



IMPLEMENTASI MANAJEMEN OPERASIONAL TERHADAP PENYELESAIAN MASALAH DI PT GUDANG GARAM

Rizqi¹, Jovianto², Saw Liong³, Kelvin⁴, Jacelyin⁵

¹Universitas Internasional Batam

²Universitas Internasional Batam

³Universitas Internasional Batam

⁴Universitas Internasional Batam

⁵Universitas Internasional Batam

E-mail: rizqi@uib.edu¹, 2041276.jovianto@uib.edu², 2041297.saw@uib.edu³, 2041298.kelvin@uib.edu⁴, 2041319.jacelyin@uib.edu⁵

Article History:

Received: 25-05-2023

Revised: 30-05-2023

Accepted: 03-06-2023

Keywords:

Gudang Garam,

Manajemen

Operasional, Pandemi

Abstract: *PT Gudang Garam merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di industri rokok. Akan tetapi, seiring berjalannya waktu PT Gudang Garam mengalami kondisi yang harus melakukan strategi perubahan pada manajemen operasionalnya karena terkena dampak dari penyebaran Covid-19. Oleh karena itu, untuk membahas manajemen operasional yang diimplementasikan pada perusahaan serta bagaimana strategi dan upaya yang dilakukan PT Gudang Garam selama penyelesaian masalah sebelum, selama dan setelah masa pandemi pada tingkat produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas teori manajemen operasional yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi masalah pandemi.*

© 2023 SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah

PENDAHULUAN

Proses menjalankan sebuah perusahaan tidak terlepas dari manajemen operasional dengan menciptakan kegiatan yang terstruktur sehingga menciptakan waktu yang efisien dan efektif. Terutama pada perusahaan yang berskala besar membutuhkan kegiatan operasional yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan yang berskala kecil. Salah satunya bentuk dari perusahaan manufaktur yang melakukan proses produksi melalui bahan baku hingga diproses menjadi bahan siap pakai. Proses produksi tersebut dapat melibatkan banyak proses sehingga pentingnya menerapkan manajemen operasional dengan memanfaatkan bahan, sumber daya manusia, teknologi, dan waktu dengan komprehensif hingga diterima oleh konsumen.

Menurut Lohmer dan Lasch (2020), manajemen operasional merupakan kegiatan untuk melakukan pembuatan dan menyediakan produk serta layanan yang bertujuan untuk mencapai nilai aset pada sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Olsen dan Tomlin (2019), proses produksi sebuah perusahaan didukung melalui kualitas dari sumber daya

manusia, bahan dan teknologi dengan melakukan penyempurnaan pada produk dan mengirimkan kepada konsumen berdasarkan kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

Terjadinya pandemi Covid-19 di Indonesia menjadi salah satu penyebab terhambatnya manajemen operasional sehingga mempengaruhi dari proses produksi hingga pendapatan laba perusahaan. Banyak perusahaan melakukan proses adaptasi disaat masa pandemi. Dengan melakukan perubahan operasional menjadi work from home, PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), pembatasan area kerja, menerapkan protokol kesehatan, dan sebagainya. Salah satunya dialami oleh perusahaan besar manufaktur Indonesia yaitu PT Gudang Garam Tbk dengan memproduksi rokok kretek. Hal ini dialami oleh perusahaan manufaktur tersebut melalui nilai penjualan sebelum pandemi tahun 2019 sebesar Rp 110,5 Miliar; tahun 2020 sebesar Rp 114,5 Miliar; tahun 2021 sebesar Rp 124,9. Proses pendapatan yang mengalami peningkatan yang tidak signifikan pada tahun 2019 hingga 2020, jika membandingkan pendapatan dari tahun 2020 hingga 2021. Apalagi diawal tahun 2020 Triwulan I, nilai penjualan pada PT Gudang Garam Tbk sempat mengalami penurunan sebesar 8,8% yoy. Hal ini menunjukkan pentingnya melakukan kegiatan manajemen operasional yang tepat bagi perusahaan di masa pandemi hingga saat ini.

Oleh karena itu, dalam penyusunan laporan ini penulis bertujuan untuk mengetahui pentingnya peranan manajemen operasional untuk diimplementasikan dan upaya yang dilakukan PT Gudang Garam selama penyelesaian masalah sebelum, selama, dan setelah masa pandemic covid-10 terhadap produktivitas perusahaan.

LANDASAN TEORI

Pengertian Manajemen Operasional Menurut Para Ahli

Manajemen operasional yang didefinisikan Eddy Harjanto (2007) dalam (Fatmawati, 2018) merupakan kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pengelolaan produk berkualitas untuk konsumen.

Manajemen operasional yang didefinisikan Sofyan Assauri (2004) dalam (Friska P *et al.*, 2020) merupakan suatu upaya untuk menaikkan produktivitas organisasi dengan menjalankan proses, jasa, perencanaan dan pengendalian.

Manajemen operasional yang didefinisikan Jaz Heizer dan Berry Rander (2009) dalam (Fatah & Jamil, 2022) merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh nilai produk yang berguna supaya dapat menghasilkan laba perusahaan.

Manajemen operasional yang didefinisikan Handoko (1993) dalam (Mustamim *et al.*, 2020) merupakan suatu upaya penggunaan seluruh kebutuhan organisasi dari sumber daya dan tenaga kerja hingga produktivitas untuk memperoleh tujuannya.

