MANIS
JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

Vol. 10, No. 1, August 2026, pp. 89 – 110
e-ISSN 2614-0160 | p-ISSN 2597-7830
doi.org/10.30598/manis.10.1.31-38
https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/manis

STRATEGI DAN TANTANGAN MANAJEMEN OPERASI PADA UMKM PAPERBAG: STUDI KASUS BASISSTORE DI SURABAYA

Hutama Muhammad Anhar[1*], Moh. Fahrul Faris[2], Mochamad Andre Prawira Akbar[3]

[1] Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia
[2] Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia
[3] Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

* Corresponding author. email: 25061020010@student.upnjatim.ac.id
Submitted: October 3, 2026 *Revised: October 10, 2026* *Accepted: October 30, 2026*

Abstract
This study aims to analyze the operations management strategies and challenges of Basisstore, a small and medium-sized enterprise (SME) specializing in paperbag production in Surabaya. The study employed a qualitative descriptive approach with a single case study design. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with the business owner, direct observation at the production site, and documentation, and were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, with validity ensured through technique triangulation (interviews, observation, and documentation) and member checking. The findings indicate that Basisstore has implemented a reasonably structured operations management system encompassing eight dimensions: operations strategy, product design and production process, operational capacity, inventory management, quality control, production time efficiency, product innovation, and performance evaluation. A hybrid production system combining mass production for the online retail segment and job-order production for the corporate segment was accompanied by revenue growth of 38.5%, from IDR 130 million to IDR 180 million per month (a descriptive observation that does not imply a causal relationship). Average production of about 15,000 units per month represents roughly 60% of the estimated potential capacity of 25,000 units. Key challenges include a printing bottleneck, raw material stock fluctuations, and marketplace cost instability. This study contributes to the literature on manufacturing SME operations management. As a practical implication, the case also offers an empirically grounded local example that can be used as contextual material for teaching operations management in higher education.

Keywords: *Case Study, Operations Management, Paperbag, Quality Control, SMEs*

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi dan tantangan manajemen operasi pada Basisstore, sebuah usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di bidang produksi paperbag yang berlokasi di Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pemilik usaha, observasi langsung ke lokasi produksi, dan dokumentasi, yang selanjutnya dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman serta dijamin keabsahannya melalui triangulasi teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi) dan *member checking*. Temuan menunjukkan bahwa Basisstore telah menerapkan manajemen operasi yang cukup terstruktur yang mencakup delapan dimensi: strategi operasi, desain produk dan proses produksi, kapasitas operasi, manajemen persediaan, pengendalian kualitas, efisiensi waktu produksi, inovasi produk, dan evaluasi kinerja. Sistem produksi hibrida yang memadukan *mass production* untuk segmen *online* dan *job order* untuk segmen korporasi diiringi pertumbuhan omzet sebesar 38,5%, dari Rp130 juta menjadi Rp180 juta per bulan (temuan deskriptif yang tidak menyiratkan hubungan sebab-akibat). Rata-rata produksi sekitar 15.000 unit per bulan atau sekitar 60% dari kapasitas potensial yang diperkirakan sebesar 25.000 unit. Kendala utama meliputi *bottleneck* pada proses *printing*, fluktuasi kebutuhan bahan baku, dan ketidakstabilan biaya *marketplace*. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen operasi UMKM manufaktur. Sebagai implikasi praktis, kasus ini juga menyediakan contoh empiris lokal yang relevan sebagai bahan pembelajaran manajemen operasi berbasis konteks nyata di perguruan tinggi.

Kata Kunci: *Studi Kasus, Manajemen Operasi, Paperbag, Pengendalian Kualitas, UMKM*

Copyright@2026 Authors,
This is an open-access article under the CC–BY-4.0 license

1. PENDAHULUAN

Dalam konteks pendidikan tinggi, pembelajaran manajemen operasional tidak cukup hanya mengandalkan pemahaman terhadap konsep dan teori. Mahasiswa perlu memperoleh pengalaman belajar melalui kasus bisnis nyata agar mampu menghubungkan konsep akademik dengan penerapannya dalam praktik. Pembelajaran berbasis kasus menjadi semakin penting karena manajemen operasional merupakan bidang yang berkaitan langsung dengan pengelolaan proses bisnis, mulai dari perencanaan produksi, pengelolaan sumber daya, pengendalian kualitas, hingga distribusi produk (Barnes et al., 1994). Namun demikian, ketersediaan studi kasus berbasis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) lokal yang terdokumentasi secara ilmiah masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menjadi salah satu tantangan dalam menghadirkan pembelajaran manajemen operasional yang kontekstual dan relevan dengan karakteristik bisnis di Indonesia. Basisstore layak dijadikan studi kasus karena menunjukkan transformasi dari reseller menjadi produsen mandiri, menerapkan sistem produksi hibrida (*mass production dan job order*) yang semi-manual, serta tumbuh dengan kenaikan omzet bulanan 38,5%. Karakteristik tersebut serupa dengan kondisi yang lazim dijumpai pada UMKM manufaktur di Indonesia. Kasus ini juga memuat persoalan operasional yang nyata dan dapat didiskusikan, seperti bottleneck pencetakan, kapasitas yang belum termanfaatkan optimal, dan fluktuasi bahan baku. Selain itu, lokasi usaha di Surabaya serta keterbukaan pemilik memudahkan pengumpulan data yang mendalam dan dapat diverifikasi (Yin, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini menghadirkan Basisstore Surabaya sebagai studi kasus empiris yang dapat digunakan untuk memahami penerapan konsep manajemen operasional sekaligus disajikan sebagai bahan pembelajaran dalam pendidikan tinggi.

Perkembangan globalisasi telah mendorong persaingan bisnis menjadi semakin dinamis. Kondisi tersebut menuntut pelaku usaha untuk memiliki kemampuan beradaptasi, melakukan inovasi, serta mengelola kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Salah satu sektor usaha yang mengalami perkembangan adalah industri kemasan, khususnya *paperbag*. Peningkatan penggunaan *paperbag* tidak terlepas dari berkembangnya kesadaran masyarakat terhadap isu lingkungan dan meningkatnya kebutuhan pelaku usaha terhadap kemasan yang tidak hanya fungsional, tetapi juga mampu mendukung citra produk. *Paperbag* dengan demikian tidak hanya berperan sebagai media pengemasan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi *branding*, terutama bagi bisnis ritel dan perusahaan yang menjadikan kemasan sebagai salah satu sarana komunikasi merek kepada konsumen (Martadia et al., 2025).

Pertumbuhan industri *paperbag* juga berkaitan dengan semakin berkembangnya UMKM dan bisnis modern yang membutuhkan kemasan berkualitas untuk meningkatkan nilai tambah produk. Dalam kondisi tersebut, pelaku usaha dituntut untuk mampu mengelola proses produksi secara efisien, menjaga konsistensi kualitas, serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Manajemen operasional memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut karena mencakup berbagai aktivitas, antara lain perencanaan produksi, pengelolaan bahan baku, pengendalian kualitas, dan distribusi produk. Pengelolaan berbagai aktivitas tersebut menjadi semakin penting bagi UMKM karena keterbatasan sumber daya menuntut adanya penggunaan bahan, tenaga kerja, waktu, dan biaya secara optimal.

Pada industri manufaktur, termasuk produksi *paperbag*, manajemen operasional tidak hanya berkaitan dengan bagaimana produk dihasilkan, tetapi juga bagaimana keseluruhan sumber daya dan proses produksi direncanakan serta dikendalikan. Aspek tersebut meliputi perencanaan kapasitas, pengelolaan sumber daya, penjadwalan produksi, dan pengendalian kualitas (Syamil et al., 2026). Penerapan manajemen operasional yang efektif dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi biaya dan produktivitas, sekaligus memastikan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi dan harapan pelanggan (Rosyada, 2023). Dengan demikian, keberhasilan suatu usaha manufaktur tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk, tetapi juga oleh kemampuan mengelola proses yang mendukung terciptanya produk tersebut.

Tantangan pengelolaan operasional menjadi semakin kompleks seiring dengan perkembangan ekonomi digital dan pertumbuhan *e-commerce*. Pramesti et al., (2023)menjelaskan

bahwa penerapan manajemen operasional merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. UMKM manufaktur dapat menghadapi variasi pola permintaan melalui kombinasi sistem produksi massal dan produksi berdasarkan pesanan (*job order*), disertai dengan pengelolaan bahan baku yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Pendekatan tersebut menuntut pelaku usaha untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas operasional secara sistematis agar mampu merespons perubahan permintaan secara tepat, tanpa menimbulkan pemborosan sumber daya maupun penurunan kualitas produk.

Salah satu aspek yang memiliki posisi penting dalam pengelolaan operasional adalah pengendalian kualitas. Bagi UMKM manufaktur, kualitas produk berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan keberlanjutan hubungan bisnis. Penelitian Handayani et al., (2021) pada CV. Batik Tulis Al Huda menunjukkan bahwa ketiadaan pengendalian kualitas yang terstruktur dapat menyebabkan tingkat produk cacat mencapai 3,93% dari total produksi dan proses produksi berada di luar batas kendali yang dapat diterima. Sejalan dengan itu, Martadia et al., (2025)menemukan bahwa strategi manajemen kualitas yang komprehensif mampu meningkatkan keberlangsungan usaha UMKM di tengah persaingan pasar yang ketat, bahkan dalam kondisi keterbatasan fasilitas produksi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengendalian kualitas tidak hanya relevan bagi perusahaan berskala besar, tetapi juga merupakan kebutuhan penting bagi UMKM. Penerapan pengendalian kualitas yang sistematis dapat membantu usaha menjaga konsistensi produk, mengurangi potensi pemborosan, dan mempertahankan kepuasan pelanggan.

Konteks tersebut relevan dengan perkembangan Basisstore, sebuah usaha yang bergerak dalam produksi *paperbag* dan didirikan di Surabaya pada tahun 2021. Pada tahap awal, Basisstore belum melakukan proses produksi secara mandiri dan menjalankan kegiatan usaha sebagai *reseller* dengan memasarkan *paperbag* yang diproduksi oleh pihak lain. Seiring dengan bertambahnya pengalaman, pemahaman terhadap karakteristik pasar, serta berkembangnya peluang usaha, Basisstore melakukan transformasi bisnis dengan mulai memproduksi *paperbag* secara mandiri pada tahun 2022. Perubahan tersebut menjadi tahap penting dalam perkembangan usaha karena memberikan peluang bagi Basisstore untuk meningkatkan pengendalian terhadap kualitas produk, desain, proses produksi, serta efisiensi biaya.

