

Analisis Penerapan Serta Perbandingan Permasalahan Operasional Perusahaan pada PT. Gudang Garam Tbk Menjelang Pandemi

Fendy Cuandra^{*1}, Shirley Feblicia², Tethannia Krishermawanti³, Gusfandi⁴, Daniel⁵

Universitas Internasional Batam, Baloi-Sei Ladi, Jl. Gajah Mada, Tiban Indah, Kec. Sekupang, Kota Batam, Kepulauan Riau 29426

E-mail: fendy.cuandra@uib.ac.id¹

*Email Korespondensi: 1941027.shirley@uib.edu², 1941067.tethannia@uib.edu³, 1941217.gusfandi@uib.edu⁴, 1941370.daniel@uib.edu⁵

ABSTRAK

Dalam penerapan operasional perusahaan memaksimalkan kinerja dari perusahaan membutuhkan manajemen operasional untuk melakukan pekerjaannya sebagai bagian paling berharga dan penting dalam dipahami oleh pihak perusahaan. PT. Gudang Garam TBK sebagai perusahaan yang bergerak dalam pembuatan rokok cengkeh, yang dikenal sebagai rokok kretek menjadi objek dalam penelitian ini. Metode penelitian yang dimanfaatkan yakni mengumpulkan hasil dokumentasi, informasi dan berita yang berkaitan dengan PT. Gudang Garam TBK. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: (1) PT. Gudang Garam TBK terus memperbesar *market share* dalam industri ini, banyaknya kompetitor, penurunan ekonomi dan daya beli masyarakat, pandemi, kenaikan cukai semua merupakan tantangan oleh perusahaan tersebut; (2) Pada masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK tetap terus memenuhi janjinya untuk menjamin bahwa pelanggan memiliki akses ke berbagai barang Gudang Garam yang memiliki kualitas tinggi dan tingkat kesegaran yang konsisten, mudah diperoleh, dan memenuhi kebutuhan pelanggan; (3) Perbedaan yang dirasakan dalam operasional PT. Gudang Garam TBK saat sebelum pandemi para karyawan bekerja di pabrik tanpa ada yang WFH sehingga operasionalnya dapat dikontrol dengan baik; (4) Dalam pengendalian kualitas diketahui bahwa PT. Gudang Garam TBK tetap akan melakukan dan melaksanakan tujuan dalam mengikuti kemauan dari konsumen supaya mereka bisa tertarik dan membeli produk perusahaan yang juga akan meningkatkan penjualan.

Kata kunci : Penerapan Operasional; Perbandingan Permasalahan; PT. Gudang Garam TBK.

ABSTRACT

In implementing company operations, maximizing the performance of the company requires operational management to carry out its work as the most valuable and important part to be understood by the company. PT. Gudang Garam TBK as a company engaged in the manufacture of clove cigarettes, known as kretek cigarettes, is the object of this study. The research method used is to collect documentation, information and news relating to PT. TBK Salt Warehouse. The results of the research show that: (1) PT. Gudang Garam TBK continues to increase market share in this industry, there are many competitors, the decline in the economy and people's purchasing power, the pandemic, the increase in excise tax are all challenges by the company; (2) During the pandemic, PT. Gudang Garam TBK continues to fulfill its promise to ensure that customers have access to a variety of Gudang Garam goods that are of high quality and a consistent level of freshness, easy to obtain, and meet customer needs; (3) The difference is felt in the operations of PT. Gudang Garam TBK before the pandemic employees worked in factories without anyone WFH so that their operations could be controlled properly; (4) In quality control it is known that PT. Gudang Garam TBK will continue to carry out and carry out its objectives in following the wishes of consumers so that they can be interested and buy the company's products which will also increase sales.

Keywords : Operational Application; Comparison of Problems; PT. Gudang Garam TBK.

PENDAHULUAN

Operasional yakni salah satu dari tiga fungsi strategis perusahaan yang dimana juga turut mencakupi bidang keuangan dan juga pemasaran. Sementara aktivitas sehari-hari perusahaan yang terlibat dalam memproduksi serta menjual produknya, menghasilkan pendapatan bersama aktivitas

administrasi juga pemeliharaan umum merupakan aktivitas operasional. Selain itu, aktivitas operasional perusahaan pada umumnya dilaksanakan dengan memproduksi, menjual maupun memasarkan produknya kepada para konsumen. Diketahui bahwa perusahaan yang melaksanakan aktivitas operasional dibagi menjadi dua, antara lain perusahaan manufaktur serta perusahaan jasa. Kedua perusahaan tersebut mempunyai aktivitas operasional yang sedikit berbeda yakni dimulai dari pemanfaatan bahan baku sampai dengan produk yang dihasilkan.

Perusahaan manufaktur sebagai perusahaan yang mempunyai kegiatan utama berupa membeli maupun mengolah bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual. Suatu bagian dalam perusahaan manufaktur adalah industri yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengolah bahan baku menjadi suatu produk tertentu, karena membutuhkan lokasi secara fisik dalam melaksanakan proses produksi barangnya. Hasil produksi dari perusahaan manufaktur mempunyai wujud fisik yang mampu dilihat, disentuh, dikonsumsi dan juga digunakan. Perusahaan manufaktur juga wajib menyediakan banyak bahan baku sebab perusahaan tersebut harus memproduksi dan mengolah barangnya terlebih dahulu sebelum dijual.

PT. Gudang Garam TBK adalah perusahaan yang berdasar di Indonesia berdiri sejak tahun 1958 yang bergerak dalam pembuatan rokok cengkeh, yang dikenal sebagai rokok kretek. Sampai sekarang perusahaan tersebut terkenal luas baik di dalam negeri maupun mancanegara sebagai penghasil rokok kretek yang berkualitas tinggi, juga merupakan produsen tembakau tertinggi atau terbesar di Indonesia. Perusahaan tersebut memproduksi berbagai merek rokok kretek, yang termasuk sigaret kretek tangan, sigaret kretek mesin dan juga berbagai varian dengan tar rendah serta nikotin rendah. Terdapat beberapa merek utama yakni seperti Gudang Garam International, Gudang Garam Merah, Surya, Surya Pro Mild, Surya Professional dan GG Mild. Diketahui PT. Gudang Garam TBK masih aktif sampai sekarang dan terus menerus dalam mengembangkan operasional bisnis perusahaannya.



