

ANALISIS PENGELOLAAN OPERASIONAL DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI CV. STAR DIGITAL PRINTING

Jesslyn Natalia

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jesslynatalia@gmail.com

Abstrak- CV. Star Digital Printing merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan, Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan operasional. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif menggunakan teknik wawancara dengan pemilik, manajer operasional, dan operator dari pihak perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses operasional perusahaan melalui proses pe-mesanan, kemudian pencetakan, dan finishing. Dampak dari proses perbaikan mesin yang rusak adalah menghambat proses operasional pencetakan dimana hal ini dapat dilihat dari kondisi mesin yang mengalami kerusakan tersebut tidak dapat beroperasi. Pengontrolan akan kualitas cetakan dilakukan untuk menyesuaikan dengan standar kualitas perusahaan yaitu dengan menggunakan hasil dari kualitas cetakan mesin. Kualitas yang baik menjadi bagian penting untuk kepuasan pelanggan, begitu juga dengan kualitas kinerja karyawan. Motivasi diperlukan pada karyawan untuk mengajak bersama-sama mengambil bagian dalam keberlangsungan perusahaan. Kondisi tata ruang yang sempit, dan kurangnya briefing keseluruhan pada karyawan.

Kata Kunci—Manajemen Operasional, Fungsi Manajemen Operasional, dan Total Quality Management.

I. PENDAHULUAN

Percetakan (printing) merupakan teknologi yang memproduksi hasil dari seluruh foto atau file dengan cepat. Bahan yang digunakan untuk mencetak diantaranya, kertas foto, buku, kalender, banner, canvas, dan lain lain. (Percetakan: Proses dan Tahapannya, 2010). Industri percetakan mampu memberikan pandangan yang jelas dan cerah, sehingga dapat bersaing dan berkontribusi dalam industri kreatif tersebut. Pemahaman tersebut didukung juga dengan data, yang dapat dilihat dari peningkatan pertumbuhan produksi pada industri percetakan yaitu sebesar 3,08 persen selama triwulan ketiga tahun 2015 (surabayanews.co.id, 2015).

Perkembangan industri kreatif sendiri merupakan sektor yang strategis dalam mendukung pertumbuhan pembangunan ekonomi nasional dan berkontribusi penting terhadap perekonomian nasional. Ketersediaan teknologi yang relevan dan kompetitif memberi dorongan bagi perkembangan industri kreatif di Indonesia (liputan6.com, 2015). Oleh sebab itu, Persaingan dalam industri percetakan semakin ketat dengan meningkatnya pertumbuhan industri grafika di Indonesia pada beberapa tahun terakhir. Para pemain dalam industri percetakan ini bersaing juga dalam hal teknologi dengan menggunakan mesin cetak yang memiliki teknologi canggih dan menghasilkan kualitas terbaik. Hasil dari pencetakan menggunakan teknologi yang canggih yang dapat memberikan

kualitas yang baik itulah semakin hari demi hari memberi pengaruh pada pertumbuhan industri percetakan di Indonesia.

Teknologi juga memberikan peranan penting dalam kegiatan operasional, dimana kegiatan operasional merupakan bagian yang penting dalam perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa, dan mempengaruhi dalam setiap proses kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Ebert & Griffin (2006), Manajemen operasional merupakan sebuah proses pengarahan dan pengontrolan dari proses transformasi sumber daya yang ada menjadi barang jadi yang dapat memberikan nilai dan keuntungan untuk konsumen.

Dalam menciptakan manajemen operasional yang efektif dan efisien, dapat dilihat melalui fungsi manajemen operasional sebagai berikut:

a. Perencanaan operasional (*operations plan*)

Perencanaan operasi dibagi menjadi lima kategori yaitu perencanaan kapasitas, lokasi, susunan tata ruang (layout), kualitas dan metode produksi.

b. Pensekeduluan operasional (*operations schedules*)

Manajer mengembangkan daftar atau jadwal dalam mendapatkan dan menggunakan sumber daya produksi. Penjadwalan menunjukkan produk apa yang akan diproduksi, kapan proses produksi dilakukan dan sumber daya yang akan digunakan.

c. Pengawasan operasional (*operations control*)

Pengawasan operasional menyangkut manajemen material dan pe-ngendalian mutu. Manajemen material terdiri dari empat area yaitu transportasi, pergudangan, inventori dan pembelian bahan baku untuk produksi.

Total Quality Management (TQM) biasanya disebut dengan jaminan kualitas terdapat didalamnya seluruh aktifitas yang perlu untuk menghasilkan kualitas produk dan jasa yang baik untuk pangsa pasar. Dalam TQM melibatkan beberapa bagian di dalamnya yaitu :

a. Perencanaan kualitas (*planning for quality*)

Untuk pencapaian kualitas yang baik, manajer harus merencanakan proses produksi. Merencanakan kualitas, baik sebelum atau sesudah produk itu di desain atau di desain ulang. Pada awal proses, manajer harus mengatur tujuan untuk kualitas kinerja dan kehandalan kualitas.

b. Pengorganisasian Kualitas (*organizing for quality*)

Dalam memproduksi kualitas yang baik akan produk dan jasa memerlukan kemauan dari seluruh bagian dalam organisasi.

c. Pengarahan Kualitas (*directing for quality*)

Manajer harus bisa memotivasi karyawan untuk membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan akan kualitas itu. Jika manajer sukses, karyawan akan dapat mencapai kualitas

pimpinan (quality ownership) yang merupakan ide dari kualitas yang berasal dari seseorang yang menciptakan itu ketika mengerjakan pekerjaan itu.

d. Pengontrolan Kualitas (*controlling for quality*)

Dalam memonitor produk dan jasa, perusahaan dapat mendeteksi kesalahan dan melakukan perbaikan. Manajer harus bisa menentukan standar yang spesifik dan pengukuran.

Kepuasan konsumen dapat dilihat dari keunggulan kualitas yang dihasilkan dari proses menciptakan produk dan jasa tersebut, sehingga ketika produk yang dihasilkan dari proses tersebut memiliki kualitas baik maka perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan akan mutu kualitas dari cetakan tersebut telah sesuai dengan standar kualitas yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Ebbert & Griffin (2006), bahwa jaminan akan kualitas didalamnya terdapat pada seluruh aktifitas yang diperlukan untuk menghasilkan kualitas produk dan jasa yang baik untuk pangsa pasar. Oleh sebab itu, kualitas menjadi jaminan dan penentu dari produk yang dihasilkan.