Transformasi dari *reseller* menjadi produsen mandiri juga memberikan konteks empiris yang menarik untuk dikaji dari perspektif manajemen operasional. Perubahan tersebut menyebabkan Basisstore tidak lagi hanya berfokus pada aktivitas pemasaran dan penjualan, tetapi juga harus mengelola berbagai aktivitas produksi secara internal. Pengelolaan bahan baku, kapasitas produksi, tenaga kerja, penjadwalan, kualitas, hingga pemenuhan pesanan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan operasional perusahaan. Kondisi tersebut menjadikan Basisstore sebagai contoh konkret mengenai bagaimana konsep-konsep manajemen operasional diterapkan pada UMKM manufaktur dalam menghadapi kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar.

Meskipun kajian mengenai manajemen operasional telah berkembang cukup luas, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam hal dokumentasi empiris mengenai praktik manajemen operasional pada UMKM yang bergerak dalam produksi paperbag. Selain itu, studi yang tidak hanya menganalisis praktik operasional UMKM, tetapi juga mengembangkan hasil analisis tersebut sebagai bahan pembelajaran manajemen operasional di pendidikan tinggi, masih relatif terbatas. Kesenjangan tersebut menunjukkan adanya peluang untuk mengintegrasikan kajian empiris UMKM dengan kebutuhan pembelajaran berbasis kasus dalam pendidikan tinggi. Kebaruan penelitian ini terletak pada cara dokumentasinya: praktik operasional satu UMKM manufaktur paperbag dipaparkan secara terstruktur melalui delapan dimensi manajemen operasi yang dipilih karena merupakan topik inti mata kuliah Manajemen Operasi/Manajemen Produksi, sehingga hasilnya dapat langsung dipetakan ke materi perkuliahan. Kontribusi pedagogis penelitian ini dibatasi pada penyediaan kasus empiris dan bahan pembelajaran kontekstual; pengembangan dan validasi perangkat pembelajaran, seperti capaian pembelajaran, teaching note, dan uji coba pada mahasiswa, tidak dicakup dalam penelitian ini dan menjadi arah penelitian lanjutan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis penerapan manajemen operasional pada Basisstore secara komprehensif berdasarkan delapan dimensi operasional; (2) mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan operasional serta solusi yang diterapkan oleh Basisstore; dan (3) menyajikan temuan penelitian sebagai bahan pembelajaran manajemen operasional berbasis kasus yang kontekstual dan relevan bagi pendidikan tinggi, khususnya pada mata kuliah Manajemen Operasi/Manajemen Produksi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pemahaman mengenai praktik manajemen operasional pada UMKM manufaktur, tetapi juga memberikan alternatif sumber pembelajaran berbasis kasus lokal yang dapat membantu mahasiswa menghubungkan konsep teoritis dengan realitas operasional bisnis.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Operasi pada UMKM Manufaktur

Manajemen operasi merupakan disiplin ilmu yang mencakup seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya untuk menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen operasi bukan sekadar urusan lantai produksi, melainkan menyentuh hampir seluruh dimensi operasional bisnis secara terintegrasi. Sejalan dengan itu, Syamil et al., (2026) memperluas cakupan manajemen operasi dengan memasukkan perencanaan kapasitas, pengelolaan sumber daya manusia, penjadwalan produksi, dan pengendalian proses sebagai komponen yang tidak terpisahkan. Rosyada, (2023)menambahkan bahwa keberhasilan penerapan manajemen operasi pada akhirnya diukur dari kemampuan perusahaan dalam mencapai efisiensi biaya, meningkatkan produktivitas, dan memastikan produk yang dihasilkan memenuhi ekspektasi pelanggan secara konsisten.

Dalam konteks UMKM manufaktur di Indonesia, penerapan manajemen operasi menghadapi tantangan yang khas dan berbeda dari perusahaan besar. Keterbatasan modal, SDM yang belum terlatih secara formal, serta minimnya adopsi teknologi produksi menjadi hambatan struktural yang kerap dihadapi. Meskipun demikian, Pramesti et al., (2023)menegaskan bahwa penerapan manajemen operasi yang baik justru menjadi faktor kunci keberlangsungan dan pertumbuhan UMKM, terutama di era digital dan perkembangan *e-commerce* yang menuntut kecepatan respons, fleksibilitas produksi, dan konsistensi kualitas secara bersamaan. Dengan demikian, pemahaman terhadap praktik manajemen operasi pada skala UMKM manufaktur memiliki relevansi yang tinggi, baik secara teoritis maupun praktis, terutama sebagai bahan kajian empiris yang dapat digunakan dalam pembelajaran manajemen operasi di perguruan tinggi (Ihami et al., 2024).

2.2 Sistem Produksi, Kapasitas, dan Pengendalian Kualitas

Sistem produksi pada UMKM manufaktur umumnya diklasifikasikan ke dalam dua pendekatan utama, yaitu *mass production* dan *job order*. *Mass production* diterapkan untuk menghasilkan produk dalam jumlah besar dengan desain yang telah terstandarisasi, sehingga efisiensi biaya per unit dapat dimaksimalkan. Sebaliknya, *job order* atau *custom production* digunakan untuk memenuhi pesanan dengan spesifikasi khusus dari pelanggan, yang menuntut fleksibilitas tinggi namun umumnya menghasilkan volume yang lebih kecil. Syamil et al., (2026) menjelaskan bahwa kedua sistem ini tidak selalu bersifat *mutually exclusive* — banyak UMKM manufaktur yang menerapkan sistem hibrida, yakni menggabungkan keduanya sesuai dengan karakteristik segmen pasar yang dilayani. Penerapan sistem hibrida ini memungkinkan UMKM menjaga efisiensi biaya produksi massal sekaligus memberikan fleksibilitas layanan kustomisasi yang dibutuhkan segmen pasar tertentu.

Aspek kapasitas produksi merupakan dimensi kritis dalam manajemen operasi karena menentukan kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Dalam teori *capacity planning* (Heizer et al., 2017), kapasitas dibedakan menjadi tiga level: *design capacity* (kapasitas maksimum teoritis), *effective capacity* (kapasitas yang dapat dicapai dalam kondisi normal), dan *actual output* (produksi nyata yang dihasilkan). Kesenjangan antara *effective capacity* dan *actual output* menghasilkan angka *efficiency rate* yang mencerminkan tingkat pemanfaatan kapasitas

(Syahanifadhel et al., 2023). Ketika terdapat kesenjangan yang signifikan, analisis perlu dilakukan untuk mengidentifikasi apakah hambatan berasal dari sisi produksi atau sisi permintaan. Masula et al., (2024) menekankan bahwa perencanaan produksi yang efektif, termasuk melalui metode *forecasting* berbasis data historis penjualan, dapat membantu UMKM memaksimalkan pemanfaatan kapasitas sekaligus mengantisipasi lonjakan permintaan dengan lebih terukur.

Salah satu hambatan kapasitas yang sering dijumpai dalam alur produksi adalah *bottleneck*, yakni kondisi di mana satu stasiun kerja memiliki kapasitas lebih rendah dibanding stasiun lainnya sehingga menjadi penghambat keseluruhan output produksi. Pendekatan *lean manufacturing* Womack & Jones, (2013) menawarkan solusi melalui eliminasi berbagai bentuk waste dalam alur produksi, termasuk *waiting waste* yang merupakan dampak langsung dari kondisi *bottleneck*.

Dimensi pengendalian kualitas tidak dapat dipisahkan dari pembahasan sistem produksi. Prinsip *Total Quality Management* (TQM) menurut Deming, (2000) menekankan bahwa pengendalian kualitas harus diterapkan secara menyeluruh di setiap tahapan proses produksi, bukan hanya di tahap akhir (*end-of-line inspection*). Martadia et al., (2025) menemukan bahwa strategi manajemen kualitas yang komprehensif terbukti mampu meningkatkan keberlangsungan usaha UMKM di tengah persaingan pasar yang semakin ketat, bahkan dalam kondisi keterbatasan fasilitas produksi. Temuan empiris dari Handayani et al., (2021) pada CV. Batik Tulis Al Huda memberikan bukti konkret bahwa tanpa pengendalian kualitas yang terstruktur, tingkat kerusakan produk pada UMKM manufaktur dapat mencapai 3,93% dari total produksi dan proses produksi cenderung berada di luar kendali secara statistik. Temuan ini menegaskan bahwa implementasi sistem *quality control* yang sistematis, bahkan pada skala UMKM dengan sumber daya terbatas, merupakan investasi yang tidak dapat diabaikan untuk menjaga konsistensi mutu dan kepercayaan pelanggan. Penanganan produk *reject* yang tepat — melalui finishing tambahan atau penjualan dengan harga lebih rendah — juga menjadi bagian dari strategi manajemen kualitas yang meminimalkan kerugian produksi.

2.3 Manajemen Persediaan dan *Supply Chain*

Manajemen persediaan merupakan salah satu dimensi manajemen operasi yang paling berpengaruh terhadap efisiensi biaya dan kelancaran produksi, terutama pada UMKM yang memiliki keterbatasan modal kerja. Dua pendekatan yang relevan dalam konteks ini adalah sistem *make-to-order* dan prinsip *Just-in-Time* (JIT). Sistem *make-to-order* berarti produksi dan pembelian bahan baku hanya dilakukan ketika pesanan dari pelanggan sudah diterima, sehingga risiko penumpukan stok dapat diminimalkan. Secara konseptual, pendekatan ini memiliki keserupaan dengan filosofi JIT yang bertujuan menyediakan bahan baku dalam jumlah yang tepat, pada waktu yang tepat, dan di tempat yang tepat guna mengeliminasi pemborosan (*waste*) dalam sistem produksi. Meskipun demikian, keduanya bukan konsep yang sama: *make-to-order* merupakan strategi respons produksi yang dipicu oleh pesanan pelanggan, sedangkan JIT merupakan filosofi pengendalian aliran material dan produksi yang menekankan jumlah dan waktu yang tepat serta eliminasi pemborosan di seluruh sistem, termasuk koordinasi dengan pemasok (Heizer et al., 2017; Ohno, 2019). Dalam artikel ini, istilah *make-to-order* digunakan untuk pengadaan bahan baku berdasarkan kebutuhan produksi, sedangkan produk standar untuk segmen daring diproduksi secara massal dan disimpan sebagai stok produk jadi. Astuti & Yusdita, (2022) membuktikan bahwa sistem pengelolaan bahan baku berbasis JIT pada UMKM "Aneka Keripik Kartini" terbukti mampu menekan biaya persediaan secara signifikan sekaligus menjaga kelancaran proses produksi, asalkan koordinasi dengan pemasok dikelola dengan baik dan konsisten.