Gambar 1.
Gambaran Produk PT. Gudang Garam TBK

Dalam penerapan operasional perusahaan memaksimalkan kinerja suatu perusahaan membutuhkan manajemen operasional untuk melakukan pekerjaannya sebagai bagian paling berharga dan penting dalam dipahami oleh pihak perusahaan. Manajemen operasional juga mempunyai peran efektif dalam menggapai tujuan yang sudah diputuskan sebelumnya oleh perusahaan, yang memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana dengan terus mengawasi semua pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Manajemen operasional dibagi menjadi berbagai macam dan setelah diseleksi penelitian tersebut akan menyajikan pembahasan mengenai empat pembagian yakni manajemen proyek, strategi tata letak dan lokasi serta pengelolaan kualitas. Terlebih penerapan operasional perusahaan dan manajemennya pastinya sangat penting pada masa berjalananya pandemi, sehingga penulis melakukan penelitian terhadap topik yang bertema **“Analisis Penerapan Serta Perbandingan Permasalahan Operasional Perusahaan (Project Management, Layout dan Location Strategies Bersama Managing Quality) pada PT. Gudang Garam TBK Menjelang Pandemi”** untuk laporan penelitian tersebut.

Menurut Wahjono (2021) manajemen operasional adalah pengelolaan, pengorganisasian, dan pengendalian terhadap semua kegiatan yang berpengaruh dengan penanganan baik itu berbentuk barang ataupun jasa secara langsung. Manajemen operasional bertujuan untuk memastikan suatu proses dalam operasi perusahaan dapat berjalan terus menerus dengan efisien dan efektif untuk mewujudkan tujuan

suatu perusahaan. Sementara menurut Rohaetin dan Norrahmi (2020) manajemen operasional sebagai salah satu faktor yang terpenting bagi kelangsungan suatu perusahaan, departemen dengan jumlah pemanfaatan dana terbesar yang membutuhkan perhatian sebab dari sini mampu diketahui bagaimana produk tersebut dihasilkan. Lebih lanjut menurut Budianto (2018) manajemen operasional yakni pembuatan keputusan tentang fungsi operasi dan sistem transformasi mana yang akan digunakan. Dengan demikian, manajemen operasional sebagai studi mengenai pengambilan keputusan untuk fungsi operasional.

Menurut Tamalika dan Fuad (2022) manajemen proyek sebagai sebuah kedisiplinan pengetahuan yang dituangkan ke dalam serangkaian kegiatan yang mengakomodir semua sumber daya secara teknis guna melengkapi target dari sebuah proyek, manajemen proyek juga diketahui sangat berdampak terhadap kesuksesan maupun kegagalan untuk suatu proyek tertentu. Manajemen proyek dibagikan menjadi tiga yakni perencanaan, penjadwalan dan pengendalian: (1) Menurut Ananda (2019) perencanaan mencakup keseluruhan misi, identifikasi hasil-hasil kunci serta penetapan target tertentu di samping peningkatan kebijaksanaan dari program dan juga prosedur dalam mencapai target tersebut, dalam perencanaan disusun bermacam misi, visi, target, strategi bersama sasaran dari sebuah perusahaan atau organisasi; (2) Menurut Efendi *et al.* (2019) penjadwalan merupakan pengaturan maupun penetapan jam yang diperuntukkan untuk aktivitas operasional yang mencakupi perihal seperti pengalokasian fasilitas, peralatan serta tenaga kerja, penetapan giliran serta prosedur atas semua tahapan dalam aktivitas operasi tersendiri; (3) Menurut Tanjung (2017) pengendalian merupakan sebuah sistem dalam memantau maupun mengawasi pelaksanaan dari sebuah proyek supaya pihak-pihak yang terlibat dalam proyek tersebut mampu berfungsi serta bekerja secara efisiensi dalam jam, optimalisasi dan juga tenaga kerja.

Menurut Murdifin dan Mahfud (2021) tata letak bangunan adalah sebuah keputusan operasional utama yang juga berperan dalam memilih seberapa efisien operasi perusahaan berjalan dalam jangka panjang. Efisiensi perusahaan dapat dibantu oleh tata letak yang terorganisir dan dipikirkan dengan baik. Tata letak bangunan dibagikan menjadi dua seperti fungsi serta model: (1) Menurut Heizer dan Render (2019) target dari strategi tata letak yakni untuk mengembangkan tata letak yang efisien yang sesuai dengan kebutuhan organisasi agar tetap kompetitif; (2) Menurut Heizer dan Render (2019) berpendapat bahwa terdapat berbagai jenis tata letak yang dimanfaatkan sesuai dengan proses yang terjadi dalam perusahaan, yakni tata letak kantor, tata letak toko eceran, tata letak gudang dan penyimpanan, tata letak posisi tetap, tata letak berorientasi proses, tata letak sel-sel kerja dan tata letak berorientasi produk.

Menurut Lupiyoadi (2019) lokasi mengacu pada tempat di mana kantor pusat perusahaan harus didirikan dan di mana operasi atau kegiatannya harus dilakukan. Sementara Menurut Tjiptono (2018) lokasi usaha yakni tempat dimana suatu usaha beroperasi maupun tempat perusahaan melaksanakan aktivitas dalam melahirkan jasa serta produk yang berkaitan dengan bagian ekonomi dari usaha tersebut. Dalam strategi lokasi mempunyai pembahasan mengenai strategi serta cara pengelolaannya seperti menurut White *et al.* (2018) *location strategies* adalah sebuah strategi dalam mendapatkan lokasi yang optimal bagi perusahaan dengan cara mengidentifikasi keperluan bersama tujuan perusahaan, kemudian mencari lokasi yang memiliki penawaran yang sesuai dengan keperluan dan juga tujuan tersebut. Pada dasarnya, teori tertentu memiliki tujuan untuk memaksimalkan peluang perusahaan dalam melakukan bisnisnya serta meminimalisir resiko dan biaya operasional perusahaan.