CV. Star Digital Printing adalah salah satu perusahaan yang menawarkan jasa percetakan, yang berdomisili di Jalan Semarang no. 18, Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan memilih lokasi di Jalan Semarang karena daerah tersebut merupakan daerah perdagangan dan berada di pusat kota. Perusahaan ini berdirinya pada tahun 2009 hingga sekarang. Penelitian ini telah disetujui oleh Peter Gunawan selaku direktur dari CV. Star Digital Printing.

Fenomena yang terjadi di CV. Star Digital Printing saat ini adalah Pertama, pada saat mesin mengalami kerusakan dan harus dilakukan perbaikan mesin terlebih dahulu maka proses pencetakan yang seharusnya dilakukan di mesin tersebut harus diundur atau dialihkan pada mesin yang lain. Kedua, Hasil warna pada cetakan yang tidak sesuai dengan desain file di komputer. Ketiga, pesaing bisnis dari perusahaan sejenis CV. Star Digital Printing yang berlomba-lomba memberikan harga murah untuk bersaing mendapatkan pelanggan.

Proses operasional produksi yang merupakan bagian yang penting karena pendapatan dari perusahaan berpengaruh pada kualitas hasil produksi yaitu cetakan berupa spanduk, banner, x-banner, photo paper, dan lain sebagainya. Semakin sedikitnya cacat akan hasil cetakan pada saat proses produksi atau ketepatan waktu dalam menghasilkan cetakan tersebut, maka akan semakin meningkatkan kepuasan konsumen. Karena sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang ingin memberikan layanan dan kualitas yang terbaik yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat mencapai kepuasan pelanggan.

Seperti yang dijelaskan diatas terdapat beberapa permasalahan yang terjadi, sehingga dari latar belakang perusahaan di atas peneliti tertarik melakukan penelitian ini untuk menganalisis pengelolaan operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing yang penting dan menarik untuk diteliti, dikarenakan terdapat masalah terkait operasional perusahaan pada mesin cetak dan jaminan kualitas yang ingin capai perusahaan akan hasil cetakan, dimana pengelolaan operasional dan kualitas pada usaha bidang percetakan memiliki peranan penting pada keberlangsungan operasional perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif karena dapat menunjukkan kondisi nyata yang terjadi mengenai pengelolaan operasional dan *Total Quality Management* yang diterapkan di dalam perusahaan yang diteliti, memaparkan pengelolaan operasional dan *Total Quality Management* dengan menggunakan hasil wawancara, dan dapat menganalisis pengelolaan operasional dan *Total Quality Management* di CV. Star Digital Printing.

Subjek dalam penelitian ini adalah pengelolaan operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing. Objek dalam penelitian ini yaitu Direktur, Manajer Operasional, dan Karyawan divisi Operator di CV. Star Digital Printing yang merupakan perusahaan dibidang Percetakan yang berlokasi di Jalan Semarang No. 18, Surabaya. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara. Data diperoleh secara langsung dari pihak yang dimintai keterangan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan memberikan beberapa pertanyaan pada informan yang dipilih oleh peneliti untuk mengetahui proses operasional di CV. Star Digital Printing. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah buku dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian serta dokumen perusahaan. Dokumen perusahaan berupa data pembelian bahan baku untuk produksi, dan jadwal shift kerja karyawan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2011, pp.218-219). Peneliti menggunakan teknik ini dengan tujuan agar informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian. Dalam penyelesaian penelitian ini, maka peneliti terlebih dahulu memilih informan sebagai narasumber dalam pemberian informasi yang dibutuhkan. Para informan yang dipilih yaitu: Peter Gunawan selaku Direktur CV. Star Digital Printing, Naomy Yuniwati selaku Manajer Operasional CV. Star Digital, Iqbal selaku Operator CV. Star Digital Printing.

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dan memungkinkan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2011, p.233).

Dalam penelitian ini menggunakan tiga tahapan dalam menganalisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2011 p. 246). Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam peneli-

tian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut (Sugiyono, 2014, p. 246). Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2014, p. 246).

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Menurut (Sugiyono, 2011, p. 274), triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Manajemen operasional merupakan sebuah proses pengarahan dan pengontrolan dari proses transformasi sumber daya yang ada menjadi barang jadi yang dapat memberikan nilai dan keuntungan untuk konsumen. Dalam menciptakan manajemen operasional yang efektif dan efisien.

Berdasarkan wawancara didapatkan informasi yang sama mengenai CV. Star Digital Printing dalam melakukan proses operasionalnya, terlihat pada awal proses pemesanan dilakukan pada divisi desain dengan memberitahukan kepada karyawan di bagian tersebut untuk mempersiapkan file yang ada, baik dengan file yang telah siap dari pelanggan maupun file yang akan di desain di CV. Star itu sendiri. Contoh proses pemesanan di divisi desain adalah ketika pelanggan tersebut tidak mempersiapkan file, dan pemesan memberikan gambaran bahwa ingin mencetak spanduk Laundry kemudian karyawan membuat desain sesuai dengan selera pelanggan, baik dari permintaan warna background maupun bentuk tulisan ataupun gambar yang akan dimasukkan. Rata-rata pelanggan yang melakukan proses desain di CV. Star Digital Printing ini 20 orang per hari-nya, dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk desain per pelanggan berkisar satu jam. Sedangkan contoh proses pemesanan lain ke divisi desain adalah ketika pelanggan tersebut telah mempersiapkan file nya dalam *flashdisk*, sehingga divisi desain hanya tinggal melakukan proses pengkopian file tersebut ke komputer yang ada di CV. Star Digital Printing. Jika ada pelanggan yang hanya memasukkan file pesannya tersebut, maka prosesnya akan didahulukan dikarenakan hanya membutuhkan waktu yang cukup singkat. Pelanggan pada umumnya melakukan pesanan berupa spanduk, x-banner, roll banner, sticker, dan photo paper. Contoh pesanan pelanggan dalam bentuk spanduk adalah untuk spanduk Laundry, warung maupun keterangan rumah dijual atau dikontrakkan.