Namun demikian, pendekatan *make-to-order* dan JIT juga mengandung risiko tersendiri, terutama ketika sistem *forecasting* permintaan belum terstruktur dengan baik. Juwita & Rahmiyatun, (2023) mengidentifikasi bahwa ketidakakuratan dalam memperkirakan kebutuhan bahan baku merupakan kendala klasik yang dihadapi UMKM manufaktur, yang berujung pada kondisi yang tidak stabil — terkadang mengalami kelebihan stok, namun pada saat lain justru mengalami kekurangan yang mengganggu kelancaran produksi. Untuk mengatasi persoalan ini, penerapan metode *forecasting* yang lebih terstruktur seperti *moving average* atau *exponential*

smoothing menjadi relevan. Masula et al., (2024) dalam kajian literaturnya menemukan bahwa penerapan perencanaan produksi berbasis *forecasting* secara konsisten terbukti meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional UMKM dalam menghadapi fluktuasi permintaan yang tidak menentu.

Dari sisi manajemen *supply chain*, pemilihan dan pengelolaan *supplier* merupakan aspek yang menentukan keterjaminan pasokan bahan baku secara berkelanjutan. Kriteria pemilihan *supplier* yang umum digunakan mencakup aspek harga, kualitas produk yang dipasok, ketepatan waktu pengiriman, serta kemudahan komunikasi dan pemesanan. Pramesti et al., (2023) menekankan bahwa di era digital, hubungan antara UMKM dan *supplier* semakin difasilitasi oleh platform digital yang mempercepat proses pemesanan sekaligus meningkatkan transparansi informasi harga. Meskipun demikian, ketergantungan pada *supplier* tunggal tetap mengandung risiko gangguan pasokan yang perlu diantisipasi melalui strategi diversifikasi pemasok atau pembangunan hubungan jangka panjang berbasis kepercayaan dan kontrak yang saling menguntungkan.

2.4 Tren Industri Kemasan, Inovasi Produk, dan Konteks Digital

Industri kemasan, khususnya *paperbag*, mengalami pertumbuhan yang signifikan seiring meningkatnya kesadaran masyarakat dan pelaku bisnis terhadap pentingnya kemasan ramah lingkungan sebagai respons atas persoalan sampah plastik yang semakin mengkhawatirkan. Mardiyah et al., (2022) menemukan bahwa penggunaan *green product* dan *green packaging* — termasuk *paperbag* — terbukti berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian konsumen, yang mencerminkan pergeseran preferensi pasar menuju produk yang lebih berkelanjutan secara lingkungan. Tren ini selaras dengan meningkatnya permintaan dari segmen *corporate* yang menggunakan *paperbag* sebagai media *branding* yang bernilai tinggi, tidak sekadar sebagai kemasan fungsional semata.

Dari perspektif *Product Life Cycle* (PLC), paperbag saat ini dapat diposisikan pada fase pertumbuhan (*growth stage*) yang ditandai oleh peningkatan permintaan yang konsisten, bertambahnya jumlah kompetitor di pasar, dan semakin berkembangnya inovasi desain dan material. Syamil et al., (2026) menjelaskan bahwa pada fase pertumbuhan, strategi yang tepat adalah mempertahankan diferensiasi produk melalui inovasi desain dan peningkatan kualitas, serta memperluas jangkauan pasar secara aktif sebelum kompetisi semakin intensif menjelang fase jenuh (*maturity stage*). Dalam konteks ini, inovasi desain premium yang mengedepankan kombinasi warna elegan, kualitas cetak tajam, dan finishing eksklusif menjadi strategi diferensiasi yang relevan bagi UMKM *paperbag* untuk mempertahankan posisi kompetitifnya (Martadia et al., 2025). Penetapan fase ini bersifat indikatif karena didasarkan pada keterangan pemilik usaha mengenai peningkatan permintaan sejak 2021 dan belum didukung data pangsa pasar atau penjualan industri; konsep siklus hidup produk sendiri mengacu pada Levitt, (1965).

Perkembangan *e-commerce* dan *platform marketplace* memberikan peluang ekspansi pasar yang signifikan bagi UMKM kemasan, sekaligus menghadirkan tantangan baru. Pramesti et al., (2023) menegaskan bahwa di era digital, kemampuan UMKM dalam mengelola operasional secara terintegrasi — mulai dari penerimaan pesanan online, perencanaan produksi, manajemen persediaan, hingga pengiriman tepat waktu — menjadi kompetensi yang semakin krusial. Namun, ketergantungan yang berlebihan pada platform *marketplace* juga mengandung risiko, terutama terkait ketidakstabilan biaya layanan, komisi penjualan, dan biaya promosi yang dapat berfluktuasi secara signifikan dan berdampak langsung pada margin keuntungan UMKM. Oleh karena itu, diversifikasi saluran penjualan melalui pengembangan website resmi dan strategi *direct selling* kepada pelanggan *corporate* menjadi langkah strategis yang perlu dipertimbangkan sebagai pelengkap kehadiran di marketplace digital.

2.5 Kerangka Analisis Delapan Dimensi

Penelitian ini menggunakan delapan dimensi manajemen operasi sebagai kerangka analisis yang disusun dari konsep pada Subbab 2.1 sampai 2.4 dan mengikuti alur sistem operasi UMKM manufaktur. Strategi operasional (dimensi 1) menjadi titik awal yang menentukan pilihan desain

produk dan proses produksi (dimensi 2) serta kapasitas dan efisiensi operasional (dimensi 3). Ketiganya berkaitan dengan manajemen persediaan dan rantai pasok (dimensi 4), pengendalian kualitas (dimensi 5), serta waktu dan efisiensi produksi (dimensi 6) yang menentukan kelancaran aliran produksi. Tren permintaan dan siklus hidup produk (dimensi 7) memengaruhi permintaan yang harus dilayani oleh sistem tersebut, sedangkan evaluasi kinerja dan rencana pengembangan (dimensi 8) menjadi umpan balik bagi keputusan strategis berikutnya. Kerangka ini memudahkan penelusuran keterkaitan antardimensi pada Bab IV, misalnya hubungan antara kapasitas, antrean pada proses pencetakan, dan rencana investasi mesin.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk mengukur variabel secara statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai penerapan manajemen operasional dalam konteks nyata pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) bidang manufaktur. Sugiyono, (2021) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengkaji kondisi objek yang alamiah, dengan peneliti berperan sebagai instrumen kunci, sedangkan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Desain studi kasus tunggal dipilih karena Basisstore merepresentasikan kasus yang unik sekaligus memiliki nilai representatif, yaitu UMKM *paperbag* yang berhasil melakukan transformasi secara mandiri dari bisnis *reseller* menjadi produsen dalam kurun waktu yang relatif singkat. Menurut Yin, (2018) studi kasus tunggal sesuai digunakan ketika kasus yang diteliti memiliki keunikan atau nilai instrumental yang signifikan dalam menjawab pertanyaan penelitian secara komprehensif. Tujuan penelitian ini bersifat deskriptif dan kontekstual, yaitu mendokumentasikan praktik operasional secara mendalam sebagai bahan pembelajaran, bukan menguji hubungan antarvariabel atau menggeneralisasi hasil, sehingga tujuan tersebut dapat dijawab melalui satu kasus yang dikaji secara mendalam. Pendekatan ini juga relevan digunakan sebagai metode untuk mendokumentasikan kasus pembelajaran berbasis lapangan yang dapat diterapkan dalam konteks pendidikan tinggi (Ihami et al., 2024).

3.2 Subjek dan Lokasi Penelitian

Subjek penelitian adalah Moh. Fahrul Faris, selaku pemilik sekaligus pengelola Basisstore, yang dipilih secara purposif karena memiliki pengetahuan utama mengenai seluruh aspek operasional bisnis, mulai dari perencanaan produksi dan pengelolaan bahan baku hingga strategi pengembangan usaha. Pemilihan satu informan didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam struktur UMKM berskala kecil hingga menengah, pemilik usaha pada umumnya memiliki kendali penuh terhadap pengambilan keputusan operasional serta memiliki pemahaman yang paling lengkap dan akurat mengenai keseluruhan proses bisnis. Karena informan juga merupakan salah satu penulis artikel, pengumpulan data di lapangan (wawancara, observasi, dan dokumentasi) dilakukan oleh penulis pertama, dan keterangan informan dibandingkan dengan hasil observasi serta dokumentasi untuk mengurangi bias perspektif tunggal.

Penelitian dilaksanakan di lokasi usaha Basisstore yang beralamat di Jalan Taman Gunung Anyar Blok G No. 56, Gunung Anyar Tambak, Gunung Anyar, Surabaya. Wawancara dilaksanakan pada Senin, 13 April 2026, pukul 18.00 WIB hingga selesai, yang kemudian dilanjutkan dengan observasi langsung terhadap kondisi operasional di lokasi usaha. Observasi berlangsung selama 1 bulan setelah wawancara.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur. Instrumen wawancara disusun dalam bentuk pedoman yang terdiri atas 24 pertanyaan yang mencakup delapan dimensi manajemen operasional, yaitu: (1) profil dan strategi operasional, (2) desain produk dan proses produksi, (3) kapasitas dan

efisiensi operasional, (4) manajemen persediaan dan rantai pasok, (5) pengendalian kualitas, (6) waktu dan efisiensi produksi, (7) *Product Life Cycle* dan tren permintaan, serta (8) evaluasi operasional dan perencanaan pengembangan. Seidman, (2006) menekankan bahwa wawancara mendalam merupakan teknik yang tepat untuk mengeksplorasi pengalaman, perspektif, dan makna dari sudut pandang informan secara holistik.

Kedua, observasi langsung. Observasi dilakukan di lokasi usaha dengan tujuan untuk memverifikasi kondisi fisik operasional, tata letak produksi, kondisi mesin dan peralatan, serta suasana kerja di Basisstore. Penggunaan teknik observasi secara bersamaan dengan wawancara dapat memperkuat validitas temuan penelitian (Sugiyono, 2021). Hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan dan foto.