Manajemen operasional yang didefinisikan Prasetya dan Lukiastuti (2011) dalam (Tuahatu *et al.*, 2022) merupakan kumpulan proses organisasi dalam menciptakan nilai produk dari awal hingga akhir.

Manajemen operasional yang didefinisikan Evans & David Collier (2007) dalam (Lama *et al.*, 2021) merupakan suatu alat untuk mengendalikan produk supaya diterima oleh konsumen dalam keadaan yang baik.

Manajemen operasional yang didefinisikan Manoj K. Malhotra (2013) dalam (Nuryanti *et al.*, 2022) merupakan pedoman suatu organisasi untuk mampu memberikan peningkatan produktivitas yang lebih efektif.

Manajemen operasional yang didefinisikan Pangestu Subagyo (2000) dalam (Kadja *et al.*, 2019) merupakan suatu upaya penerapan seluruh usaha untuk memperoleh tujuan

organisasi.

Manajemen operasional yang didefinisikan Wysocky (2000) dalam (Pandaleke & SB Sumarauw, 2019) merupakan suatu upaya perusahaan untuk menetapkan suatu proses dalam mengelola produktivitas agar dapat menghasilkan produk terbaik.

Manajemen operasional yang didefinisikan Richard L. Daft dalam (Nurila, 2021) merupakan suatu ilmu yang diterapkan untuk mengawasi kegiatan usaha dengan mengatasi berbagai masalah yang ada di perusahaan.

Teori *Project Management*

Manajemen proyek merupakan suatu proses pengelolaan proyek yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengaturan sumber daya untuk mewujudkan target yang ingin dicapai, dengan mempertimbangkan faktor-faktor waktu dan biaya. Manajemen proyek dapat diterapkan pada jenis proyek apapun, dan dipakai secara luas untuk dalam menyelesaikan proyek yang besar dan kompleks. Tujuan utama manajemen proyek adalah untuk mencapai semua tujuan akhir proyek dengan modal dan waktu yang ada (Darmawan & Ratnasari, 2020). Dalam penerapan manajemen proyek yang terdiri dari *Planning*, *Schedulling*, dan *Controlling* maka sebagai berikut pemaparan dari setiap proses yang perlu diperhatikan setiap perusahaan agar dapat mencapai tujuan proyek yang diharapkan sehingga mampu memberikan laba ataupun profit untuk kepentingan bersama diantaranya yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Adanya penyusunan rencana untuk memperoleh keputusan terkait apa yang harus diterapkan sebagai solusi penyelesaian masalah yang dihadapi perusahaan. Tahap ini juga dapat menjadi pengarah fungsi-fungsionalitas manajemen perusahaan agar terlaksana secara efisien dan efektif untuk waktu, biaya, dan tenaga.

2. Penjadwalan (*Schedulling*)

Adanya penjadwalan waktu di setiap proses operasional perusahaan sehingga dapat menurunkan biaya, tenaga, dan waktu yang diperlukan. Proses ini juga dapat mengalokasikan lingkup kegiatan, berbagai macam fasilitas, serta kebutuhan tenaga kerja yang dikontribusikan pada produktivitas perusahaan.

3. Pengontrolan (*Controlling*)

Adanya pengendalian dari proses awal hingga akhir seluruh aktivitas produktivitas perusahaan guna menurunkan dan menghindari ancaman risiko yang tidak diharapkan agar seluruh *stakeholder* perusahaan tidak mengalami kerugian.

Teori *Forecasting Management*

Peramalan merupakan suatu metode dalam memperkirakan nilai dimasa mendatang dengan memanfaatkan data terdahulu. Peramalan dapat didefinisikan sebagai ilmu atau seni yang memprediksi kejadian dimasa depan, sedangkan kegiatan peramalan adalah suatu bentuk bisnis yang berupaya untuk memperkirakan penjualan dan pemanfaatan suatu produk sehingga dapat menghasilkan kuantitas yang sempurna (Wardah & Iskandar, 2016). Adapun manajemen peramalan ini juga menjadi salah satu bidang ilmu manajemen yang dibutuhkan untuk membantu perusahaan berkembang. *Forecasting management* juga dibagi menjadi beberapa jenis yang dikelompokkan berdasarkan pembagian waktu diantaranya sebagai berikut:

1. Peramalan Dalam Jangka Pendek

Peramalan ini berfungsi untuk memprediksi kebutuhan operasional perusahaan dengan jangka waktu kurang atau sama dengan tiga bulan. Biasanya peramalan

tersebut berpusat dalam peramalan untuk membeli bahan mentah, pencatatan produksi, serta pembagian aktivitas usaha produk.

2. Peramalan Dalam Jangka Menengah

Pada peramalan ini dapat memprediksi kepentingan operasional dengan jangka waktu dari tiga sampai delapan belas bulan. Peramalan ini berguna untuk merencanakan kegiatan produktivitas dan mengerjakan sumber daya manusia.

3. Peramalan Dalam Jangka Panjang

Peramalan yang bersifat jangka Panjang mampu memperkirakan kebutuhan operasional perusahaan dengan jangka waktu sama dengan atau lebih dari delapan belas bulan. Peramalan ini berfungsi untuk merencanakan penanaman modal, meningkatkan fasilitas, dan mengelola strategi usaha.

