

**Evaluasi Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) Driver
Studi Kasus Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja.**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Okky Dwika Setyawan
Nomor Mahasiswa : 13311337
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

EVALUASI PENERAPAN STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) DRIVER

STUDI KASUS DRIVER DAY TRANS SHUTTLE AND COURIER JOGJA.

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Okky Dwika Setyawan

Nomor Mahasiswa : 13311337

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**EVALUASI PENERAPAN STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) DRIVER
(STUDI KASUS DRIVER DAY TRANS SHUTTLE AND COURIER JOGJA)**

Disusun Oleh : **OKKY DWIKA SETYAWAN**

Nomor Mahasiswa : **13311337**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 12 Juli 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Zaenal Mustofa Elqodri, Dr., MM.

Penguji : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul :
Evaluasi Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) Driver, studi Driver Day Trans
Shuttle And Courier Jogja.

Disusun oleh :

Nama : Okky Dwika Setyawan
Nomor Mahasiswa : 13311337
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 14 Juni 2017

Dosen Pembimbing Skripsi



13-17
6
note.

(Zainal Mustafa El Qadri, Dr., M.M.)

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.



Yogyakarta, 14 Juni 2017

Penulis,

Okky Dwika Setyawan

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul :
Evaluasi Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) Driver, studi Driver Day Trans
Shuttle And Courier Jogja.

Disusun oleh :

Nama : Okky Dwika Setyawan

Nomor Mahasiswa : 13311337

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 14 Juni 2017

Dosen Pembimbing Skripsi

(Zainal Mustafa El Qadri,Dr.,M.M.)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI



MOTTO

“Sesuatu Mungkin Mendatangi Mereka yang mau Menunggu,
Namun Hanya didapatkan Oleh Mereka yang Bersemangat Mengejanya”.

(Abraham Lincoln)

“Pahlawan bukanlah orang yang berani menetakkan pedangnya ke pundak lawan, tetapi pahlawan sebenarnya ialah orang yang sanggup menguasai dirinya dikala ia marah”.

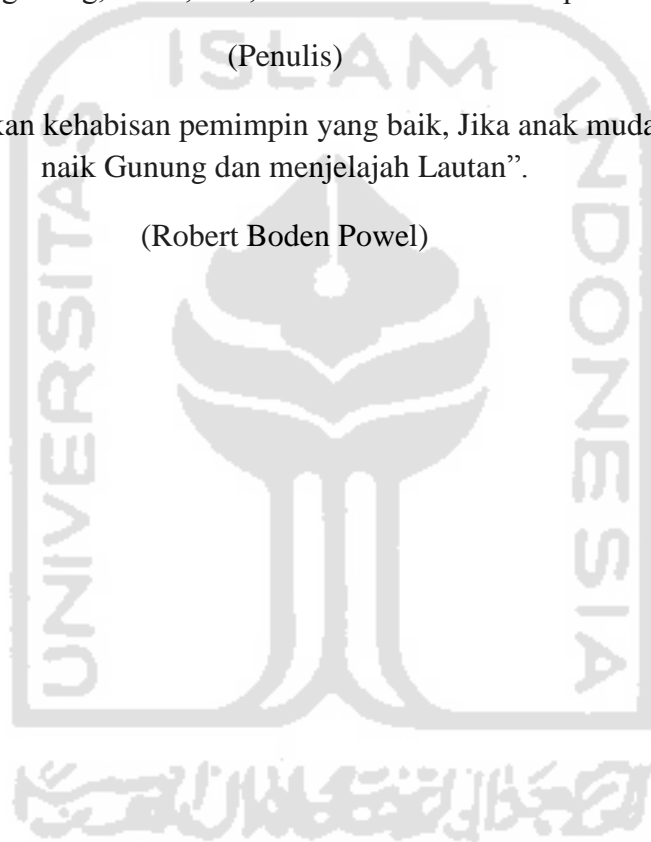
(Nabi Muhammad SAW)

“pergilah ke alam liar, gunung, hutan, laut, maka kau akan tahu siapa dirimu sebenarnya”.

(Penulis)

“Suatu Negara tidak akan kehabisan pemimpin yang baik, Jika anak muda nya masih suka naik Gunung dan menjelajah Lautan”.

(Robert Boden Powel)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan dan kuwariskan pemikiran sederhana ini khusus

Kepada:

Kedua Orang Tua tercinta yang telah memberikan pendidikan dan mengajarkanku

Makna ketulusan, cinta, kasih dan kekuatan usaha.

(Bapak Drs. Bastari & Ibu Maita Endiana)

Ku Wariskan pula pemikiran sederhana ini kepada:

- ❖ Generasi Selanjutnya
- ❖ Almamater Tercinta, Universitas Islam Indonesia
- ❖ Para sahabat sepemikiran, sepermainan, dan sahabat sehati



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya-Nya sehingga laporan Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan judul “Evaluasi Penerapan Standard operating procedure (SOP) Driver, studi kasus Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja” Skripsi ini disusun guna untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S-1) di Universitas Islam Indonesia. Tak lupa shalawat dan salam dihaturkan kepada nabi besar Muhammad SAW. Pada kesempatan kali ini diucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Kepada :

1. Allah SWT yang memberikan kemudahan dari awal penyusunan skripsi hingga akhir skripsi. Berkat bantuan dan ke ridhoan dari-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi seperti sekarang ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat dari alam jahilia menuju alam terang benderang ini. yang telah memberikan pengetahuan yang benar dan membawa agama yang penuh cinta damai dan kasih sayang.
3. Kedua orang tua saya tercinta yang telah berjuang untuk menyekolahkan saya dengan penuh usahanya.
4. Untuk saudaraku tercinta Aldhi Setyawan, Sonya Nadila, Camelia Cahya Asita, yang menjadi bagian tanggung jawab penulis agar menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Adinda Bunga Larasati tercinta, yang telah menemani penulis dari awal hingga selesai. Terimakasih atas segalanya.

6. Bapak Dr. H. Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian dan penyusunan skripsi .
7. Bapak Dr. Sutrisno,.MM selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
8. Bapak Dr. Zainal Mustafa El Qadri.M,M. selaku Dosen Pembimbing, terima kasih atas waktu, bimbingan, saran dan dukungannya untuk terus memberi semangat kepada saya untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Untuk teman-teman sekaligus sahabat, keluarga seperjuangan dirantau dari awal hingga akhir, Denny Hidayat, M.Rifqi, Arie Prayoga, Fitra januar, aditya putra, andi putra, martin prima, bima sakti, andri saputra, izzuar mahendra, dan teman-teman manajemen 2013.
10. Mbak Lili yang telah memberikan izin penelitian di Day Trans Jogja, yang ikhlas dan sabar untuk memberi informasi, data, bagi penulis dan berperan penting juga dalam penyelesaian tugas akhir ini.
11. Sahabat ku tersayang meicilia Bahari, nanda syaputra, walya syendra, andi pratama, rizki ramadhan, irdho ardiansyah, tiara zulfa, nobat tri pamungkas, GENEK generasi neko-neko SMA6 bengkulu.
12. Teman KKN adhika rahman, faridz fajar
13. Keluarga kedua ku ditanah jawa pak Yudi sekeluarga.

Penulis berharap semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan peminat permasalahan yang sama. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini memiliki kekurangan, oleh karenanya kritik dan saran dari para pembaca sangat diharapkan.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 14 Juni 2017

Penulis,

Okky Dwika Setyawan

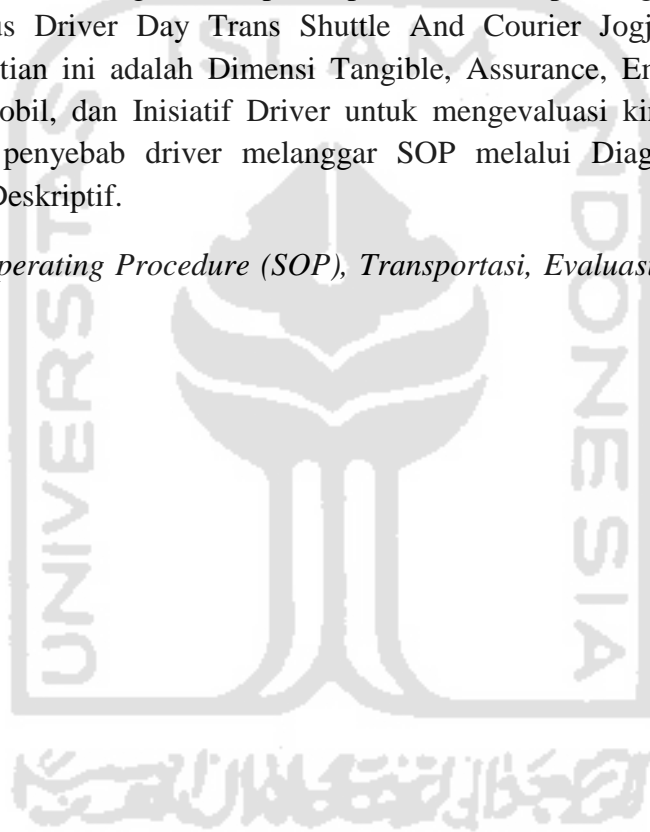


ABSTRAKSI

Perkembangan industri jasa transportasi saat ini memegang peranan penting dan berkembang pesat dalam hal distribusi (pengangkutan atau pengiriman) baik distribusi barang maupun jasa yang ditujukan kepada konsumen di suatu negara. Jasa transportasi yang diberikan oleh perusahaan mempunyai keunggulan yang ditawarkan kepada konsumen. Standard operating procedur pada armada menjadi hal penting yang harus dilakukan perusahaan untuk mewujudkan tingkat kepuasan pelanggan maupun tingkat kepuasan performa perusahaan. Selain itu, juga untuk mempertahankan konsumen agar tidak berpindah ke perusahaan jasa transportasi lain.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan Standard Operating Procedure (SOP) pada Driver studi kasus Driver Day Trans Shuttle And Courier Jogja. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dimensi Tangible, Assurance, Emphaty, Ketelitian pemeriksaan Kondisi mobil, dan Inisiatif Driver untuk mengevaluasi kinerja Driver. Dan menemukan akar dari penyebab driver melanggar SOP melalui Diagram sebab-akibat (Ishikawa) dan analisis Deskriptif.

Kata kunci: Standard Operating Procedure (SOP), Transportasi, Evaluasi, Diagram sebab-akibat (Ishikawa).

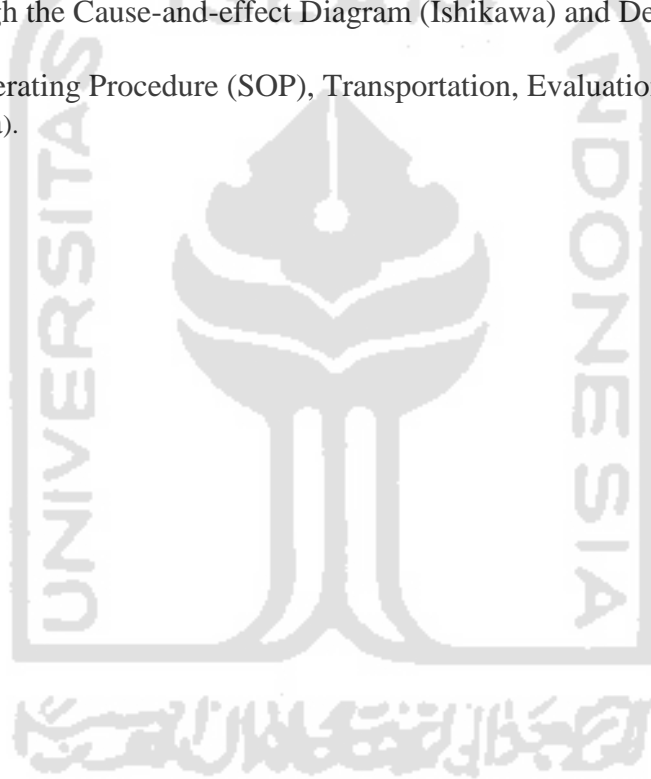


ABSTRACT

The development of the transportation service industry currently plays an important and rapidly growing role in the distribution (transport or delivery) of goods and services distributed to consumers in a country. Transportation services provided by the company have advantages offered to consumers. Standard operating procedure on the fleet becomes an important thing that must be done company to realize the level of customer satisfaction and level of satisfaction of the company's performance. In addition, also to keep consumers from moving to other transportation service companies.

This study aims to evaluate the application of Standard Operating Procedure (SOP) in Driver Driver Trans Shuttle case case and Courier Jogja. The variables used in this study are Tangible Dimension, Assurance, Emphaty, Accuracy checking Condition of the car, and Driver Initiative to evaluate Driver's performance. And find the root cause of the driver violating the SOP through the Cause-and-effect Diagram (Ishikawa) and Descriptive analysis.

Keywords: Standard Operating Procedure (SOP), Transportation, Evaluation, Cause and effect diagram (Ishikawa).



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Berita Acara Ujian Tugas Akhir/Skripsi.....	v
Halaman Motto	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Abstraksi	viii
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9

1.3 Tujuan penelitian	9
1.4 Manfaat penelitian	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Landasan Teori.....	28
2.2.1 Manajemen operasi	28
2.2.2 SOP (Standard operating procedure)	35
2.2.3 Metode untuk mengetahui akar dari penyebab	56
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	59
3.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	59
3.3 Jenis dan teknik pengumpulan data	65
3.4 Populasi dan sampel.....	66
3.5 Metode analisis Data.....	67
3.5.1 Analisis Deskriptif	67
3.5.2 Metode untuk mengetahui akar dari penyebab	67
 BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran umum perusahaan.....	72
4.2 Hasil uji validitas dan reliabilitas.....	78
4.3 Analisis Deskriptif	80
4.3.1 Karakteristik responden	80
4.3.2 Analisis Deskriptif variabel penelitian.....	81
4.4 Analisis kualitatif faktor penyebab driver melanggar SOP	89

4.5 Pembahasan93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan102

5.2 Saran103

DAFTAR PUSTAKA105



DAFTAR TABEL

Tabel

2.1 Penelitian terdahulu(judul, pengarang,variable,hasil)	20
2.2 Penelitian terdahulu(persamaan dan perbedaan penelitian).....	26
4.1 Jadwal keberangkatan rute day trans jogja.....	74
4.2 Harga shuttle day trans yogyakarta-jateng 2017.....	75
4.3 Hasil uji validitas item-item variabel.....	79
4.4 Hasil uji reliabilitas.....	80
4.5 Umur responden.....	80
4.6 Interval skala.....	82
4.7 Penilaian responden terhadap tangible.....	82
4.8 Penilaian responden terhadap assurance.....	83
4.9 Penilaian responden terhadap empathy.....	85
4.10 penilaian responden terhadap ketelitian pemeriksaan kondisi mobil.....	87
4.11 penilaian responden terhadap inisiatif driver.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Gambar pembahasan awal manajemen operasi	35
2.2 Gambar hubungan integral pokok-pokok SOP	40
2.3 Gambar membedakan perilaku.....	44
2.4 Gambar diagram ishikawa.....	58
3.1 Diagram ishikawa	70
4.1 Gambar interval skala dikotomi.....	82
4.2 Gambar Diagram sebab-akibat(Ishikawa).....	92



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner untuk driver dan untuk penumpang
2. Rekapitulasi Data 10 responden driver dan 150 Responden penumpang
3. Data Uji Validitas dan Reabilitas
4. Karakteristik responden
5. Dokumen SOP Day Trans Jogja



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri jasa transportasi saat ini memegang peranan penting dan berkembang pesat dalam hal distribusi (pengangkutan atau pengiriman) baik distribusi barang maupun jasa yang ditujukan kepada konsumen di suatu negara. Jasa transportasi yang diberikan oleh perusahaan mempunyai keunggulan yang ditawarkan kepada konsumen. Standard operating procedur pada armada menjadi hal penting yang harus dilakukan perusahaan untuk mewujudkan tingkat kepuasan pelanggan maupun tingkat kepuasan performa perusahaan. Selain itu, juga untuk mempertahankan konsumen agar tidak berpindah ke perusahaan jasa transportasi lain. Di dalam industri jasa transportasi kita mengenal tiga jenis transportasi, yaitu: Transportasi Darat, Transportasi Laut dan Transportasi Udara.

Salah satu jenis jasa Transportasi Darat adalah Bus, mini bus (travel) yang beroperasi di Indonesia memiliki tiga jenis tipe transportasi yang didasarkan pada daerah atau wilayah yang dilaluinya, yaitu: Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP), Antar Kota Antar Propinsi (AKAP) & Pariwisata. Jasa transportasi Bus merupakan bentuk pelayanan jasa yang diberikan perusahaan kepada konsumen untuk mengantarkan konsumen dari satu tempat ke tempat lain dengan memberikan tingkat pelayanan dan kepuasan yang terbaik selama perjalanan. Semua itu tak lepas dari peranan SOP yang ada di perusahaan tersebut.

Saat ini, Bus yang beroperasi di Indonesia sangat banyak dari berbagai macam perusahaan jasa transportasi Bus and shuttle milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Dalam era saat ini semakin banyak PO yang mengubah diri mereka berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan tidak hanya fokus pada jasa transportasi darat saja (Antar Kota Antar Propinsi atau Dalam Propinsi atau Pariwisata), tetapi semakin mengembangkan sayapnya dengan merambah bidang usaha lain misalnya jasa titipan paket baik domestik, kurir atau jasa Travel, hal ini telah dilakukan oleh beberapa perusahaan. Dengan demikian, banyak hal yang harus di perhitungkan oleh perusahaan pelayanan jasa transportasi guna memberikan pelayanan sekaligus menjamin pelanggan puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Sehingga pelanggan selalu memakai jasa perusahaan itu secara berulang kali.

Perusahaan jasa transportasi harus mengedepankan standard operating procedur pada armada nya bukan hanya pada costumer service nya saja, karena SOP pada armada juga sangat dibutuhkan karena produk yang di jual oleh perusahaan jasa transportasi itu adalah armada yang disediakan perusahaan untuk memberi pelayanan mengantar penumpang selamat hingga sampai ketujuan. Dengan demikian SOP pada armada sangatlah berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut.