Ketiga, dokumentasi. Dokumentasi dilakukan melalui pengumpulan data pendapatan bulanan, data kapasitas produksi, serta foto-foto aktivitas operasional yang diperoleh selama kunjungan lapangan. Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi historis dan terukur sebagai data pendukung yang melengkapi data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumen yang diperiksa berupa data omzet usaha dan data produksi dari pemilik usaha, yang diperiksa langsung oleh peneliti dan dicocokkan dengan keterangan wawancara; bentuk dokumen dan periode datanya adalah periode 2025.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang dikemukakan oleh (Miles et al., 2014), yang terdiri atas tiga tahapan yang saling berkaitan dan berlangsung secara berkesinambungan, yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses merangkum, menyeleksi, dan memfokuskan data pada aspek-aspek yang relevan dengan delapan dimensi manajemen operasional yang dikaji dalam penelitian ini. Pada tahap ini, data mentah yang diperoleh dari transkrip wawancara dan catatan hasil observasi disederhanakan dan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama penelitian. Pengodean dilakukan secara deduktif dengan menggunakan delapan dimensi manajemen operasional (Subbab 2.5) sebagai kategori awal, kemudian jawaban pada setiap pertanyaan wawancara dikelompokkan ke dalam kategori tersebut.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disusun secara sistematis dalam bentuk uraian naratif yang didukung oleh kutipan-kutipan wawancara yang relevan untuk memperkuat argumentasi analisis. Penyajian data yang terstruktur mempermudah proses penarikan kesimpulan serta meningkatkan keterbacaan hasil penelitian.

3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan

Kesimpulan ditarik secara bertahap dan diverifikasi secara berkelanjutan selama proses penelitian. Karena penelitian ini melibatkan satu informan kunci, penelitian ini tidak mengklaim tercapainya kejenuhan data (*data saturation*); kecukupan data dinilai dari kelengkapan jawaban pada seluruh dimensi pedoman wawancara dan kesesuaiannya dengan hasil observasi dan dokumentasi. Verifikasi dilakukan dengan mengonfirmasi temuan kepada informan melalui proses member checking untuk memastikan ketepatan interpretasi data.

3.5 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui dua strategi utama. Pertama, triangulasi Teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi langsung dan dokumentasi untuk memastikan bahwa temuan penelitian tidak hanya didasarkan pada satu teknik pengumpulan data. Menurut Sugiyono, (2021) triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai sumber dan metode untuk meningkatkan kredibilitas temuan penelitian kualitatif. Karena informan hanya satu orang, triangulasi sumber tidak dapat dilakukan dan hal ini diakui sebagai keterbatasan penelitian.

Kedua, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil analisis dan interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan tidak terdapat distorsi atau

kesalahpahaman dalam proses interpretasi data. Tahapan ini penting untuk menjaga objektivitas dan akurasi temuan, khususnya karena penelitian ini hanya melibatkan satu informan kunci (Ihami et al., 2024). *Member checking* dilakukan pada tanggal 01 Oktober dan cara tatap muka dan informan menyetujui seluruh interpretasi dalam artikel ini telah sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan pada bagian ini disusun dari tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pemilik usaha, observasi langsung di lokasi produksi, dan dokumentasi. Untuk menjaga keabsahan data, informasi dari wawancara dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumentasi (triangulasi teknik), lalu dikonfirmasi kembali kepada informan melalui *member checking*. Kutipan hasil wawancara disertakan pada setiap subbagian untuk mendukung penjelasan hasil, sedangkan ringkasan hasil triangulasi disajikan pada Subbagian 4.9.

4.1 Profil Bisnis dan Strategi Operasional

Basisstore merupakan usaha manufaktur *paperbag* yang didirikan oleh Moh. Fahrul Faris pada tahun 2021 di Surabaya. Pada tahap awal, Basisstore belum melakukan proses produksi secara mandiri dan hanya beroperasi sebagai *reseller* dengan menggunakan sistem konsinyasi serta hampir tanpa investasi modal awal. Pada tahun 2022, Basisstore melakukan transformasi menjadi produsen mandiri dengan tambahan modal sebesar Rp15.000.000. Profil bisnis secara lengkap disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Bisnis Basisstore

Aspek	Deskripsi
Nama Usaha	Basis Paper Bag
Nama Pemilik	Moh. Fahrul Faris
Tahun Berdiri	2021 (*reseller*) → 2022 (produksi sendiri)
Alamat Usaha	Jl. Taman Gunung Anyar Blok G No.56, Gunung Anyar, Surabaya
Sektor Usaha	Produksi Paperbag Premium
Segmen Pasar	Retail & *Corporate*
Modal Awal	Sekitar Rp0 (sistem konsinyasi) + Rp15.000.000 (modal pengembangan usaha)
Rata – rata Produksi Saat Ini	15.000 unit/bulan
Kapasitas Potensial	25.000 unit/bulan (estimasi pemilik usaha)
Pendapatan 2025	Rp130.000.000/bulan
Pendapatan 2026 (periode awal tahun)	Rp180.000.000/bulan (tumbuh +38,5%)
Keunggulan Kompetitif	Kustomisasi desain, layanan daring 24 jam, desain premium

Sumber: Hasil interview dan observasi lapangan (2026).

Segmen pasar yang dilayani oleh Basisstore mencakup pelanggan ritel dan korporasi. Strategi pelayanan terhadap dua segmen tersebut memungkinkan Basisstore menyeimbangkan volume penjualan dan nilai tambah produk melalui kustomisasi. Keunggulan kompetitif Basisstore terletak pada kombinasi inovasi desain yang kreatif dan layanan pelanggan yang responsif, khususnya melalui sistem penjualan daring yang beroperasi selama 24 jam. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa inovasi dan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM (Rachmadi, 2025).

Pendapatan bulanan Basisstore meningkat dari Rp130 juta pada tahun 2025 menjadi Rp180 juta pada periode awal tahun 2026, yang menunjukkan tingkat pertumbuhan sebesar 38,5%. Angka

ini secara deskriptif sejalan dengan strategi operasional yang terus dioptimalkan, tetapi studi kasus ini tidak menguji hubungan sebab-akibat antara sistem produksi dan pertumbuhan omzet.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan pemilik usaha: "pada tahun 2022 Basisstore mulai bertransformasi dengan memproduksi paperbag secara mandiri. Langkah ini menjadi titik penting dalam perkembangan usaha karena memungkinkan kontrol yang lebih baik terhadap kualitas produk, desain, serta efisiensi biaya produksi." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.2 Desain Produk dan Proses Produksi

Proses desain produk di Basisstore dilakukan dengan mengombinasikan dua pendekatan, yaitu desain standar untuk penjualan secara daring dan desain khusus (*customized*) untuk segmen korporasi. Pendekatan kombinasi ini memberikan fleksibilitas sekaligus efisiensi, sehingga perusahaan dapat mengakomodasi beragam permintaan pasar secara bersamaan.

Alur produksi Basisstore terdiri atas delapan tahapan yang dilakukan secara berurutan, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Alur Proses Produksi Paperbag Basisstore

No	Tahapan	Deskripsi	Metode	Proporsi
1	Perencanaan Desain	Finalisasi spesifikasi dan desain berdasarkan pesanan pelanggan	Manual	—
2	Pemesanan Bahan Baku	Pengadaan kertas dan tinta sesuai dengan kebutuhan produksi (*make-to-order*)	Manual	—
3	Pemotongan	Pemotongan kertas sesuai dengan pola dan ukuran yang telah ditentukan	Manual	60%
4	Pencetakan ⚠	Pencetakan desain visual pada permukaan kertas (*BOTTLENECK*)	**Mesin**	—
5	Laminasi	Proses pelapisan permukaan untuk meningkatkan daya tahan dan tampilan produk	**Mesin**	40%
6	*Die - Cutting*	Pemotongan pola khusus seperti lubang pegangan (*handle*)	**Mesin**	—
7	Pelipatan	Pembentukan struktur tiga dimensi paperbag secara manual	Manual	—
8	Pengeleman	Perakitan dan perekatan seluruh bagian hingga *paperbag* selesai dan siap didistribusikan	Manual	—

Catatan: Latar belakang biru tua (Tahap 1–3 dan 7–8) = proses manual (60%) | Latar belakang hijau (Tahap 4–6) = proses berbasis mesin (40%) | Tahap 4 = titik *bottleneck* (kendala utama proses produksi).

Sumber: Hasil Interview dan Observasi Lapangan (2026). Proporsi mesin dan tenaga manusia merupakan estimasi narasumber

Proses produksi yang diterapkan oleh Basisstore menggunakan sistem hibrida yang mengombinasikan produksi massal (*mass production*) dan produksi berdasarkan pesanan (*job-order production*). Sistem produksi massal diterapkan pada produk yang dijual secara daring dengan desain standar untuk menghasilkan output dalam jumlah besar secara efisien, sedangkan sistem produksi berdasarkan pesanan digunakan untuk memenuhi pesanan korporasi yang memiliki spesifikasi tertentu. Penerapan sistem produksi hibrida ini merupakan strategi yang umum ditemukan pada UMKM manufaktur yang melayani beberapa segmen pasar secara bersamaan, karena memungkinkan perusahaan mempertahankan efisiensi biaya produksi massal tanpa mengorbankan fleksibilitas dalam memberikan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (Syamil et al., 2026).

Dalam hal alokasi sumber daya produksi, penggunaan mesin berkontribusi sekitar 40% dari keseluruhan proses produksi, terutama pada tahap pencetakan, laminasi, dan *die-cutting*. Proporsi tersebut merupakan estimasi pemilik usaha dan tidak diukur secara terpisah (misalnya berdasarkan waktu atau biaya) dalam penelitian ini; pengamatan di lokasi menunjukkan bahwa hanya tahap pencetakan, laminasi, dan plong yang menggunakan mesin, sedangkan tahap lainnya dikerjakan manusia. Sementara itu, sekitar 60% aktivitas produksi masih mengandalkan tenaga manusia, khususnya pada proses pemotongan manual, pelipatan, dan pengeleman yang membutuhkan tingkat ketelitian tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Basisstore masih menerapkan sistem produksi semi-manual, yang merupakan karakteristik umum UMKM manufaktur di Indonesia yang belum sepenuhnya mengadopsi teknologi otomatisasi. Ke depan, peningkatan proporsi penggunaan mesin melalui investasi pada mesin pemotong dan *die-cutting* direncanakan untuk meningkatkan kapasitas produksi secara keseluruhan dan efisiensi operasional.