Setelah melalui proses pemesanan pada divisi desain, kemudian dilanjutkan dengan proses pencetakan di mesin yang dilakukan oleh karyawan pada divisi operator. Hasil dari cetakan tersebut, kemudian dilanjutkan dengan proses finishing dimana proses ini, karyawan pada divisi finishing memberikan sentuhan akhir pada hasil cetakan tersebut. Dengan cara melakukan proses pengeleman dan pemberian mata ayam, dimana mata ayam ini berfungsi untuk membuat agar spanduk atau banner tersebut dapat dimasukkan tali rafia untuk diikat di pohon maupun pagar rumah.

Proses pencetakan perusahaan tidak dapat berjalan tanpa bahan baku, Bahan baku yang digunakan dalam proses ada bermacam-macam harga maupun ukuran per gramnya. Bahan baku yang digunakan adalah frontlite atau bahan baku spanduk, backlite, sticker, dan lain-lain. Seperti contoh adalah bahan baku untuk spanduk yang ditawarkan mulai dari harga Rp 14.000,- sampai dengan Rp 50.000,- dengan ukuran ketebalan bahan per gram 260 gram hingga 550 gram. Kualitas bahan yang ditawarkan tersebut, juga memberikan pengaruh pada ketahanan dari spanduk tersebut.

CV. Star Digital Printing memiliki Standard Operational Procedure (SOP) dan struktur organisasi yang tidak tertulis, dan dari karyawan perusahaan memahami sepenuhnya. Dari SOP yang ada tersebut, prosesnya dimulai dari proses pemesanan atau desain setelah file siap disertai dengan pembuatan Surat Perintah kerja, serta dilanjutkan dengan proses pembayaran dahulu, dimana setelah proses tersebut surat perintah kerja ini diberikan kepada bagian operator, sehingga proses pencetakan dapat dilakukan segera, dan setelah cetakan tersebut jadi dan bagian finishing dapat melakukan bagiannya dengan memberikan proses akhir hasil cetakan tersebut. Sedangkan dalam hal pengarahan karyawan, Peran pemimpin juga berkontribusi dalam mendukung bagian operasional meningkatkan produksi perusahaan, sehingga dengan ini direktur CV. Star Digital Printing ini sendiri memberikan arahan sesuai dengan job desc- yang ada, sehingga baik manajer operasional sampai karyawan bagian finishing melakukan yang terbaik untuk perusahaan dengan cara menjalankan tugasnya sebaik mungkin. direktur tidak memberikan briefing. Pernyataan dari narasumber pertama, "tidak ada, karena kalau terjadi masalah, langsung kita arahkan waktu itu juga. Jadi tidak perlu di briefing". Pernyataan tersebut dikuatkan juga oleh narasumber kedua dan ketiga.

Proses transformasi dari bahan baku hingga barang jadi pada CV. Star Digital Printing ini dapat dikatakan singkat, dimana proses yang terjadi hanya melalui proses pemesanan bahan baku, bahan baku yang tersedia tersebut kemudian dapat dilakukan proses selanjutnya yaitu pencetakan dan finishing. Bahan baku yang ada tersebut sudah siap untuk dicetak oleh mesin, sehingga ketika bahan baku tersebut dinaikkan ke dalam mesin cetak, kemudian file yang siap dicetak tersebut di print dan dari hasil cetakan yang telah di print ini, selanjutnya akan dilanjutkan ke proses finishing. setelah proses finishing tersebut selesai, maka keseluruhan proses perubahan dari bahan baku hingga barang jadi pun telah selesai. Peralatan juga dibutuhkan untuk mendukung perusahaan dalam proses transformasi bahan baku menjadi barang jadi, pada CV. Star Digital Printing sendiri menggunakan komputer, mesin printing, dan mesin laminasi.

Dengan menggunakan peralatan mesin yang menggunakan teknologi tersebut, tentu dibutuhkan proses maintenance terhadap mesin cetak. CV. Star Digital Printing melakukan proses maintenance hanya ketika mesin mengalami kendala saja. Ketika proses maintenance mesin tersebut terjadi tentu memberikan dampak. Perusahaan mengatasi dampak ini dengan cara melakukan perbaikan mesin yang terkadang dilakukan oleh divisi operator sendiri, tetapi jika tidak bisa mengatasi kemudian memanggil teknisi. Dengan kondisi ketika mesin utama rusak, maka alternatif solusi yang

diberikan perusahaan terhadap pemesanan pelanggan, dilakukan pengunduran waktu pengambilan pesanan tersebut dan di print pada mesin lain.

Para narasumber mengungkapkan bahwa pelanggan selalu meminta agar pesannya dapat selesai tepat waktu dan dari pihak perusahaan mengu-sahkannya. Apabila dalam kondisi ada pelanggan yang memerlukan pesannya segera selesai tersebut, maka perusahaan akan membantu dengan cara mendahulukan prosesnya dan menunda cetakan yang memungkinkan untuk tidak harus selesai saat itu juga.

Dengan itu dibutuhkan manajer operasional yang bertugas untuk dapat merencanakan, mengorganisasikan, meng-skedulkan, dan mengontrol dari keseluruhan proses operasional perusahaan. Manajer Operasional pada CV. Star Digital Printing mempunyai tugas mengarahkan karyawan tersebut, dengan cara mengatur proses pencetakan yang akan dikerjakan oleh operator, sehingga terdapat urutan-urutan cetakan yang dicetak oleh operator sesuai dengan jam yang telah dijadwalkan oleh manajer. Dengan ini, manajer operasional yang ada pada CV. Star Digital Printing juga melakukan proses pengontrolan akan cetakan yang belum dicetak maupun ketika desain dan finishing. Sehingga keseluruhan proses operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan diawal.