Teori *Design of Goods and Services*

Design of goods and Service adalah sebuah metode koordinasi dan kombinasi orang, komunikasi, dan komponen material untuk menciptakan sebuah layanan yang bermutu. Dan Desain produk yaitu gabungan dari kemampuan manufaktur dengan sebuah produk atau barang dan pemahaman bisnis untuk mengganti ide menjadi objek fisik dan dapat dipakai (University of Thailand Center for Commerce, 2020).

Design of Goods and Services ini adalah sebagai media promosi dari suatu produk. Melalui visual *merchandise* dapat menciptakan bentuk penawaran produk yang baik, gabungan antara produk dan tata interior untuk dapat memajukan dan menciptakan *display* yang sedemikian rupa sehingga membuat suatu tampilan seperti yang diperlukan, dan bertujuan untuk konsumen yang melihatnya dapat tertarik (Pahira *et al.*, 2022).

Design of Goods and Services merupakan aspek penting dari manajemen operasi yang melibatkan penciptaan dan pengembangan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Ini berfokus pada proses menciptakan produk dan layanan yang fungsional, menarik, dan hemat biaya, sekaligus mempertimbangkan kebutuhan pelanggan dan pasar (Harmony, 2021).

Desain produk dan layanan merupakan aspek penting dalam pengembangan produk dan inovasi. Berikut adalah beberapa teori desain produk dan layanan beserta sumbernya:

1. Desain Berpikir (*Design Thinking*)

Desain berpikir adalah metode berpikir inovatif yang berfokus pada pemecahan masalah yang berpusat pada pengguna. Buku "*Change by Design*" oleh Tim Brown, CEO dan Presiden IDEO, membahas bagaimana desain berpikir dapat diterapkan pada inovasi bisnis dan pemecahan masalah.

2. Desain Pengalaman Pengguna (*User Experience Design*)

Desain pengalaman pengguna adalah pendekatan untuk merancang produk dan layanan yang berfokus pada kebutuhan, tujuan, dan keinginan pengguna. Buku "*The Design of Everyday Things*" oleh Don Norman, seorang ilmuwan kognitif dan ahli pengalaman pengguna, membahas bagaimana desain mempengaruhi interaksi kita dengan objek sehari-hari.

3. Desain Layanan (*Service Design*)

Desain layanan melibatkan merancang pengalaman pengguna yang holistik dalam interaksi dengan organisasi atau perusahaan. Buku "*This is Service Design Thinking*" oleh Marc Stickdorn dan Jakob Schneider membahas bagaimana desain layanan dapat membantu organisasi merancang dan memberikan layanan yang lebih baik.

4. Desain Produk (*Product Design*)

Desain produk melibatkan merancang produk yang menarik dan fungsional dengan mempertimbangkan aspek ergonomi, estetika, dan kegunaan. Buku "*Product Design and Development*" oleh Karl Ulrich dan Steven Eppinger membahas teori dan praktik desain produk.

5. Desain Model Bisnis (*Business Model Design*)

Desain model bisnis melibatkan merancang model bisnis yang inovatif dan berkelanjutan. Buku "*Business Model Generation*" oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur membahas bagaimana menggunakan *Business Model Canvas* untuk merancang model bisnis yang baru atau memperbaiki yang sudah ada (Nathania, 2021).

Teori *Managing Quality*

Managing quality merupakan aspek penting dari operasi bisnis yang menjamin kepuasan pelanggan dan keberhasilan organisasi. Berikut adalah beberapa teori tentang *Managing Quality*, beserta sumbernya:

1. *Total Quality Management (TQM)*

TQM adalah pendekatan manajemen mutu yang menekankan perbaikan terus-menerus, fokus pelanggan, dan keterlibatan karyawan.

2. *Six Sigma*

Six Sigma adalah pendekatan berbasis data untuk manajemen kualitas yang berfokus pada menghilangkan cacat dan mengurangi variabilitas dalam proses.

3. *Manajemen Lean*

Manajemen *Lean* adalah filosofi yang menekankan penghapusan pemborosan dan optimalisasi proses.

4. *ISO 9000*

ISO 9000 adalah serangkaian standar internasional untuk sistem manajemen mutu.

5. *Quality Function Deployment (QFD)*

QFD adalah pendekatan terstruktur untuk pengembangan produk yang berfokus pada menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam fitur dan spesifikasi produk (Harmony, 2021).

Managing Quality memfokuskan seluruh pengelola kepentingan untuk seluruh bisnis guna mengembangkan proses, produk, layanan, dan budaya perusahaan. Tujuan *Managing Quality* pada perusahaan diantaranya adalah untuk mencapai target konsistensi terhadap aktivitas produktivitas yang lebih tinggi sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan mutu dan kualitas terbaik, meningkatkan efektivitas proses, meminimalisir waktu, biaya, dan tenaga kerja; dan mengusahakan pembentkan aspek kepuasan, kenyamanan, dan pemakaian produk dalam kurun waktu jangka panjang pada pelanggan (Fahrudin, 2020).

Teori *Process Strategy*

Proses Strategi pada Manajemen Operasional adalah proses merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola strategi untuk meningkatkan kinerja operasional suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini melibatkan pengambilan keputusan untuk mengalokasikan sumber daya dan menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi (Fischer *et al.*, 2020).