SOP (Standard Operating Procedures) adalah panduan hasil kerja yang diinginkan serta proses kerja yang harus dilaksanakan. SOP dibuat dan di dokumentasikan secara tertulis yang memuat prosedur (alur proses) kerja secara rinci dan sistematis. Alur kerja (prosedur) tersebut haruslah mudah dipahami dan

dapat di implementasikan dengan baik dan konsisten oleh pelaku. Implementasi SOP yang baik akan menunjukkan konsistensi hasil kerja, hasil produk dan proses pelayanan seluruhnya dengan mengacu kepada kemudahan, pelayanan dan pengaturan yang seimbang. Tujuan dan manfaat SOP pun adalah memudahkan proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya, memudahkan proses pemahaman (penguasaan tugas) staff secara sistematis dan general, menghindari “*error*” dalam proses kerja, mempermudah dan mengetahui terjadinya kegagalan, inefisiensi proses dalam prosedur kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan oleh pegawai yang menjalankan, memudahkan dalam hal monitoring dan menjalankan fungsi kontrol dari setiap proses kerja, menghemat waktu dalam program training, karena dalam SOP tersusun secara sistematis. SOP pada armada transportasi pun harus di perhatikan dengan serius.

Ketika armada transportasi darat seperti bus, mini bus travel sudah sesuai SOP maka SOP dapat membantu armada itu dari masalah, adanya mesin yang tidak berfungsi sehingga armada tidak dapat beroperasi dan tidak efisien. Dampaknya juga mengakibatkan kurang puas nya pelanggan ketika armada yang di tumpangnya tiba-tiba mogok ataupun rusak di perjalanan mengakibatkan pelanggan tidak bisa mencapai tujuan dengan waktu yang telah di tentukan. Dengan demikian SOP pada suatu perusahaan ataupun seperti SOP pada perusahaan pelayanan jasa transportasi ini tidak bisa dianggap hanya sebelah mata saja. SOP yang telah di susun dan di rancang secara sistematis haruslah dijalankan dengan baik oleh para

karyawannya, karena apabila SOP diabaikan dan tidak dianggap penting maka akan berdampak buruk untuk perusahaan tersebut.

Day Trans merupakan perusahaan penyedia pelayanan jasa transportasi darat, pengantaran barang ringan dan travel yang diakuisisi oleh PT. Panorama Transportasi, Tbk. pada Oktober 2009. Bermula dari 10 unit armada dengan 36 keberangkatan/hari, kini Day Trans mengoperasikan lebih dari 80 armada yang mampu melayani 280 Jadwal keberangkatan setiap hari dengan total kapasitas lebih dari 2.200 penumpang/hari. Dibawah naungan White Horse Group, Day Trans tumbuh dan berkembang bersama pelanggan melalui pelayanan handal yang berkualitas serta profesional. Day Trans mengembangkan sayapnya, tidak hanya mengantar penumpang saja namun Day Trans inovatif, sehingga Day Trans juga merambah bidang usaha lain misalnya jasa kurir mengantar paket dalam Kota atau dalam Provinsi. Day trans pun tidak hanya ada di Jakarta dan Bandung, namun Day Trans juga membuka cabang di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Day Trans Executive Shuttle melayani pelanggan hingga di Jawa Tengah meliputi Yogyakarta, Semarang, Salatiga, Jepara/ Kudus dan kemudian di Tegal, Pekalongan dan Puwerto.

Day trans Jogja shuttle and courier berdiri sejak tahun 2012 lalu. Day Trans Executive Shuttle adalah layanan angkutan penumpang antar kota dengan counter-counter strategis. Dengan standar pelayanan profesional, DayTrans Executive Shuttle menghadirkan standar dan kenyamanan ala penerbangan kepada penumpang di darat. Day Trans Travel adalah layanan angkutan penumpang antar kota yang menggabungkan unsur wisata. Selain layanan Travel/Shuttle, juga ada Day Trans Courier melayani pengiriman paket/cargo point-to-point sampai di kota tujuan di

hari yang sama. Selanjutnya barang dapat diambil sendiri di counter Day Trans terdekat.

Day trans Jogja shuttle and courier tumbuh bersama komitmennya dan mengedepankan SOP pelayanan dan SOP armadanya shuttle and courier, para karyawan Day Trans Jogja sadar akan pentingnya SOP bagi perusahaan dan armadanya karena dapat membantu dalam menjalankan tugas sehingga terhindar dari resiko-resiko yang tidak diinginkan. Para karyawan dilatih untuk selalu mengedepankan kepentingan pelanggan sehingga Day Trans Yogyakarta selalu dipercaya pelanggan dan mendapatkan loyalitas sehingga performa perusahaan selalu meningkat. Bagi Day Trans Jogja Shuttle And Courier yang paling diutamakan adalah kesiapan armada sehingga armada dapat memberikan nilai plus kepada pelanggan dan melayani dengan komitmen. Dengan adanya SOP bagi armada Day Trans maka pelanggan selalu merasa diberi kenyamanan ketika melakukan perjalanan bersama Day Trans.

Namun ada juga Driver yang mengabaikan dan tidak mematuhi SOP yang telah di berlakukan padahal sebelumnya SOP telah di sosialisasikan dan Driver pun telah mengikuti training . Ketika para Driver telah melanggar SOP berarti Driver tersebut telah menghilangkan kepercayaan kepada perusahaan DAY TRANS dan bisa membuat para pelanggan merasa tidak nyaman dan merasa telah dirugikan, sehingga pelanggan tidak ingin lagi menggunakan jasa perusahaan DAY TRANS. Di tahun 2013 hingga saat ini perusahaan DAY TRANS JOGJA SHUTTLE AND COURIER telah mem PHK belasan Driver karena telah melanggar dan mengabaikan SOP perusahaan, namun karyawan yang lain ada juga yang melakukan kesalahan seperti

kasus yang pernah di alami perusahaan DAY TRANS JOGJA SHUTTLE AND COURIER untuk kasus yang di alami armada adalah storing, storing adalah ketika armada sedang melakukan perjalanan dan di tengah-tengah perjalanan armada yang beroperasi mengangkut atau mengantar penumpang tersebut terjadi masalah di bagian mesin dan mengakibatkan armada tersebut mogok dan tidak bisa melanjutkan perjalanan, penyebab armada mogok bukan karena faktor cuaca melainkan faktor mesin armada yang belum di service atau di ganti padahal sudah waktunya armada tersebut harus melakukan service, perbaikan, pergantian suku cadang.

sehingga mengakibatkan para penumpang merasa tidak nyaman atau merasa di rugikan karena tidak bisa tepat waktu sampai ketujuan, ini sangat berpengaruh bagi penumpang yang telah terikat dengan perjalanan selanjutnya karena penumpang tersebut harus mengejar waktu perjalanan selanjutnya, misalnya penumpang yang menumpang armada DAY TRANS dengan tujuan salatiga-semarang ingin mengejar waktu check in atau waktu keberangkatan pesawat di bandara semarang, namun armada DAY TRANS yang di tumpangnya tiba-tiba bermasalah dan mengakibatkan armada tersebut mogok di tengah perjalanan menuju semarang sehingga membuat penumpang tersebut tidak bisa mencapai ketujuan nya dan dapat merugikan nya karena penumpang tersebut telah membeli tiket pesawat ratusan ribu rupiah bahkan jutaan rupiah untuk melakukan perjalanan selanjutnya, sehingga disini perusahaan DAY TRANS harus menyelesaikan masalah tersebut agar penumpang bisa sampai ke bandara yang di tujuh dan meminimalisir resiko ganti rugi kepada pihak penumpang dan mencari armada yang lain untuk mengantar penumpang tersebut

seperti armada DAY TRANS yang baru untuk menjemput penumpang tersebut dan mengantarkan penumpang ke bandara yang sedang dituju.

Atau ketika waktu tidak memungkinkan untuk menunggu armada DAY TRANS yang lain untuk menjemput, perusahaan DAY TRANS harus mencari alternatif lain seperti memberhentikan bus-bus atau travel-travel lain yang sedang lewat untuk memindahkan penumpang tersebut ke bus-bus atau travel-travel tersebut atau ketika tidak ada bus dan travel yang lain maka perusahaan DAY TRANS harus mencari ojek atau taksi sehingga penumpang tersebut bisa sampai ketujuan dengan tepat waktu dan tidak terlambat, karna dengan penyelesaian masalah seperti ini dapat mengurangi resiko kerugian yang di alami. Setelah itu kasus tersebut di kaji oleh pihak perusahaan dimana letak kesalahan kenapa armada tersebut mogok dan ternyata pihak bagian maintenance telah lalai melakukan suatu pekerjaan atau telah mengabaikan SOP perusahaan yang dapat mengakibatkan armada tersebut mogok dan tidak bisa beroperasi dengan maksimal.

Kasus yang selanjutnya dialami perusahaan DAY TRANS ialah driver yang tidak mematuhi SOP yang telah di berlakukan untuk driver itu sendiri, beberapa ada driver yang nakal yang mengabaikan SOP sehingga banyak driver yang telah di pecat tiga tahun belakangan hingga saat ini. driver yang di pecat karena melakukan kesalahan dan tidak mematuhi SOP, SOP yang dilanggar ialah ada beberapa driver yang membawa armada ketika menuju suatu perjalanan itu keluar dari jalur yang telah di tentukan sebelumnya oleh perusahaan DAY TRANS itu sendiri, karena didalam SOP bagian driver telah di tulis bahwa driver harus melewati jalur yang telah di tentukan karena jalur tersebut telah di hitung berapa liter BBM yang harus di

keluarkan perusahaan untuk melakukan perjalanan yang di tujuh, perusahaan harus meminimalisir seminimalnya pengeluaran BBM karena perusahaan tidak akan menambah sedikitpun BBM dari yang telah di tentukan.

Namun ada juga driver yang melanggar SOP dengan cara menaikkan penumpang bukan di loket DAY TRANS ataupun counter DAY TRANS, istilah ini disebut Penumpang Gelap, penumpang gelap adalah penumpang yang di naikkan atau di angkut oleh Driver DAY TRANS di pinggir jalan rute yang di tentukan atau penumpang itu di jemput driver DAY TRANS tanpa sepengetahuan pihak perusahaan dan membayar uang kepada driver itu. Padahal di SOP telah tertulis dan di sosialisasikan kepada pihak driver untuk tidak menaikin atau menjemput penumpang selain di loket atau counter DAY TRANS, kerana telah di tentukan oleh SOP bahwa penumpang harus membeli tiket keberangkatan kepada kasir-kasir di loket atau kasir-kasir di counter atau mentransfer ke rekening DAY TRANS dan penumpang harus mengawali keberangkatannya di loket atau counter tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang menjadi permasalahan nya adalah :

1. Se jauh mana driver telah melanggar SOP ?
2. Apa faktor penyebab driver melanggar SOP ?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana implikasi terhadap perusahaan, armada, dan pelanggan ketika SOP pada armada DAY TRANS YOGYA SHUTTLE AND COURIER tidak dijalankan dengan maksimal

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan serta bahan evaluasi bagi perusahaan Day Trans dalam memaksimalkan penerapan Standard operating procedure bagi Driver dalam beroperasi menjalankan armada sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Manfaat Bagi Penulis

Merupakan wadah untuk menuangkan dan mengaplikasikan teori-teori dan ilmu manajemen yang diperoleh sewaktu dibangku kuliah dan menambah wawasan serta mengetahui fakta-fakta yang terjadi dilapangan khususnya SOP bagi Driver diperusahaan jasa Travel yaitu Day Trans shuttle and courier Jogja

3. Manfaat Bagi Lembaga

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan tambahan bacaan dan koleksi bagi perpustakaan akademik, sebagai acuan dan pedoman bagi pembaca yang akan mengambil skripsi atau tugas akhirnya, serta menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca yang lain sehingga menghasilkan keterampilan, profesional serta siap terjun ke dunia kerja.

4. Manfaat Bagi Driver

Dengan adanya penelitian ini lebih dapat menyadarkan pihak Driver untuk selalu mengedepankan SOP dalam berkendara sehingga dapat menjamin keselamatan bagi diri sendiri, armada, penumpang, dan pengguna jalan yang lain. Sebagai bahan evaluasi bagi Driver untuk meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan.

5. Manfaat Teoritis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak sebagai sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu dan pentingnya memperhatikan standard operating procedure khususnya di industri jasa Travel Day Trans Shuttle and Courier Jogja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian yang dilakukan Patra Wisang Asmara

Penelitian terdahulu yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti dilakukan oleh Patra Wisang Asmara, mahasiswa UII, FTI, jurusan teknik industri, dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan Standard Operating Procedure pada usaha franchising dengan menggunakan metode Benchmarking studi kasus di Alfamart cilacap” Tahun 2011.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan Standard Operating Procedure (SOP) pelayanan pada perusahaan Alfamart dengan menggunakan metode Benchmarking dan di analisis menggunakan analisis SWOT. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengajukan kuisisioner terhadap 50 konsumen Alfamart sebagai alat dan teknik pengumpulan data. Perusahaan Alfamart sendiri juga dianalisis letak strateginya berada di posisi mana dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga mendapatkan strategi untuk memajukan perusahaan. Dari 50 kuisisioner yang diajukan hanya 47 kuisisioner yang terkumpul. Data kuisisioner tersebut yang dikumpulkan kemudian diolah dengan menggunakan *software* SPSS dengan menguji kecukupan data, ujia validitas, uji reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan, dengan menggunakan analisis SWOT didapat hasil yaitu nilai X sebesar 1.70 dan nilai y sebesar 1.20 sehingga posisi Alfamart berada di kuadrat I, yaitu pada sisi progresif. Berdasarkan nilai indeks diketahui bahwa Alfamart sudah menerapkan SOP dengan baik terhadap konsumen. Dengan menggunakan metode Benchmarking didapat hasil pelayanan Alfamart lebih baik dari pembanding (indomaret). Dari 11 indikator hanya 3 indikator yang menyatakan indomaret lebih unggul, yaitu pada indikator X2, X4 dan X7. Alfamart mendapat nilai indeks sebesar 39,20; 32,00 dan 38,00, sedangkan pada indomaret mendapat nilai indeks 39,80; 34,60 dan 40,60.

2.1.2 Penelitian yang dilakukan Fista Afriyani

Penelitian terdahulu kedua yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Fista Afriyani, mahasiswa UII, Fakultas ekonomi, jurusan Manajemen Operasional, dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan SOP dari Perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan di Kampus Terhadap Pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII” Tahun 2015.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah SOP berbusana dan fasilitas pelayanan di kampus FE UII sudah sesuai kepentingan/harapan mahasiswa. Apakah mahasiswa FE UII merasa puas dengan SOP berbusana dan fasilitas pelayanan yang sudah ditetapkan oleh kampus FE UII. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah SOP berbusana dan fasilitas pelayanan di kampus FE UII sudah sesuai dengan harapan mahasiswa dan untuk mengetahui apakah mahasiswa FE UII merasa puas dengan SOP berbusana dan fasilitas pelayanan yang sudah ditetapkan oleh kampus FE UII.

Dengan menggunakan analisis deskriptif, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa SOP berbusana yang telah ditentukan belum sesuai dengan harapan mahasiswa terutama pada dimensi *Responsiveness* (daya tangkap), yaitu keinginan para karyawan dan staf untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, hal ini menjadi sangat buruk ketika beberapa karyawan dan dosen tidak memberikan contoh berbusana dengan baik serta tidak memberikan fasilitas yang baik dalam menganggapi mahasiswa yang berkaitan dengan berbusana ataupun dengan hal kemahasiswaan lainnya. Dari hasil pengolohan data diperoleh sebuah gap (kesenjangan) antara harapan/*important* dan kenyataan/*performance*, dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa mahasiswa tidak puas dengan produk SOP yang ditawarkan oleh FE UII. Mahasiswa merasa tidak puas dalam penegakan peraturan berbusana. Karena masih banyak dosen dan karyawan yang seolah membiarkan adanya pelanggaran SOP berbusana yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

2.1.3 Penelitian yang dilakukan oleh Azis Puspitawati

Penelitian terdahulu ketiga yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Azis Puspitawati, Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, program studi Diploma Kepariwisata, sekolah vokasi, dengan judul “Tinjauan Standard Operating Procedure (SOP) Pembuatan Menu Udang Colo’madu oleh Staff Kitchen Kampoeng Ikan Restaurant Lor-In Solo Hotel” Tahun 2015.

Food and Beverage Product departement merupakan bagian terpenting dalam penambah pendapatan selain penjualan kamar. Karena tamu telah mengeluarkan biaya yang tentunya didalamnya terkandung expectation yang memuaskan. Selanjutnya

standard operating procedure dibuat dimana didalamnya berisi acuan tau pedoman untuk melaksanakan tugas, dalam hal ini terkait dengan pembuatan menu udang colo'madu yang menjadi yang terdapat dalam daftar menu saran chef yang banyak diorder oleh tamu. Laporan tugas akhir ini bertujuan untuk mengetahui SOP pembuatan menu, pemahaman SOP pembuatan menu oleh staff dan bagaimana penilaian executive sous chef dalam pelaksanaan SOP oleh staff, sudahkah memenuhi SOP yang berlaku atau belum. Observasi ini dilaksanakan di hotel Lor-in Solo, jl Adi sucipto No.47 Karanganyar, Solo 57174 Jawa Tengah, indonesia dengan menggunakan pengamatan langsung dilapangan ketika pelaksanaan PKL. Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara menggunakan quetioner kepada beberapa responden. Diantaranya HRD, staff kitchen kampoeng ikan restaurant dan executive sous chef mengenai pemahaman dan penerapan SOP pembuatan menu udang colo'madu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa standard operating procedure sudah disusun secara baik dan benar. secara umum operasional sudah berjalan dengan cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang kurang memahami SOP pembuatan menu, namun selama terdapat komunikasi yang baik antar staff maka kendala bisa diatasi. Executive sous chef memberi penilaian terhadap pemahaman dan penerapan standard operating procedure oleh staff kitchen kampoeng ikan sudah cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang belum menjalankan karena sebab yang wajar.

2.1.4 Penelitian yang dilakukan oleh Husna Widhi Hastuti

Penelitian terdahulu keempat yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Husna Widhi Hastuti, Mahasiswa sekolah vokasi Universitas Gadjah Mada, Akuntansi Program Diploma Ekonomika dan Bisnis, dengan

judul “Analisis Implementasi Standard Operating Procedure (SOP) pada prosedur pengelolaan PNBP pusdiklat Migas Cepu” Tahun 2015.