Berdasarkan dari informasi yang diberikan para narasumber tersebut, hasil analisis mengenai manajemen operasional di CV. Star Digital Printing ini, sudah melakukan tahapan-tahapan proses yang ada. Namun didapatkan kelemahan yang terdapat pada ketepatan waktu, dimana kondisi yang terjadi jika kondisi mesin yang sedang mengalami kerusakan tersebut dalam proses perbaikan, maka seharusnya file yang dicetak pada mesin tersebut harus dipindah ke mesin lain. Ketika proses pemindahan mencetak tersebut, maka perubahan jadwal di mesin lain akan sangat terasa dan terjadi proses pengubahan bahan baku untuk mencetak berkali-kali disesuaikan dengan kualitas bahan yang dipesan pelanggan. Dengan kondisi mesin tidak segera selesai dibetulkan, maka akan terus mengganggu pencetakan pada mesin lain, dan juga fokus operator cenderung lebih kepada mesin yang mengalami kerusakan, meskipun telah ada teknisi yang mengatasi kerusakan mesin tersebut. Selain itu kondisi dimana tidak ada briefing untuk seluruh divisi oleh pimpinan tersebut, terkadang bisa saja membuat kondisi menjadi membingungkan karena pimpinan memberikan pemecahan masalah dengan cara peneguran, setelah terjadi kejadian tersebut. sehingga jika pada kondisi, salah satu karyawan pada divisi desain melakukan kesalahan dengan salah desain, maka pimpinan menegur hanya kepada salah satu karyawan dari divisi tersebut saja. Dimana sebaiknya briefing tersebut, sebagai tahapan evaluasi dan pembelajaran bagi seluruh karyawan sehingga tidak ada kesalahan yang sama terjadi berulang kali.

Fungsi Manajemen Operasional

Berdasarkan teori dari Griffin & Ebert (2006), *Capacity Planning* jumlah dari produk yang mampu diproduksi dibawah kondisi normal yang disebut dengan kapasitas. Dalam perencanaan kapasitas untuk memproduksi jasa ada suatu proses, manajer harus menentukan kapasitas yang ingin dicapai untuk memenuhi rata-rata dari permintaan.

Melalui informasi dari para narasumber, Proses perencanaan operasional di CV. Star Digital Printing, disesuaikan dengan quantity pemesanan, berdasarkan file yang masuk. Berdasarkan dari proses operasional tersebut dirasakan berjalan efisien. Perencanaan kapasitas yang ada pada CV. Star Digital Printing ini dirasa-kan oleh para narasumber bahwa dalam perencanaan proses kapasitas itu dilakukan dengan baik, dengan mengikuti dan menyesuaikan dengan kapasitas mesin tersebut, dan karyawan juga melakukan tugasnya dengan sebaik mungkin. Dimana proses perencanaan kapasitas ini, dijadwalkan oleh manajer operasional CV. Star Digital Printing yang biasanya memperhitungkan dari pesanan yang masuk dan kapasitas mesin yang ada. Kapasitas mesin yang dimiliki perusahaan dalam satu jam adalah 60 meter, sedangkan perusahaan membuka usahanya dari jam 8 pagi sampai 8 malam. Sehingga dapat dihitung kapasitas mesin sehari-hari bisa 720 meter untuk memenuhi permintaan yang ada.

Hasil analisis mengenai perencanaan kapasitas menyatakan bahwa kapasitas yang dimiliki oleh CV. Star Digital Printing ini telah sesuai dengan kemampuan kapasitas mesin yang ada, dan telah diatur oleh manajer operasional.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), *Location Planning* lokasi memberi dampak pada biaya produksi dan fleksibilitas, perencanaan lokasi menjadi suatu yang memberi dampak untuk toko.

Pemilihan lokasi yang strategis diperlukan dalam pendirian sebuah perusahaan, CV. Star Digital Printing yang berlokasi di Jalan Semarang 18 ini berada pada lokasi yang strategis, dikarenakan berada di pusat kota Surabaya dan dekat dengan konsumen maupun pendistribusian bahan baku, sehingga tidak menghambat proses pengiriman bahan baku yang dipesan. Oleh sebab itu, biaya produksi juga dapat diminimalkan untuk memberikan harga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. CV. Star Digital Printing ini tidak menyediakan jasa layanan antar untuk hasil cetakan dari pesanan pelanggan, sehingga pelanggan selalu mengambil pesannya sendiri ataupun kadang pelanggan memakai jasa kurir online yaitu Go-Jek untuk mengambil pesannya, dimana lokasi dari CV. Star Digital Printing ini juga mudah ditemukan baik melalui GPS atau pengetahuan kurir mengenai jalanan di kota Surabaya.

Hasil Analisis mengenai perencanaan lokasi menyatakan bahwa lokasi yang dimiliki CV. Star Digital Printing ini telah sesuai, dimana lokasinya berada di pusat kota Surabaya dan dapat ditemukan maupun diingat oleh pelanggan.

Berdasarkan teori dari Ebert & Griffin (2006), perusahaan jasa sebaiknya menggunakan beberapa susunan tata ruang yang sama sebagai produsen yang baik. Fasilitas yang disiapkan sebaiknya disesuaikan untuk membantu meningkatkan kinerja dari jasa tersebut. Dengan kondisi lain dimana mempertemukan antara keinginan konsumen dengan kebutuhannya.

Layout Planning yang ada pada CV. Star Digital Printing ini, ditata oleh direktur dan juga dibantu oleh manajer operasional. Menurut narasumber pertama, selama ini tata ruang disesuaikan dengan kondisi sisa ruang yang ada. Bahan baku yang digunakan untuk pencetakan pada perusahaan juga dibutuhkan untuk dilakukan pengaturan sehingga dapat sesuai dengan kondisi tata ruang yang ada, sehingga menurut narasumber pertama yang mengatakan, “karena kondisi tempat

kita ini sempit dan terbatas, jadi untuk pentataan bahan baku sendiri juga masih kurang begitu rapi ya”.

Fasilitas yang disediakan pada CV. Star Digital Printing berupa Televisi yang dapat dilihat oleh pelanggan yang sedang menunggu antrian pemesanan pada divisi desain, sehingga pelanggan yang datang tidak merasakan kebosanan pada saat menunggu antrian tersebut.