Strategi manajemen operasional dapat meliputi berbagai hal, seperti meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengoptimalkan proses produksi atau layanan, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Proses strategi

pada manajemen operasional juga dapat melibatkan pengembangan dan penerapan metrik kinerja, seperti key performance indicators (KPI), untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan strategi tersebut (Fischer *et al.*, 2020).

Proses strategi pada manajemen operasional juga dapat berfokus pada inovasi dan perubahan organisasi untuk meningkatkan daya saing dan adaptasi terhadap perubahan pasar atau lingkungan bisnis. Dalam proses ini, organisasi harus beradaptasi dengan cepat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Fischer *et al.*, 2020).

Tujuan utama dari proses strategi dalam manajemen operasional adalah untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Berikut adalah tujuan lain dari proses strategi:

1. Meningkatkan keunggulan kompetitif
Proses strategi membantu organisasi dalam mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi tersebut.
2. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya
Proses strategi membantu organisasi dalam mengelola sumber daya dengan lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas.
3. Menjaga relevansi dengan lingkungan bisnis
Proses strategi membantu organisasi dalam memahami perubahan dalam lingkungan bisnis dan mengembangkan strategi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
4. Meningkatkan inovasi
Proses strategi dapat mendorong inovasi dengan mendorong organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru atau meningkatkan proses bisnis yang ada.
5. Mengoptimalkan pengambilan keputusan
Proses strategi membantu manajer dalam mengambil keputusan yang tepat dengan menganalisis informasi pasar, pesaing, dan lingkungan bisnis secara holistik.
6. Mengembangkan visi dan misi yang jelas
Proses strategi membantu organisasi dalam mengembangkan visi dan misi yang jelas yang dapat membimbing pengambilan keputusan dan tindakan organisasi (Parinduri Luthfi *et al.*, 2020).

METODOLOGI PENELITIAN

Perusahaan yang dijadikan objek dalam penelitian adalah PT Gudang Garam, sebuah perusahaan yang berdiri di tahun 1958 ini dikenal luas baik di dalam negeri maupun mancanegara sebagai penghasil rokok yang memiliki kualitas yang tinggi. Jenis penelitian yang dijadikan pendekatan merupakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mempunyai maksud untuk mengetahui fenomena tentang apa yang sedang terjadi oleh subjek penelitian, yang nantinya akan memberikan informasi mengenai suatu fenomena.

Data yang dapat dimanfaatkan berupa data sekunder yaitu data-data hasil pencarian internet yang didapatkan dari laporan tahunan dan keuangan perusahaan, *website* berita dan *website* perusahaan. Laporan tahunan maupun keuangan yang dijadikan bahan riset dari tahun 2019 sampai dengan 2021 untuk mencari tahu perbedaan manajemen perusahaan sebelum, selama dan setelah pandemi serta penyelesaiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Operasional PT Gudang Garam Sebelum Masa Pandemi

PT. Gudang Garam merupakan perusahaan rokok yang beroperasi di Indonesia. Kegiatan operasional utama yang dilakukan oleh PT. Gudang garam sebelum pandemi adalah memproduksi berbagai jenis rokok, seperti rokok kretek, rokok putih, dan rokok klobot. Proses produksi ini meliputi pengumpulan bahan baku, produksi, dan pengepakan produk. Setelah diproduksi, rokok-rokok tersebut didistribusikan ke berbagai daerah di Indonesia melalui jaringan distributor dan agen.

Berdasarkan perspektif proyek manajemen, PT. Gudang Garam memiliki tim manajemen proyek yang bertanggung jawab untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan proyek-proyek baru yang akan dilakukan perusahaan, seperti perluasan lahan pabrik atau pengembangan produk baru.

Dalam teori *forecasting management* PT Gudang Garam melakukan perencanaan dan prediksi terhadap permintaan pasar untuk produk-produk rokok yang mereka hasilkan. Hal ini bertujuan untuk menentukan jumlah produksi yang tepat dan memastikan ketersediaan produk yang cukup dipasar.

Dan untuk desain produk dan jasa pada PT Gudang Garam, perusahaan tersebut melakukan desain produk dan jasa untuk meningkatkan kualitas produk dan rokok yang mereka produksi. Mereka melakukan beberapa riset dan pengembangan terhadap produk baru yang lebih berkualitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan perspektif *managing quality* PT Gudang Garam juga memiliki tim manajemen kualitas yang bertugas untuk memastikan kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Tim ini memantau seluruh proses produksi, mulai dari pengumpulan bahan baku hingga pengiriman produk ke konsumen.

PT Gudang Garam juga memiliki strategi proses yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas dalam produksi produk rokok. Mereka melakukan evaluasi terhadap proses produksi dan terus meningkatkan proses tersebut untuk mencapai target yang lebih baik kedepannya.

Operasional PT Gudang Garam Selama Masa Pandemi

Pada saat terjadinya Covid-19 seluruh perusahaan di Indonesia bahkan seluruh dunia mengalami dampak salah satu yang perusahaan yang terdampak pada Covid-19 adalah PT Gudang Garam Indonesia. Selama masa pandemi perusahaan ini mengalami pengaruh walaupun tidak begitu signifikan sehingga kegiatan operasional ataupun proses produksi pada PT Gudang Garam masih berjalan.