Pusdiklat Migas Cepu merupakan salah satu instansi yang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang minyak dan gas bumi (Peraturan menteri ESDM No 18 tahun 2010). Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, pusdiklat migas cepu bertanggung jawab langsung kepada kepala badan diklat Energi dan Sumber Daya Mineral. Dengan kaitannya dalam pelaksanaan kegiatan untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Pusdiklat Migas Cepu memiliki dua sumber pendapatan yakni Rupiah murni dan penerimaan negara bukan Pajak PNBP merupakan salah satu sumber pendapatan yang dapat digunakan apabila pihak instansi terkait telah menyetorkan sejumlah dana pada kas negara dan selanjutnya sebagian dana yang telah disetor itulah yang dapat digunakan dan disebut dengan PNBP. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur pengelolaan PNBP. Penulis melakukan analisis pada prosedur pengelolaan PNBP pada Pusdiklat Migas Cepu. Metode Analisa yang penulis gunakan yaitu metode deskriptif kualitatif. Dengan metode tersebut, analisis yang dilakukan yaitu mengambil langsung setiap proses yang terjadi di setiap bagiannya dan membandingkannya dengan Standard Operating Procedure yang telah dijadikan acuan dalam pengelolaan PNBP tersebut. Secara keseluruhan pengelolaan PNBP pada pusdiklat Migas Cepu telah berjalan lancar sesuai dengan SOP, tetapi ketidaksesuaian ini masih berada pada tingkat kewajaran yang dapat dimaklumi. Meski demikian sebaiknya pihak pusdiklat Migas Cepu lebih meminimalisir adanya ketidaksesuaian itu sehingga prosedur pengelolaan PNBP dapat berjalan secara lebih terstruktur.

2.1.5 Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Laila Istiqomah

Penelitian terdahulu kelima yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Dwi Laila Istiqomah, Mahasiswa sekolah vokasi Universitas Gadjah Mada, Program Studi Diploma III Kepariwisata, dengan judul “Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta” Tahun 2016.

Perkembangan industri pariwisata di Yogyakarta khususnya dalam industri perhotelan sangatlah meningkat. Dalam industri perhotelan terdapat beberapa departemen yang saling berhubungan, salah satunya adalah food & beverage service yang keberadaannya sangat penting dalam menyajikan makanan dan minuman. Untuk menunjang hal tersebut, maka tugas seorang waitress sangat diperlukan. Waitress di Royal Restaurant Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta mempunyai tugas yaitu selain menyediakan dan melayani makanan dan minuman untuk tamu, tetapi juga mempersiapkan kebutuhan tamu didalam restoran. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pedoman agar tugas dari waitress dapat berjalan lancar dan sesuai yang diharapkan. Tugas akhir ini yang berjudul petik Penerapan Standard operational procedure bagi waitress dalam menyajikan makanan dan minuman di Royal Restaurant Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta petik, mempunyai tujuan yaitu untuk mengetahui pentingnya penerapan dan pembaharuan suatu standar operasional prosedur bagi waitress dalam menjalankan pekerjaan agar berjalan secara konsisten dan lancar. Berdasarkan hasil observasi terbukti bahwa penerapan dan pembaharuan standar operasional prosedur secara konsisten di Royal Restaurant sangatlah penting, guna menunjang pelayanan yang baik. dengan tidak adanya penerapan dan pembaharuan secara konsisten akan

berdampak kepada kinerja waitress dengan munculnya kendala maupun keluhan dari tamu.

2.1.6 Penelitian yang dilakukan oleh Yosridha Zukhruf Anisa

Penelitian terdahulu keenam yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Yosridha Zukhrif Anisa, Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, Fakultas Kehutanan, dengan judul “Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP Pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin SAPURA” Tahun 2016.

Salah satu produk hasil hutan yang bernilai tinggi dan pada saat ini sangat diminati pasar dalam dan luar negeri adalah produk gondorukem. Pabrik gondorukem dan terpentin Sapura merupakan salah satu industri gondorukem dan terpentin yang dimiliki oleh Perum Perhutani. Dalam menghadapi permasalahan ketenagakerjaan dan operasional, PGT Sapura memiliki suatu standarisasi dalam melakukan suatu kegiatan yang dikenal sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP dalam suatu industri dapat digunakan untuk meminimalisir kesalahan pekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengelolaan gondorukem di PGT Sapura dan SOP yang ada, tingkat pemahaman pekerja terhadap SOP, tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP dan hubungan antara karakteristik pekerja dengan tingkat kepatuhan terhadap SOP. Penelitian ini dilakukan di PGT Sapura menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif untuk pengumpulan data berupa informasi pengolahan gondorukem dan SOP yang ada, pengetahuan dan pemahaman mengenai SOP serta unjuk kerja kepatuhan pekerja terhadap SOP. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis *Chi-square*. Hasil penelitian menunjukkan SOP pengolahan

gondorukem yang berlaku di PGT Sapura terdapat lima bagian yaitu SOP tangki pengecer dan tangki pengendap, SOP tangki penampung dan tangki pemasak, SOP forklift, SOP instalansi pengolahan air limbah (IPAL) dan SOP boiler. Tingkat kepehaman pekerja terhadap SOP yang berlaku dapat dikatakan baik karena peranan sosialisasi tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP pengolahan gondorukem pada kelima bagian dapat dikatakan baik. Hasil uji Chi-square pada karakteristik pekerja seperti karakteristik tingkat pendidikan tidak berpengaruh dengan tingkat kepatuhan seseorang sedangkan pengalaman dan umur ada kaitan atau signifikan dengan tingkat kepatuhan.

2.1.7 Penelitian yang dilakukan oleh Derryanata

Penelitian ketujuh yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Derryanata, Mahasiswa Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, jurusan Manajemen, dengan judul “Evaluasi Kualitas Pelayanan Berbasis SOP Studi pada Pengemudi Taksi Rajawali Yogyakarta” Tahun 2014.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan berbasis SOP pada taksi Rajawali Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *analisis deskriptif* serta didukung metode *P-chart* dan juga menggunakan metode *diagram ishikawa (cause-effect)*. Penelitian ini menguji 15 atribut yang diambil dari SOP taksi Rajawali. Penelitian ini menyebarkan 195 kuisioner kepada penumpang sebagai penilai. Batas toleransi yang diberikan pihak manajemen sebesar 10%. Dari kuisioner tersebut didapatkan hasil, sebanyak 8 atribut mengalami kecacatan/pelanggaran, yaitu pada atribut yang menyatakan bahwa : pengemudi mengendarai mobil dengan kecepatan maksimal 80 km/jam dengan rata-rata proporsi

pelanggaran sebesar 0.12. pengemudi memberikan salam kepada pelanggan dengan proporsi pelanggaran sebesar 0.13. pengemudi memberikan informasi dengan jujur sebesar 0.13. pengemudi membantu penumpang menaikkan barang bawaan sebesar 0.11. pengemudi membantu menurunkan barang penumpang sebesar 0.14. pengemudi mematuhi peraturan berlalu lintas sebesar 0.14. pengemudi mengingatkan penumpang akan barang bawaannya sebesar 0.32. pengemudi mengucapkan terimakasih pada penumpang saat turun sebesar 0.34. faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan adalah lemahnya pengawasan dari manajemen, para pengemudi kurang memahami SOP, tingkah laku penumpang juga turut mempengaruhi terjadinya pelanggaran.

2.1.8 Penelitian yang dilakukan oleh AM Arifin, D Gemina, dan E Silaningsih

Penelitian kedepan yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh AM Arifin, D Gemina, dan E Silaningsih, alumnus dan dosen program studi manajemen, fakultas Ekonomi, Universitas Djuanda Bogor, dengan judul “Analisis Tingkat Kepuasan Penumpang pada Fasilitas pelayanan Bus Transjakarta berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM)” Tahun 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Transjakarta melalui analisis tingkat kepuasan penumpang pada fasilitas pelayanan minimal (SPM). Sampel yang diambil adalah penumpang bus Transjakarta berjumlah 100 responden. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner, kemudian diuji dengan menggunakan uji validasi dan uji reliabilitas. Analisis data menggunakan model sikap *fishbein*, *important performance analysis* (IPA), dan *customer satisfaction index* (CSI). Hasil uji validasi dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa 43 butir pertanyaan kepada responden dinyatakan valid dan reliabel. Dari hasil analisis model sikap *fishbein*, kinerja PT. Transjakarta menunjukkan kategori baik 40,34 dan kategori sangat baik 59,20.

Berdasarkan *important performance analysis* (IPA) dan penerapan strategi PT. Transjakarta memiliki 14 atribut yang harus diprioritaskan dan sembilan atribut yang sudah sesuai dengan harapan penumpang, serta kepuasan penumpang *customer satisfaction index* (CSI) PT. Transjakarta termasuk kategori satisfied (puas) dengan nilai 74%.

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu
(Judul dan Pengarang, Variabel, Hasil)

Judul dan Pengarang	Variabel	Hasil
1. Evaluasi Pelaksanaan Standard Operating Procedure pada usaha franchising dengan menggunakan Metode Benchmarking studi kasus di Alfamart Cilacap. Patra Wisang Asmara. Tahun 2011.	Letak strategis posisi Alfamart, unsur-unsur SOP terhadap konsumen, perbandingan pelayanan di Alfamart dan Indomaret,	Hasil penelitian menunjukkan, dengan menggunakan analisis SWOT didapat hasil yaitu nilai X sebesar 1.70 dan nilai y sebesar 1.20 sehingga posisi Alfamart berada di kuadrat I, yaitu pada sisi progresif. Berdasarkan nilai indeks diketahui bahwa Alfamart sudah menerapkan SOP dengan baik terhadap konsumen. Dengan menggunakan metode Benchmarking didapat hasil pelayanan Alfamart lebih baik dari pembandingan (indomaret). Dari 11 indikator hanya 3 indikator yang menyatakan indomaret lebih unggul, yaitu pada indikator X2, X4 dan X7. Alfamart mendapat nilai indeks sebesar 39,20; 32,00 dan 38,00, sedangkan pada indomaret mendapat nilai indeks 39,80; 34,60 dan 40,60.

<p>2. Evaluasi Pelaksanaan SOP dari perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan di Kampus Terhadap pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII. Fista Afriyani. Tahun 2015</p>	<p>Unsur-unsur Standard Operational Procedure Universitas Islam Indonesia pada disiplin Mahasiswa Fakultas Ekonomi</p>	<p>Dengan menggunakan analisis deskriptif, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa SOP berbusana yang telah ditentukan belum sesuai dengan harapan mahasiswa terutama pada dimensi <i>Responsiveness</i> (daya tangkap), yaitu keinginan para karyawan dan staf untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, hal ini menjadi sangat buruk ketika beberapa karyawan dan dosen tidak memberikan contoh berbusana dengan baik serta tidak memberikan fasilitas yang baik dalam menganggapi mahasiswa yang berkaitan dengan berbusana ataupun dengan hal kemahasiswaan lainnya. Dari hasil pengolahan data diperoleh sebuah gap (kesenjangan) antara harapan/<i>important</i> dan kenyataan/<i>performance</i>, dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa mahasiswa tidak puas dengan produk SOP yang ditawarkan oleh FE UII. Mahasiswa merasa tidak puas dalam penegakan peraturan berbusana. Karena masih banyak dosen dan karyawan yang seolah membiarkan adanya pelanggaran SOP berbusana yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.</p>
--	--	---

<p>3. Tinjauan Standar Operating Procedure (SOP) Pembuatan Menu Udang Colo'madu oleh staff Kitchen Kampoeng Ikan Restaurant Lor-In solo Hotel. Azis Puspitawati. Tahun 2015</p>	<p>Unsur-unsur SOP untuk melakukan tugas, diantaranya SOP pembuatan menu udang Colo'madu, pemahaman SOP pembuatan menu udang oleh staff, penilaian Executive sous chef dalam pelaksanaan SOP oleh staff.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa standard operating procedure sudah disusun secara baik dan benar. secara umum operasional sudah berjalan dengan cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang kurang memahami SOP pembuatan menu, namun selama terdapat komunikasi yang baik antar staff maka kendala bisa diatasi. Executive sous chef memberi penilaian terhadap pemahaman dan penerapan standard operating procedure oleh staff kitchen kampoeng ikan sudah cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang belum menjalankan karena sebab yang wajar.</p>
<p>4. Analisis Implementasi Standard Operating procedure (SOP) pada prosedur pengelolaan PNBP Pusdiklat Migas Cepu. Husna Widhi Hastuti. Tahun 2015.</p>	<p>Mengetahui unsur-unsur Standard Operating Procedure yang menjadi acuan sudah sesuai atau tidak dengan Prosedur pengelolaan PNBP.</p>	<p>Secara keseluruhan pengelolaan PNBP pada pusdiklat Migas Cepu telah berjalan lancar sesuai dengan SOP, tetapi ketidaksesuaian ini masih berada pada tingkat kewajaran yang dapat dimaklumi. Meski demikian sebaiknya pihak pusdiklat Migas Cepu lebih meminimalisir adanya ketidaksesuaian itu sehingga prosedur pengelolaan PNBP dapat berjalan secara lebih terstruktur</p>
<p>5. Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam</p>	<p>Mengetahui pentingnya penerapan dan pembaharuan suatu SOP agar kinerja berjalan secara</p>	<p>Berdasarkan hasil observasi terbukti bahwa penerapan dan pembaharuan standar</p>

<p>Menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Dwi Laila Istiqomah. Tahun 2016.</p>	<p>konsisten dan lancar.</p>	<p>operasional prosedur secara konsisten di Royal Restaurant sangatlah penting, guna menunjang pelayanan yang baik. dengan tidak adanya penerapan dan pembaharuan secara konsisten akan berdampak kepada kinerja waitress dengan munculnya kendala maupun keluhan dari tamu.</p>
<p>6. Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin Sapura. Yosridha Zukhruf Anisa. Tahun 2016.</p>	<p>Mengetahui proses pengelolaan Gondorukem di PGT Sapura dan SOP yang ada, tingkat pemahaman pekerja terhadap SOP, tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP, hubungan antara karakteristik pekerja dengan tingkat kepatuhan terhadap SOP.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan SOP pengolahan gondorukem yang berlaku di PGT Sapura terdapat lima bagian yaitu SOP tangki pengecer dan tangki pengendap, SOP tangki penampung dan tangki pemasak, SOP forklift, SOP instalansi pengolahan air limbah (IPAL) dan SOP boiler. Tingkat kephahaman pekerja terhadap SOP yang berlaku dapat dikatakan baik karena peranan sosialisasi tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP pengolahan gondorukem pada kelima bagian dapat dikatakan baik. hasil uji Chi-square pada karakteristik pekerja seperti karakteristik tingkat pendidikan tidak berpengaruh dengan tingkat kepatuhan seseorang sedangkan pengalaman dan umur ada kaitan atau signifikan dengan tingkat kepatuhan.</p>
<p>7. Evaluasi Kualitas pelayanan berbasis SOP studi pada pengemudi Taksi</p>	<p>Kualitas pelayanan memiliki 5 dimensi, <i>Tangible, Realibility, Responsiveness, Assurance,</i></p>	<p>Penelitian ini menguji 15 atribut yang diambil dari SOP taksi Rajawali. Penelitian ini menyebarkan</p>

<p>Rajawali Yogyakarta. Derryanata. Tahun 2014.</p>	<p><i>Emphaty.</i></p>	<p>195 kuisisioner kepada penumpang sebagai penilai. Batas toleransi yang diberikan pihak manajemen sebesar 10%. Dari kuisisioner tersebut didapatkan hasil, sebanyak 8 atribut mengalami kecacatan/pelanggaran, yaitu pada atribut yang menyatakan bahwa : pengemudi mengendarai mobil dengan kecepatan maksimal 80 km/jam dengan rata-rata proporsi pelanggaran sebesar 0.12. pengemudi memberikan salam kepada pelanggan dengan proporsi pelanggaran sebesar 0.13. pengemudi memberikan informasi dengan jujur sebesar 0.13. pengemudi membantu penumpang menaikkan barang bawaan sebesar 0.11. pengemudi membantu menurunkan barang penumpang sebesar 0.14. pengemudi mematuhi peraturan berlalu lintas sebesar 0.14. pengemudi mengingatkan penumpang akan barang bawaannya sebesar 0.32. pengemudi mengucapkan terimakasih pada penumpang saat turun sebesar 0.34. faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan adalah lemahnya pengawasan dari manajemen, para pengemudi kurang memahami SOP, tingkah laku penumpang juga turut mempengaruhi terjadinya pelanggaran.</p>
---	------------------------	---

<p>8. Analisis Tingkat kepuasan penumpang pada fasilitas pelayanan Bus Transjakarta berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM). AM Arifin, D Gemina, E Silaningsih. Tahun 2015.</p>	<p>SPM adalah janji yang diberikan organisasi penyelenggara jasa kepada pelanggannya atas kualitas minimal yang yang akan diterima saat menikmati jasa yang diberikan.</p>	<p>Analisis data menggunakan model sikap <i>fishbein</i>, <i>important performance analysis</i> (IPA), dan <i>customer satisfaction index</i> (CSI). Hasil uji validasi dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa 43 butir pertanyaan kepada responden dinyatakan valid dan reliabel. Dari hasil analisis model sikap <i>fishbein</i>, kinerja PT. Transjakarta menunjukkan kategori baik 40,34 dan kategori sangat baik 59,20. Berdasarkan <i>important performance analysis</i> (IPA) dan penerapan strategi PT. Transjakarta memiliki 14 atribut yang harus diprioritaskan dan sembilan atribut yang sudah sesuai dengan harapan penumpang, serta kepuasan penumpang <i>customer satisfaction index</i> (CSI) PT. Transjakarta termasuk kategori satisfied (puas) dengan nilai 74%.</p>
---	--	---

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

(Persamaan dan Perbedaan penelitian)

Persamaan	Perbedaan
1. Persamaan penelitian terdahulu yang pertama dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama mengevaluasi pelaksanaan Standard Operating Procedure disuatu perusahaan.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah unsur-unsur SOP terhadap konsumen, perbedaan antara pelayanan di Indomaret dan Alfamart di cilacap, letak strategis Alfamart. Sedangkan subjek penelitian yang di tulis peneliti adalah SOP pada Driver Day Trans di jogja dalam beroperasi.
2. Persamaan penelitian terdahulu yang kedua dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan analisis deskriptif.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah SOP dari perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan di Kampus Terhadap pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII. Sedangkan subjek penelitian yang sedang ditulis peneliti adalah SOP pada Driver Day Trans Jogja dalam beroperasi membawa penumpang.
3. Persamaan penelitian terdahulu yang ketiga dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara menggunakan quetioner kepada beberapa responden.	Adapun perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Unsur-unsur SOP untuk melakukan tugas, diantaranya SOP pembuatan menu udang Colo'madu di hotel Lor-in Solo, pemahaman SOP pembuatan menu udang oleh staff, penilaian Executive sous chef dalam pelaksanaan SOP oleh staff. Sedangkan subjek penelitian yang sedang penulis teliti adalah unsur-unsur SOP pada Driver Day Trans Jogja dalam beroperasi membawa armada dan membawa penumpang.
4. Persamaan penelitian terdahulu yang keempat dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Analisis Implementasi Standard Operating Procedure (SOP) pada prosedur pengelolaan PNBK pusdiklat

	Migas Cepu. Sedangkan subjek penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure pada Driver Day Trans di jogja dalam beroperasi membawa armada dan membawa penumpang.
5. Persamaan penelitian terdahulu yang kelima dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama untuk mengetahui pentingnya penerapan suatu standar operasional prosedur. Menggunakan metode deskriptif dengan cara melakukan pengamatan langsung lapangan, metode wawancara dengan beberapa pihak-pihak terkait.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam Menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure bagi pihak Driver Day Trans jogja.
6. Persamaan penelitian terdahulu yang keenam dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin Sapura. Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure bagi pihak Driver Day Trans jogja.
7. Persamaan penelitian terdahulu yang ketujuh dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama- sama menggunakan Metode <i>analisis deskriptif</i> juga menggunakan metode <i>diagram ishikawa (cause-effect)</i> .	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Evaluasi Kualitas pelayanan berbasis SOP studi pada pengemudi Taksi Rajawali Yogyakarta. Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure bagi pihak Driver Day Trans jogja.
8. Persamaan penelitian terdahulu yang kedelapan dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner dan analisis evaluasi/kinerja.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Analisis Tingkat kepuasan penumpang pada fasilitas pelayanan Bus Transjakarta berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM). Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi SOP bagi pihak Driver Day Trans jogja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Operasi

1. Pengantar

Manajemen adalah suatu kegiatan yang digunakan harus mengatur semuanya dengan baik, agar dapat melakukan kegiatan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen dalam kehidupan sehari-hari itu sangat penting. Karena dengan adanya manajemen kita bisa mengatur semua kegiatan agar dapat dilakukan dengan efisien dan efektif. Tanpa adanya manajemen kegiatan kita dalam kehidupan sehari-hari akan tidak teratur. Untuk memudahkan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Semua bentuk organisasi dimana orang-orang bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan manajemen. Manajemen diperlukan organisasi agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah. Dalam perusahaan manajemen mempunyai peranan yang sangat penting. Ada empat unsur dalam memajemen pelaksanaan kegiatan perusahaan ataupun organisasi agar berkesinambungan, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen operasional, dan manajemen keuangan. Manajemen operasi telah mengalami perubahan yang cukup drastis sejalan dengan perkembangan inovasi teknologi yang tumbuh sangat cepat. Keadaan ini menuntut kegiatan operasi harus memperhatikan prinsip efisiensi dan keinginan konsumen sebagai pemakai barang dan jasa. Manajemen operasi tidak saja sebagai alat untuk mengendalikan urutan *input-output* sebagai hubungan yang dinamis, tetapi merupakan sesuatu keseluruhan sistem yang berlandaskan pada konsep pendekatan sistem (Yamit, 2003).