Hasil analisis mengenai perencanaan tata ruang menyatakan bahwa di CV. Star Digital Printing kurang dapat memberikan tata ruang yang baik, sehingga kurang dapat memberikan kenyamanan baik kepada pelanggan maupun karyawan yang bekerja. Sehingga dibutuhkan kontribusi dari direktur dan manajer operasional untuk dapat memperbaiki kondisi tata ruangnya, untuk dapat menciptakan kenyamanan yang ada.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), bahwa *Quality Planning* harus dipastikan bahwa produk tersebut sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

Melalui informasi yang diberikan narasumber, Kualitas yang dihasilkan perusahaan dari proses pencetakan tersebut, dirasakan oleh para narasumber telah sesuai dengan standar yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh narasumber pertama, “iya karena kualitas hasil pemesanan itu dipengaruhi oleh kualitas mesin yang ada, jadi saya rasa untuk saat ini kualitas seperti itu sesuai dengan mesin yang ada”. Sedangkan untuk kualitas bahan telah disesuaikan dengan pesanan pelanggan, dengan harga yang berbeda-beda. Sehingga perusahaan telah memberikan patokan atas standar kualitas tersebut berdasarkan kualitas cetakan yang sesuai dengan pesanan, jika pada kondisi hasil cetakan menurun diluar standar yang ada. Maka dapat dilakukan pengevaluasian pada mesin, tidak menutup kemungkinan ada masalah pada mesin tersebut.

Hasil Analisis mengenai perencanaan kualitas di CV. Star Digital Printing telah disesuaikan dengan standar mesin yang dimiliki dan tolak ukur dari kualitas cetakan berasal dari kesesuaian hasil cetakan dengan desain di komputer.

Berdasarkan dari teori Ebert & Griffin (2006), bahwa perancangan sistem operasional dibutuhkan manajer yang dapat mengidentifikasi setiap tahapan produksi dan metode khusus untuk melakukan itu.

CV. Star Digital Printing memiliki manajer operasional yang memahami seluruh tahapan produksi, manajer operasional mengarahkan para karyawan untuk dapat membantu proses produksi. Kondisi dimana cetakan sedang penuh, manajer operasional mencari cara untuk dapat mengefisiensikannya. Oleh sebab itu, manajer menempuh cara dengan meminta bantuan dari divisi finishing dalam membantu divisi operator dalam menaikkan bahan baku ke mesin, dan membantu dalam menggulung hasil cetakan yang telah di print. Begitu juga dengan kondisi ketika pada divisi finishing terjadi penumpukan hasil cetakan yang harus diberikan sentuhan akhir, jika beberapa karyawan divisi desain sedang tidak melayani pelanggan maka di perbantukan pada divisi finishing.

Hasil analisis mengenai perencanaan metode di CV. Star Digital Printing ini disesuaikan dengan kondisi pada saat itu, sehingga proses perbaikan atau penyempurnaan dapat sesuai dan menciptakan kondisi efisiensi.

Berdasarkan teori dari Ebert & Griffin (2006), bahwa Manajer mengembangkan daftar atau jadwal dalam mendapatkan dan menggunakan sumber daya produksi. Pen-

jadwalan menunjukkan produk apa yang akan diproduksi, kapan proses produksi dilakukan dan sumber daya yang akan digunakan. Dalam *Operation Schedules* jasa, melibatkan pekerjaan dan pekerja. Dalam menjadwalkan pekerja, manajer harus bisa mempertimbangkan efisiensi dan biaya.

Penjadwalan akan produk yang diproduksi, kapan proses produksi, dan sumber daya yang digunakan pada CV. Star Digital Printing dilakukan oleh manajer operasional, manajer operasional mengatur pesanan yang ada kemudian menjadwalkannya dalam Surat Perintah Kerja yang diberikan pada operator. Pada Surat Perintah Kerja tersebut terdapat keterangan mengenai bahan baku yang digunakan, waktu pencetakan, serta dicetak pada mesin cetak mana, dan bentuk finishing yang diinginkan oleh pelanggan pun dituliskan. Sehingga pada penjadwalan tersebut, dapat mempersingkat waktu pengerjaan.

CV. Star Digital Printing telah menyusun jadwal proses operasional sehari-harinya, hal ini diungkapkan oleh para narasumber yang mengatakan bahwa memang telah tersusun atau terjadwal proses operasional tersebut. Dalam hal lain seperti penjadwalan shift atau jam kerja pekerja sehari-harinya dijadwalkan oleh manajer operasional, sesuai dengan pernyataan dari para narasumber. Sedangkan, hasil dari penjadwalan jam kerja tersebut juga dirasakan oleh para narasumber yang mengatakan bahwa itu memang dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Hasil analisis penskedulan operasional di CV. Star Digital Printing ini berasal dari manajer operasional yang mengatur semuanya, sehingga karyawan divisi operator dan finishing bertugas untuk melaksanakan sesuai dengan jadwal dan keterangan yang ada pada Surat Perintah Kerja.

Berdasarkan teori dari Ebert & Griffin (2006), *Operation Control* menyangkut manajemen material dan pengendalian mutu. Manajemen material terdiri dari empat area yaitu transportasi, pergudangan, inventori dan pembelian bahan baku untuk produksi.

Bahan baku yang digunakan untuk produksi di CV. Star Digital Printing ini sendiri, di beli melalui pabrik yang berada di wilayah kota Surabaya dengan melalui via telepon atau terkadang ketika ada salesman datang untuk menawarkan kepada Manajer Operasional CV. Star Digital Printing, dan pembelian bahan baku dilakukan oleh Manajer Operasional. Selanjutnya barang akan dikirim, proses pengiriman bahan baku itu sendiri, menggunakan kendaraan dari penjual tersebut. Terkadang tidak menutup kemungkinan, ketika CV. Star Digital Printing membutuhkan bahan baku segera dan penjual masih belum bisa melakukan pengiriman tersebut. Maka CV. Star Digital Printing menggunakan kendaraan milik Sudjijo selaku rekan bisnis dari Peter untuk mengambil bahan baku tersebut.

Setelah bahan baku tersebut dikirim, langsung diletakkan pada tumpukan bahan-bahan lainnya dan diberikan tanda berupa stiker untuk mengetahui ukuran dan jenis bahannya. Pada CV. Star Digital Printing tidak memiliki gudang khusus yang digunakan untuk menyimpan bahan baku karena untuk memudahkan bagi karyawan divisi operator dalam mengambil dan menaikkan pada mesin cetak.