Berdasarkan perspektif teori manajemen proyek melihat PT Gudang Garam selama masa pandemi diketahui bahwa perusahaan melakukan 3 bentuk dari perubahan operasional yang dilakukan pada perusahaan ini:

1. *Planning*

Kegiatan operasional yang pada PT Gudang Garam mengalami pembatasan saat terjadinya pandemi di Indonesia sesuai dengan peraturan pemerintahan yang berlaku. Dan berencana melakukan PHK (Pemutusan Hak Kerja). Proses pengurangan produksi juga diterapkan pada perusahaan serta membuat strategi pemasaran pada produk sehingga dapat menjalankan penjualan pada masa Covid-19.

2. *Scheduling*

Kegiatan menjadwalkan waktu kerja pada karyawan saat masa pandemi menjadi hal yang umum. Seperti melakukan pekerjaan dengan *work from home* ataupun membagi *shift* pekerjaan. Melakukan pembatasan produksi per hari saat masa pandemi juga

ditentukan. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya kontak langsung antar manusia sehingga dapat meminimalisir penularan Covid-19 di Indonesia.

3. Controlling

Kegiatan produksi pada masa pandemi perlu dilakukan pengawasan agar tidak terjadinya *overproducing* atau produksi berlebihan disaat *demand* sedang menurun. Dan menghimbau terhadap para pekerja untuk selalu menerapkan protokol kesehatan sebagaimana yang diinformasikan melalui pemerintah agar dapat menghindari terjadinya Covid-19. Kemudian PT Gudang Garam melakukan pengelolaan biaya perusahaan yang dikeluarkan, mengingat proses pembatasan saat pandemi tidak hanya mengurangi karyawan, tentunya beberapa biaya tambahan lainnya untuk protokol kesehatan.

Prinsip penerapan teori *forecasting* pada PT Gudang Garam melakukan pengurangan produksi produk. Pada masa pandemi, banyaknya karyawan atau pihak konsumen mengalami PHK sehingga pendapatan pada setiap konsumen menjadi berkurang. Hal ini membawa dampak bagi PT Gudang Garam, dimana pendapatan pada perusahaan tersebut menjadi menurun. Perspektif *forecasting* ini digunakan bertujuan untuk mengurangi terjadinya *overwhelmed* produksi dan produk yang berlebihan (*excess inventory*).

Bentuk *design of goods and services* pada produk PT Gudang Garam selama masa pandemi tidak mengalami perubahan pada bentuk produk. Bentuk penawaran jasa selama masa pandemi dialihkan menjadi *online selling* sehingga membantu nilai penjualan pada PT Gudang Garam.

Bentuk *managing quality* pada PT Gudang Garam selama masa pandemi tidak mengalami perubahan selain mempertahankan bentuk kualitas pada produk yang diproduksi. Perusahaan ini memastikan setiap karyawan yang bekerja di area produksi selalu memastikan menerapkan protokol kesehatan seperti menggunakan masker dan menggunakan *hand sanitizer* sehingga bentuk produk yang didistribusikan kepada masyarakat dapat diminimalisir terjadinya kontaminasi terhadap virus Covid-19. Tidak lupa melakukan pembatasan jarak antar karyawan dan melakukan pergantian *shift* kerja.

Proses strategi yang diterapkan oleh PT Gudang Garam selama masa pandemi tidak beda dengan sebelum pandemi, yaitu dengan selalu menjaga efisiensi dan efektivitas dalam memproduksi produk rokok. Kemudian juga menggunakan produksi dengan mesin sehingga mengurangi staff operasional dan juga lebih *sterilized* dalam produk dimasa pandemi.

Operasional PT Gudang Garam Setelah Masa Pandemi

Selama masa pandemi, diketahui bahwa operasional PT Gudang Garam mengalami banyak perubahan. Hal ini dapat dilihat dari penetapan kebijakan baru dari sisi operasional untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan sekitar selama pandemi. Aktivitas protokol kesehatan seperti menerapkan jarak dilakukan guna menuruti kebijakan dari pemerintah, namun kegiatan normal perusahaan tetap dilakukan memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan. Oleh sebab itu, operasional yang baru perlu diterapkan untuk memudahkan kegiatan bisnis perusahaan.

Dari sisi teori *project management*, PT Gudang Garam menetapkan beberapa pembaharuan terhadap tahapan dalam manajemen operasional mereka. Pada tahapan *planning*, perusahaan telah berencana untuk meninjau ulang sistem distribusi hingga jam kerja dan lokasi kerja bagi karyawan perusahaan. Distribusi direncanakan tidak lagi mengikuti sistem otomatisasi perusahaan dikarenakan perbedaan pada setiap area/daerah distribusi, sehingga direncanakan untuk menyesuaikan dengan kondisi lapangan.

Kemudian untuk sistem jam kerja dan lokasi kerja, perusahaan merencanakan agar menggunakan sistem kerja WFO dan WFH secara bergantian dan berkelompok.

Pada tahapan *scheduling*, sebagaimana telah disebutkan pada tahapan *planning*, akan menyesuaikan dengan daerah masing-masing. Penyesuaian ini disebabkan setiap daerah memiliki kebijakan PPKM tersendiri, sehingga mustahil untuk mengikuti jadwal yang disusun oleh pusat. Dan untuk tahapan *controlling*, setiap aktivitas operasional akan diawasi oleh manajer area tersebut. Dengan demikian, aktivitas operasional dapat tetap berjalan dengan stabil.