Menurut Ondra (2021) *managing quality* merupakan langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan untuk memastikan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan memenuhi atau melebihi spesifikasi yang diharapkan oleh pelanggan dan memiliki kualitas yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam *managing quality* terdapat standar yang menurut Naidoo *et al.* (2020) standar pengelolaan kualitas menetapkan sebuah *framework* atau kerangka kerja yang menjadi standar bagaimana sebuah perusahaan mengelola aktivitas utama dari bisnisnya.

METODE

Profil Perusahaan

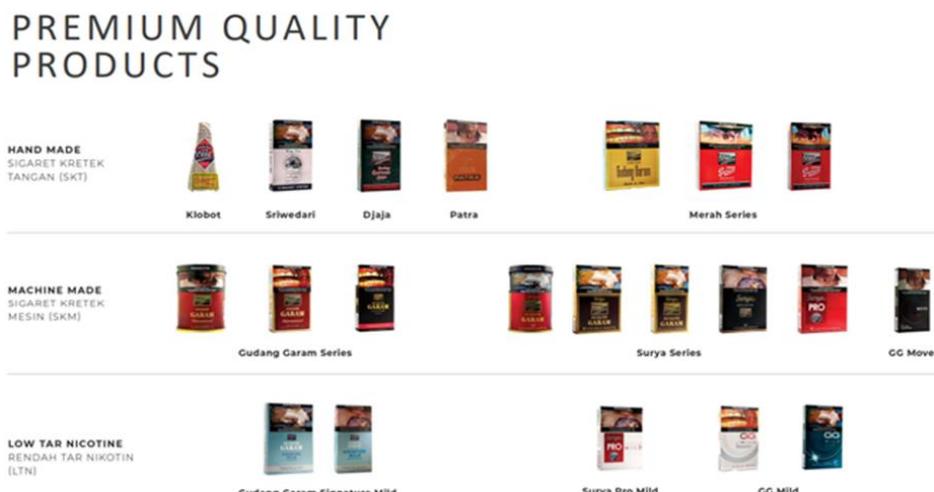
PT. Gudang Garam TBK yakni perusahaan produsen rokok kretek terkenal yang identik dengan Indonesia yang merupakan suatu sentra utama perdagangan rempah di dunia. Dalam sumber informasi yang didapatkan dari *website* PT. Gudang Garam TBK berdiri sejak tahun 1958. Dalam total penduduk sebesar 266 juta jiwa, Indonesia dikenal sebagai pasar konsumen yang luas serta beragam dengan

persentase perokok dewasa yang relevan diantaranya 66% laki-laki dewasa di Indonesia diperkirakan sebagai perokok. Sampai sekarang perusahaan tersebut dikenal luas baik dalam negeri maupun mancanegara yakni penghasil rokok kretek yang berkualitas tinggi, juga merupakan produsen tembakau tertinggi atau terbesar di Indonesia.

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Gudang Garam TBK menganut filosofi Catur Dharma. Singkatnya yakni diantaranya: (1) Hidup yang bermakna bersama berguna bagi masyarakat luas adalah kebahagiaan; (2) Ketekunan, ketekunan, integritas, kesehatan serta keyakinan adalah prasyarat untuk sukses; (3) Keberhasilan tidak terlepas dari peran dan juga kerjasama dengan orang lain serta (4) Karyawan adalah mitra bisnis yang penting, melewati filosofi Catur Dharma, PT Gudang Garam TBK menyadari butuhnya dukungan dari masyarakat sekitar.

Aktivitas Operasional Perusahaan

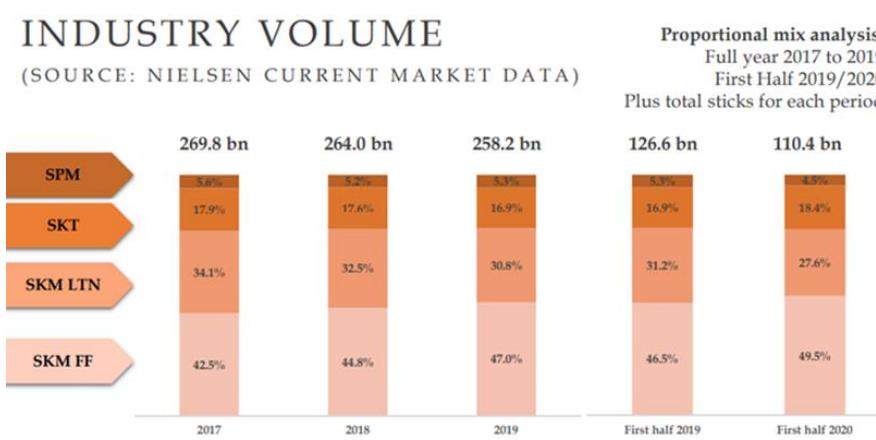
Perusahaan memproduksi berbagai merek rokok kretek, yang termasuk sigaret kretek tangan, sigaret kretek mesin dan juga berbagai varian dengan tar rendah serta nikotin rendah. Terdapat beberapa merek utama yakni seperti Gudang Garam International, Gudang Garam Merah, Surya, Surya Pro Mild, Surya Professional dan GG Mild. Diketahui PT. Gudang Garam TBK masih aktif sampai sekarang dan terus menerus dalam mengembangkan operasional bisnis perusahaannya.



Gambar 2.
Gambaran Produk PT. Gudang Garam TBK

Permasalahan Operasional Perusahaan

Permasalahan operasional perusahaan sebelum pandemi adalah penurunan volume industri rokok yang terjadi karena ketidakpastian ekonomi, sehingga perusahaan susah untuk memprediksi kebutuhan yang akan datang, oleh karena itu perusahaan tidak bisa menargetkan produksi yang pasti.



Gambar 3.
Gambaran Produksi Industri PT. Gudang Garam TBK

Permasalahan operasional perusahaan selama pandemi adalah tidak maksimalnya produksi dikarenakan virus corona yang membuat para pekerja yang terkena paparan tidak bisa bekerja. Serta kenaikan cukai rokok yang terus menekan operasional perusahaan, karena semakin banyak rokok yang dihasilkan, maka cukai rokok yang harus dibayar semakin tinggi, kedua hal ini yang membuat Gudang Garam produksinya menurun cukup drastis bahkan sampai menurun 12,8%.