Inventory yang ada pada CV. Star Digital Printing ini sendiri adalah bahan baku yang digunakan untuk mencetak, seperti *roll banner*, Albatros, Kertas Laminasi *Glossy* dan

Doff, Vinyl, Frontlite, Stiker, Photo Paper, Eco Solven, Haagen Art, dan lain sebagainya. Pengecekan *inventory* dilakukan juga pada CV. Star Digital Printing ini, guna untuk tidak kehabisan bahan baku produksi. Proses penyetokkan tersebut dilakukan paling tidak seminggu sekali atau tidak menutup kemungkinan jika dilakukan proses tersebut setiap harinya. Proses pengecekan inventori dan pemesanan jika terjadi kehabisan bahan baku, dilakukan oleh manajer operasional.

Berdasarkan dari wawancara dengan para narasumber, didapatkan informasi yang saling mendukung bahwa yang bertugas melakukan pengontrolan kualitas atau mutu produk hasil produksi adalah Naomy. Kondisi dimana ada kualitas terdapat produk yang gagal pada saat pencetakan tersebut, diungkapkan oleh para narasumber bahwa perusahaan merugi dan dengan kata lain perusahaan melakukan penggantian hasil cetakan tersebut yang mengakibatkan perusahaan harus mencetak lagi. Sehingga dari proses pencetakan lagi tersebut, membuat perusahaan mengeluarkan biaya dengan tinta dan bahan baku lainnya yang digunakan, sehingga perusahaan bisa dikatakan mengalami kerugian.

Pengendalian terhadap kualitas perlu ada pada CV. Star Digital Printing, dimana kualitas perlu dilakukan pengecekannya sehingga terkendali mutu dari cetakan tersebut. Manajer Operasional melakukan pengendalian dan penilaian akan kualitas cetakan yang dihasilkannya tersebut dengan melakukan pengecekan pada saat hasil cetakan selesai, dan akan masuk pada proses *finishing*. Berdasarkan informasi yang didapat dari para narasumber yang mengatakan bahwa, kondisi jika ada cetakan yang gagal membuat perusahaan mengalami kerugian karena dilakukan proses penggantian tersebut.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), *Total Quality Management* (TQM) biasanya disebut dengan jaminan kualitas terdapat didalamnya seluruh aktifitas yang perlu untuk menghasilkan kualitas yang baik untuk pangsa pasar.

Kualitas yang dihasilkan perusahaan juga akan melibatkan proses dan produk, dimana kondisi pada CV. Star Digital Printing ini memberikan kontribusi dengan cara menghasilkan cetakan yang baik dan sesuai dengan keinginan konsumen. Contoh yang ada adalah sebagai berikut, CV. Star Digital Printing memberikan kualitas pelayanan yang baik pada pelanggan dengan cara memberikan kenyamanan akan pelayanan dari karyawan, dengan keramahan dan kesabaran. Contoh lain adalah dengan memberikan jasa desain yang tidak dipungut biaya, dengan kondisi dimana pelanggan yang mendesain tersebut dapat mendesain disana. Sedangkan di percetakan lain, mungkin desain akan dikenakan biaya sekecil apapun bentuk desainnya. dengan cara seperti itu, CV. Star Digital Printing mampu memperoleh kepercayaan pelanggan dan kepuasan akan desain, sehingga perusahaan memiliki keuntungan lebih dibandingkan dengan kompetitornya.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), bahwa untuk pencapaian kualitas yang baik, manajer harus merencanakan proses produksi. *Planning for quality*, baik sebelum atau sesudah produk itu diproses. Pada awal proses, manajer harus mengatur tujuan untuk kualitas kinerja dan kehandalan kualitas.

CV. Star Digital Printing memiliki manajer operasional yang selalu melakukan pengecekan terhadap kualitas yang

dihasilkan, dan perencanaan akan kualitas itu sendiri dilakukan berdasarkan dari kualitas yang dihasilkan mesin itu sendiri. Kualitas yang dihasilkan mesin tersebut, perusahaan sudah sesuai dengan perencanaan kualitas perusahaan. Dengan menggunakan tolak ukur, hasil cetakan yang baik itu yang tidak ada cacat, seperti ada warna yang tidak keluar, dan tinta yang bocor sehingga merusak hasil cetakan. Jika pada kondisi kualitas yang dihasilkan dari cetakan menurun atau terdapat cacat produksi, maka perusahaan melakukan penggantian. Sehingga dengan itu, kualitas kinerja dan kehandalan kualitas dari perusahaan sudah bisa membeikan kepuasan pada pelanggan selama ini.

Kualitas yang baik berdasarkan hasil cetakan merupakan bagian penting untuk kepuasan pelanggan, begitu juga dengan kualitas kinerja karyawan yang membantu pelanggan untuk dapat memberikan sesuai dengan pesanan yang diinginkan. Seperti pada divisi desain, yang membantu pelanggan yang belum memiliki file desainnya. Karyawan pada divisi desain menunjukkan kualitas kemampuannya dengan membantu untuk mendesain sesuai dengan keinginan pelanggan, dan kesabaran pun di junjung tinggi untuk diterapkan pada seluruh karyawan sehingga ketika divisi-divisi yang ada sedang mengerjakan pekerjaannya, mereka tetap memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Sehingga dari kinerja yang baik tersebut, dapat dinilai oleh pelanggan.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), *organizing for quality* dalam memproduksi kualitas yang baik akan produk dan jasa memerlukan kemauan dari seluruh bagian dalam organisasi.

Kontribusi dari seluruh karyawan untuk membantu meningkatkan kualitas dari hasil cetakan CV. Star Digital Printing sangat memberikan peranan penting, dikarenakan kualitas yang baik tersebut tidak mungkin dihasilkan oleh satu orang. CV. Star Digital Printing memang belum bisa memberikan kualitas tata ruang yang baik, tetapi kualitas layanan yang diberikan sudah ditata dengan sebaik mungkin sehingga pelanggan yang datang juga merasakan mendapatkan pelayanan yang baik, terbukti dengan pengorganisasian yang baik tersebut, operasional keseluruhan perusahaan masih berjalan mulai dari tahun 2009 sampai dengan sekarang. Pelanggan yang datang juga selalu datang kembali, dan dengan ini dapat dibuktikan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan tersebut membantu perusahaan dapat memperoleh promosi dari pelanggan melalui mulut ke mulut.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), *directing for quality* bahwa seorang Manajer harus bisa memotivasi karyawan untuk membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan akan kualitas itu. Jika manajer sukses, karyawan akan dapat mencapai kualitas pimpinan (*quality ownership*) yang merupakan ide dari kualitas yang berasal dari seseorang yang menciptakan itu ketika mengerjakan pekerjaan itu.