Kemudian dari sisi teori *forecasting management*, PT Gudang Garam memang mengalami penurunan pada volume penjualan selama tahun 2020. Namun, hal itu berubah pada tahun 2021, dimana tidak hanya volume penjualan yang meningkat sedikit demi sedikit, namun pangsa pasar perusahaan juga ikut meningkat selama pandemi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan baik selama masa pandemi.

Dari sisi teori *design of goods and services*, PT Gudang Garam berencana untuk lebih memperluas jaringan distribusi mereka. Hal ini diharapkan akan lebih membantu perusahaan dalam meminimalisir permasalahan operasional yang mungkin akan dihadapi semasa pandemi.

Kemudian dari sisi teori *managing quality*, PT Gudang Garam juga merencanakan untuk melakukan peningkatan pada mutu tenaga kerja perusahaan. Peningkatan ini dilakukan melalui berbagai cara, seperti *reimburse* biaya pembelian semasa pandemi dan penyesuaian tunjangan kesehatan, memberikan otonomi kepada setiap kantor area untuk menyesuaikan operasional dengan kondisi lingkungan sekitar, dan pengadaan *training* secara daring.

Dan dari sisi teori *process strategy*, PT Gudang Garam lebih merencanakan untuk mengoptimal perihal pengambilan keputusan. Sama seperti pada tahapan *controlling* dari sisi teori *project management*, perusahaan merencanakan untuk memberikan otoritas kepada manajer area untuk membuat keputusan terkait operasional pada cabang di daerah tersebut. Hal ini dilakukan agar keputusan yang dibuat oleh pusat tidak bentrok dengan kondisi operasional di daerah tersebut.

Masalah dan Strategi Penyelesaian Masalah PT Gudang Garam Sebelum Masa Pandemi

Sebelum masa pandemi, PT. Gudang Garam memperkuat koordinasi antar unit kerja, mengoptimal operasionalnya dengan memperkuat koordinasi antar unit kerja, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan efisiensi produk yang diproduksi. Selain itu, PT Gudang Garam juga dapat memperkuat manajemen rantai pasoknya agar produksi dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

Pada *project management*, PT Gudang Garam melakukan perencanaan yang matang dan realistis, memastikan jadwal produksi tepat waktu, dan mengimplementasikan kontrol kualitas yang ketat pada setiap tahapan produksi. Dengan begitu, produksi pada PT Gudang Garam akan berjalan lebih efisien dan meminimalisir risiko keterlambatan atau cacat produksi.

PT Gudang Garam memperkuat kemampuan *forecasting*-nya dengan mengumpulkan data dan informasi terbaru mengenai kondisi pasar dan tren konsumen, serta melakukan analisis risiko. Hal ini akan membantu PT Gudang Garam dalam membuat keputusan strategis terkait produksi dan penjualan produknya.

PT Gudang Garam dapat meningkatkan desain dan layanan produknya dengan melibatkan para ahli desain dan merancang strategi inovatif untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan pelanggan. PT. Gudang Garam juga dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dengan menyediakan layanan purna jual yang lebih baik.

PT Gudang Garam memperkuat *managing quality* dengan melakukan pemeriksaan kualitas secara terus menerus pada setiap tahap produksi, menggunakan bahan baku yang berkualitas, dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok untuk memastikan kualitas bahan baku terjaga.

PT Gudang Garam dapat meningkatkan strategi prosesnya dengan menggunakan teknologi terbaru dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia. Selain itu, PT Gudang Garam juga dapat mengadopsi pendekatan berkelanjutan dan ramah lingkungan untuk meminimalkan dampak produksi terhadap lingkungan.

Masalah dan Strategi Penyelesaian Masalah PT Gudang Garam Selama Masa Pandemi

Pada masa pandemi seluruh perusahaan mengalami penurunan penjualan termasuk PT Gudang Garam pada awal triwulan I 2020 sehingga kegiatan operasional dan pendapatan yang diterima mengalami penurunan. Hal ini dilanjuti dengan kenaikan tarif pajak pada rokok pada saat Covid-19 yang menambahkan beban bagi perusahaan dalam menjalankan proses penjualan kepada konsumen.

Berdasarkan strategi yang diterapkan melalui teori manajemen proyek dalam menghadapi masalah dan penyelesaian adalah dengan selalu memastikan kualitas yang diproduksi dan didistribusikan kepada konsumen selalu terjaga dari PT Gudang Garam. Kemudian juga memasarkan produk secara *online*, sehingga dapat memaksimalkan penjualan dan pendapatan perusahaan.

Bentuk *forecasting* saat pandemi tentunya dapat dipegaruhi dari penurunan jumlah pembeli akibat kurangnya pendapatan pada konsumen. Hal ini perlu diperhatikan dari perusahaan sehingga tidak kelebihan produksi yang menyebabkan *inventory pileup* atau penumpukan barang. Kemudian juga perlu diperhatikan dalam *branding* akibat dari konsumen yang mengalihkan penggunaan rokok biasa menjadi rokok elektronik.