Pembagian peran mesin dan tenaga kerja dijelaskan dalam wawancara sebagai berikut: "kontribusi mesin sekitar 40% yang terutama digunakan pada tahapan seperti pencetakan (*printing*), laminating, dan proses plong. Sementara itu, sekitar 60% proses produksi lainnya masih mengandalkan tenaga kerja manusia, khususnya pada tahap pemotongan, pelipatan, dan pengeleman yang membutuhkan ketelitian dan keterampilan manual." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.3 Kapasitas dan Efisiensi Operasional

Rata-rata produksi Basisstore saat ini sekitar 15.000 paperbag per bulan, berdasarkan data produksi yang diperiksa peneliti. Namun, tingkat produksi tersebut belum mencapai tingkat optimal karena masih terdapat potensi peningkatan output hingga sekitar 25.000 unit per bulan (kapasitas potensial menurut keterangan pemilik usaha). Temuan menarik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kendala utama dalam pemanfaatan kapasitas secara rata-rata tidak terletak pada keterbatasan kapasitas mesin secara keseluruhan, melainkan pada kondisi permintaan yang belum mencapai tingkat maksimal. Selama volume penjualan masih belum optimal, aktivitas produksi tidak dijalankan pada kapasitas penuh sehingga terdapat kapasitas menganggur (*idle capacity*) yang belum dimanfaatkan secara maksimal.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep perencanaan kapasitas (*capacity planning*) yang membedakan antara kapasitas desain (*design capacity*), kapasitas efektif (*effective capacity*), dan output aktual (*actual output*). Kesenjangan antara kapasitas potensial sebesar 25.000 unit dan rata-rata produksi sebesar 15.000 unit menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan kapasitas produksi Basisstore masih sekitar 60% secara rata-rata, sehingga terdapat ruang yang cukup besar untuk optimalisasi, khususnya melalui penguatan strategi pemasaran dan perluasan jangkauan pasar (Syahanifadhel et al., 2023).

Rendahnya rata-rata pemanfaatan kapasitas tersebut tidak bertentangan dengan adanya *bottleneck* pada proses pencetakan (Subbab 4.6). Utilisasi sekitar 60% merupakan ukuran rata-rata pada kondisi permintaan normal, sedangkan *bottleneck* merupakan keterbatasan pada satu stasiun kerja yang muncul ketika beban pesanan meningkat (*peak load*) karena hampir seluruh pesanan, baik standar maupun *custom*, harus melalui mesin cetak. Dengan demikian, pada periode permintaan normal terdapat kapasitas menganggur, tetapi pada periode puncak antrean di pencetakan dapat memperpanjang waktu tunggu. Implikasinya, peningkatan permintaan menuju kapasitas potensial perlu diantisipasi dengan kesiapan kapasitas pencetakan, baik melalui mesin sendiri maupun vendor alternatif.

Penjadwalan produksi di Basisstore dilakukan menggunakan pendekatan peramalan (*forecasting*) berdasarkan data penjualan bulanan sebelumnya. Data penjualan historis dianalisis untuk memprediksi tingkat permintaan pada periode berikutnya, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan jumlah produksi, kebutuhan bahan baku, dan alokasi tenaga kerja secara lebih efektif. Penggunaan peramalan berbasis data historis merupakan metode yang relevan dan telah terbukti mendukung perencanaan produksi pada UMKM manufaktur yang menghadapi fluktuasi permintaan pasar (Masula et al., 2024). Namun, peramalan tersebut masih mengacu pada data penjualan bulan sebelumnya dan belum menggunakan metode yang terstruktur. Oleh karena itu,

penerapan metode peramalan yang lebih terstruktur, seperti *moving average* atau *exponential smoothing*, berpotensi meningkatkan akurasi perencanaan produksi di masa mendatang.

Terkait kapasitas yang belum optimal, hasil wawancara menyebutkan: "Kendala utama yang dihadapi bukan terletak pada kemampuan produksi, melainkan pada sisi penjualan yang masih perlu dioptimalkan, baik melalui perluasan pasar, peningkatan strategi pemasaran, maupun penguatan *branding*." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

Mengenai perencanaan produksi, wawancara menunjukkan bahwa "Basisstore menggunakan pendekatan *forecasting* dengan mengacu pada data penjualan bulan sebelumnya sebagai dasar perencanaan." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.4 Manajemen Persediaan dan Rantai Pasok

Pengelolaan bahan baku utama, seperti kertas dan tinta, di Basisstore dilakukan menggunakan pendekatan berbasis kebutuhan produksi (*make-to-order*), yaitu bahan baku dibeli ketika kegiatan produksi akan dimulai. Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak menyimpan bahan baku dalam jumlah besar di gudang. Secara konseptual, pendekatan *make-to-order* tersebut memiliki kemiripan dengan prinsip *Just-in-Time* (JIT) yang bertujuan meminimalkan biaya penyimpanan, mengurangi risiko kerusakan atau penurunan kualitas bahan, serta menjaga efisiensi penggunaan modal kerja. Astuti & Yusdita, (2022) menekankan bahwa sistem pengelolaan bahan baku berbasis JIT pada UMKM terbukti efektif dalam mengurangi biaya persediaan sekaligus menjaga kelancaran aliran produksi, dengan catatan koordinasi dengan pemasok berjalan secara efektif.

Basisstore bekerja sama dengan pemasok tetap untuk mendukung keberlanjutan pengadaan bahan baku. Dalam memilih pemasok, perusahaan mempertimbangkan dua faktor utama, yaitu harga yang kompetitif dan kualitas pelayanan, yang mencakup responsivitas, ketepatan waktu pengiriman, serta kemudahan komunikasi dan pemesanan. Pemilihan pemasok berdasarkan kriteria harga dan pelayanan merupakan praktik manajemen rantai pasok yang pragmatis dan umum diterapkan oleh UMKM yang memiliki daya tawar relatif terbatas dibandingkan perusahaan berskala besar (Pramesti et al., 2023).

Tantangan utama dalam pengadaan bahan baku terletak pada ketidakpastian dalam memperkirakan kebutuhan persediaan secara akurat. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakseimbangan, yaitu kelebihan bahan baku pada waktu tertentu dan kekurangan pada waktu lainnya. Ketidakseimbangan tersebut dapat mengganggu kelangsungan produksi dan efisiensi biaya operasional. Tantangan ini merupakan permasalahan yang umum dihadapi UMKM manufaktur yang belum menerapkan sistem manajemen persediaan secara terstruktur (Juwita & Rahmiyatun, 2023). Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan peningkatan sistem peramalan dan pencatatan data penjualan yang lebih terperinci agar perencanaan pengadaan bahan baku dapat dilakukan secara lebih akurat dan terkendali.

Kendala pengadaan bahan baku ditegaskan dalam wawancara: "terletak pada ketidakpastian dalam memperkirakan kebutuhan stok secara akurat. Hal ini menyebabkan kondisi yang tidak stabil, di mana pada waktu tertentu bahan baku seperti kertas dan tinta tersedia dalam jumlah melimpah, sementara pada waktu lain justru mengalami kelangkaan." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.5 Pengendalian Kualitas

Basisstore menerapkan sistem pengendalian kualitas secara berkelanjutan pada setiap tahapan proses produksi. Pada tahap awal, kualitas bahan baku diperiksa untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya, selama proses produksi dan pencetakan, dilakukan pemantauan untuk memastikan kualitas hasil cetak, ketepatan warna, dan presisi desain sesuai dengan spesifikasi. Pada tahap akhir (*finishing*), pemeriksaan tambahan dilakukan untuk memastikan kerapian pelipatan dan kekuatan perekat sebelum produk didistribusikan kepada pelanggan.

Standar kualitas yang ditetapkan oleh Basisstore mencakup tiga aspek utama, yaitu: (1) kecerahan dan ketajaman warna cetak agar memenuhi kebutuhan branding pelanggan; (2) ketebalan

bahan kertas untuk memastikan daya tahan dan kekuatan paperbag; serta (3) kerapian *finishing*, termasuk ketepatan pelipatan dan kekuatan perekat. Penetapan standar kualitas yang mencakup dimensi visual, struktural, dan fungsional secara simultan menunjukkan pendekatan pengendalian kualitas yang komprehensif dan sejalan dengan prinsip *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan pemenuhan harapan pelanggan pada seluruh dimensi produk (Martadia et al., 2025).

Dalam menangani produk cacat (*reject management*), Basisstore mengategorikan produk cacat sebagai persediaan reject. Produk yang masih dapat diperbaiki akan menjalani proses finishing tambahan sebelum dijual kembali dengan harga yang lebih rendah. Pendekatan ini dapat meminimalkan kerugian akibat cacat produksi sekaligus tetap menghasilkan nilai ekonomi dari produk yang tidak memenuhi standar kualitas utama. Penerapan sistem pengendalian kualitas yang sistematis, sebagaimana dilakukan Basisstore, relevan untuk menjaga konsistensi produk dan mempertahankan kepercayaan pelanggan dalam jangka panjang.

Mengenai pemeriksaan kualitas, pemilik usaha menjelaskan bahwa "Basisstore melakukan pengawasan secara berkala pada setiap tahapan proses produksi, mulai dari persiapan bahan, proses pencetakan, hingga tahap finishing." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

Adapun penanganan produk cacat dijelaskan sebagai berikut: "mengelompokkan produk tersebut ke dalam kategori stok *reject*. Produk yang masih memungkinkan untuk diperbaiki akan melalui proses finishing tambahan terlebih dahulu agar tetap layak digunakan. Setelah itu, produk *reject* tersebut tidak dibuang, melainkan dijual kembali dengan harga yang lebih murah dibandingkan produk normal." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.6 Waktu Produksi dan Analisis *Bottleneck*

Rata-rata waktu produksi (*production lead time*) di Basisstore, mulai dari penerimaan pesanan hingga produk selesai, berkisar antara dua hingga tiga minggu. Durasi tersebut mencakup seluruh tahapan produksi, dimulai dari finalisasi desain—khususnya untuk pesanan *custom* kemudian pengadaan bahan baku, proses produksi seperti pemotongan, pencetakan, dan laminasi, hingga tahap *finishing* yang meliputi pelipatan dan pengeleman. Lama waktu produksi juga dipengaruhi oleh jumlah pesanan, tingkat kompleksitas desain, dan kondisi antrean produksi.