Motivasi karyawan yang dilakukan oleh manajer operasional CV. Star Digital Printing agar membantu perusahaan mencapai tujuan akan kualitas itu, selama ini dengan cara evaluasi dan *briefing*. *Briefing* tersebut memang tidak dilakukan bersama-sama keseluruhan karyawan, tetapi selama ini dengan pengarahan secara langsung pada karyawan tersebut. Pimpinan pun mengajak karyawan untuk bersama-sama mengambil bagiannya, sehingga karyawan tahu jenjang antara dirinya sendiri dan pimpinannya tetapi mereka

memperhatikan keuntungan perusahaan akan kualitas yang dihasilkannya, karena dianggap kelangsungan perusahaan bagian dari mereka. Seperti pada kondisi, cetakan yang menyusut dari file aslinya, divisi operator memberitahukan pada manajer operasional sebagai informasi kepada divisi finishing untuk dapat mencari celah untuk perbaikannya, dan begitu juga divisi finishing melakukan semaksimal mungkin perbaikannya demi menjaga kualitas dari cetakan tersebut. kontribusi dari setiap karyawan inilah yang membuat perusahaan tetap bertahan pada persaingan yang ketat pada bidang percetakan.

Berdasarkan teori Ebert & Griffin (2006), *Controlling for Quality* dalam memonitor produk dan jasa, perusahaan dapat mendeteksi kesalahan dan melakukan perbaikan. Manajer harus bisa menentukan standar yang spesifik dan pengukuran.

Manajer operasional pada CV. Star Digital Printing telah melakukan kontrol kualitas akan cetakannya tersebut, dengan cara memperhatikan kualitas dari cetakan yang dihasilkan mesin cetak dan dari hasil finishing, ketika kontrol dilakukan sesuai dengan perencanaan diawal, maka penentuan standar akan kualitas tersebut baik atau tidak telah dipahami. Jika ada kualitas dibawah standar tersebut, maka proses penggantian akan dilakukan.

Pengontrolan oleh manajer dilakukan dengan spesifik melalui standar kualitas mesin yang ada, ketika tidak mengalami penurunan hasil cetakan, yang disebabkan melalui tinta yang bocor ataupun warna yang tidak muncul pada saat proses mencetak.

Melalui hasil identifikasi dan analisis terhadap manajemen operasional, fungsi manajemen operasional, dan Total Quality Management, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal yang akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan operasional.

Perusahaan dapat mengelola operasional dengan baik lagi, baik melalui briefing yang dilakukan secara keseluruhan pada seluruh karyawan agar meminimalisir kesalahan yang dibuat karyawan. Kemudian untuk itu, perusahaan juga perlu meningkatkan pengarahannya dalam hal evaluasi pada beberapa waktu sekali, ketika evaluasi dilakukan secara berkala maka kejadian yang tidak diinginkan pun dapat berkurang beberapa waktu.

Perusahaan dapat mengatur tata ruang yang ada untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi pekerja maupun pelanggan, agar tidak terlihat kondisi tata ruang perusahaan yang berantakan. Ketika perbaikan tata ruang telah dilakukan, maka kenyamanan akan tercipta dengan sendirinya. Peningkatan akan tata ruang akan menimbulkan kenyamanan bagi seluruh pihak, dan ketika kondisi itu terpenuhi maka kualitas pekerja yang dapat meningkatkan kehandalan akan kualitas pekerja di perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Dari pembahasan yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan dari manajemen operasional sebagai berikut :

1. Proses operasional dimulai melalui tahap pemesanan yang didalamnya bisa terjadinya proses desain ataupun hanya memasukkan file saja, kemudian dilanjutkan dengan proses pencetakan dan finishing. Dalam proses operasional sehari-

harinya, sudah dikerjakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan job-desc. yang ada. Sedangkan tahapan operasional yang muncul pada sebanyak dua tahapan.

2. Pada CV. Star Digital Printing tidak terdapat Standard Operational Procedure (SOP) yang tertulis dan tidak ada briefing pada karyawan, tetapi dapat dipahami dengan baik oleh karyawan.

3. Proses perubahan bahan baku menjadi barang jadi cukup singkat, hanya melalui proses pencetakan kemudian di finishing.

4. Divisi yang ada pada CV. Star Digital Printing sebanyak 3 divisi, yaitu divisi desain 4 orang, operator 3 orang, finishing 3 orang.

5. Peralatan yang digunakan adalah komputer, mesin laminasi dan mesin printing.

6. Proses maintenance pada CV. Star Digital Printing terjadi jika ada kerusakan, dan dari proses tersebut menimbulkan dampak terhadap proses pencetakan pesanan pelanggan. Proses perbaikan bisa dilakukan oleh operator atau memanggil teknisi.

7. Pelanggan pada CV. Star Digital Printing ini selalu menuntut agar pesannya dapat segera selesai tepat waktu. Jika ada pelanggan yang membutuhkan untuk segera selesai maka didahulukan.

8. Pengarahan lebih lagi terhadap karyawan untuk membantu meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Pemberian motivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih lagi pada perusahaan.

Dari pembahasan yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan dari fungsi manajemen operasional sebagai berikut :

a. Operation Planning

1. Pada CV. Star Digital Printing ini proses perencanaan operasionalnya disesuaikan dengan quantity pemesanan berdasarkan file yang masuk. Sehingga, operator hanya mematuhi apa yang diarahkan, sehingga proses mengalir apa adanya. Kemudian dalam hal perencanaan kapasitas disesuaikan dengan kapasitas dari mesin tersebut.

2. Kualitas yang dihasilkan perusahaan atas cetakan tersebut dirasa telah sesuai dengan kualitas mesin dan harga.

3. Pemilihan lokasi dari CV. Star Digital Printing ini strategis dimana dekat dengan pelanggan dan distribusi bahan baku. Sedangkan penyusunan tata ruangnya, dilakukan oleh direktur dan juga dibantu manajer operasional. Kondisi ruangan yang sempit membuat penataan bahan baku terlihat kurang rapi tersebut, ditata dekat mesin cetak.