Gambar 4.
Gambaran Penurunan Produksi PT. Gudang Garam TBK

Permasalahan operasional perusahaan setelah masa pandemi adalah meskipun virus sudah bukan menjadi masalah utama dalam kegiatan operasional tetapi terjadi Ketegangan geopolitik – yang mempengaruhi Mitra dagang dan ekspor Indonesia pasar dan juga penurunan daya beli masyarakat membuat Gudang Garam harus menghentikan sumber daya manusia yang dimiliki, dengan menurunnya produksi Gudang Garam, maka jika semua keadaan sudah membaik, operasional Gudang Garam akan kurang maksimal karena tidak bisa mengikuti keadaan yang membaik tersebut.

HASIL

Project Management Dalam Operasional Perusahaan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Dalam manajemen proyek sebelum pandemi oleh PT. Gudang Garam TBK mengalami situasi ketidakpastian yang dikarenakan melemahnya ekonomi dan penurunan daya beli masyarakat, sehingga pihak perusahaan hanya bisa menerapkan manajemen proyek yang berdasarkan pengalaman dari data perusahaan dan tidak membeli bahan baku yang banyak. Sementara saat masa pandemi, manajemen proyek yang diterapkan memproyeksikan menurun karena semakin melemahnya daya beli masyarakat. Setelah masa pandemi, pihak perusahaan mulai menerapkan manajemen proyek yang lebih optimis mengingat kebutuhan akan mulai pulih dan perusahaan juga mulai kembali membeli bahan baku yang lebih banyak, perusahaan juga bisa mulai memprediksi target produksi tahun ke tahun jika tidak terjadi permasalahan ekonomi yang sangat berpengaruh.

Layout Strategies Dalam Operasional Perusahaan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Sudah menjadi rahasia umum bahwa keputusan tentang tata letak memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas operasi sepanjang waktu. Karena tata letak mempengaruhi daya saing organisasi dalam hal kapasitas, proses, fleksibilitas, biaya, kualitas lingkungan kerja, kontak dengan konsumen, dan citra perusahaan, tata letak memiliki dampak strategis yang signifikan. Keberhasilan penerapan strategi bisnis yang telah ditetapkan perusahaan, apakah itu kekhasan, biaya rendah, atau respons cepat, dapat didukung oleh tata letak yang efektif. Oleh karena itu, PT. Gudang Garam TBK untuk mengawasi efektivitas operasional perusahaan. PT. Gudang Garam TBK terpaksa mengatur strategi perusahaan akibat anjloknya angka ekonomi di Indonesia yang terjadi akibat pandemi. Penurunan angka ekonomi ini terjadi di masa pandemi. Misalnya dengan memperkenalkan produk yang dijual dengan harga lebih murah.

Setelah masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK dalam menjalankan usahanya merancang sistem yang sesuai dengan harapan perusahaan dan pemangku kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Sistem ini memastikan bahwa konsep bisnis dan pembentukan jaringan dilakukan dengan baik dan tepat sasaran, yang memungkinkan perusahaan berfungsi pada tingkat efisiensi tertinggi. PT. Gudang Garam TBK berhasil menyusun rencana bisnis perusahaan agar tidak terkena sejumlah besar

risiko yang dapat menghambat operasi perusahaan. Selain itu, perusahaan berhasil menerapkan prinsip *networking* sehingga operasional bisnis dapat dilakukan secara optimal dan tujuan dapat tercapai.

Location Strategies Dalam Operasional Perusahaan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Dikarenakan ketatnya persaingan saat ini, menuntut PT. Gudang Garam TBK agar menentukan *location strategies* lebih baik lagi, dengan cara menentukan lokasi yang strategis untuk perusahaannya. Kondisi yang dialami oleh PT. Gudang Garam TBK bersifat *uncontrollable* yang artinya selalu berubah. Kondisi ini merupakan peluang dan bisa juga menjadi ancaman bagi PT. Gudang Garam TBK oleh karena itu untuk menghadapi persaingan yang kompetitif, perusahaan harus bersiag dan dapat bersaing. Dikarenakan PT. Gudang Garam TBK merupakan perusahaan manufaktur yakni, menurut Samadhinata dan Purnamawati (2020) merupakan perusahaan yang membeli bahan mentah kemudian diolah menjadi barang jadi atau setengah jadi kemudian dikemas, dilabelkan dan dijual.

Untuk memenuhi sumber daya yang dibutuhkan sebelum masa pandemi PT. Gudang Garam TBK berdiri di Jawa Timur, hal ini dikarenakan Jawa Timur merupakan salah satu provinsi penghasil tembakau terbanyak di Indonesia. Kantor yang dimiliki PT. Gudang Garam TBK sejak tahun 1958 hingga saat ini belum pernah berpindah, hanya mendirikan kantor cabang di Gempol, Jawa Timur. Selama masa pandemi dikarenakan banyak karyawan yang terkena Covid-19 perusahaan menutup pabriknya sehingga karyawan harus bekerja dari rumah dan hanya beberapa saja yang bekerja di pabrik. Sesudah masa pandemi PT. Gudang Garam TBK aktivitas operasional mulai berjalan lancar kembali, karena para karyawan sudah kembali kerja di pabrik dan tidak menerapkan *work from home* lagi.

Managing Quality Dalam Operasional Perusahaan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Dalam pengelolaan maupun pengendalian kualitas perusahaan manufaktur diketahui bahwa kualitas dari sebuah produk sangat signifikan untuk diperhatikan. Berdasarkan Kadim (2017) kualitas dari sebuah produk sebagai titik pusat dalam tujuan serta pencapaian dari sebuah perusahaan manufaktur. Pengendalian kualitas PT. Gudang Garam TBK dilaksanakan melalui pertahanan kualitas terhadap bahan baku sebab perusahaan sering mengedepankan kualitas dari produk yang diproduksi, yang dimana perihal tersebut diketahui melalui pemilihan tembakau sebagai bahan utama dari rokok PT. Gudang Garam TBK. Dalam memperoleh produk yang bermutu perusahaan juga mengimpor tembakau dari luar negeri yakni dari Amerika Serikat serta China.