Penelitian yang dilakukan penulis memfokuskan pada manajemen operasional dimana manajemen operasional mempunyai peranan yang penting juga dalam menggerakkan suatu roda perusahaan dalam melakukan operasinya.

2. Definisi Manajemen Operasi

Istilah manajemen menunjuk pada konsep pengaturan dengan penekanannya efisiensi, sedangkan istilah operasi menunjukan pada konsep perubahan dengan penekanannya nilai tambah. Kegiatan penciptaan nilai tambah terbentuk karena adanya faktor-faktor produksi seperti bahan-bahan, orang-orang, mesin dan peralatan lainnya, serta metode. Dalam kegiatan ini faktor-faktor produksi tersebut dikoordinir, digabungkan, bahkan sering kali dipecah, kemudian digabungkan kembali untuk menjadi wujud lain dari wujud asalnya, bagaimana agar penciptaan nilai tambah itu agar efisien, merupakan tugas dari kegiatan manajemen, seperti merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), menentukan orang-orang (*staffing*) mengarahkan (*directing*) melaporkan (*reporting*) dan menilai (*evaluating*) (Kosasih, 2009). Manajemen operasional tidak dapat dipisahkan dari perusahaan karena dalam manajemen operasional merupakan pusran kegiatan produksi dimana dalam manajemen operasional tersebut menyumbang peranan dalam proses produksi dari barang mentah menjadi barang jadi atau lebih dikenal dengan istilah dari *input* ke *output*. Ciri umum manajemen operasional dapat digambarkan dari *input*, proses *transformasi*, *output*, *feedback* informasi dan lingkungan (Yamit, 2003) dan pengertian lain tentang manajemen operasi adalah menciptakan kemampuan untuk menyelenggarakan proses konvesi *input* menjadi *output* dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan (Sumayang, 2003). Menurut para ahli lainnya Manajemen

operasional adalah penerapan ilmu manajemen untuk mengatur seluruh kegiatan produksi atau operasional agar dapat dilakukan secara efisien (Subagyo, 2000). Definisi lain mengatakan bahwa manajemen operasi adalah proses transformasi input menjadi output berupa barang atau jasa secara terarah dan sistematis (Krajewski & Ritzman, 1987).

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi adalah proses *transformasi* atau perubahan barang ataupun jasa dari *input* menjadi *output* sesuai tujuan dan harapan perusahaan atau organisasi tersebut.

3. Ruang Lingkup Manajemen Operasi

Sebagai suatu sistem manajemen operasi memiliki karakteristik: (1) mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan barang atau jasa, (2) mempunyai kegiatan, yaitu proses transformasi, dan (3) adanya mekanisme mengendalikan pengoperasian. Dalam gambar sistem manajemen operasi menunjukkan bahwa seluruh input yang digunakan adalah termasuk komponen struktural yang membentuk sistem, sedangkan manajemen dan organisasi merupakan komponen fungsional yang dipengaruhi oleh aspek lingkungan. Berdasarkan sistem manajemen operasi sebagai acuan, maka ruang lingkup manajemen operasi dapat dirumuskan dengan melihat keterkaitan antara ketiga aspek (Yamit, 2003).

1. Aspek struktural

Aspek struktural memperlihatkan konfigurasi komponen yang membangun sistem manajemen operasi dan interaksinya satu sama lain. Komponen bahan merupakan elemen *input* yang ditransformasikan sesuai dengan bentuk dan kualitas produk yang diinginkan. Komponen mesin dan peralatan merupakan

elemen penyusun wahana bagi terjadinya proses *transformasi*. Sedangkan komponen manusia dan modal merupakan elemen penggerak dan pencipta terwujudnya elemen *transformasi*. Bentuk dan besarnya paran masing-masing komponen sangat tergantung pada jenis dan kualitas produk yang akan dihasilkan.

2. Aspek fungsional

Aspek fungsional adalah aspek yang berkaitan dengan manajemen dan organisasi komponen struktural maupun interaksinya mulai pada tahap perencanaan, penerapan, pengendalian, maupun perbaikan agar diperoleh kinerja *optimum*. Persoalan utama yang dihadapi dari aspek fungsional adalah bagaimana mengelola komponen struktural beserta interaksinya agar dapat dipertahankan *kontinuitasnya*.

3. Aspek lingkungan

Aspek lingkungan memberikan dimensi lain pada sistem manajemen operasional yang berupa pentingnya memperhatikan perkembangan dan kecenderungan yang terjadi diluar sistem. Hal ini sangat penting mengingat kelanjutan suatu sistem sangat tergantung pada kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan seperti masyarakat, pemerintah, teknologi, ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup manajemen operasi berkaitan dengan pengoperasian sistem operasi, pemilihan serta penyiapan sistem operasi yang meliputi keputusan tentang: (1) perencanaan output, (2) desain proses transformasi, (3) perencanaan kapasitas, (4) perencanaan bangunan pabrik, (5) perencanaan tata letak fasilitas, (6) desain aliran kerja, (7) manajemen persediaan, (8)

manajemen proyek, (9) skeduling, (10) pengendalian kualitas, (11) keandalan kualitas dan pemeliharaan.

Krajewsky dan Ritzman (1987) memberikan 3 aspek dalam manajemen operasi yaitu:

1. Manajmen operasi dilihat dari segi fungsi

Fungsi manajemen operasi adalah pemasaran, keuangan, akuntansi, personalia, dan distribusi. Pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan yang mempunyai hubungan langsung dengan lingkungan ekonomi. Keuangan berfungsi mengendalikan penyediaan dan penggunaan dan operasi organisasi agar dapat berlangsung secara *optimal*. Akuntansi berfungsi memberikan informasi kuantitatif, oleh karena itu membutuhkan sistem informasi yang memadai dan dikenal sebagai sistem informasi manajemen (SIM).

2. Manajemen operasi dilihat dari segi profesi

Manajemen operasi menawarkan berbagai pekerjaan sebagai: direktur operasi, direktur pabrik, manajer operasi, manajer pengawasan, asisten manajer dan lain sebagainya.

3. Manajemen operasi dilihat dari segi pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah dasar semua aktivitas manajemen, seperti penentuan lokasi, penentuan kapasitas dan sebagainya. Pengambilan keputusan sangat tergantung pada situasi dan kondisi serta tersedianya informasi yang lengkap. Namun demikian terdapat empat tahapan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- A. Identifikasi masalah
- B. Memformulasikan masalah
- C. Analisis dari berbagai alternatif

D. Pemilihan alternatif dan penerapan

Pengambilan keputusan yang dilakukan mencakup keputusan jangka pendek yang berkaitan dengan pengoperasian sistem operasi, yaitu, penentuan kapasitas, jaringan kerja, perencanaan kebutuhan material, pengendalian kualitas dan lain-lain. Sedangkan keputusan jangka panjang menyangkut pemilihan penyediaan sistem operasi yang meliputi : penentuan lokasi, perencanaan bangunan pabrik, penyusunan tat letak fasilitas pabrik, penanganan bangunan, pengaturan fasilitas penunjang dan lain-lain.

4. Peranan Manajer Operasi

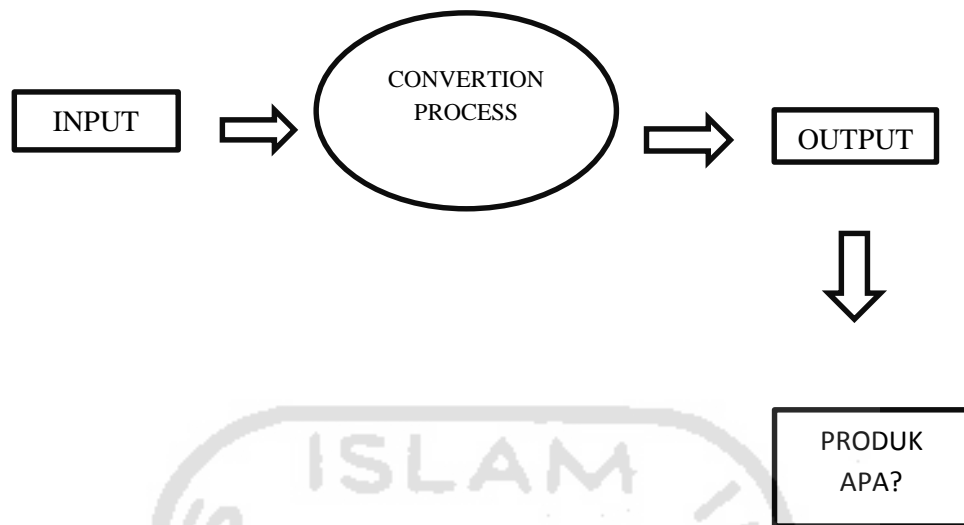
Diatas telah disebutkan bahwa dilihat dari segi profesi, manajemen operasi menawarkan kesempatan berbagai pekerjaan seperti: direktur operasi, direktur pabrik, manajer operasi, manajer pengawasan, asisten manajer dan sebagainya. Apa yang harus dikerjakan oleh manajer operasi dalam suatu pabrik? diantaranya adalah (1) menentukan dan mengatur letak gudang persediaan dan mesin yang efisien agar tidak menyita waktu dalam gerakan, (2) melakukan pemeliharaan agar menjamin keandalan dan kontinuitas operasi, (3) mengurangi bagian produk yang rusak atau memperbaiki proses produksi untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang rendah, (4) menentukan komponen yang akan dibuat atau dibeli dari para supplier, (5) menentukan atau memperbaiki skedul kerja, (6) mengevaluasi biaya tenaga kerja jika penambahan jam kerja, (7) memperbaiki sistem informasi produk dengan para supplier, (8) memperbaiki manajemen persediaan, (9) memperbaiki produktivitas, (10) mengurangi jika memungkinkan menghapus pemborosan, (11) memperpendek waktu persiapan untuk mengurangi waktu proses dan lain-lain. Dari berbagai macam kegiatan yang harus

dilakukan oleh manajer operasi tersebut, peranan manajer operasi sangat strategis dalam menciptakan sistem produksi yang ampuh untuk membuat produk secara efisien (Yamit, 2003).

5. Permasalahan Manajemen Operasi

Untuk memahami Manajemen Operasi (MO) kita harus memulai dari pembahasan tentang produk apa yang akan dihasilkan. Jadi pembahasannya berangkat dari sisi output. Jawaban atas pertanyaan ini merupakan awal dari kegiatan operasi yang kemudian akan masuk kedalam tahapan pengolahan (*transformation process*), dan berakhir disisi input. Dari produk apa yang akan dihasilkan, pertanyaan lain yang harus diajukan dan harus dijawab antara lain sebagai berikut (Kosasih, 2009):

1. apakah produk itu berupa barang atau jasa?
2. Adakah konsumen yang mau menyerap produk yang bakal dihasilkan itu?
Seberapa banyak kapasitasnya?
3. Agar bisa dijual, bagaimana kaitannya dengan konsep supply demand dalam ekonomi makro?
4. Bagaimana mendisain produknya? (*product design*)
5. Bagaimana mendisain kualitasnya? (*design quality*)
6. Berapa lama produk itu bisa bertahan? (*product life cycle*)



Gambar 2.1 Pembahasan Awal Manajemen Operasi

2.2.2 SOP (Standard Operating Procedure)

1. Pengertian

Secara umum, yang dimaksud dengan standard operating procedure (kemudian disingkat SOP) adalah sangat tergantung dengan konteks. SOP sangat bervariasi, baik berkaitan misalnya dengan perusahaan, kesehatan (yang harus jelas SOP-nya), pendidikan, penerbangan, penindustrian, atau juga militer. Jika diuraikan satu persatu, yaitu standard, operating, dan procedure, masing-masing mempunyai definisinya.

Standard mengandung pengertian: bisa diartikan sebagai ketentuan yang menjadi acuan pokok, sebagai sebuah acuan, maka setiap anggota didalamnya wajib mematuhi standard tersebut, boleh juga bagian ini disebut sebagai hukum

yang harus dipatuhi dengan kesepakatan tertentu, dengan demikian, yang penting ditekankan adalah ketentuan yang sifatnya mengikat.

Operating mengandung pengertian: dipahami lebih kepada aktivitas kerja yang aplikatif, artinya aktivitas tersebut menggambarkan alur kegiatan kerja baik yang rutin maupun non rutin, disebut operasional adalah karena setiap kegiatan kerjanya, aktivitas-aktivitas didalamnya berkaitan dengan kaidah-kaidah yang sudah ditentukan, secara aplikatif aktivitas-aktivitas tersebut oleh karenanya sesuai dengan kaidah atau standard yang diberlakukan.

Procedure mengandung pengertian: adalah langkah-langkah, atau juga bisa dikatakan sebagai tahapan-tahapan, yang berhubungan dengan proses dalam aktivitas kerja. sebagai prosedur, maka perlu deskripsi yang jelas secara terperinci, oleh karena itu prosedur dapat berupa rincian tulisan, ataupun gambar. pada kondisi tertentu, juga bisa memuat keduanyadengan tujuan lebih memudahkan akses informasi dengan ketentuan yang dimaksud.

Secara khusus, SOP dapat dipahami sebagai sekumpulan tulisan yang memuat langkah-langkah khusus yang spesifik, yang menjelaskan tiap detail dari aktivitas untuk menyempurnakan tugas-tugas sesuai dengan regulasi perusahaan, kesehatan, pendidikan, penerbangan, penindustrian, militer, atau bahkan menjalankan usaha kecil. langkah-langkah atau prosedur tersebut disusun sedemikian rupa dalam sebuah dokumen yang dapat diakses dan tentu saja dimiliki oleh setiap anggota.

Dengan demikian, dokumen tersebut berisi tata cara atau *“how to”* menjalankan regulasi institusi yang bersangkutan. Yang paling penting ditinjalkan dengan dokumen SOP tersebut adalah kejelasan langkah, dari

langkahsatu, langkah dua, langkah tiga dan seterusnya hingga menggambarkan keseluruhan aktivitas yang dimaksud dalam tujuan institusi.

Faktanya dalam SOP, setiap bagian dari institusi baik perusahaan, kesehatan, pendidikan, penerbangan, militer, perindustrian, maupun usaha kecil sekalipun harus tunduk dengan regulasi yang ada. Artinya, setiap aktivitas yang ada sudah diatur dan memiliki landasan yang pasti. Boleh juga dikatakan bahwa SOP membentuk suatu sistem pasti yang mengatur kehidupan institusi.

Dari pengertian diatas, sangat jelas terlihat bahwa SOP menjamin keberlangsungan hidup, atau regulasi, atau perjalanan suatu institusi secara visioner ke depan. SOP menjadi batang tubuh atau sistem pokok yang harus dipatuhi. Bisa dikatakan juga bahwa SOP menjamin kesuksesan suatu perusahaan, keberhasilan dan jaminan keselamatan penindakan medis, keberhasilan dan jaminan keselamatan suatu penerbangan (Santoso, 2014).