Faktor utama yang menyebabkan keterlambatan produksi di Basisstore adalah antrean pada proses pencetakan. Tahap ini menjadi *bottleneck* dalam alur produksi karena hampir seluruh pesanan, baik standar maupun *custom*, harus melalui proses pencetakan sebelum dilanjutkan ke tahap berikutnya. Ketika volume pesanan meningkat, keterbatasan kapasitas mesin pencetak menyebabkan penumpukan pekerjaan sehingga waktu tunggu menjadi lebih panjang. Kondisi tersebut memengaruhi keseluruhan jadwal produksi dan berpotensi mengganggu ketepatan waktu pengiriman kepada pelanggan.

Untuk meningkatkan efisiensi waktu produksi, Basisstore menyiapkan vendor pencetakan alternatif dari pihak eksternal. Strategi ini memungkinkan perusahaan mengalihkan sebagian beban pekerjaan pencetakan kepada pihak luar ketika antrean produksi mengalami penumpukan, sehingga aliran produksi dapat tetap berjalan dengan lancar. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep *lean manufacturing*, yang mendorong pengurangan pemborosan (*waste*) berupa waktu tunggu (*waiting waste*) untuk meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Ke depan, investasi yang direncanakan pada mesin pemotong dan *die-cutting* diharapkan dapat mengurangi *bottleneck* tidak hanya pada proses pencetakan, tetapi juga pada tahapan produksi lainnya.

Terkait keterlambatan produksi, hasil wawancara menyebutkan bahwa "Faktor utama yang paling mempengaruhi keterlambatan produksi di Basisstore adalah antrean pada proses pencetakan (printing)." Upaya yang dilakukan adalah "menyiapkan alternatif percetakan, sehingga proses produksi tidak bergantung pada satu vendor percetakan saja." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.7 Tren Pasar dan Inovasi Produk

Tren permintaan *paperbag* di Basisstore menunjukkan pertumbuhan yang konsisten sejak perusahaan mulai beroperasi pada tahun 2021. Peningkatan tersebut mencerminkan semakin tingginya kesadaran pelaku usaha mengenai pentingnya kemasan berkualitas sebagai bagian dari

strategi *branding*, serta meningkatnya preferensi konsumen terhadap produk kemasan yang memiliki tampilan estetis dan ramah lingkungan. Temuan ini sejalan dengan tren makro dalam industri kemasan di Indonesia, di mana penggunaan *paperbag* sebagai alternatif kemasan plastik terus meningkat seiring dengan pertumbuhan segmen ritel dan korporasi yang mengutamakan citra merek yang profesional dan bertanggung jawab (Mardiyah et al., 2022).

Basisstore secara berkelanjutan melakukan inovasi produk untuk menyesuaikan diri dengan dinamika tren pasar. Upaya inovasi difokuskan pada pengembangan desain premium melalui kombinasi warna yang elegan, kualitas cetak yang tajam, serta *finishing* yang lebih eksklusif. Dengan demikian, paperbag tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengemasan, tetapi juga sebagai media *branding* yang memiliki nilai tambah tinggi. Strategi inovasi desain premium ini sangat relevan bagi segmen korporasi yang mengutamakan tampilan visual yang profesional dan prestisius. Penggunaan kemasan ramah lingkungan seperti *paperbag*, yang dipadukan dengan desain menarik, dapat meningkatkan nilai merek sekaligus menarik konsumen yang memiliki perhatian terhadap aspek lingkungan.

Dari perspektif *Product Life Cycle* (PLC), produk *paperbag* saat ini dapat diposisikan pada tahap pertumbuhan (*growth stage*), yang ditandai oleh peningkatan permintaan secara konsisten, bertambahnya jumlah pesaing, dan berkembangnya inovasi produk. Pada tahap ini, strategi yang relevan adalah mempertahankan diferensiasi produk melalui inovasi desain dan kualitas, sekaligus secara aktif memperluas jangkauan pasar untuk memperkuat posisi kompetitif sebelum pasar memasuki tahap kedewasaan (*maturity stage*) (Syamil et al., 2026). Penetapan tahap ini bersifat indikatif karena didasarkan pada keterangan pemilik usaha mengenai peningkatan permintaan sejak 2021 dan belum didukung data pangsa pasar atau penjualan industri.

Tren permintaan dan inovasi produk juga disampaikan dalam wawancara: "Tren permintaan paperbag di Basisstore menunjukkan peningkatan yang konsisten sejak pertama kali beroperasi pada tahun 2021 hingga saat ini." Mengenai inovasi produk, wawancara menyebutkan bahwa "berfokus pada pengembangan desain premium yang mampu meningkatkan nilai estetika dan citra brand pelanggan." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

4.8 Evaluasi Kinerja dan Rencana Pengembangan Operasional

Indikator keberhasilan operasional Basisstore diukur melalui dua dimensi utama, yaitu kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Penetapan KPI (*Key Performance Indicators*) berbasis kualitas dan kepuasan pelanggan sejalan dengan prinsip pengukuran kinerja operasional yang menekankan efisiensi proses dan kepuasan pelanggan sebagai dua pilar keberhasilan manajemen operasional (Rosyada, 2023). Pertumbuhan pendapatan Basisstore disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Pertumbuhan Pendapatan Bulanan Basisstore dalam rupiah, 2025–2026
Sumber: Hasil interview dan observasi (2026).

Tantangan operasional terbesar yang dihadapi Basisstore adalah biaya *marketplace* yang semakin meningkat dan tidak stabil. Ketidakpastian tersebut secara langsung memengaruhi perencanaan keuangan dan margin keuntungan perusahaan. Ketergantungan terhadap *platform marketplace* merupakan salah satu permasalahan yang umum dihadapi oleh UMKM di Indonesia,

sehingga salah satu solusi yang direkomendasikan adalah diversifikasi saluran penjualan (Pramesti et al., 2023).

Terkait tantangan operasional, pemilik usaha menyatakan bahwa "Tantangan operasional terbesar yang dihadapi Basisstore saat ini adalah meningkatnya biaya *marketplace* yang cenderung tidak stabil dan sulit diprediksi." Adapun rencana pengembangan dari sisi produksi dijelaskan sebagai berikut: "difokuskan pada peningkatan efisiensi melalui investasi mesin, khususnya pembelian mesin potong kertas dan mesin plong." (Pemilik Basisstore, wawancara 13 April 2026).

Rencana pengembangan operasional difokuskan pada investasi mesin pemotong dan mesin *die-cutting* untuk meningkatkan efisiensi produksi serta meningkatkan kapasitas produksi dari rata-rata sekitar 15.000 unit menuju potensi sekitar 25.000 unit per bulan. Tabel 3 merangkum keseluruhan temuan berdasarkan delapan dimensi manajemen operasional, yang mencakup kondisi saat ini, kendala utama, serta rekomendasi pengembangan.

Tabel 3. Ringkasan Temuan Berdasarkan Delapan Dimensi Manajemen Operasional Basisstore

No	Dimensi	Kondisi Saat Ini	Kendala Utama	Rekomendasi
1	**Strategi Operasional**	Sistem hibrida yang mengombinasikan produksi massal dan produksi berdasarkan pesanan (*job-order production*); pertumbuhan pendapatan sebesar 38,5%	Ketergantungan pada platform *marketplace*	Diversifikasi saluran penjualan (situs *web* resmi, penjualan langsung)
2	**Desain & Proses Produksi**	Proses produksi terdiri atas delapan tahapan; sistem semi-manual dengan estimasi kontribusi mesin dan tenaga manusia sebesar 40:60	Ketergantungan pada proses manual pada sebagian besar tahapan produksi	Investasi pada mesin pemotong dan *die-cutting*
3	**Kapasitas Operasional**	Rata-rata produksi 15.000 unit/bulan (sekitar 60% dari kapasitas potensial 25.000 unit)	Permintaan belum mencapai volume maksimal	Penguatan strategi pemasaran dan perluasan pasar
4	**Manajemen Persediaan**	Sistem *make-to-order*; pembelian bahan baku berdasarkan kebutuhan produksi	Fluktuasi persediaan yang sulit diprediksi	Penerapan sistem peramalan yang lebih terstruktur dan pencatatan data penjualan yang lebih terperinci
5	**Pengendalian Kualitas**	Pengendalian kualitas diterapkan pada setiap tahap produksi; standar meliputi warna, ketebalan, dan *finishing*	Produk cacat masih ditemukan pada tahap *finishing*	Penerapan SOP pengendalian kualitas yang lebih ketat dan sistem pemeriksaan berbasis *checklist*
6	**Waktu & Efisiensi Produksi**	*Lead time* 2–3 minggu per pesanan; terdapat *bottleneck* pada proses pencetakan	Kapasitas mesin pencetak terbatas ketika terjadi lonjakan permintaan	Penggunaan vendor pencetakan alternatif dan investasi jangka panjang pada mesin pencetak
7	**Tren Produk & Inovasi**	Pertumbuhan permintaan yang konsisten sejak 2021; berfokus pada desain	Persaingan yang semakin meningkat dalam desain dan kualitas produk	Inovasi desain secara berkelanjutan dan pengembangan lini produk baru

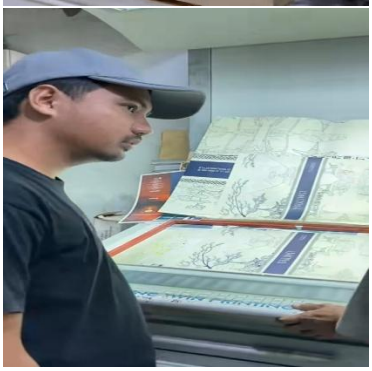
		premium yang ramah lingkungan		
8	**Evaluasi Kinerja**	KPI berdasarkan kualitas produk dan kepuasan pelanggan; pertumbuhan pendapatan sebesar 38,5%	Biaya *marketplace* yang tidak stabil dan sulit diprediksi	Diversifikasi *platform* dan pengembangan saluran penjualan langsung

Sumber: Hasil wawancara dan observasi lapangan (2026).

4.9 Hasil Triangulasi Data

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi dari wawancara dengan hasil observasi langsung dan dokumentasi pada lima dimensi yang menjadi temuan inti, yaitu strategi operasional, proses produksi, kapasitas, persediaan, dan waktu produksi (*bottleneck*). Ringkasan seluruh dimensi telah disajikan pada Tabel 3. Temuan dinyatakan konsisten apabila informasi dari wawancara didukung oleh sekurang-kurangnya satu teknik pengumpulan data lainnya. Hasil perbandingan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

No	Dimensi	Informasi dari Wawancara	Hasil Observasi	Dokumentasi	Hasil Triangulasi
1	Strategi Operasional	Sistem hibrida; omzet naik dari Rp130 juta menjadi Rp180 juta per bulan (P1–P3)	Etalase "Sentra Paper Bag Premium" di lokasi usaha	Data omzet usaha diperiksa langsung oleh peneliti 	Konsisten. Data omzet usaha sesuai dengan keterangan narasumber
2	Proses Produksi	Delapan tahap; mesin sekitar 40%, tenaga manusia sekitar 60% (P4–P7)	Tahap yang memakai mesin hanya pencetakan, laminasi, dan plong (*die-cutting*); tahap lainnya dikerjakan manusia	  Foto proses pencetakan di lokasi usaha	Konsisten. Pembagian mesin dan tenaga manusia sesuai keterangan narasumber.