4. Pembenahan tata ruang dari CV. Star Digital Printing harus dilakukan, agar muncul kenyamanan baik untuk karyawan maupun pelanggan.

5. Metode Produksi yang digunakan di CV. Star Digital Printing ini dilakukan oleh manajer operasional, untuk pengaturan produksi yang dapat membuat seluruh bagian saling membantu dalam operasional.

b. Operation Schedule

1. Proses operasional sehari-hari dari karyawan telah terjadwal dengan pembagian shift atau jam kerja dan dari penjadwalan tersebut di rasa berjalan dengan baik.

2. Penjadwalan akan proses produksi juga dilakukan oleh manajer operasional, sehingga proses produksi juga terjadwal pada Surat Perintah kerja tersebut.

c. Operation Control

1. Pengontrolan atas kualitas atau mutu produksi, inventori, dan pemesanan bahan baku dilakukan oleh Manajer Operasional. Kondisi dimana ada cetakan yang gagal, maka dilakukan pencetakan ulang dan perusahaan rugi. Pengecekan stok dilakukan seminggu sekali.

2. Transportasi untuk pengiriman bahan baku dilakukan oleh penjual.

3. CV. Star Digital Printing tidak memiliki gudang khusus untuk melakukan penyimpanan bahan bakunya tersebut.

4. Pembelian bahan baku dilakukan oleh manajer operasional.

Dari pembahasan yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan dari Total Quality Management sebagai berikut :

1. Perencanaan kualitas (*planning for quality*)

a. CV. Star Digital Printing memiliki manajer operasional yang selalu melakukan pengecekan terhadap kualitas yang dihasilkan, dan perencanaan akan kualitas itu sendiri dilakukan berdasarkan dari kualitas yang dihasilkan mesin itu sendiri.

b. Kualitas yang baik berdasarkan hasil cetakan merupakan bagian penting untuk kepuasan pelanggan, begitu juga dengan kualitas kinerja karyawan yang membantu pelanggan untuk dapat memberikan sesuai dengan pesanan yang diinginkan.

2. Pengorganisasian Kualitas (*organizing for quality*)

a. Kontribusi dari seluruh karyawan untuk membantu meningkatkan kualitas dari hasil cetakan CV. Star Digital Printing.

b. CV. Star Digital Printing belum bisa memberikan kualitas tata ruang yang baik, tetapi kualitas layanan yang diberikan sudah ditata dengan sebaik mungkin sehingga pelanggan yang datang juga merasakan mendapatkan pelayanan yang baik. Pelanggan yang datang juga selalu datang kembali, dan dengan ini dapat dibuktikan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan tersebut.

3. Pengarahan Kualitas (*directing for quality*)

a. Motivasi karyawan yang dilakukan oleh manajer operasional CV. Star Digital Printing selama ini dengan cara evaluasi dan briefing.

b. Briefing tersebut memang tidak dilakukan bersama-sama keseluruhan karyawan, tetapi selama ini dengan pengarahan secara langsung pada karyawan tersebut.

c. Pimpinan pun mengajak karyawan untuk bersama-sama mengambil bagiannya, sehingga karyawan tahu jenjang antara dirinya sendiri dan pimpinannya tetapi mereka memperhatikan keuntungan perusahaan akan kualitas yang dihasilkannya, karena kontribusi dari setiap karyawan inilah yang membuat perusahaan tetap bertahan pada persaingan yang ketat pada bidang percetakan.

4. Pengontrolan Kualitas (*controlling for quality*)

a. Manajer operasional pada CV. Star Digital Printing telah melakukan kontrol kualitas akan cetakannya tersebut, dengan cara memperhatikan kualitas dari cetakan yang dihasilkan mesin cetak dan dari hasil finishing.

b. Pengontrolan oleh manajer dilakukan dengan spesifik melalui standar kualitas mesin yang ada, ketika tidak mengalami penurunan hasil cetakan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan bagi CV. Star Digital Printing untuk dapat mengelola operasional perusahaan :

1. Perusahaan sebaiknya memperhatikan kondisi mesin, untuk mengantisipasi terjadinya kerusakan mesin cetak.

2. Perusahaan mengatur kembali kondisi ruangan di CV. Star Digital Printing, agar dapat muncul kenyamanan baik pada proses operasional, karyawan, dan pelanggan.

3. Perusahaan diharapkan dapat mengatasi kondisi penumpukan pesanan baik dengan cara menambah mesin cetak lagi, sehingga tidak terjadi penolakan pesanan, sehingga tidak mengecewakan pelanggan.

4. Pimpinan mengarahkan karyawan yang ada lebih baik, melalui briefing untuk hanya sekedar evaluasi dari kondisi perusahaan dalam beberapa waktu terakhir.

5. Struktur organisasi sebaiknya juga diberitahukan kepada karyawan, sehingga seluruh karyawan jelas dan memahami posisinya di perusahaan.

6. Pemberitahuan dijelaskan lebih jelas dan rinci kepada karyawan yang ada, dan diperlengkapi dengan SOP tertulis. Agar setiap karyawan dapat memahami Job desc. nya dengan lebih jelas.

7. Perusahaan terus memperhatikan kualitas dari hasil cetakan agar tetap terjaga kualitasnya cetakan.

8. Perusahaan tetap mempertahankan rasa nyaman dari pelayanan yang ada untuk pelanggan, dengan memberikan kesabaran dan keramahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ebert, Ronald J. And Ricky W. Griffin. (2006) *Business Essentials* (5th ed). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Eddy, H. (2008). *Manajemen Operasi*. Jakarta : Grasindo.
- Percetakan: *Proses dan Tahapannya*. (2010). Retrieved March 10, 2016 from <http://percetakan.co.id/percetakan-proses-dan-tahapannya.html>
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Triwulan Ketiga, *Industri Jatim Menggeliat*, 2015, Retrieved July 11, 2015 from <http://surabayanews.co.id/2015/11/02/40967/triwulan-ketiga-industri-jatim-menggeliat.html>