2. Hal-hal pokok dalam SOP

a. Efisiensi

Sebagai suatu ketepatan; hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan atau aktivitas kerja diharapkan menjadi lebih tepat, tidak hanya cepat saja, melainkan sesuai dengan tujuan atau target yang ingin diraih; dalam hal ini, SOP dapat dijadikan landasan agar sumber daya yang menjalankan mampu melakukan pekerjaan dengan cermat dan tepat; dengan demikian, gambaran keuntungan, ataupun juga kerugian (bila terjadi) bisa dicek dari efisiensi sumber daya yang dimaksud.

b. Konsisten

Sebagai ketetapan; hal-hal yang tetap, ataupun tidak berubah maka bisa dikalkulasi dengan tepat; kalkulasi ini penting untuk kemajuan suatu perusahaan; oleh karenanya, semua yang terlibat didalamnya sangat membutuhkan kedisiplinan yang tinggi; tanpa disiplin tinggi, konsistensi tidak akan pernah tercapai; dua yang terakhir itu sangat erat hubungannya dengan kemajuan perusahaan.

c. Minimalisasi Kesalahan

Menjauhkan segala macam eror di setiap area; SOP menjadi panduan pasti yang membimbing tiap pegawai menjalankan aktivitas kerjanya secara sistematis; oleh karena itu, diharapkan tidak membuat kesalahan-kesalahan yang bisa berakibat kerugian bagi perusahaan atau institusi terkait.

d. Penyelesaian Masalah

Kadang, konflik antar relasi bisa saja terjadi. Bahkan, seolah-olah tidak ada penengah yang bisa memecahkan konflik yang dimaksud; namun, apabila dikembalikan ke dalam SOP, yang sebelumnya sudah disusun secara tepat, maka tentu saja kedua belah pihak harus tunduk pada SOP, konflik yang semula bisa diatasi dengan relatif mudah.

e. Perlindungan Tenaga Kerja

Adalah langkah-langkah pasti dimana memuat tata cara untuk melindungi, tiap-tiap sumber daya dari potensi pertanggung jawaban dan berbagai personal.

f. Peta Kerja

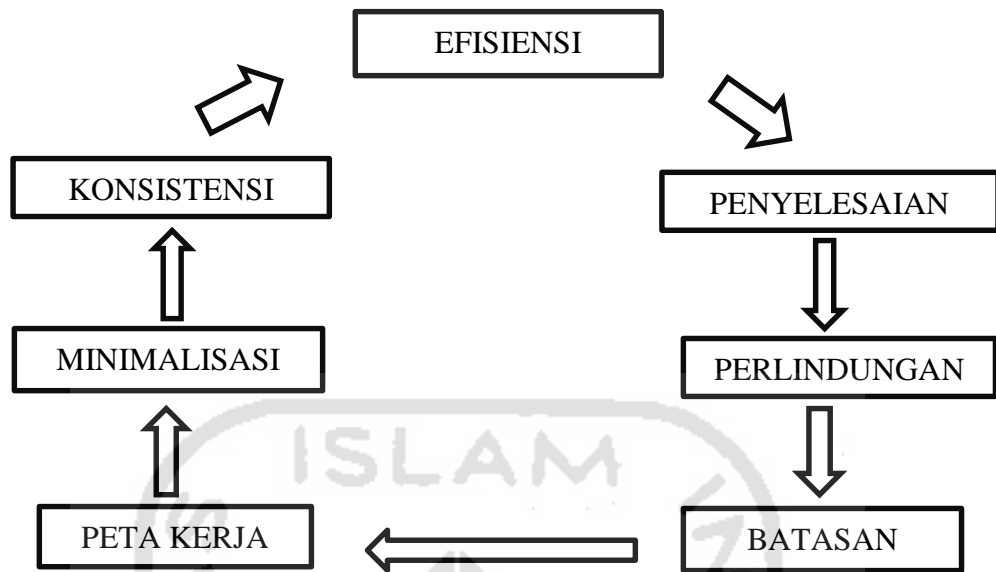
Sebagai pola-pola dimana semua aktivitas yang sudah tertata rapi di jalankan dalam pikiran masing-masing sebagai suatu kebiasaan yang pasti;

dengan SOP, pola kerja menjadi lebih fokus dan tidak melebar kemana-mana, hal ini terkait dengan poin pertama yaitu efisiensi, bahwa salah satu syarat adalah fokus terhadap peta yang harus dijalankan; selain itu, masih terkait dengan poin konsisten, peta kerja yang jelas akan mendukung aktivitas yang lebih disiplin. Dengan demikian, kemajuan perusahaan seperti yang dimaksud dapat tercapai.

g. Batasan pertahanan

Sebagai langkah *defense* dari segala inspeksi baik dari pemerintah ataupun pihak-pihak relasi yang menginginkan kejelasan peta kerja perusahaan; SOP bisa diibaratkan sebagai benteng pertahanan yang kokoh karena secara prosedural segala aktivitas institusi ataupun perusahaan sudah tertera dengan sangat jelas; SOP memberi kekuatan secara sistematis kepada institusi atau perusahaan itu sendiri.

Dalam SOP, hal-hal pokok tersebut diatas menjadi bagian yang integral. Artinya, satu dengan yang lain saling terikat, bahu-membahu, menjadi satu dan utuh. Efisiensi tidak akan berjalan tanpa konsistensi. Konsistensi tidak akan berjalan tanpa efisiensi. Keduanya juga perlu meminimalisir kesalahan dan penyelesaian masalah yang tepat. Selain itu, masing-masing akan berjalan dengan peta yang jelas, berikut perlindungan yang pasti. Hal tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut.



Gambar 2.2 hubungan integral pokok-pokok SOP

3. Fungsi dan Tujuan SOP

Hal yang menjadi latar belakang sudah disampaikan diatas. Namun, tujuan dan fungsi secara lebih rinci juga perlu dijelaskan disini. Terkait apabila muncul pertanyaan mengapa perlu SOP? Apakah tujuan dan fungsinya? Sebelum menjawab itu, seperti sudah disampaikan di awal bahwa pada dasarnya hidup adalah manajemen. selain membutuhkan aturan-aturan, maka dibutuhkan pada seorang pengatur. Beberapa tujuan dan fungsi prosedur tertulis seperti halnya SOP adalah sebagai berikut ini.

- Menyediakan sebuah rekaman aktivitas, juga pengoperasian secara praktis.
- Menyediakan sebuah informasi yang konsisten, oleh karenanya juga membentuk disiplin kepada semua anggota organisasi baik dalam insitusi, organisasi, maupun perusahaan.

- memudahkan menyaring, menganalisis, dan membuang hal-hal atau pekerjaan yang tidak perlu, yang tidak berkaitan secara langsung dengan prosedur yang sudah ada.
- Mendukung pengalaman dan pengetahuan pegawai, dan sekaligus juga mengantisipasi banyak kesalahan yang mungkin terjadi.
- Memperbaiki performa, atau kualitas pegawai itu sendiri.
- Membantu menguatkan regulasi perusahaan.
- Memastikan efisiensi tiap-tiap aktivitas operasional.
- Menjalankan segala peralatan untuk keefektifan program pelatihan.

Tujuan dari penulisan suatu prosedur seperti juga elemen-elemen yang sudah disebutkan di atas adalah mendefinisikan bagaimana secara konsisten mengembangkan, mereview, menyetujui, mengimplementasikan, mengatur dan mengontrol prosedur yang ditulis tersebut. Selain itu juga, dalam definisi yang sama ditunjukkan pula organisasi, institusi, maupun perusahaan. Mendeskripsikan prosedur manajemen dalam sebuah tulisan, atau bentuk yang administratif, memudahkan instruksi dikenal sehingga menjadi cara yang efektif. Prosedur tersebut berdasarkan atas sumber daya yang tersedia (manusia, teknis, dan finansial).

Yang perlu dicatat pula bahwa jika tidak ditulis dengan benar, sebuah prosedur seperti halnya SOP, hanya akan tidak bernilai apa-apa. Sementara tulisan SOP yang baik sekalipun tetap akan gagal bila tidak diikuti. Oleh karenanya, penggunaan SOP membutuhkan review dan pengamat atau

supervisor. Secara praktis, SOP dapat ditulis dalam berbagai format, dimana semua format tersebut bertujuan sama yaitu kemudahan akses bagi setiap pegawai dan karyawan dalam sebuah perusahaan.

Sifat SOP yang kuantitatif, artinya merupakan rancangan-rancangan ketentuan yang terukur, berimbans pada peningkatan secara kualitatif. Hal ini dimaksudkan bahwa pandangan objektif mempengaruhi cara berpikir yang mapan. Seorang pegawai tidak akan menggunakan asumsinya sendiri yang barangkali berpotensi salah, apabila selalu menerapkan kaidah-kaidah objektif. Sebab, asumsi pribadi sering kali tidak diterima bagi pihak lain dan belum tentu terukur dan teruji kebenarannya.

SOP tidak memberi peluang bagi kesalahan-kesalahan. Yang selalu dibangun oleh SOP adalah kualitas komunikasi yang terarah. Dalam komando yang terarah, pola pikir demikian halnya, tertuju pada satu arah tujuan. Dengan demikian dimiliki dan dituju bersama, bukan atas seorang atau dua orang, atau kebingungan orang yang lain. Upaya suatu manajemen dalam membangun SOP, pada dasarnya juga membangun kebiasaan atau perilaku disiplin mengenai aturan-aturan.

Yang perlu diketahui bahwa tiap individu seperti halnya pegawai ataupun tenaga kerja mempunyai setidaknya dua macam perilaku;

1. Meluas

Artinya tiap individu mempunyai perilaku yang berkomitmen untuk mengembangkan perilakunya sesuai dengan sumber daya (waktu dan upah).

2. Mengarah

Artinya perilaku pun selalu mengarah kepada tujuan, dan sebagai konsekuensinya ia menunjukkan performa-performa yang terlihat diluar (mengeluarkan keahlian-keahlian).

4. SOP dan Perilaku Individu

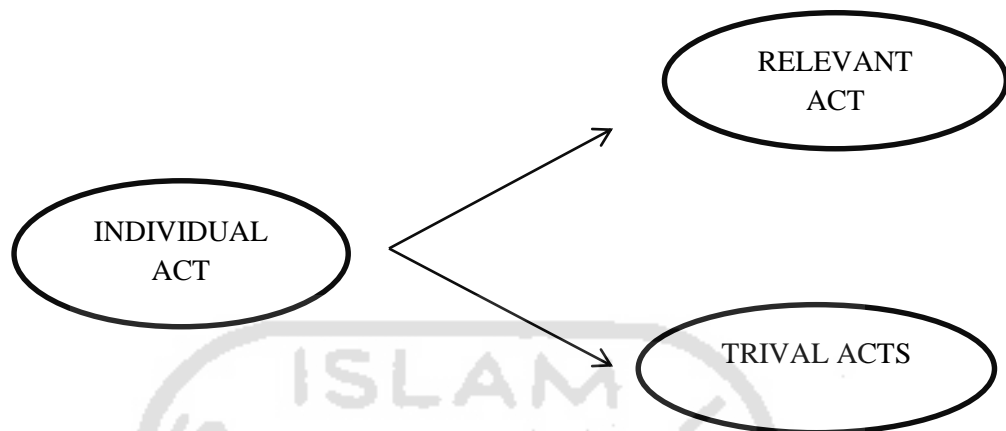
Perilaku juga menunjukkan beberapa permasalahan,

1. Pertama

Pantas dicurigai bahwa individu tidak pasti mengeluarkan seluruh kemampuannya untuk menampilkan suatu tindakan. Atau dengan kata lain sebuah totalitas belum tentu diperlihatkan. Tiap individu harus bersama mempunyai variasi-variasi yang sangat beragam. Untuk mengeluarkan setidaknya separuh dari kemampuan terbaiknya bagi organisasi atau perusahaan, individu perlu dihadapkan pada sebuah situasi tertentu.

2. Kedua

Yang perlu dibedakan dan penting dibedakan adalah mengenai perilaku relevan (*relevant act*) dan perilaku sepele atau remeh-remeh (*trival act*); perilaku yang relevan adalah perilaku dimana seseorang benar-benar berkonsentrasi pada hal yang ingin ia kerjakan, melainkan pada saat yang sama ia juga menginginkan atau membayangkan suatu pekerjaan yang berbeda. Sementara itu perilaku yang remeh-remeh bisa diartikan bahwa seseorang tidak benar-benar tertarik dengan apa yang ia hadapi dan apa yang ia kerja



Gambar 2.3 membedakan perilaku

Jika dalam perusahaan, perilaku-perilaku demikian sangatlah privat. Pegawai yang notabene seorang individu sangat mungkin berpotensi mempunyai perilaku yang relevan atau menyangkut dimana-mana dan juga memungkinkan mempunyai perilaku yang remeh-remeh atau sedang waktu yang berbeda bisa bolak balik dengan keduanya. Hal demikian tidak bisa dipahami secara teliti apabila perusahaan tersebut tidak mempunyai standar prosedur yang jelas semacam SOP. Dari sini semakin terlihat jelas fungsi, tujuan, dan manfaat SOP.

Setiap perilaku harus mempunyai hasil meskipun yang sangat sederhana sekalipun. Hasil yang dimaksud adalah sebuah produk, jelasnya produk atas dorongan perilaku. Layaknya bekerja seorang karyawan ataupun pegawai juga mengalami proses demikian. Produk tersebut yang nantinya akan diterima oleh individu yang lain sebagai tampilan dari perilaku yang ditunjukkan. Apabila perilaku individu pada mulanya adalah perilaku perpaduan antara banyak sekali

hal, sementara apabila perilaku yang ditunjukkan awalnya adalah perilaku yang menunjukkan ketidakfokusan maka hasilnya pun bisa dilihat demikian.

SOP dalam hal ini sangat berpengaruh terhadap perilaku tiap individu dalam sebuah organisasi, institusi, ataupun perusahaan. Sebelum tiap individu menggunakan perilaku yang dua hal itu, SOP memegang kendali penuh untuk menentukan produk yang seperti apa dan bagaimana yang seharusnya ditampilkan. Begitu juga dengan kreasi yaitu tampilan perilaku yang dimaksud haruslah produk yang objektif, konsisten, dan terukur. Pola-pola demikian akan membantu sebuah organisasi menjalankan disiplin dan oleh karenanya menjamin kemampuan dimasa yang akan datang.

4. Mengontrol Organisasi

Sebagian sebuah organisasi, layaknya perusahaan, harus terus dalam pengawasan untuk mengetahui apakah prosedur berjalan dengan baik atau tidak. Sebab, suatu prosedur, seperti halnya SOP bisa jadi tidak dijalankan dengan baik oleh semua anggota khususnya karyawan. Prosedur sendiri dalam aktivitas dan peta kerja akan menjadi kebiasaan tiap-tiap individu dalam bekerja. Pada sub ini sebenarnya akan lebih ditekankan pembicaraan pada pola kerja seorang manajer yang dengan prosedur-prosedur di tangannya memegang kendali penuh aktivitas kerja karyawannya. Ada tiga kunci pokok untuk melakukan kendali yaitu sebagai berikut:

- Langkah pertama: mengumpulkan informasi.
- Langkah kedua: mendapatkan perspektif yang realistis.

- Langkah ketiga: memperoleh interaksi yang orisinal dan sungguh-sungguh (Matthew, 2010).

Pertama, sebagai manajer, anda harus banyak belajar tentang kebiasaan atau perilaku tiap orang apalagi karyawan. Informasi-informasi tersebut sangatlah penting untuk dikelola kemudian sebagai seorang yang membuat prosedur atau ketentuan. Paling tidak, prosedur anda menjadi lebih matang dengan analisis- analisis, dan revisi-revisi.

Kedua, untuk mendapatkan perspektif yang realistis, seorang manajer harus melakukan beberapa tindakan. Ketiga, untuk mendapatkan interaksi yang orisinal dan sungguh-sungguh, memerlukan beberapa langkah. Kadang beberapa orang memang membutuhkan dimotivasi untuk sekedar dimengerti.

5. Motivasi

Sebuah SOP yang baik tidak bersifat mengekang karyawan ataupun pegawai, tetapi lebih tepatnya adalah memberi motivasi besar untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih efisien sesuai dengan visi dan misi suatu perusahaan atau instansi. Reis Matthew menyebutkan bahwa hal yang terakhir itu sangatlah penting guna kesuksesan sebuah perusahaan. Pertanyaan pertama adalah apa yang memotivasi seorang karyawan dalam hal ini? berikut ini adalah beberapa hal yang menjadi alasan mengapa seorang tertarik untuk bekerja:

- Setiap orang menginginkan sesuatu
- Beberapa orang menginginkan uang
- Beberapa orang menginginkan popularitas

- Beberapa orang menginginkan kekuasaan
- Beberapa orang menginginkan ketiga hal yang kemudian itu; uang, popularitas, dan kekuasaan

Paling tidak, beberapa alasan seseorang menginginkan untuk bekerja di atas dapat menjadi gambaran awal untuk melengkapi prosedur-prosedur yang nantinya akan disusun dalam sebuah SOP. Mengapa hal demikian penting adalah karena dalam sebuah perusahaan tidak akan bekerja sendiri, tetapi bekerja dalam tim, atau dalam sebuah organisasi. Dengan memahami motivasi pula, memudahkan seorang manajer mengatur karyawannya tanpa harus memberi tekanan-tekanan yang akan menghambat kinerja mereka. Lalu apakah yang dimaksud dengan motivasi itu sendiri? Berikut ini adalah hal-hal yang perlu diketahui dalam motivasi.

- Motivasi bukanlah sesuatu yang sudah dipunyai atau tidak dipunyai
 - ✓ Artinya, motivasi bukan sesuatu hal yang bisa diukur dengan kapasitas (apakah seseorang sudah mempunyai atau belum).
- Motivasi bukanlah sifat yang sudah tetap
 - ✓ Artinya, motivasi bisa saja berubah dalam waktu tertentu.
 - ✓ Pengalaman seseorang tentang suatu hal atau pekerjaan sangat menentukan motivasinya di waktu sekarang atau yang akan datang.
- Motivasi sangat tergantung dengan situasi atau konteks

- ✓ Artinya, hampir semua sama dengan yang sebelumnya bahwa situasi tertentu bisa sangat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

6. Prosedur Evaluasi

Prosedur evaluasi diperlukan untuk menguji apakah prosedur yang dibuat sebelumnya sudah berjalan dengan baik atau tidak. Berikut ini adalah beberapa hal penting tentang prosedur evaluasi

- Dalam hal ini, prosedur evaluasi lebih ditujukan kepada karyawan baru, atau *Trainee* yang sedang dalam masa percobaan menjalankan prosedur.
- Apakah aktivitasnya dalam bekerja setiap harinya sudah mencerminkan atau menjalankan prosedur yang diinginkan atau belum.
- Prosedur evaluasi adalah cara terbaik untuk mengetahui garis besar kesalahan-kesalahan *trainee* disatu sisi, dan membantu kinerja *trainee* di sisi lain.
- Evaluasi juga menjadi dokumen yang menjadi rekaman bagaimana kinerja *trainee* selama bekerja.

Ada dua pihak yang akan menjalankan prosedur ini. pertama adalah *observer* yang bertugas mencari tahu, atau mengevaluasi kerja *trainee*. Kedua adalah *trainee* itu sendiri yang akan mendapatkan beberapa pertanyaan terkait dengan evaluasi prosedur. Caranya adalah sebagai berikut ini;

- *Trainee* akan mendemostrasikan kemampuannya dalam sebuah simulasi.
- Yang kemudian akan dilihat apakah *trainee* tersebut melakukannya dengan aman dan benar sesuai dengan prosedur yang dituliskan.
- Seorang *observer* kemudian mencatat apa yang ia dapatkan dari simulasi tersebut dalam kartu kualifikasi.

Adapun seorang *observer* mempunyai tugas yang sudah diinstruksikan kepadanya sebelumnya. Artinya, seorang *observer* adalah seseorang yang dipercayai manajer untuk melakukan tugas evaluasi terhadap prosedur yang sudah disusun dan ditulis dalam sebuah perusahaan. Instruksi khusus yang diberikan kepada *observer* adalah sebagai berikut dibawah ini (sehingga anda bisa bayangkan pula tugas anda apabila *observer* itu adalah anda sendiri).