Sebelum masa pandemi PT. Gudang Garam TBK melaksanakan pengendalian kualitas terhadap produk dengan: (1) Bahan baku dari rokok kretek menggunakan ramuan serta perpaduan dari bermacam jenis cengkeh, tembakau, saus bersama bahan-bahan pendukung terpilih lainnya; (2) Proses pembelian tembakau menuntut ketelitian yang tinggi serta penghayatan yang mendalam dari para ahli tembakau, baik dari rasa, aroma maupun ciri-ciri fisiknya daun tembakau kering, dilaksanakan dari tahap gagang-gagang, pembersihan benda asing hingga perajangan dalam menjaga aspek kebersihan hingga dibuatkan menjadi kemasan khusus untuk disimpan ke gudang dengan kelembaban bersama suhu tertentu; (3) Cengkeh merupakan bahan utama untuk rokok kretek tersebut yang memerlukan teknik pemrosesan, penyimpanan serta pemilihan yang rumit. Cengkeh berkualitas tinggi tersebut akan dilakukan tahap pembersihan, perajangan dan pengeringan sebelum disimpan ke dalam silo *stainless* untuk mempertahankan aspek kebersihannya; (4) Rokok yang bagus memerlukan saus yang pas dalam menghasilkan rokok enak serta berkualitas tinggi apabila diurus oleh seorang juru masak maupun ahli yang benar dengan menghayati pekerjaannya. Bahan pendukung yang dimanfaatkan seperti saus, kertas sigaret bersama *filter*, bahan *filter* tersebut masih perlu diimpor, namun demi penghematan devisa dan penunjang keperluan kertas sigaret, perusahaan melaksanakan investasi melalui bantuan teknologi perancis; (5) Tahap proses dilaksanakan tahap pra-produksi seperti proses seleksi yang ketat dalam pembelian bahan baku utama yang sudah diproses dan dicampur dengan saus hingga siap untuk dibuat rokok. Tahap produksi rokok dihasilkan dengan kreasi tangan pekerja wanita yang terampil dengan memanfaatkan alat giling dari kayu serta mesin sigaret kretek yang diproses dengan mesin otomatis berkecepatan tinggi. Tahap pengepakan memerlukan berbagai macam lapis kemasan dengan ukuran sesuai jenis dan isi serta kebutuhan distribusinya, lapisan pertama yakni kertas kaca untuk jenis rokok mesin sigaret kretek, lapisan kedua sebagai pembungkusan yang sudah mengalami proses cetak, kemudian lapisan ketiga untuk bentuk *press* maupun *slof*, hingga lapisan keempat untuk bentuk bal.

Wahyudi *et al.* (2021) mengemukakan bahwa selama masa pandemi PT. Gudang Garam TBK melaksanakan pengendalian kualitas terhadap proses produksi atau bahan yang dimanfaatkan saat

produk jadi sehingga mampu melakukan pengecekan kembali serta proses produksi dapat berjalan dengan bagus, pengecekan pada produk yang telah jadi juga dilakukan oleh PT. Gudang Garam TBK supaya mengurangi resiko yang akan mempengaruhi penjualan. Sementara pengendalian terhadap bahan yang dipakai masih sama seperti dulu sebelum adanya masa pandemi. Saat masa pandemi tersebut, produk perusahaan lebih memfokuskan kepada kemauan pelanggannya karena masa pandemi yang mempersulit ekonomi masyarakat, yakni dengan: (1) Kefokusan terhadap para pelanggan eksternal dan internal berperan penting dalam tahap tersebut, pelanggan eksternal memilih kualitas jasa dan produk yang disampaikan kepada mereka sementara pelanggan internal berperan untuk menentukan kualitas tenaga kerja, proses serta lingkungan yang berkaitan dengan produk dari perusahaan; (2) Obsesi pada kualitas melalui pembayaran gaji, rekrutmen serta karyawan sebagai contoh pelanggan internal, sedangkan pelanggan eksternal sebagai para pembeli akhir produk tersebut dan merupakan orang yang membayar serta menggunakan produk, melalui segi kualitas yang ditetapkan oleh PT. Gudang Garam TBK lebih terobsesi dalam memenuhi apa yang sudah ditentukan pada saat masa pandemi ini; (3) Pendekatan ilmiah diperlukan dalam mendesain pekerjaan serta proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut, data tersebut dibutuhkan untuk mengawasi prestasi, melakukan perbaikan dan juga mengatur penolokukuran; (4) Kerja sama tim, pemasok, kemitraan, lembaga pemerintah serta masyarakat perlu diterapkan supaya menjalin hubungan yang baik; (5) Pelatihan serta pendidikan terhadap karyawan yang ada dalam perusahaan berguna untuk mengembangkan keterampilan teknis serta keahlian profesional; (6) Kesatuan tim supaya perusahaan tersebut lebih baik karena usaha yang dilaksanakan mampu diarahkan dengan tujuan yang sama demi tujuan bersama serta; (7) Pemberdayaan dan keterlibatan karyawan mampu mengembangkan rasa tanggung jawab atas keputusan karyawan, caranya dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan karyawan dalam mengambil keputusan mengenai perbaikan proses kerja dengan parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Berdasarkan laporan keberlanjutan PT. Gudang Garam TBK yang disediakan dalam *website* Gudang Garam TBK. Com (2021) diketahui bahwa setelah masa pandemi perusahaan akan tetap melaksanakan prosedur dari penggunaan bahan dan proses pembuatan produk yang sudah lama diterapkan, sebab proses yang dilakukan oleh perusahaan sudah lama dilaksanakan yang terkenal efektif dan efisien dalam menghasilkan produk yang bagus dengan kualitas terjaga, sehingga prosedur tersebut akan tetap dilakukan sejak sebelum masa pandemi sampai setelah masa pandemi ini. Sementara pengendalian kualitas digambarkan dalam laporan berkelanjutan oleh PT. Gudang Garam TBK sebagai berikut:

