc Graw-Hill Book Company.