- Meninjau ulang prosedur dan daftar tugas terhadap para *trainee*.
- Mencari tahu kinerja *trainee* dengan menggunakan simulasi, khususnya langkah-langkah dalam menjalankan prosedur. *Trainee* bisa menggunakan kemampuan simulasi sama persis ketika menjalankan pada saat bekerja setiap harinya.
- Apabila anda menemukan kinerja yang sudah benar atas langkah-langkah dalam prosedur, cek segera prosedur apa yang sedang dijalankan *trainee* tersebut.

- Apabila kinerja yang dilakukan *trainee* salah, lingkari hal demikian dalam prosedur. Jika hal ini terjadi, yang perlu anda lakukan adalah:
 - ✓ Jangan lupa untuk mendiskusikan prosedur yang dijalankan secara salah tersebut kepada *trainee* sebelum melanjutkan kepada observasi selanjutnya.
 - ✓ Hal ini diperlukan untuk memberi gambaran apakah yang menjadi kesulitan *trainee* sehingga berbuah kesalahan; apakah penulisan prosedurnya yang salah, atau pemahaman *trainee* yang belum benar?
- Apabila *trainee* tidak menghiraukan potensi-potensi resiko yang bisa ditimbulkan, hentikan *trainee* dan akhiri bagian kualifikasi itu. Jika hal ini terjadi, yang perlu anda lakukan adalah:
 - ✓ Diskusi dengan *trainee* mengapa dia mengabaikan potensi resiko bahaya; apakah sebenarnya ia sudah mengetahui risikonya dan sengaja melakukan karena ia merasa resiko itu tidak akan terjadi, atau ia memang belum paham terhadap prosedur resiko tersebut?
 - ✓ Hal ini perlu ditegaskan dahulu sebelum bagian kualifikasi yang lain dilanjutkan.
- Apabila beberapa spesifikasi membutuhkan bantuan, berikan pendekatan instruksi kepada *trainee* sehingga bagian yang lain bisa dilanjutkan tanpa hambatan.

- Apabila prosedur membutuhkan perizinan, maka berikan perizinan yang dimaksud agar sesi yang lain bisa dilanjutkan.
- Jangan mendorong *trainee* atau membiarkan siapapun membantu *trainee* kecuali dianjurkan dalam prosedur atau situasinya memang membutuhkan bantuan dari seseorang. Artinya biarkan *trainee* membiasakan kemampuannya diarah sendiri untuk menjalankan prosedur-prosedur yang ada.
- Jika langkah-langkah dalam prosedur membuat *trainee* mengajukan verifikasi terkait suatu kondisi, tetapi anda sendiri tidak bisa melihat apa yang *trainee* ajukan sebagai hal yang perlu diverifikasi, maka anda harus mengecek langkah-langkah tersebut oleh diri anda sendiri apabila kondisinya memang demikian.
- Jika prosedur sudah lengkap, diskusikan beberapa kelalaian (yang mungkin ada) atau masalah-masalah selama melakukan simulasi.
- Lengkapi dan selesaikan kartu kualifikasi.
- Apabila *trainee* melakukan simulasi prosedur dengan kinerja yang memuaskan, anda dan *trainee* wajib menandatangani kartu kualifikasi.

Adapun instruksi untuk *trainee* adalah hal-hal sebagai berikut dibawah ini. *observer*, atau anda akan mengatakan:

- Saya akan mencari tahu tentang diri anda.
- Saya akan mengikuti kinerja anda ketika menjalankan prosedur.

- Selama menjalankan prosedur, anda mungkin membutuhkan refrensi yang diinginkan termasuk salinan prosedur.
- Anda harus melakukannya sendirian.
- Anda tidak boleh meminta bantuan dari siapapun juga.
- Kecuali, dalam prosedur dituliskan bahwa pekerjaan memang harus dilakukan oleh lebih dari dua orang, atau membutuhkan bantuan orang lain.

Kemudian, berikut ini adalah contoh dari kartu kualifikasi. Format ini mungkin sifatnya tidak mutlak, tergantung prosedur dan evaluasi yang dibutuhkan. Barangkali tiap perusahaan akan membuat format yang berbeda. Tetapi, garis besarnya kurang lebih tidak jauh berbeda.

TGL. KUALIFIKASI DIMULAI: ... TGL KUALIFIKASI SELESAI: ...

NAMA *OBSERVER*:

NAMA *TRAINEE*:

JUDUL PROSEDUR DAN NOMOR REVISI:

Apakah <i>trainee</i> melakukan:	Ya	Tidak	Komentar (termasuk langkah-langkah yang tidak tepat dalam kinerja)
1. Mendapatkan semua peralatan atau perlengkapan khusus yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur?			
2. Memverifikasi ketidakpuasan semua prasyarat?			
3. Mengikuti semua langkah-langkah dalam prosedur yang sudah ditulis?			
4. Mendapatkan perizinan?			

5. Mendapatkan semua peralatan perlindungan?			
6. Mengikuti dan mematuhi semua syarat keamanan?			
7. Memverifikasi semua garis besar?			
8. Mengetahui lokasi dari: <ul style="list-style-type: none"> • Tombol <i>start</i> dan <i>stop</i>? • Katup? • Pengontrol? • Kontrol papan? • Instrumentasi • Peralatan? • Tombol darurat? • Tombol pengendali <i>start</i> dan <i>stop</i>? • Peralatan keamanan? 			
9. Mendemonstrasikan kemampuan secara aman dan sesuai atau menjalankan peralatan-peralatan secara benar?			
10. Mengetahui tindakan yang harus dilakukan ketika peringatan berbunyi dan terjadi kesalahan?			

Selanjutnya, observer bisa mengisikan catatan-catatan penting seperti dibawah ini.

.....(nama *trainee*). telah berhasil memperagakan tugas-tugas dalam prosedur dengan kemampuannya secara benar dan aman.

Atau, bila *trainee* tidak berhasil, anda bisa menuliskan seperti berikut dibawah ini.

.....(nama *trainee*). tidak berhasil memperagakan tugas-tugas dalam prosedur dengan kemampuannya secara benar dan aman.

TANDA TANGAN TRAINEE TANGGAL

TANDA TANGAN OBSERVER TANGGAL

7. SOP (Standard Operating Procedure) bagi Driver

SOP bagi Driver sangatlah penting, karena ketika Driver mengemudi atau beroperasi tidak mengetahui SOP atau tidak memiliki SOP maka Driver tersebut tidak sepenuhnya mengetahui tugas. SOP sangat berpengaruh terhadap performa driver sebelum, sesaat, dan sesudah beroperasi. SOP terhadap Driver memberi point-point penting agar SOP tersebut ditaati dan dikerjakan sesuai alur tiap point. Setiap Driver selalu mengemudi sesuai dengan prinsip *Defensive Driving* dikarenakan Driver rentan dengan masalah kecelakaan kerja/ kecelakaan berlalu lintas. Terdapat 11.000 angka kecelakaan di tahun 2011, sebanyak 85% di seluruh dunia kecelakaan disebabkan oleh *Human error*. Indonesia mendapatkan prosentase sebanyak 97%, *Crash facts* pun terjadi karena adanya *human factor* serta *defensive factor*. Maka itu pentingnya seorang pengemudi memahami apa yang dimaksud dengan *defensive driving*.

Bedanya antara *defensive driving* dengan *safety driving* adalah cara untuk selalu berpikir jauh kedepan dan selalu siap terhadap apapun yang mungkin terjadi dalam berkendara, sedangkan *Safety driving* adalah mengemudi dengan keahlian dan pengalaman yang tinggi ditambah dengan sikap baik serta konsentrasi yang berkesinambungan. Para pengemudi juga harus mengingat empat kunci untuk menjadi pengemudi yang *defensive*, *Alertness* (kewaspadaan), *Awareness* (kesadaran), *Attitude* (sikap, mental), serta *Anticipation* (antisipasi, menjaga segala kemungkinan). Hendaknya sebelum melakukan perjalanan, *Pre trip inspections* (pengecekan pada kendaraan), jangan melihat hal ini sebagai hal yang sepele dan diabaikan, karena hal kecil bisa berakibat fatal bila diremehkan, seperti pengecekan Bodi luar mobil, spion, kondisi ban serta tekanan angin. Masuk kedalam kabin, posisi duduk, serta sandaran kepala juga harus diperhatikan dengan benar, serta dashboard juga harus terhindar dari

banyak barang yang mengganggu pandangan pengemudi. Sabuk pengaman juga harus selalu dikenakan untuk keselamatan berkendara, spion juga harus disesuaikan dengan jarak pandang, serta posisi pada jam 9 dan jam 3 yang tak boleh dilupakan. faktor kecelakaan terjadi kebanyakan karena adanya *Human error* yang terkait dengan *blind spot*, *blind spot* sendiri adalah keterbatasan pandangan pengemudi terhadap bantuan dalam mengemudi (pandangan jauh sekeliling, spion, dll).

Ketika melaju tetap ada panduan berupa sistem yang membantu pengemudi mengambil keputusan tepat dalam mengurangi resiko, dinamakan *SIPDE Process* yang merupakan *search/scan* (memperhatikan daerah yang terlihat 20-30 m kedepan), *Identity* (mengenal Objek dalam radius 200-250 m dalam kecepatan 60km/jam), *Predict* (perkiraan aksi atau perubahan yang terjadi di jalan raya atau sekitar 5-12 m kedepan), *Decide* (memutuskan tindakan 4-5 m kedepan), dan *Execute* (melakukan keputusan 4 m sebelumnya). Pembekalan yang diberikan terasa begitu penting dan mengena, ketika disajikan juga video-video kecelakaan yang nyata serta merenggur nyawa ditempat, membuktikan pentingnya memahami secara betul teknik dalam berkendara yang aman dan juga efisien.

2.2.3 Metode untuk Mengetahui Akar dari Penyebab

Metode umum yang sering digunakan untuk mengetahui akar penyebab dari masalah, akan dibahas di sini adalah: Diagram Sebab Akibat.

1. Diagram Sebab-Akibat

Diagram sebab-akibat adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Diagram sebab-akibat ini sering juga disebut sebagai diagram *tulang ikan* (*fishbone diagram*) karena bentuknya seperti kerangka ikan, atau diagram ishikawa (*Ishikawa's diagram*) karena pertama kali diperkenalkan oleh **Prof. Kaoru Ishikawa** dari Universitas Tokyo pada tahun 1943.

Pada dasarnya diagram sebab-akibat dapat dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan berikut:

- Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah.
- Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi atau masalah.
- Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut.

Langkah-langkah dalam pembuatan diagram sebab-akibat dapat dikemukakan sebagai berikut:

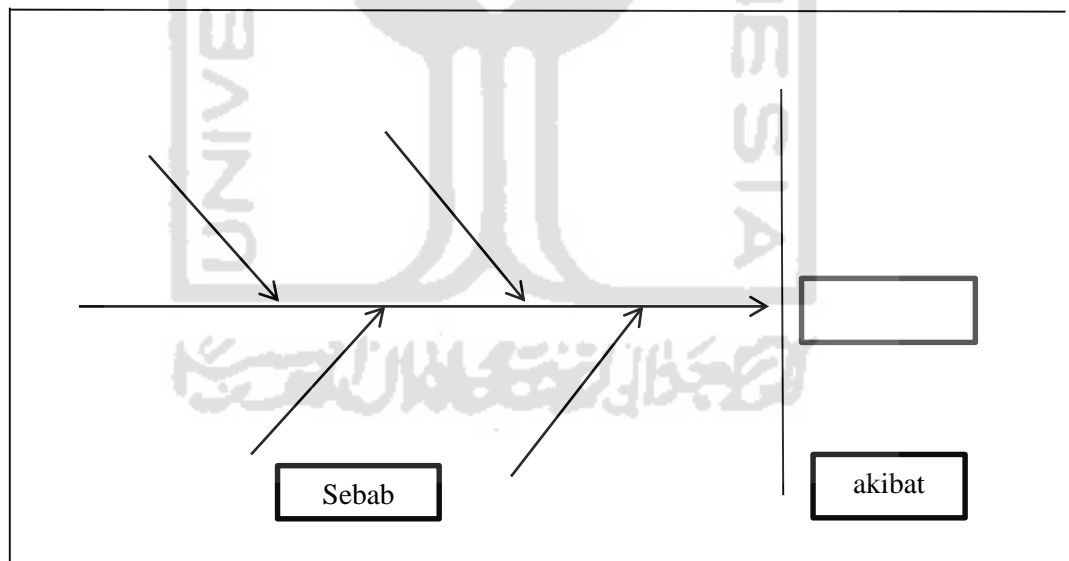
1. Mulai dengan pernyataan masalah-masalah utama yang penting dan mendesak untuk diselesaikan.

2. Tuliskan pernyataan masalah itu pada **kepala ikan**, yang merupakan akibat (*effect*). Tuliskan pada sisi sebelah kanan dari kertas (kepala ikan), kemudian gambarkan **tulang belakang** dari kiri ke kanan dan tempatkan pernyataan masalah itu dalam kotak.
3. Tuliskan faktor-faktor penyebab utama (sebab-sebab) yang mempengaruhi masalah kualitas sebagai **tulang besar**, juga ditempatkan dalam kotak. Faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori utama dapat dikembangkan melalui: stratifikasi ke dalam pengelompokan dari faktor-faktor: manusia, mesin, peralatan, material, metode kerja, lingkungan kerja, pengukuran, dll, atau stratifikasi melalui langkah-langkah aktual dalam proses. Faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori dapat dikembangkan melalui *brainstorming*.
4. Tuliskan penyebab-penyebab sekunder yang mempengaruhi penyebab-penyebab utama (tulang-tulang besar), serta penyebab-penyebab sekunder itu dinyatakan sebagai **tulang-tulang berukuran sedang**.
5. Tuliskan penyebab-penyebab tersier yang mempengaruhi penyebab-penyebab sekunder (tulang-tulang berukuran sedang), serta penyebab-penyebab tersier itu dinyatakan sebagai **tulang-tulang berukuran kecil**.
6. Tentukan item-item yang penting dari setiap faktor dan tandailah faktor-faktor penting tertentu yang kelihatannya memiliki pengaruh nyata terhadap karakteristik kualitas.

7. Catatlah informasi yang perlu didalam diagram sebab-akibat itu, seperti: judul, nama produk, proses, kelompok, daftar partisipasi, tanggal, dll.

Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab dari suatu masalah yang sedang dikaji kita dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apa penyebab itu?
- Mengapa kondisi atau penyebab itu terjadi?
- Bertanya “Mengapa” beberapa kali (konsep *five whys*) sampai ditemukan penyebab yang cukup spesifik untuk diambil tindakan peningkatan. Penyebab-penyebab spesifik itu yang dimasukkan atau dicatat ke dalam diagram sebab-akibat.



Gambar 2.4 Diagram Ishikawa

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di kantor Day Trans Shuttle and Courier Jogja, jl.MT Haryono No.1 Yogyakarta, karena tempat Armada dan Driver berkumpul sehingga memudahkan penulis untuk melakukan penelitian. Penelitian ini menggunakan responden Driver dan beberapa konsumen atau pengguna jasa transportasi Day Trans Shuttle and Courier Jogja. Data dikumpulkan dengan cara menyebar kuisioner kepada Driver Day Trans dan beberapa para pengguna jasa Day Trans yang ada di lokasi kantor Day Trans Jogja dan wawancara kepada pihak Manajemen SDM Day Trans Shuttle and Courier Jogja.

3.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel atau Dimensi dalam penelitian ini adalah unsur-unsur *Standard Operating Procedure* yaitu, *Tangible*, *Assurance*, *Empathy*, Ketelitian Pemeriksaan Kondisi mobil, Inisiatif Driver, bagi pihak Driver Day Trans Shuttle Jogja yang menjadi objek penelitian atau apa yang menjadi pusat perhatian suatu penelitian. Berikut Indikator-indikator penelitiannya:

Dimensi	Indikator
<i>Tangible</i>	1. Driver memakai seragam bersih/rapi.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Driver bermuka ceria. 3. Driver merapikan wajah (kumis, rambut, jenggot).
<i>Assurance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Driver mengendarai armada dengan baik/nyaman. 2. Driver menguasai rute perjalanan. 3. Driver mematuhi aturan berlalu lintas. 4. Driver tidak menaikkan penumpang gelap.
<i>Emphaty</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Driver menggunakan tutur kata yang sopan dalam melayani konsumen. 2. Mengingatkan penumpang untuk berdoa sebelum memulai perjalanan. 3. Mengingatkan penumpang untuk memeriksa barang bawaan ketika turun dari armada. 4. Mengucapkan salam, sapa dan terima kasih kepada pelanggan.

Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Driver memeriksa kondisi fisik armada. 2. Driver memeriksa kondisi instrumen armada. 3. Driver memeriksa kebersihan dan kesejukan armada.
Inisiatif Driver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Driver berinisiatif dalam menangani kerusakan armada ketika dalam perjalanan. 2. Driver berinisiatif melaporkan kepada pihak operasional ketika terjadi kecelakaan. 3. Driver berinisiatif menangani penumpang apabila terjadi kecelakaan.