Aspek Keberlanjutan	Empat Pilar Strategi			
	Kualitas dan Pilihan	Pengembangan Karyawan	Menghasilkan Manfaat bagi Pemangku Kepentingan	Tanggung Jawab
Ekonomi	<i>Brand value</i> , beragam produk yang kesegarannya senantiasa terjaga, mudah diperoleh dengan harga yang terjangkau	Pengupahan yang wajar, mengembangkan keterampilan dan karir, tempat bekerja yang diminati	Laba, dividen dan manajemen biaya yang baik	Disiplin mengelola aspek keuangan, menyampaikan informasi tepat pada waktunya, mengelola utang dan modal kerja secara efisien
Lingkungan Hidup	Kegiatan operasional yang efisien dalam penggunaan sumber daya	Kesehatan dan Keselamatan karyawan di tempat kerja	Keterlibatan Perseroan yang terbuka dalam pengetahuan lingkungan hidup	Kegiatan operasional senantiasa memenuhi peraturan lingkungan hidup yang berlaku
Sosial	Komitmen yang berkelanjutan untuk menjalankan tanggung jawab sosial	Prasarana dan bantuan sosial antara lain pendidikan dan kegiatan keagamaan untuk masyarakat sekitar	Meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar melalui pendekatan berkelanjutan	Pemasaran produk yang bertanggung jawab
Tata Kelola	Fokus menjalankan usaha secara etis	Kode etik, hubungan dengan karyawan dan kebijakan dagang yang menyeluruh	Pengawasan dilakukan oleh Dewan Komisaris dan Komite Audit Independen	Perusahaan terkemuka yang berintegritas

Gambar 5.

Gambaran Pengendalian Kualitas Berkelanjutan PT. Gudang Garam TBK

Berdasarkan gambar dijelaskan bahwa pengendalian kualitas berkelanjutan dari perusahaan melalui aspek ekonomi, lingkungan hidup, sosial serta tata kelola dilakukan dengan: (1) Ekonomi dengan nilai merek yang berfokus untuk memastikan produk dari PT. Gudang Garam TBK mempunyai harga yang terjangkau atau relatif rendah, produk dengan kesegaran yang terjaga serta gampang diperoleh; (2) Lingkungan hidup mencakupi aktivitas dari operasional yang efektif untuk pemanfaatan

sumber daya dengan memastikan keselamatan bersama kesehatan karyawan yang ada dalam tempat kerja, yang juga senantiasa melengkapi peraturan lingkungan hidup yang berlaku; (3) Sosial dengan melaksanakan pemasaran produk yang bertanggung jawab dengan komitmen untuk berkelanjutan yang disertai dengan tanggung jawab sosial; (4) Tata kelola dengan fokus menjalani perusahaan secara etis, berkomitmen dalam menjaga etika seluruh aktivitas bisnis serta melaksanakan kode etik bagi karyawan PT. Gudang Garam TBK.

Perbandingan Permasalahan *Project Management* Dalam Operasional Perusahaan dan Strategi yang diterapkan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Dalam manajemen proyek sebelum pandemi oleh PT. Gudang Garam TBK dinilai masih wajar karena dunia mengalami situasi ketidakpastian, melemahnya ekonomi dan penurunan daya beli masyarakat, sehingga pihak perusahaan hanya bisa menerapkan manajemen proyek yang berdasarkan pengalaman dari data perusahaan dan tidak membeli bahan baku yang banyak, perusahaan lebih menjaga *cash flow* yang stabil dibanding saat pandemi manajemen proyek yang diterapkan memproyeksikan menurun karena semakin melemahnya daya beli masyarakat, langkah ini dilakukan benar mengingat ekonomi masih tidak stabil sehingga menjaga *cash flow* itu sangat penting bagi perusahaan, tapi ada minusnya yaitu saat ekonomi tiba-tiba positif, perusahaan akan lebih lambat untuk mengejar permintaan yang ada, dan setelah pandemi pihak perusahaan mulai menerapkan manajemen proyek yang lebih optimis mengingat kebutuhan akan mulai pulih dan perusahaan juga mulai kembali membeli bahan baku yang lebih banyak, perusahaan juga bisa mulai memprediksi target produksi tahun ke tahun jika tidak terjadi permasalahan ekonomi yang sangat berpengaruh, ini adalah langkah benar yang dilakukan karena didukung dengan GDP negara yang terus bertumbuh.

Perbandingan Permasalahan *Layout Strategies* Dalam Operasional Perusahaan dan Strategi yang diterapkan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Cara hidup konsumen dan preferensi individu mereka berada di pusat perhatian PT. Gudang Garam TBK saat mengembangkan produk baru untuk memenuhi kebutuhan mereka. Produk yang berkualitas baik dan dapat diperoleh dengan mudah dengan biaya yang bersaing. Riset pasar, website dan media sosial, berbagai bentuk media periklanan, serta aktivitas dan event adalah beberapa contohnya. Selama masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK mengalami penurunan dalam jumlah penjualan rokok. Di masa wabah ini juga terjadi lonjakan harga cukai, meski terkendala kondisi pandemi yang sangat menantang, PT. Gudang Garam TBK terus memenuhi janjinya untuk menjamin bahwa pelanggan memiliki akses ke berbagai barang Gudang Garam yang memiliki kualitas tinggi dan tingkat kesegaran yang konsisten, mudah diperoleh, dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Ini memastikan bahwa semua itemnya selalu tersedia di semua saluran distribusi.

Pada saat masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK berkomitmen untuk melakukan yang terbaik untuk melindungi kesehatan dan keselamatan tenaga kerja saat mereka bekerja. Bahaya penularan dimitigasi dengan terus melakukan langkah-langkah seperti pemantauan suhu inti tubuh, penetapan jadwal kerja, penyebaran masker, dan penyediaan fasilitas sanitasi yang memadai. Sejak merebaknya masalah pandemi, PT. Gudang Garam TBK telah memberikan bantuan kepada masyarakat yang berada di Kediri dan Surabaya yang berdekatan dengan kegiatan Perseroan. Bantuan yang diberikan berupa alat pelindung diri dan pakaian khusus, penggerahan tim yang melakukan desinfeksi untuk menekan penyebaran virus di pasar-pasar yang menjual kebutuhan sehari-hari, dan donasi kendaraan untuk mendukung mobilitas masyarakat dan kesehatan. staf layanan selama krisis semuanya dimasukkan. Setelah masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK telah mulai membuat kemajuan untuk kembali ke keadaan sebelum epidemi.