Masalah dan strategi penyelesaian pada *design good and services* selama masa pandemi tidak terlalu pengaruh dari bentuk produk maupun jasa yang diberikan dari perusahaan, terutama dari bentuk produk yang menjadi salah satu *signature* dari produk PT Gudang Garam. Akan tetapi perlu diketahui bahwa hal ini masih perlu dijadikan perhatian sehingga dapat memberikan bentuk tampilan yang baru agar selalu dapat menarik konsumen.

Teori *managing quality* pada perusahaan ini terdapat masalah dan bentuk strategi yang digunakan dalam menghadapi masalah selama pandemi berlangsung yaitu bentuk dari komunikasi dan kebutuhan bahan baku produksi. Hal ini melihat dari pengaruh pembatasan waktu kerja karena penerapan protokol kesehatan, sehingga terdapat perubahan yang terjadi dalam kegiatan operasional. Kemudian dengan berkurangnya bahan baku yang bertujuan untuk proses produksi, masalah tersebut membuat terhambatnya kegiatan operasional sehingga dapat berdampak buruk pada kualitas akhir yang berujung dapat menyebabkan kehilangan konsumen. Sehingga perlu diterapkan sistem yang efektif dan efisien sehingga dapat menjaga nilai dari *managing quality*.

Proses strategi selama masa pandemi yang dihadapi oleh PT Gudang Garam tentunya akan banyak seperti salah satunya penerapan protokol kesehatan yang membutuhkan para karyawan melakukan perubahan shift kerja dan melakukan jaga jarak maupun menggunakan sanitiser. Selain dari sisi pihak pekerja, tentunya hal penting seperti

bidang produksi yang perlu diperhatikan pada jumlah bahan baku sehingga dapat terkontrol saat produksi. Dan bidang distribusi yang harus mempersiapkan bentuk strategi waktu pengiriman dan pemasokan jumlah produk.

Masalah dan Strategi Penyelesaian Masalah PT Gudang Garam Setelah Masa Pandemi

PT Gudang Garam diketahui berupaya untuk menerapkan berbagai strategi selama masa pandemi untuk tetap mempertahankan operasional bisnis. Meski begitu, perusahaan tetap saja mengalami penurunan pada volume penjualan, sehingga setelah masa pandemi perusahaan melakukan beberapa upaya tambahan untuk menanggulangi permasalahan tersebut.

Dari sisi teori *project management*, PT Gudang Garam tidak langsung menaikkan harga produk mereka setelah masa pandemi, dikarenakan potensi kehilangan pelanggan mereka. Namun harga dari setiap produk dinaikkan secara bertahap dan dengan kenaikan yang kecil.

Pada sisi teori *forecasting management*, tidak diketahui bahwa PT Gudang Garam meningkatkan volume produksi untuk saat ini. Namun, mengingat bahwa pangsa pasar perusahaan yang meningkat selama masa pandemi, tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan akan meningkatkan volume produksi untuk kedepannya.

Kemudian pada sisi teori *design of goods and services*, tidak terdapat strategi penyelesaian masalah baru yang dibuat oleh PT Gudang Garam, mengingat bahwa permasalahan mereka tidak terkait kepada masalah distribusi ataupun di produk yang bermasalah.

Berikutnya dari sisi teori *managing quality*, PT Gudang Garam melakukan peningkatan pada mutu tenaga kerja. Peningkatan ini dilakukan dikarenakan jika tenaga kerja merasa puas dengan perusahaan, maka akan lebih giat dalam kinerjanya sehari-hari. Sehingga, kualitas dan mutu dari hasil produksi akan lebih terjaga saat produk berada di tangan konsumen akhir.

Dan terakhir dari sisi teori *process strategy*, PT Gudang Garam merubah sistem pengambilan keputusan operasional terkait peningkatan harga sesuai daerah masing-masing. Pada daerah dengan harga jual rokok yang umumnya memang lebih tinggi, kenaikan harga akan dilakukan dengan nominal yang lebih tinggi juga jika dibandingkan dengan daerah yang umumnya memiliki harga jual rokok yang lebih rendah.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang telah dijabarkan pada seluruh kegiatan operasional yang dialami PT Gudang Garam sebelum, selama, dan setelah masa pandemi mengalami perubahan yang signifikan karena perusahaan dituntut untuk beradaptasi pada kondisi lingkungan terutama pada saat pandemi. Kegiatan operasional PT Gudang Garam dilihat dari perspektif teori *project management*, *forecasting management*, *designs of goods and services*, *managing quality* serta *process strategy* terbilang masih terus mengoptimalkan kegiatan produktivitas sehingga produk merek rokok tersebut dapat terus bertahan di tengah pasar konsumen.

Masalah operasional yang dialami oleh PT Gudang Garam sebelum, selama, dan setelah masa pandemi ada banyak sekali masalah di setiap kurun waktunya. Namun, sesuai dengan teori manajemen operasional diketahui perusahaan mampu mencari solusi untuk menyelesaikan berbagai halangan yang dihadapi sehingga kegiatan produksi dan penjualan dapat terus berkembang setelah pandemi.