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk memudahkan penelitian dan membuat persamaan persepsi tentang variabel yang digunakan. Adapun Definisi operasional penelitian ini sebagai berikut.

a. *Tangible*

Tangible atau bukti langsung adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan

penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan (Parasuraman, 2001:32). Menjadi bukti awal yang bisa ditunjukkan oleh organisasi penyedia layanan dalam hal ini Day Trans Shuttle, yang ditunjukkan oleh tampilan dari Driver. Seperti indikator *tangible*, apakah driver memakai seragam bersih/rapi, apakah driver merapikan wajah, Jawabannya = sangat rapi, rapi, kurang rapi, tidak rapi, sangat tidak rapi. Apakah driver bermuka ceria? Jawabannya bisa jadi sangat ceria, ceria, kurang ceria, tidak ceria, sangat tidak ceria. Dan masing-masing dari jawaban tersebut mempunyai bobot nilai.

b. *Assurance*

Jaminan/Asuransi adalah kemauan untuk menetapkan kerugian-kerugian kecil (sedikit) yang sudah pasti sebagai pengganti/substitusi kerugian-kerugian besar yang belum terjadi (Abbas Salim, 2007:1). Jaminan yang diberikan oleh driver kepada penumpang bahwa driver memberikan pelayanan yang baik, mulai dari mengendarai armada dengan baik/nyaman, menguasai rute perjalanan, dan mematuhi rambu lalu lintas. Semua itu adalah jaminan driver yang diberikan kepada konsumen. Indikatornya adalah apakah driver mengendarai armada dengan baik/nyaman, menguasai rute, mematuhi rambu lalu lintas. Jawabannya bisa jadi

sangat baik, baik, kurang baik, tidak baik, sangat tidak baik. dan masing-masing jawaban tersebut mempunyai bobot nilai. Driver tidak menaikkan penumpang gelap, jawabannya bisa iya atau tidak.

c. Emphaty

Definisi empati dalam pemasaran menurut Nursodik (2010) adalah perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan dalam menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan kebutuhan pelanggannya. Indikatornya adalah driver menggunakan tutur kata yang sopan dalam melayani konsumen, jawabannya bisa jadi sangat sopan, sopan, tidak sopan, kurang sopan, tidak sopan, sangat tidak sopan. Mengingatkan penumpang untuk berdoa sebelum melakukan perjalanan, mengingatkan penumpang untuk memeriksa barang bawaan ketika turun dari armada, mengucapkan salam, sapa dan terima kasih kepada penumpang, jawabannya bisa Ya/Tidak.

d. Ketelitian pemeriksaan kondisi mobil

Ketelitian (presisi) adalah kesesuaian diantara beberapa data pengukuran yang sama yang dilakukan secara berulang. Tinggi rendahnya tingkat **ketelitian** hasil suatu pengukuran dapat dilihat dari harga deviasi hasil pengukuran. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan ketelitian pemeriksaan kondisi mobil adalah driver memeriksa kondisi fisik armada, driver memeriksa kondisi instrumen armada, dan memeriksa kebersihan dan kesejukan

armada. Dan semua itu juga indikator dalam ketelitian pemeriksaan kondisi mobil. Dan jawaban yang diberikan bisa jadi sangat teliti, teliti, kurang teliti, tidak teliti, sangat tidak teliti. Masing-masing jawaban tersebut mempunyai bobot nilai.

e. Inisiatif Driver

Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan Inisiatif Driver adalah driver berinisiatif apabila terjadi sesuatu ketika diperjalanan, berinisiatif mengambil suatu tindakan dan menanganinya. Indikatornya adalah, driver berinisiatif dalam menangani kerusakan armada ketika dalam perjalanan, driver berinisiatif melaporkan kepada pihak operasional ketika terjadi kecelakaan, driver berinisiatif menangani penumpang apabila terjadi kecelakaan. Jawaban untuk indikator tersebut adalah sangat inisiatif, inisiatif, kurang inisiatif, tidak inisiatif, sangat tidak inisiatif. Diantara jawaban tersebut hanya satu yang dipilih dan masing-masing mempunyai bobot nilai.

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan merupakan data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data-data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan perlu diolah terlebih dahulu. Data yang terkumpul adalah dari responden melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dan wawancara. Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner digunakan untuk memperoleh suatu informasi dari pihak responden. Informasi tersebut mengungkapkan tentang penerapan SOP bagi pihak Driver Day Trans dalam beroperasi membawa penumpang dan armada. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari respon yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil (Sugiyono, 2004).

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia pada perusahaan yang ingin diteliti atau data yang sudah diolah oleh pihak lain. Data sekunder juga dapat diperoleh dari studi kepustakaan, yaitu mengumpulkan data dari berbagai sumber yang terdiri dari literature-literature dan buku-buku yang mendukung penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah suatu himpunan semua data yang mungkin diobservasi atau dicatat oleh peneliti. Dengan kata lain, populasi adalah himpunan semua individu yang dapat atau yang mungkin akan memberikan data-data dan informasi untuk suatu penelitian yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini populasinya adalah pihak Driver perusahaan Transportasi yang berada di Yogyakarta, yaitu Day Trans Shuttle and Courier yang berjumlah 38 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi. Artinya tidak akan ada sampel jika tidak ada populasi. karena sesuatu hal peneliti bisa tidak meneliti keseluruhan elemen, maka yang bisa dilakukannya adalah meneliti sebagian dari keseluruhan elemen atau unsur. hanya 10 driver saja yang diizinkan pihak manajemen Day Trans untuk diambil sampelnya. Sehingga peneliti hanya membuat 10 kuisisioner untuk Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja. Masing-masing untuk satu Driver dinilai oleh 15 penumpang/konsumen, sehingga kuisisioner yang dihasilkan oleh penumpang berjumlah 150 responden. Konsumen juga dibutuhkan dalam penelitian ini dikarenakan konsumen berinteraksi langsung dengan driver saat melakukan perjalanan dan mengetahui apa yang terjadi dilapangan sehingga konsumen juga dapat memberikan penilaian atau informasi.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif

Dalam melakukan pengolahan dan analisis data, penulis menggunakan alat analisis Deskriptif. Analisis Deskriptif adalah analisa yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari para responden melalui kuisioner dan wawancara untuk mengetahui penyebab dari Rumusan masalah, sejauh mana SOP yang dilanggar oleh Driver dan apa faktor penyebab Driver melanggar SOP di suatu perusahaan Transportasi di yogyakarta yaitu Day Trans Shuttle and Courier Jogja.

3.5.2 Metode untuk Mengetahui Akar dari Penyebab

Metode umum yang sering digunakan untuk mengetahui akar penyebab dari masalah, akan dibahas di sini adalah: Diagram Sebab Akibat.

1. Diagram Sebab-Akibat

Diagram sebab-akibat adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Diagram sebab-akibat ini sering juga disebut sebagai diagram *tulang ikan* (*fishbone diagram*) karena bentuknya seperti kerangka ikan, atau diagram ishikawa (*Ishikawa's diagram*) karena pertama kali diperkenalkan oleh **Prof. Kaoru Ishikawa** dari Universitas Tokyo pada tahun 1943.

Pada dasarnya diagram sebab-akibat dapat dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan berikut:

- Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah.
- Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi atau masalah.
- Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut.

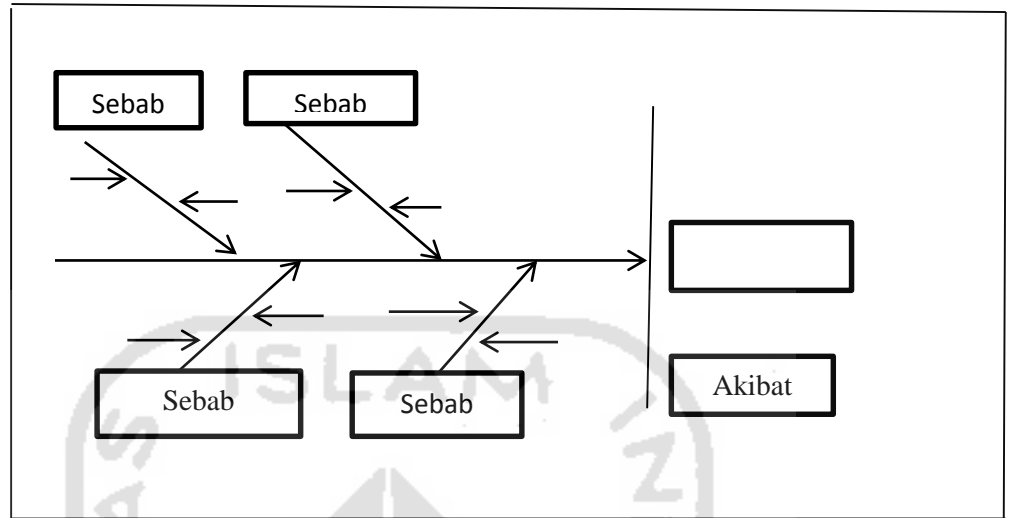
Langkah-langkah dalam pembuatan diagram sebab-akibat dapat dikemukakan sebagai berikut:

8. Mulai dengan pernyataan masalah-masalah utama yang penting dan mendesak untuk diselesaikan.
9. Tuliskan pernyataan masalah itu pada **kepala ikan**, yang merupakan akibat (*effect*). Tuliskan pada sisi sebelah kanan dari kertas (kepala ikan), kemudian gambarkan **tulang belakang** dari kiri ke kanan dan tempatkan pernyataan masalah itu dalam kotak.
10. Tuliskan faktor-faktor penyebab utama (sebab-sebab) yang mempengaruhi masalah kualitas sebagai **tulang besar**, juga ditempatkan dalam kotak. Faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori utama dapat dikembangkan melalui: stratifikasi ke dalam pengelompokan dari faktor-faktor: manusia, mesin, peralatan, material, metode kerja, lingkungan kerja, pengukuran, dll, atau stratifikasi melalui langkah-langkah aktual dalam proses. Faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori dapat dikembangkan melalui *brainstorming*.
11. Tuliskan penyebab-penyebab sekunder yang mempengaruhi penyebab-penyebab utama (tulang-tulang besar), serta penyebab-penyebab sekunder itu dinyatakan sebagai **tulang-tulang berukuran sedang**.

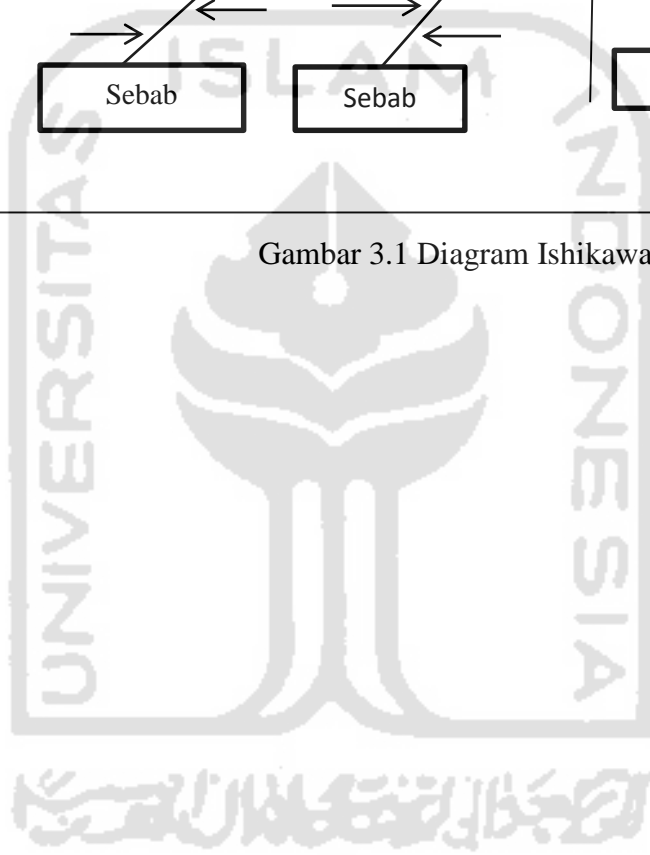
12. Tuliskan penyebab-penyebab tersier yang mempengaruhi penyebab-penyebab sekunder (tulang-tulang berukuran sedang), serta penyebab-penyebab tersier itu dinyatakan sebagai ***tulang-tulang berukuran kecil***.
13. Tentukan item-item yang penting dari setiap faktor dan tandailah faktor-faktor penting tertentu yang kelihatannya memiliki pengaruh nyata terhadap karakteristik kualitas.
14. Catatlah informasi yang perlu didalam diagram sebab-akibat itu, seperti: judul, nama produk, proses, kelompok, daftar partisipasi, tanggal, dll.

Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab dari suatu masalah yang sedang dikaji kita dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apa penyebab itu?
- Mengapa kondisi atau penyebab itu terjadi?
- Bertanya “Mengapa” beberapa kali (konsep *five whys*) sampai ditemukan penyebab yang cukup spesifik untuk diambil tindakan peningkatan. Penyebab-penyebab spesifik itu yang dimasukkan atau dicatat ke dalam diagram sebab-akibat.



Gambar 3.1 Diagram Ishikawa



BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai “Evaluasi Penerapan *Standard Operating Procedure (SOP) Driver* (Studi Kasus *Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*)”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kualitatif yaitu faktor penyebab *driver* melanggar SOP.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu 10 *Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja* dan 150 penumpang *Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*. Dalam penelitian ini disebar 10 dan 150 kuesioner pada 10 dan 150 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 10 dan 150 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 10 dan 150 kuesioner.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer excel dan *SPSS for Windows*.

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Day Trans merupakan perusahaan penyedia pelayanan jasa transportasi darat, pengantaran barang ringan dan travel yang diakuisisi oleh PT. Panorama Transportasi, Tbk. pada Oktober 2009. Bermula dari 10 unit armada dengan 36 keberangkatan/hari, kini Day Trans Shuttle and Courier Jogja mengoperasikan lebih dari 80 armada yang mampu melayani 280 Jadwal keberangkatan setiap hari dengan total kapasitas lebih dari 2.200 penumpang/hari. Di bawah naungan White Horse Group, Day Trans tumbuh dan berkembang bersama pelanggan melalui pelayanan handal yang berkualitas serta profesional. Day Trans Executive Shuttle juga tersedia di Jawa Tengah meliputi; Yogyakarta, Semarang, Salatiga, Jepara/ Kudus dan kemudian di Tegal, Pekalongan dan Puwerkerto (<http://www.daytrans.co.id/>).

Day Trans merupakan perusahaan penyedia pelayanan jasa transportasi darat, pengantaran barang ringan dan travel yang diakuisisi oleh PT. Panorama Transportasi, Tbk. pada Oktober 2009. Bermula dari 10 unit armada dengan 36 keberangkatan/hari, kini Day Trans mengoperasikan lebih dari 80 armada yang mampu melayani 280 Jadwal keberangkatan setiap hari dengan total kapasitas lebih dari 2.200 penumpang/hari. Dibawah naungan White Horse Group, Day Trans tumbuh dan berkembang bersama pelanggan melalui pelayanan handal yang berkualitas serta profesional. Day Trans mengembangkan sayapnya, tidak hanya mengantar penumpang saja namun Day Trans inovatif, sehingga Day Trans juga merambah bidang usaha lain misalnya jasa kurir mengantar paket dalam Kota atau

dalam Provinsi. Day trans pun tidak hanya ada di Jakarta dan Bandung, namun Day Trans juga membuka cabang di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Day Trans Executive Shuttle melayani pelanggan hingga di Jawa Tengah meliputi Yogyakarta, Semarang, Salatiga, Jepara/Kudus dan kemudian di Tegal, Pekalongan dan Puwerkerto.

4.1.2. Rute Day Trans Shuttle and Courier Jogja

Dalam usaha meningkatkan pelayanan penumpang, kini DayTrans Shuttle membuka rute Jogja Semarang Via Klaten - Salatiga (PP). Rute baru ini dibuka untuk memudahkan calon penumpang yang ingin menuju Semarang, Salatiga dan sekitarnya. Rute baru ini terutama calon penumpang yang berasal dari wilayah timur Kota Yogyakarta seperti Area Janti, Bandara, Prambanan, dan Klaten. Rute yang dilewati yaitu :

Pool DayTrans Gading (Jl.Mt. Haryono No.1) - Jl.Taman siswa - Balaikota Jogja - UIN SUKA - Ambarrukmo Plaza - Janti - Jl.Laksda Adisucipto -Bandara Adisucipto - Kalasan - Prambanan - RS Suradji (Tegalyoso) Klaten - Jatinom - Boyolali - Terminal Boyolali - Ampel - Klero - Tingkir - Tenganan - ABC - Agen DayTrans VIVA BUANA Tour n Travel (Jl. Diponegoro Komplek Kodim) - Blotongan - Tuntang - Masuk Tol Bawen Ungaran - Keluar Tol Jatingaleh - Jl. Teuku Umar - Jl.Dr. Wahidin - Tanah Putih - Java Mall - Jl.Mt Haryono - Bangkong - SPBU A Yani - Simpang Lima - Pandanaran - Tugu Muda / Lawang Sewu - Jl. Mgr Sugiyo pranoto - Jl. Jend Sudirman Pool DayTrans Semarang.

Jadwal keberangkatan rute tersebut setiap hari pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1

Jadwal Keberangkatan Rute Day Trans Shuttle and Courier Jogja

JOG – SMG VIA TIMUR (Salatiga)	SMG - JOG VIA TIMUR (Salatiga)
07.00	07.00
08.30	09.00
12.00	12.00
14.00	14.00
18.00	18.00

Sumber: <http://daytransshuttle.co.id/>.

Selisih waktu tempuh dengan rute reguler (via Magelang) sekitar 15 menit saja, yang mana rute reguler dapat di tempuh dengan waktu kurang lebih 4 Jam untuk Jogja - Semarang (PP) sedangkan via Timur (Klaten-Salatiga) dapat ditempuh sekitar 4 Jam 15 menit. Untuk harga tiketnya yaitu Rp. 80.000/pax. Calon penumpang bisa naik dan turun di sepanjang rute yang dilewati dengan syarat sudah memiliki Tiket Daytrans resmi. Adapun tiket Daytrans dapat di peroleh di Agen Daytrans:

- a. Agen Kusumanegara, Pringgading Tour & Travel, Jl.Kusumanegara No.69 Yogyakarta (Timur SPBU Kusumanegara) Telp 0274-546813 / 0877-7866 8843.
- b. Agen Syakira, Jl.Nologaten no.188 Yogyakarta (Barat Ambarukmo Plaza arah selokan mataram) Telp 0821 3891 1983 / 0851 0565 4857.
- c. Agen Area Janti, Nur Mega Tours & Travel, Jl. Adisucipto Km.7. No.206 (sebelah barat persis R.M Ayam Goreng Soeharti). Telp 0274-7493671 / 488.061 / 0815.7893.5480. (buka jam 08:00-17:00)
- d. Agen Maguwoharjo, Toko Tomas, Jl.Solo Km.9 Maguwoharjo Yogyakarta (perempatan Maguwoharjo). Telp 0813-28113580.

- e. Agen Area Airport Adisucipto, Super fun Tours, Jl. Airport Adisucipto No. 231 Yogyakarta (dekat traffic light pertigaan bandara) 082128392002 / 087838576766 (buka jam 09:00-17:00)
- f. Agen Area Prambanan, Agen Barokah (Ruko terminal Prambanan, depan kompleks Candi Prambanan) 082227867772 / 081973740555
- g. Agen Area Bendogantungan, Super Fun Tour Jl. Soeradji T No. 20 Bendogantungan Klaten (dekat traffic light Bendogantungan) 087845735193 / 081226151738 (buka jam 09:00-17:00)
- h. Agen Panorama, Jl. Laksda Adi sucipto Yogyakarta (Belakang Gudeg Bu Tjitro Bandara). Telp 0274- 488 663.