Perbandingan Permasalahan *Location Strategies* Dalam Operasional Perusahaan dan Strategi yang diterapkan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Perbandingan *location strategies* yang dimiliki PT. Gudang Garam TBK, tidak ditemukan ada perubahan yang signifikan secara keseluruhan. Dalam operasionalnya perusahaan tetap berdiri dan mengambil bahan mentah dari Provinsi Jawa Timur baik sebelum, selama dan setelah masa pandemi. Perbedaan yang dirasakan dalam operasional PT. Gudang Garam TBK saat sebelum pandemi para karyawan bekerja di pabrik tanpa ada yang WFH sehingga operasionalnya dapat dikontrol dengan baik. Selama masa pandemi perusahaan menerapkan kebijakan WFH demi menekan angka Covid-19 yang

membuat operasional perusahaan sulit dikontrol dan produksi menurun. Setelah masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK mulai kembali normal dengan para karyawan yang mulai kembali bekerja di pabrik dan tidak menerapkan WFH lagi. Menurut analisa diatas perbandingan permasalahan location strategies dalam operasional PT. Gudang Garam TBK tidak mengalami perubahan yang terlalu signifikan sebelum, saat, dan setelah pandemi.

Perbandingan Permasalahan *Managing Quality* Dalam Operasional Perusahaan dan Strategi yang diterapkan Sebelum, Selama dan Setelah Masa Pandemi

Laporan tahunan dari gudang garam yang tersedia di *website* Gudang Garam TBK. Com (2018) diketahui adanya permasalahan pengendalian kualitas serta strategi yang diterapkan dalam operasional PT. Gudang Garam TBK sebelum masa pandemi yakni, dalam masa tersebut tren konsumsi yang ada dalam kalangan masyarakat umum telah menurun selama beberapa tahun terakhir sebelum adanya pandemi terdapat penurunan sebesar 6.5% karena semakin banyak orang yang meninggalkan rokok tradisional serta pindah ke produk alternatif seperti rokok elektrik, namun para perokok memilih produk dengan harga murah sehingga disini adanya produk SKM dari PT. Gudang Garam TBK yang ditawarkan dengan harga rendah berkembang pesat dengan volume penjualannya yang menyebabkan naiknya volume penjualan memperbesar pangsa pasar serta pendapatan. Strategi yang dipakai disini yakni mampu diketahui bahwa perusahaan melakukan kategori harga dan kemauan yang sesuai dengan para perokok yang ada, sehingga meskipun banyak yang sudah meninggalkan rokok tradisional namun masih ada orang yang mau melakukan pembelian karena harga dan rasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Selama masa pandemi menurut laporan keberlanjutan PT. Gudang Garam TBK yang disediakan dalam *website* Gudang Garam TBK. Com (2021) diketahui menghadapi permasalahan pengendalian kualitas dan strategi untuk operasional perusahaan selama pandemi diantaranya, dalam masa pandemi yang sedang berlangsung perusahaan diketahui menghadapi adanya penurunan penjualan yang jelas, namun disini dari segi kualitas pilihan serta produk yang mampu melengkapi komitmen untuk memastikan konsumen bisa menikmati bermacam produk-produk perusahaan dengan kualitas serta kesegaran yang senantiasa terjaga, pemberian kepuasan serta gampang diperoleh, produk dari perusahaan juga selalu tersedia di seluruh jalur penjualan. Karena masa pandemi maka strategi yang dimanfaatkan untuk mengontrol situasi tersebut dalam perusahaan yakni melaksanakan dukungan kepada para karyawan, perusahaan selalu memastikan keselamatan serta kesehatan karyawan dalam tempat kerja, disini tersedia juga pengaturan waktu kerja, pengukuran suhu tubuh, penyediaan fasilitas sanitasi serta pembagian masker untuk menekan resiko penularan. PT. Gudang Garam TBK juga membagikan bantuan kepada masyarakat disekitar tempat aktivitas perusahaan yang berada di cabang lainnya seperti bantuan berupa pakaian, pelindung khusus, mobilisasi tim yang melakukan desinfeksi dalam menekan penyebaran virus dalam lapangan pasar yang menjual barang keperluan sehari-hari serta sumbangan kendaraan untuk membantu mobilitas pekerja pelayanan masyarakat dan juga kesehatan selama lagi krisis pandemi.

Indrajaya (2022) mengungkapkan bahwa setelah masa pandemi PT. Gudang Garam TBK diperkirakan menghadapi permasalahan seperti keadaan perusahaan yang belum sepenuhnya pulih dari masa pandemi, adanya resesi serta inflasi dari produk yang terjadi, juga turut menyebabkan adanya beban cukai tinggi menyebabkan kenaikan harga rokok dari pihak PT. Gudang Garam TBK yang akhirnya konsumen diprediksi akan mencari produk efisien lain yang memiliki harga murah, namun disini pihak perusahaan menyelesaikannya dengan mengeluarkan produk dengan harga yang rendah sebab tidak semua akan 100% mendukung untuk menyesuaikan kenaikan dari beban cukai dengan penjualan perusahaan. Hal tersebut yang menyebabkan PT. Gudang Garam TBK lebih memilih untuk meningkatkan harga produk rokok meskipun tingkatnya tidak proporsional dengan kenaikan cukai. PT. Gudang Garam TBK disini memiliki keyakinan yang tinggi bahwa produk dan kualitas yang ditawari oleh perusahaan akan membantu perusahaan dalam memulihkan keadaan dan kondisi susah yang dihadapi serta hal tersebut seperti masa pandemi yang menyebabkan krisis ekonomi juga akan menjadi suatu pembelajaran bagi perusahaan untuk melakukan manajemen yang semakin bagus dan tepat.