No	Dimensi	Informasi dari Wawancara	Hasil Observasi	Dokumentasi	Hasil Triangulasi
3	Kapasitas Operasional	Aktual 15.000 pcs vs potensial 25.000 pcs per bulan (P8–P10)	—	Data produksi diperiksa langsung oleh peneliti	Konsisten dengan catatan: angka 15.000 pcs yang disebut narasumber ternyata rata-rata produksi.
4	Manajemen Persediaan	*Make-to-order*; stok sulit diprediksi (P11–P13)	Bahan baku tidak ditimbun dalam jumlah besar; yang banyak disimpan adalah paperbag jadi yang siap dilipat	 Foto rak penyimpanan di lokasi usaha	Konsisten. Bahan baku disiapkan sesuai kebutuhan produksi
5	Waktu Produksi dan *Bottleneck*	*Lead time* 2–3 minggu; antrean di pencetakan (P17–P19)	Waktu produksi dicek langsung di lokasi usaha	Catatan pesanan atau jadwal sudah dicek oleh peneliti	Konsisten untuk waktu produksi

Sumber: Hasil wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi (2026). P = nomor pertanyaan pada pedoman wawancara. Tanda — menunjukkan tidak ada data dari teknik tersebut.

Secara umum, kelima dimensi menunjukkan hasil yang konsisten antar teknik pengumpulan data. Data omzet dan data produksi yang diperiksa langsung sesuai dengan keterangan narasumber. Pembagian proses yang memakai mesin (pencetakan, laminasi, dan plong) dan yang dikerjakan manusia juga sesuai dengan hasil pengamatan, bahan baku disiapkan sesuai kebutuhan tanpa penimbunan, dan waktu produksi sesuai dengan hasil pengecekan di lokasi. Satu catatan ditemukan pada dimensi kapasitas. Angka 15.000 pcs per bulan yang disebutkan narasumber ternyata merupakan rata-rata produksi menurut data produksi, sehingga angka tersebut dibaca sebagai rata-rata produksi bulanan, bukan kapasitas tetap.

Hasil analisis kemudian dikonfirmasi kembali kepada informan melalui member checking (Subbab 3.5). Dengan demikian, temuan penelitian ini dinilai memiliki tingkat kredibilitas yang memadai untuk tujuan deskriptif studi kasus, dengan keterbatasan bahwa seluruh informasi verbal bersumber dari satu informan kunci (Sugiyono, 2021).

4.10 Pembahasan: Mekanisme, Konteks, dan Kontribusi Temuan

Pertama, praktik operasional Basisstore dibentuk oleh dua kondisi khas UMKM, yaitu keterbatasan sumber daya dan ketergantungan pada keputusan pemilik usaha. Pembelian bahan baku sesuai kebutuhan produksi mengurangi kebutuhan modal kerja dan risiko penumpukan stok, tetapi karena peramalan masih mengacu pada penjualan bulan sebelumnya, ketidakpastian dalam memperkirakan kebutuhan bahan baku justru menjadi tantangan pengadaan. Dengan kata lain, keunggulan efisiensi modal kerja dan kerentanan terhadap fluktuasi stok berasal dari praktik yang sama. Temuan ini sejalan dengan Astuti & Yusdita, (2022) serta Juwita & Rahmiyatun, (2023), yang menunjukkan bahwa manfaat pengelolaan persediaan yang ramping pada UMKM bergantung pada ketepatan perkiraan kebutuhan bahan baku dan koordinasi dengan pemasok.

Kedua, sistem produksi hibrida memungkinkan Basisstore melayani segmen ritel dan korporasi, tetapi seluruh pesanan, baik standar maupun *custom*, harus melalui mesin cetak yang sama sehingga kedua jalur produksi bersaing untuk sumber daya yang sama. Mekanisme inilah

yang menjelaskan mengapa *bottleneck* muncul di pencetakan walaupun rata-rata utilisasi kapasitas hanya sekitar 60% (Subbab 4.3), dan mengapa vendor pencetakan alternatif menjadi strategi yang relevan dengan konsep pengurangan waiting waste pada *lean manufacturing* (Womack & Jones, 2013).

Ketiga, pertumbuhan omzet sebesar 38,5% terjadi bersamaan dengan transformasi dari reseller menjadi produsen, penerapan sistem produksi hibrida, pengembangan desain premium, dan layanan daring 24 jam. Karena penelitian ini berupa studi kasus deskriptif, kontribusi masing-masing faktor tidak dapat dipisahkan dan hubungan sebab-akibat tidak dapat disimpulkan.

Keempat, kontribusi penelitian ini bersifat kontekstual dan pedagogis. Sebagian studi terdahulu yang dikutip berfokus pada satu dimensi, misalnya pengendalian kualitas pada Handayani et al., (2021) atau persediaan bahan baku pada Astuti & Yusdita, (2022), sedangkan penelitian ini memaparkan keterkaitan antardimensi dalam satu kasus. Bagi pembelajaran, hubungan antara rata-rata utilisasi kapasitas yang rendah dan bottleneck pada beban puncak dapat dijadikan bahan diskusi kelas untuk menghubungkan konsep kapasitas, antrean, dan penjadwalan dengan praktik nyata.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen operasional pada Basisstore, sebuah UMKM manufaktur paperbag di Surabaya, serta menyajikan temuan empirisnya sebagai kasus empiris kontekstual untuk pembelajaran dalam mata kuliah manajemen operasional di perguruan tinggi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah penelitian.

Pertama, Basisstore telah menerapkan sistem manajemen operasional yang relatif terstruktur dan mencakup delapan dimensi operasional secara terintegrasi. Transformasi dari reseller menjadi produsen mandiri sejak tahun 2022 menjadi titik penting yang memungkinkan perusahaan memiliki kendali lebih besar terhadap kualitas produk, efisiensi biaya, dan fleksibilitas desain. Sistem produksi hibrida yang mengombinasikan produksi massal untuk segmen daring dan produksi berdasarkan pesanan (*job-order production*) untuk segmen korporasi menunjukkan kemampuan adaptasi strategis dalam pengelolaan operasional. Pengendalian kualitas diterapkan pada setiap tahapan produksi dengan standar yang mencakup kecerahan warna, ketebalan bahan, dan kerapian *finishing*. Penjadwalan produksi yang didasarkan pada peramalan historis menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya perencanaan yang terukur, meskipun penerapannya masih relatif sederhana. Secara keseluruhan, praktik manajemen operasional Basisstore mencerminkan karakteristik UMKM manufaktur yang berkembang secara organik dengan mengandalkan pengalaman praktis di lapangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan operasional.

Kedua, penelitian mengidentifikasi beberapa tantangan operasional beserta upaya penanganannya. Tantangan pertama adalah *bottleneck* pada proses pencetakan yang menjadi penyebab utama keterlambatan produksi dan ditangani melalui persiapan vendor pencetakan eksternal sebagai alternatif. Tantangan kedua berkaitan dengan kebutuhan bahan baku yang berfluktuasi dan sulit diprediksi akibat belum adanya sistem peramalan dan mekanisme pencatatan persediaan yang optimal. Tantangan ketiga berkaitan dengan kapasitas produksi yang belum dimanfaatkan secara optimal, yaitu rata-rata produksi saat ini baru mencapai sekitar 60% dari kapasitas potensial, sebesar 15.000 dari 25.000 unit per bulan. Rendahnya rata-rata pemanfaatan tersebut terutama disebabkan oleh volume penjualan yang belum mencapai tingkat maksimal, bukan oleh keterbatasan mesin secara keseluruhan, sedangkan bottleneck pada proses pencetakan muncul pada kondisi beban puncak. Tantangan keempat adalah ketidakstabilan biaya marketplace yang berdampak pada margin keuntungan dan perencanaan keuangan. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa UMKM manufaktur di Indonesia pada umumnya menghadapi tantangan serupa dalam pengelolaan persediaan, kapasitas produksi, dan ketergantungan terhadap platform digital (Juwita & Rahmiyatun, 2023; Pramesti et al., 2023).

Ketiga, dari perspektif pedagogis, kasus Basisstore menyediakan contoh yang kaya dan relevan sebagai bahan studi kasus dalam pembelajaran mata kuliah Manajemen Operasional atau Manajemen Produksi di perguruan tinggi. Kedelapan dimensi operasional yang dikaji, mulai dari strategi operasional, desain produk dan proses produksi, kapasitas dan efisiensi, manajemen persediaan dan rantai pasok, pengendalian kualitas, waktu dan efisiensi produksi (termasuk analisis *bottleneck*), siklus hidup produk dan tren permintaan, hingga evaluasi kinerja, merupakan dimensi yang umumnya diajarkan secara teoritis di ruang kelas, tetapi relatif jarang tersedia dalam bentuk kasus empiris UMKM lokal yang terdokumentasi secara sistematis. Ketersediaan kasus semacam ini dapat memperkuat kualitas pembelajaran berbasis konteks dalam program studi manajemen di Indonesia. Kontribusi pedagogis ini bersifat potensial: penelitian ini belum mengembangkan dan memvalidasi perangkat pembelajaran, seperti capaian pembelajaran, teaching note, atau uji coba pada mahasiswa, sehingga hal tersebut menjadi agenda penelitian lanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara transparan. Pertama, desain studi kasus tunggal membatasi generalisasi temuan karena hasil penelitian hanya berlaku pada konteks Basisstore dan tidak dapat secara langsung digeneralisasikan kepada UMKM paperbag lainnya. Pendekatan kualitatif murni tidak ditujukan untuk menghasilkan generalisasi secara statistik, melainkan *transferability*, yaitu sejauh mana temuan dapat diterapkan secara kontekstual pada situasi lain yang memiliki karakteristik serupa (Sugiyono, 2021). Kedua, penelitian hanya melibatkan satu informan kunci sehingga perspektif yang diperoleh masih terbatas pada sudut pandang pemilik usaha dan belum mencakup triangulasi sumber dari karyawan, pelanggan, maupun pemasok. Ketiga, data keuangan yang tersedia masih bersifat agregat dalam bentuk pendapatan bulanan dan belum mencakup struktur biaya produksi secara terperinci, sehingga membatasi kedalaman analisis efisiensi biaya. Keempat, desain studi kasus deskriptif tidak memungkinkan penarikan hubungan sebab-akibat, termasuk antara sistem produksi hibrida dan pertumbuhan omzet.