DAFTAR REFERENSI

- [1] CNBC Indonesia. (2020). *Pandemi, Laba Gudang Garam Q3 Jeblok 22% Jadi Rp 5,65 T*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201028170908-17-197806/pandemi-laba-gudang-garam-q3-jeblok-22-jadi-rp-565-t>
- [2] Darmawan, D., & Ratnasari, A. (2020). Rancang Bangun Sistem Informasi Manajemen Proyek Berbasis Web Pada Pt Seatech Infosys. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 9(3), 365–372. <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v9i3.931>
- [3] Fahrudin, A. A. (2020). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Mamba'ul Hisan Sidayu Gresik. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.15>
- [4] Fatah, K. A., & Jamil, M. (2022). PKM Implementasi Sistem Informasi Web Mobile Pada Peminjaman Kendaraan Operasional. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 1(1), 10–21.
- [5] Fatmawati, T. N. (2018). Pengaruh Penerapan Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Komatsu Remanufacturing Asia Di Balikpapan. *Ekonomia*, 7(2), 039–045.
- [6] Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- [7] Friska P, H., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Penerapan Model Product Layout Pada Layout Produksi PD HM Kue Pia. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 1(2), 124–135. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v1i2.798>
- [8] Gudang Garam. (2021a). *Annual Report 2021*.
- [9] Harmony. (2021a). *5 Pendekatan Manajemen Kualitas, Prinsip Dan Syarat Menggunakannya*. Harmony Blog. <https://www.harmony.co.id/blog/5-pendekatan-manajemen-kualitas-prinsip-dan-syarat-menggunakannya>
- [10] Harmony. (2021b). *Manajemen Operasi: Pengertian, Fungsi Dan Penerapannya*. Harmony.Co.Id. <https://www.harmony.co.id/blog/manajemen-operasi-pengertian-fungsi-dan-penerapannya>
- [11] Kadja, A. A. P., Foenay, C. C., & Fanggal, R. P. C. (2019). Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Semen pada CV. Dua Bersaudara Kupang. *Journal Of Management*, 8(1), 79–97.
- [12] Lama, R., Suyamto, & Suharyoko. (2021). Analisis Sistem Manajemen Pergudangan Pada Pt. Delta Merlin Di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Widya Ganecwara*, 11(1), 1–14.
- [13] Lohmer, J., & Lasch, R. (2020). Blockchain in operations management and manufacturing: Potential and barriers. *Computers and Industrial Engineering*, 149(August), 106789. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106789>
- [14] Mustamim, Sirojudin, D., & Waqfin, M. S. I. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Sma 1 Darul Ulum. *Jurnal Education and Development*, 8(4), 275–280.
- [15] Nathania, E. (2021). *Desain produk: Pengertian, tujuan, ruang lingkup, dan 3 jenisnya*. Ekrut Media`. <https://www.ekrut.com/media/desain-produk>

- [16] Nurila, W. (2021). Descriptive Analysis on Product Design of PT. Yakult Malaysia (Case Study: STIE Student Sutaatmadja Subang). *Diskursus Ilmu Manajemen STIESA (Dimensia)*, 18(1), 1–8.
- [17] Nuryanti, R., Aspiranti, T., & ... (2022). Analisis Peramalan Permintaan Produk Roti Manis dengan Menggunakan Metode Adjusted Exponential Smoothing untuk Mengoptimalkan Jumlah Produksi. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 1(2), 507–516.
- [18] Olsen, T. L., & Tomlin, B. (2019). This One Not. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), 113–122.
- [19] Pahira, G., Kusuma, R. P., & Suhendar, H. (2022). Perancangan Desain Merchandise Menggunakan Metode Kreatif Sebagai Promosi Brand Produk (Studi Kasus: Gifa Group). *Jurnal Digit*, 12(1), 103. <https://doi.org/10.51920/jd.v12i1.221>
- [20] Pandaleke, G., & SB Sumarauw, J. (2019). Analisis Information Sharing Pada Pt Grab Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4829–4838.
- [21] Parinduri Luthfi, S Hasdiana, Bernadetta Purba Pratiwi, & Sudarso Andriasan. (2020). *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi - Luthfi Parinduri, Hasdiana S, Pratiwi Bernadetta Purba, Andriasan Sudarso, Ismail Marzuki, Rakhmad Armus, Noni Rozaini, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Madya Ahdiyati, John Refelino* - Google Books. https://books.google.com/books/about/Manajemen_Operasional_Teori_dan_Strategi.html?hl=id&id=Z_UCEAAAQBAJ
- [22] Rizadi, A. (2017). *Value Chain Analysis sebagai Alat untuk Meningkatkan Kinerja dalam Mencapai Keunggulan Bersaing pada Perusahaan Rokok (Studi Kasus Pada PT. X di Malang)*. <http://lib.unair.ac.id>
- [23] Tuahatu, E. C., Tutuhaturnewa, A., & Tupan, J. M. (2022). Analisis Pengendalian Kualitas Pengiriman Barang Melalui Penerapan Metode Statistical Quality Control Pada Pt Pos Indonesia Cabang Ambon. *I Tabaos*, 2(1), 12–22. <https://doi.org/10.30598/i-tabaos.2022.2.1.12-22>
- [24] University of Thailand Center for Commerce. (2020). *Product and Service Design. Operations Management*. <http://riped.utcc.ac.th/wp-content/uploads/sites/11/2016/01/5-Product-and-Service-Design.pdf>
- [25] Wardah, S., & Iskandar, I. (2016). Analisis Peramalan Penjualan Produk Keripik Pisang Kemasan Bungkus (Studi Kasus: Home Industry Arwana Food Tembilahan). *Jurnal Teknik Industri*, 11(3), 135–142. <https://doi.org/10.14710/jati.11.3.135-142>