SIMPULAN

Terdapat kesimpulan yang didapatkan dalam laporan penelitian tersebut, yakni diantaranya: (1) Dengan pasar konsumen yang besar dan beragam dengan persentase perokok dewasa yang signifikan yakni 66%, PT. Gudang Garam TBK terus memperbesar *market share* dalam industri ini, banyaknya kompetitor, penurunan ekonomi dan daya beli masyarakat, pandemi, kenaikan cukai semua merupakan tantangan oleh perusahaan tersebut. Kegiatan *Project Management* yang diterapkan dimulai cukup baik mengingat perusahaan menjaga *cash flow* agar bisa mengantisipasi kejadian yang bisa membahayakan likuiditas perusahaan; (2) Pada saat masa pandemi, PT. Gudang Garam TBK tetap terus memenuhi janjinya untuk menjamin bahwa pelanggan memiliki akses ke berbagai barang Gudang Garam yang memiliki kualitas tinggi dan tingkat kesegaran yang konsisten, mudah diperoleh, dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Ini memastikan bahwa semua itemnya selalu tersedia di semua saluran distribusi; (3) Perbedaan yang dirasakan dalam operasional PT. Gudang Garam TBK saat sebelum pandemi para karyawan bekerja di pabrik tanpa ada yang WFH sehingga operasionalnya dapat dikontrol dengan baik. Selama masa pandemi perusahaan menerapkan kebijakan WFH demi menekan angka Covid-19 yang membuat operasional perusahaan sulit dikontrol dan produksi menurun. Kantor yang dimiliki PT. Gudang Garam TBK sejak tahun 1958 hingga saat ini belum pernah berpindah, hanya mendirikan kantor cabang di Gempol, Jawa Timur. Sehingga dapat disimpulkan perubahan dalam *location strategies* pada PT. Gudang Garam TBK, tidak terlalu signifikan; (4) Dalam pengendalian kualitas diketahui bahwa PT. Gudang Garam TBK tetap akan melakukan dan melaksanakan tujuan dalam mengikuti kemauan dari konsumen supaya mereka bisa tertarik dan membeli produk perusahaan yang juga akan meningkatkan penjualan, disini PT. Gudang Garam TBK juga sangat mementingkan kualitas dan bahan produk yang digunakan sehingga rasa rokok yang ditawarkan perusahaan selalu menjadi minat bagi para perokok.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, R. (2019). *Perencanaan Pembelajaran* (M. P. Amiruddin (ed.); Cetakan Pe). Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Atmaja, E. H. (2017). Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta di PT. Kirana Surya Gemilang Yogyakarta (Studi Kasus Rombongan Ikatan Wanita Bank Yogyakarta). *Jurnal Pariwisata Terapan*, 1(2), 140. <https://doi.org/10.22146/jpt.30158>
- Budianto, A. (n.d.). Perkembangan Manajemen Operasional, Riset Dan Development. *Repository.Unigal.Ac.Id*, d, 1–292. http://repository.unigal.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/444/Naskah_Buku_Manaj_Operasi.pdf?sequence=1
- Christi, A. R. T. P., & Yuliawati, E. (2018). Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Material Biaya Persediaan. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan VI*, 485–492.
- Efendi, D. (2019). *Manajemen Operasional, Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam Terbitan Susunan Tim Penyusun*. <http://repository.unas.ac.id>
- Indrajaya, I. N. (2022, September 16). *Beban Cukai Meningkat, Laba Bersih Gudang Garam Turun hingga 59,4% per Semester I-2022* - TrenAsia.com. TrenAsia.Com. <https://www.trenasia.com/beban-cukai-meningkat-laba-bersih-gudang-garam-turun-hingga-59-4-persen-per-semester-i-2022>
- Kadim, A. (2017). Penerapan Manajemen Produksi dan Operasi Di Industri Manufaktur. In *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Mappasiara, M. (2018). Manajemen Strategik Dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 74–85. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i1.5116>
- Mazzawi, R., & Alawamleh, M. (2019). Managing quality within existing supply chains: Case studies from Jordan. *International Journal of Services and Operations Management*, 32(1), 44–66. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2019.097038>
- Murdifin, N., & Mahfud, H. (2014). *Operasi Manufaktur dan Jasa*. 7–28.
- Naidoo, P., Sukdeo, N., & Zuma, S. (2020). Towards developing quality standards: A review for managing South Africa's carbon emissions. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 0(March), 954–961.

- Ondra, P. (2021). Managing Quality in Industrial Companies: The Empirical Study of Quality Management Systems in the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 251–266. <https://doi.org/10.5937/sjm16-24507>
- Pujiyono, B. (2017). Konsep Manajemen Proyek. *Manajemen Proyek*, 1–42.
- Rohaetin, S., & Norrahmi, I. (2020). *Rohaetin dan Norrahmi* (2020). 155–165. <https://doi.org/10.14341/conf7-8.09.22-84>
- Samadhinata, D., & Purnamawati, A. (2020). Analisis Pengendalian Biaya Produksi Pada Perusahaan Manufaktur Melalui Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 11(3), 2614–1930.
- Setiyawan, A. A., Hidayat, N. R., & Syamsi, N. (2021). Analisa Sistem Pendukung Keputusan untuk Manajemen Operasi Rantai Pasokan. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 2(2), 7–12. <https://doi.org/10.34306/abdi.v2i2.488>
- Sugeha, R., Hidayat, I., Inkiriwang, L., & Pratasih, P. A. K. (2019). Optimasi Penjadwalan Menggunakan Metode Algoritma Genetika Pada Proyek Rehabilitasi Puskesmas Minanga. *Jurnal Sipil Statik*, 7(12), 1669–1680. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jss/article/view/26145>
- Sukmono, R. A., & Supardi. (2020). Buku Ajar Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri. In *Buku Ajar Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri*. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-48-3>
- Tamalika, T., & Fuad, I. S. (2022). Analisis Penjadwalan Waktu Pekerjaan Proyek Poltekkes Jurusan Farmasi Tahap I dalam Perspektif Manajemen Proyek. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 8207–8214. <https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/3685%0Ahttps://www.jptam.org/index.php/jptam/article/download/3685/3116>
- Tanjung, M. (2017). Fungsi organisasi dalam manajemen proyek. *Jurnal Mantik Penusa*, 1(1), 22–26.
- Umiyah, S. R., & Kurniawan, R. R. (n.d.). *Manajemen Operasional pada Naga Swalayan Hankam*. 1–20.
- Utama, R. E., Gani, N. A., Jaharuddin, & Priharta, A. (2019). *Buku Manajemen Operasi Full* (Issue September).
- Wahjono, W. (2021). Peran Manajemen Operasional dalam Menunjang Keberlangsungan Kegiatan Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 17(2), 114–120. <https://doi.org/10.53845/infokam.v17i2.302>
- White, L., Kitimbo, A., & Rees, L. (2019). Institutions and the location strategies of South African firms in Africa. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 61–73. <https://doi.org/10.1002/tie.21965>