SARAN

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian, beberapa rekomendasi berikut diajukan bagi dua kelompok pemangku kepentingan utama.

Rekomendasi Praktis (untuk Basisstore dan UMKM Sejenis)

Pertama, Basisstore perlu memperkuat sistem perencanaan produksi dan pengelolaan persediaan melalui pencatatan data penjualan yang lebih terperinci dan sistematis. Penerapan metode peramalan yang lebih terstruktur, seperti *moving average* atau *exponential smoothing*, dapat membantu perusahaan memperkirakan kebutuhan bahan baku secara lebih akurat sehingga dapat meminimalkan risiko kelebihan maupun kekurangan persediaan.

Kedua, rencana investasi mesin pemotong dan mesin die-cutting perlu dipertimbangkan sebagai langkah untuk mengurangi ketergantungan terhadap proses manual dan mempercepat alur produksi, sementara bottleneck pada proses pencetakan dapat ditangani melalui pengelolaan antrean dan pemanfaatan vendor pencetakan alternatif.Peningkatan proporsi penggunaan mesin diharapkan dapat meningkatkan kecepatan produksi, konsistensi hasil, dan efisiensi operasional secara keseluruhan. Besaran dan prioritas investasi sebaiknya ditentukan setelah analisis kapasitas mesin cetak dan kelayakan biaya-manfaat, karena penelitian ini belum memuat analisis tersebut.

Ketiga, untuk mengurangi ketergantungan dan risiko yang timbul akibat ketidakstabilan biaya *marketplace*, Basisstore disarankan mengembangkan saluran penjualan alternatif, seperti situs web resmi, optimalisasi pemasaran melalui media sosial, serta pendekatan penjualan langsung kepada segmen korporasi. Diversifikasi saluran penjualan dapat memperkuat ketahanan bisnis dalam menghadapi perubahan kebijakan dan biaya pada platform digital.

Rekomendasi Akademik (untuk Peneliti Selanjutnya)

Pertama, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain studi kasus jamak (*multiple case study*) dengan melibatkan dua atau lebih UMKM *paperbag* atau UMKM

manufaktur kemasan di kota yang berbeda. Pendekatan tersebut dapat menghasilkan temuan yang lebih beragam dan memungkinkan dilakukannya perbandingan lintas konteks. Nurahma & Hendriani, (2021) menekankan bahwa studi kasus jamak menghasilkan analisis yang lebih kaya serta generalisasi analitis yang lebih kuat dibandingkan studi kasus tunggal.

Kedua, pendekatan metode campuran (*mixed methods*) yang mengombinasikan wawancara kualitatif mendalam dengan pengukuran kuantitatif, seperti rasio efisiensi, tingkat produk cacat (*reject rate*), dan perputaran persediaan (*inventory turnover*), dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan terukur mengenai praktik manajemen operasional. Lestari et al. (2024) menekankan bahwa metode campuran memungkinkan peneliti mengatasi keterbatasan generalisasi pada penelitian kualitatif, sekaligus mempertahankan kedalaman pemahaman kontekstual yang menjadi kekuatan utama pendekatan kualitatif.

Ketiga, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan informan dengan melibatkan perspektif karyawan, pelanggan korporasi, dan pemasok utama sehingga triangulasi sumber dapat dilakukan secara lebih komprehensif. Penggunaan data keuangan yang lebih terperinci, seperti struktur biaya produksi, margin keuntungan berdasarkan segmen, dan rasio efisiensi biaya, juga akan memperkuat dimensi kuantitatif dalam analisis kinerja operasional.

PERNYATAAN PENGGUNAAN ALAT KECERDASAN BUATAN (AI)

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penulisan dengan judul: Benar-benar merupakan karya saya dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada Perguruan Tinggi manapun. Seluruh isi dari karya ini ditulis secara mandiri tanpa menggunakan bantuan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*/AI). Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari penulisan lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir penulisan ini. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa penulisan ini merupakan hasil plagiat, atau jiplakan maka saya bersedia menerima sanski sebagai akibatnya

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Moh. Fahrul Faris selaku pemilik Basis Paper Bag atas kesediaan dan keterbukaan dalam memberikan informasi selama proses wawancara mendalam dan observasi lapangan yang dilaksanakan pada 13 April 2026. Apresiasi yang tulus juga disampaikan kepada Prof. Dr. Wiwik Handayani, SE, MSi, CIPM selaku dosen mata kuliah Manajemen Produksi di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, atas arahan, masukan ilmiah, dan dukungan akademis yang diberikan selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Penelitian ini tidak memperoleh dukungan pendanaan dari lembaga manapun dan merupakan bagian dari kegiatan akademis mandiri penulis.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan, baik yang bersifat finansial, profesional, kelembagaan, maupun kepentingan pribadi lainnya, yang dapat memengaruhi atau dianggap memengaruhi objektivitas, interpretasi, maupun pelaporan hasil penelitian dalam artikel ini. Penelitian dilaksanakan secara independen sebagai bagian dari kegiatan akademis di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, tanpa keterlibatan kepentingan komersial dari pihak manapun, selain keterlibatan pemilik usaha Basis Paper Bag sebagai informan sekaligus penulis kedua (lihat Subbab 3.2). Informan penelitian berpartisipasi secara sukarela dan tidak menerima kompensasi finansial apapun atas keterlibatannya dalam proses wawancara dan observasi lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Astuti, W., & Yusdita, E. E. (2022). *SISTEM PENGELOLAAN BAHAN BAKU BERBASIS JUST IN TIME (JIT) PADA UMKM " ANEKA KERIPIK KARTINI ." 06*, 130–140.

Barnes, L. B., Christensen, C. R., & Hansen, A. J. (1994). *Teaching and the Case Method: Text,*

Cases, and Readings. Harvard Business Press.
Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
Handayani, W., Anhar, H. M., & Murjana, L. (2021). *QUALITY CONTROL OF WRITTEN BATIK CV . BATIK TULIS AL HUDA WITH STATISTICAL QUALITY CONTROL (SQC) METHOD*. *17*, 290–300.
Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson Education.
Ihami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). *Penerapan Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif*. *10*(9), 462–469.
Juwita, J., & Rahmiyatun, F. (2023). *Penerapan Metode Economic Order Quantity (EOQ) Dan Reorder Point (ROP) Pada Pengendalian Persediaan Bahan Baku Di UMKM Dapur Bunga Berbintang*. *12*(4), 818–827.
Lestari, N., Aprisa, M. T., Eka, D., & Dewi, C. (2024). *Eksplorasi Strategi Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif ; Studi Perbandingan Metode*. *4*(3), 380–388.
Levitt, T. (1965). *Exploit the Product Life Cycle*. Harvard Business Review.
Mardiyah, S., Anggraeni, S. V., & Muzdalifah, L. (2022). *PERAN GREEN PRODUCT DAN GREEN PACKAGING THE ROLE OF GREEN PRODUCTS AND GREEN PACKAGING IN*. *4*(2), 116–127.
Martadia, D. P., Septiana, E. L., & Hasanah, P. N. (2025). Strategi Manajemen Kualitas dalam Mengatasi Keterbatasan Fasilitas untuk Meningkatkan Keberlangsungan Usaha di Tengah Persaingan Pasar (Studi Kasus Pada UMKM Kudu Angkringan Sobo Kecamatan Banyuwangi). *JPIM : Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, *02*(04), 2057–2068. https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/1546
Masula, F., Huda, M. R. M., & Winarno, A. (2024). *LITERATURE REVIEW : PENERAPAN PERENCANAAN PRODUKSI DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN*. *2*(3), 30–43.
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
Nurahma, G. A., & Hendriani, W. (2021). *Tinjauan sistematis studi kasus dalam penelitian kualitatif*. *7*(2), 119–129.
Ohno, T. (2019). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. CRC Press.
Pramesti, A., Novitasari, C., & Oktaviani, D. (2023). *PENERAPAN MANAJEMEN OPERASIONAL DI ERA DIGITAL DAN PERKEMBANGAN E – COMMERCE*. 88–97.
Rachmadi, M. F. (2025). *STRATEGI OPTIMALISASI COMPETITIVE ADVANTAGE UMKM KOTA SEMARANG DI ERA DIGITAL (STUDI KASUS DI CV NEW CITRA)*. *3*(1), 499–504.
Rosyada, M. (2023). *Manajemen Operasi* (M. Nasrudin (ed.); 1st ed.). PT. Nasya Expanding Management (Penerbit NEM). https://books.google.co.id/books?id=K3KwEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research*. Teachers College, Columbia University.
Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta. https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1543971
Syahanifadhel, M. V., Basuki, D. E., & Hasna, B. A. (2023). *Analisis Perencanaan Produksi Pada Produk Kemeja Pola Menggunakan Metode Forecasting Dan Master Production Schedule Untuk Penjadwalan Produksi Pada CV . Jodion Unggul Perkasa*. *9*(1), 95–104.
Syamil, A., Judijanto, L., Kushariyadi, K., Oktavera, R., Hasibuan, S., Restuasih, S., Haryudiniarti, A. N., Farida, F., Gasperz, V., Zulhamidi, Z., Prabowo, H. A., Zuraida, R., Purba, H. H., & Dharaka, K. P. (2026). *Manajemen Produksi : Konsep, Perencanaan, dan Pengendalian Operasi* (Sepriano (ed.); 1st ed.). Sonpedia. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=CrDCEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA52&dq=Syamil,+A.,+et+al.+(2026).+Manajemen+Produksi:+Konsep,+Perencanaan,+dan+Pengendalian+Operasi.+PT.+Sonpedia+Publishing+Indonesia.&ots=I_1kvm3rNj&sig=7QqYN8xBWTJ_6z0CxGv46R9jjXI&redir_esc=y#v=onepage&q=Syamil%2C A.%2C et al. (2026).

Manajemen Produksi%3A Konsep%2C Perencanaan%2C dan Pengendalian Operasi. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.&f=false

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2013). *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. Simon and Schuster.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.