4.1.3. Tarif Day Trans Shuttle and Courier Jogja Tahun 2017

Berikut ini tarif shuttle Daytrans Yogya, Semarang, Magelang, Jepara dan Salatiga (per *pax*):

Tabel 4.2
Daftar Harga Shuttle DayTrans Yogya - Jateng 2017

Rute	Harga
Yogya – Semarang	80.000
Yogya – Semarang (via Salatiga)	80.000
Yogya - Magelang	80.000
Yogya - Ungaran	80.000
Yogya - Salatiga	60.000
Yogya - Jepara (transit smg)	125.000
Yogya - Jepara (direct)	130.000
Rute	Harga
Semarang - Yogya	80.000
Semarang – Yogya (via Salatiga)	80.000
Semarang - Magelang	80.000
Semarang – Jepara (Jam 03.00)	75.000
Semarang - Salatiga	60.000

Rute	Harga
Semarang - Jepara	45.000
Rute	Harga
Salatiga - Jogja	60.000
Salatiga - Semarang	60.000
Salatiga – Jogja (sampai airport)	85.000
Rute	Harga
Jepara - Yogya (transit smg)	125.000
Jepara - Yogya (direct)	130.000
Jepara - Semarang	45.000
Jepara – Salatiga (via Semarang)	105.000
Jepara - Semarang (airport)	70.000
Jepara – Magelang (direct)	120.000
Rute	Harga
Magelang - Yogya	80.000
Magelang - Semarang	80.000
Magelang – Jepara (direct)	120.000

Sumber: <http://daytransshuttle.co.id/>.

4.1.4. Booking Shuttle Day Trans Jateng dan DIY

Saat ini Daytrans (Jateng) Area Yogyakarta telah memudahkan penumpang dalam memesan atau *booking shuttle* Daytrans. Hanya dengan BBM pada *Customer Care* Daytrans dengan format dan ketentuan pembayaran via transfer seperti di bawah.

1. Pemesanan bisa dilakukan pada PIN dan Nomor HP berikut 313A0BF8 / 313F35D9 / 08157647342 untuk area Yogyakarta.
2. Booking kursi sebaiknya dilakukan maksimal H-2 dari pemberangkatan untuk memastikan anda mendapatkan kursi.
3. Pastikan pembookingan kursi yang akan anda gunakan sudah terkonfirmasi BBM *Customer Care* oleh operator Day Trans Shuttle and Courier Jogja

4. *Pick up point* pada kantor Day Trans Shuttle and Courier Jogja pembayaran bisa dilakukan di kantor.
5. *Pick up point* pada agen Day Trans Shuttle and Courier Jogja pembayaran bisa dilakukan di agen Day Trans Shuttle and Courier Jogja.
6. *Pick up point* pada jalan hanya dilayani pada rute shuttle yang dilewati dan pembayaran bisa dilakukan dengan Daytrans Payment Transfer, dengan mentransfer ke Rek. BCA An. PT. Kencana Transport dengan No. rekening 456.4950.400 atau Bank Mandiri 137.00.222.6666.8 An. PT. Kencana Transport konfirmasi pembayaran dapat konfirmasi pada BBM *Cust Care* Daytrans atau sms pada 0882.1605.6792.
7. Pembayaran harus sudah dilakukan maksimal pada H-1 dari pemberangkatan, apabila pembayaran tidak dilakukan, maka Daytrans berhak untuk merelease dan menjual kembali kursi tersebut.
8. Pembayaran Daytrans Executive Shuttle via transfer hanya diperbolehkan pada No. Rekening Bank BCA, An. Kencana Transport dengan no.rekening 456.4950.400 atau Rek. Bank Mandiri An. PT. Kencana Transport 137.00.222.6666.8.
9. Pembayaran via transfer harus dan wajib melakukan Pemesanan kursi atau booking terlebih dahulu baik lewat *cust care* daytrans BBM atau pemesanan langsung via telp pada kantor atau agen yang berfungsi untuk mendapatkan kursi terlebih dahulu.

10. Pembayaran via transfer, harus dan wajib dikonfirmasi pada BBM dengan PIN diatas atau melalui email daytransjogja1@gmail.com dan sms konfirmasi pada 08157647342.
11. Konfirmasi pembayaran via transfer akan di-approve oleh *Customer Care* Daytrans, dan CCD akan menginfo pada penumpang bahwa *issued booking* Tiket telah berhasil dilakukan dan CCD akan menginfo: Jam berangkat, tanggal berangkat dan *pick up point* dari jalan (*Pick up point* diluar *pool* maupun agen yang bisa dilayani adalah di sepanjang rute Shuttle yang dilewati).
12. Pelayanan dan pemesanan akan dilayani pada jam kantor pukul 08.00 s.d 16.00. Untuk memudahkan para penumpang setia DayTrans dalam membayar maupun naik menuju tujuan, Day Trans Shuttle and Courier Jogja menyediakan beberapa agen yang tersebar di daerah Yogyakarta dan Semarang.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut ini hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang di dalam tabel

4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel

Indikator	rx_y	r-tabel	Keterangan
t1	0,933	0,361	Valid
t2	0,903	0,361	Valid
t3	0,891	0,361	Valid
as1	0,897	0,361	Valid
as2	0,732	0,361	Valid
as3	0,559	0,361	Valid
as4	0,390	0,361	Valid
as5	0,409	0,361	Valid
em1	0,633	0,361	Valid
em2	0,550	0,361	Valid
em3	0,485	0,361	Valid
em4	0,484	0,361	Valid
em5	0,791	0,361	Valid
k1	0,558	0,361	Valid
k2	0,575	0,361	Valid
k3	0,469	0,361	Valid
k4	0,700	0,361	Valid
i1	0,906	0,361	Valid
i2	0,978	0,361	Valid
i3	0,978	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.3 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai $rx_y > 0,361$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel *Tangible*, *Assurance*, *Emphaty*, Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil, dan Inisiatif *Driver* adalah valid.

Kemudian berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen variabel *Tangible*, *Assurance*, *Emphaty*, Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil, dan Inisiatif *Driver*.

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Tangible</i>	0,956	$\geq 0,60$	Reliabel
<i>Assurance</i>	0,793	$\geq 0,60$	Reliabel
<i>Emphaty</i>	0,800	$\geq 0,60$	Reliabel
Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil	0,762	$\geq 0,60$	Reliabel
Inisiatif <i>Driver</i>	0,978	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.4 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel *Tangible*, *Assurance*, *Emphaty*, Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil, dan Inisiatif *Driver* adalah reliabel.

4.3. Analisis Deskriptif

4.3.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 150 reponden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik umur responden dengan kategori batasan usia menurut WHO meliputi: usia remaja, yaitu kelompok usia 12 sampai 24 tahun, usia dewasa awal sampai dewasa pertengahan antara 25 sampai 35 tahun, dan usia dewasa pertengahan sampai usia dewasa akhir antara 36 sampai 45 tahun sebagai berikut:

Tabel 4.5
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21-24 tahun	1	10,0%
2	25-35 tahun	5	50,0%
3	36-45 tahun	4	40,0%
Total		10	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berusia 25-35 tahun sebanyak 5 responden atau 50,0% dan sebagian kecil berusia lebih dari 21-24 tahun sebanyak 1 responden atau 10,0%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi umur sebagian besar *Driver* Day Trans Shuttle and Courier Jogja adalah usia dewasa awal sampai dewasa pertengahan.

4.3.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui sejauh mana *driver* telah melanggar SOP berdasarkan aspek *Tangible*, *Assurance*, *Emphaty*, dan Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil. Analisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah
1,80 s/d 2,59	Rendah
2,60 s/d 3,39	Cukup
3,40 s/d 4,19	Tinggi
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.



Gambar 4.1

Interval skala Dikotomi

a. Variabel *Tangible*

Berikut ini penilaian responden terhadap *Tangible*:

Tabel 4.7

Penilaian Responden terhadap *Tangible*

No.	Item Variabel	Mean Driver	Mean Penumpang	Total Mean	Kategori
1	Apakah seragam <i>driver</i> bersih/rapi?	4,00	4,19	4,09	Baik
2	Apakah <i>driver</i> bermuka ceria?	4,00	4,02	4,01	Baik
3	Apakah <i>driver</i> merapikan wajah (kumis, rambut, jenggot)	4,00	4,25	4,12	Baik
<i>Tangible</i>		4,00	4,16	4,08	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai *Tangible Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Baik (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing

dalam kategori Baik dan sama 4,00 dan 4,19) untuk pertanyaan t1 dengan total 4,095 sehingga dikategorikan Baik. Untuk t2 Mean *driver* 4,00 dan Mean penumpang 4,02 sehingga total t2 4,01 dan masih dikategori Baik. dan untuk t3 Mean *driver* 4,00 dan Mean penumpang 4,25 sehingga mendapatkan total 4,12 dan masih dikategori yang Baik juga. Jadi, untuk pertanyaan bagian *tangible driver* 4,00 dan penumpang 4,16 didapatkan total 4,08 dikategorikan Baik. Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator seragam *driver* bersih/rapi, *driver* bermuka ceria, dan *driver* merapikan wajah (kumis, rambut, jenggot). Didapatkan kategori Baik karena menurut interval skala masing-masing nilai hanya dikisaran 3,40 s/d 4,19. Kenapa tidak mendapatkan kategori sangat baik untuk pertanyaan bagian *tangible* dikarenakan ada sebagian kecil responden penumpang yang memberi skor 3 dan skor 2 untuk masing-masing pertanyaan dibagian *tangible*. Namun sebagian besar responden penumpang memberi skor 4 s/d 5 sehingga ketika dijumlahkan skor yang kecil tadi bisa tertutupi dengan skor-skor yang tinggi.

b. Variabel Assurance

Berikut ini penilaian responden terhadap Assurance :

Tabel 4.8
Penilaian Responden terhadap Assurance

No.	Item Variabel	Mean Driver	Mean Penumpang	Total Mean	Kategori
1	Apakah <i>driver</i> mengendarai armada dengan baik?	4,00	4,07	4,03	Baik
2	Apakah <i>driver</i> mengendarai armada dengan nyaman?	4,00	4,03	4,01	Baik
3	Apakah <i>driver</i> mematuhi rambu lalu lintas?	4,00	3,91	3,95	Baik
4	Apakah <i>driver</i> tidak menaikkan	4,20	4,29	4,24	Sangat

	penumpang gelap?				Baik
	<i>Assurance</i>	3,40	3,64	3,52	Baik
5	Apakah <i>driver</i> menguasai rute perjalanan	1	1	1	Iya
	<i>Assurance</i>	1	1	1	Iya

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.9 dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai *Assurance Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Baik (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator *driver* mengendarai armada dengan baik dengan total skala 4,03 dikategori baik, *driver* mengendarai armada dengan nyaman dengan total skala 4,01 dikategori baik, *driver* mematuhi rambu lalu lintas dengan total skala 3,95 dikategori baik, *driver* tidak menaikkan penumpang gelap dengan total skala 4,24 dikategori sangat baik walaupun hanya ada sebagian kecil *driver* yang dinilai oleh penumpang menaikkan penumpang gelap walau hanya sesekali, dan *driver* menguasai rute perjalanan dengan total skala dikotomi yaitu 1(Iya). Namun dari 150 responden penumpang ada beberapa yang menilai *driver* melanggar SOP, seperti di indikator kuisisioner penumpang nomor 3, ada beberapa *driver* yang dinilai melanggar SOP yaitu tidak mematuhi rambu lalu lintas. Tapi hanya sebagian kecil *driver* saja yang melanggar SOP tersebut dan tidak terus menerus dilanggar. Dari 10 *driver* yang ada, hanya 2 *driver* yang melanggar SOP menaikkan penumpang gelap. Dari 2 *driver* tersebut masing-masing *driver* hanya melanggar SOP menaikkan penumpang gelap 1 kali dalam sekali perjalanan. Sehingga bila di jumlahkan kuisisioner keseluruhannya 10 *driver* dan 150 penumpang, didapatkan

hasil/rata-rata yang tinggi untuk dimensi *Assurance* dan dikategori Baik dengan total 3,52.

c. Variabel *Emphaty*

Berikut ini penilaian responden terhadap *Emphaty* :

Tabel 4.9
Penilaian Responden terhadap *Emphaty*

No.	Item Variabel	Mean Driver	Mean Penumpang	Total Mean	Kategori
1	Apakah <i>driver</i> melayani anda dengan baik?	3,90	4,00	3,95	Empati tinggi
2	Apakah <i>driver</i> menggunakan tutur kata yang sopan ketika berbicara dengan anda?	3,90	4,11	4,00	Empati tinggi
<i>Emphaty</i>		3,9	4,1	4,00	Empati tinggi
3	Apakah <i>driver</i> mengingatkan anda untuk berdoa sebelum melakukan perjalanan?	1	1	1	Iya
4	Apakah <i>driver</i> mengingatkan barang bawaan anda ketika anda turun?	1	1	1	Iya
5	Apakah <i>driver</i> mengucapkan terimakasih kepada anda?	1	1	1	Iya
<i>Emphaty</i>		1	1	1	Iya

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.10 dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Persepsi *Emphaty Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Empati (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori baik 3,9 dan 4,1 dan total 4,00 untuk jenis pertanyaan *continue* di indikator Em1 dan Em2). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator *driver* melayani penumpang dengan baik, dan *driver* menggunakan tutur kata yang sopan ketika berbicara dengan penumpang. Namun dari 150 responden penumpang ada juga sebagian

kecil yang menilai *driver* tersebut tidak melayani penumpang dengan baik, tidak menggunakan tutur kata yang sopan ketika berbicara dengan penumpang. Tetapi ketika nilai responden tersebut digabungkan dan dihitung semua, terdapat nilai/*mean* yang tinggi sehingga *driver* tersebut tidak melanggar SOP Dan mendapatkan ketegori Empati.

Berdasarkan Tabel 4.10 dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Persepsi *Emphaty Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Sesuai (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Iya 1 dan 1). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* mengingatkan penumpang untuk berdoa sebelum melakukan perjalanan, *driver* mengingatkan barang bawaan penumpang ketika penumpang turun, dan *driver* mengucapkan terimakasih kepada penumpang. Namun sama halnya dengan yang diatas, walaupun sebagian besar responden penumpang menilai *driver* tersebut tidak melanggar SOP, ada juga sebagian kecil responden yang menilai *driver* tersebut melanggar SOP tidak mengingatkan berdoa sebelum melakukan perjalanan, tidak mengingatkan barang bawaan ketika turun, tidak mengucapkan terimakasih kepada penumpang. Terkadang *driver* tidak selalu ingat untuk mengingatkan penumpang akan barang bawannya, mengingatkan berdoa sebelum melakukan perjalanan dan mengucapkan terimakasih kepada penumpang, Sehingga terkadang *driver* tersebut lupa, namun SOP ini hanya sesekali saja dilanggar oleh semua *driver*, tidak terus-menerus atau tidak tiap saat. Dari rekapitulasi data penelitian awalnya (Mean *Driver* dan Mean Penumpang

masing-masing 0,97 dan 0,65) namun dikarenakan masing-masing Mean masih diatas angka 0,5 maka indikator jenis dikotomi ini dibulatkan menjadi angka 1 yang berarti kategori Iya. Namun apabila ditemukan Mean dibawah angka 0,5 maka dibulatkan menjadi 0 yang berarti dikategori Tidak.

d. Variabel Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil

Berikut ini penilaian responden terhadap ketelitian pemeriksaan kondisi mobil:

Tabel 4.10
Penilaian Responden terhadap Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil

No.	Item Variabel	Mean Driver	Mean Penumpang	Total Mean	Kategori
1	Apakah kondisi fisik armada sangat baik?	4,00	4,18	4,09	Teliti
2	Apakah kondisi instrumen(klakson, lampu, aki) armada sangat baik?	4,00	4,24	4,12	Teliti
3	Apakah armada yang anda tumpangi bersih?	3,80	3,86	3,83	Teliti
4	Apakah armada yang anda tumpangi sejuk/nyaman?	3,90	3,93	3,91	Teliti
Ketelitian pemeriksaan kondisi mobil		3,39	4,05	3,72	Teliti

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil *Driver* Day Trans Shuttle and Courier Jogja, Teliti (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Teliti 3,39 dan 4,05 dengan total 3,72). Masing-masing indikator ini masih di skala interval 3,40 s/d 4,19 yang berarti dikategori interval skala, Tinggi. Namun disini kategori disesuaikan sehingga menjadi teliti namun sama saja dengan tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator kondisi fisik armada sangat baik 4,09, kondisi instrument (klakson, lampu, aki) armada sangat baik 4,12, armada yang anda tumpangi bersih 3,83, dan armada yang anda tumpangi sejuk/nyaman 3,91. Tetapi ada beberapa penumpang yang memberi kriteria nilai skor 2 untuk indikator armada yang ditumpangi bersih atau tidak. Kriteria nilai skor 2 tersebut berarti tidak baik atau tidak teliti. namun hanya sebagian kecil penumpang saja yang memberi skor 2 tersebut, dari 150 responden penumpang, tidak sampai 10 responden penumpang yang menilai buruk dan kebanyakan responden memberi nilai yang baik atau dikriteria baik sampai sangat baik sehingga ketika nilai responden dijumlahkan semua maka hasil menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP.

e. Variabel Inisiatif *Driver*

Berikut ini penilaian responden terhadap inisiatif *driver*:

Tabel 4.11
Penilaian Responden terhadap Inisiatif *Driver*

No.	Item Variabel	Mean <i>Driver</i>	Mean Penumpang	Total Mean	Kategori
1	Apakah <i>driver</i> berinisiatif menangani ketika ada kerusakan pada armada apabila armada sedang dalam perjalanan?	4,00	4,18	4,09	Inisiatif
2	Apakah <i>driver</i> berinisiatif melapor ke pihak Day Trans apabila mengalami kecelakaan?	4,00	4,18	4,09	Inisiatif
3	Apakah <i>driver</i> berinisiatif menolong anda apabila terjadi kecelakaan?	4,00	4,17	4,08	Inisiatif
Inisiatif <i>Driver</i>		4,00	4,18	4,09	Inisiatif

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Inisiatif *Driver* Mobil *Driver* Day Trans Shuttle and Courier Jogja, dalam kategori Inisiatif (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Inisiatif 4,00 dan 4,18 dengan total 4,09). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator *driver* berinisiatif menangani ketika ada kerusakan pada armada apabila armada sedang dalam perjalanan dengan total 4,09, *driver* berinisiatif melapor ke pihak Day Trans apabila mengalami kecelakaan dengan total 4,09, dan *driver* berinisiatif menolong penumpang apabila terjadi kecelakaan dengan total 4,08. Hal ini menunjukkan berarti tiap-tiap total masih berada di interval skala kategori Tinggi atau kategori Inisiatif. Di indikator ini kebanyakan responden penumpang memberi kriteria baik dengan skor 4, dengan demikian tidak didapatkan kategori sangat Inisiatif dikarenakan kategori ini interval skalanya 4,20 s/d 5,00.

4.4. Analisis Kualitatif Faktor Penyebab *Driver* Melanggar SOP

Faktor penyebab sebagian kecil *driver* melanggar SOP adalah tambahan pendapatan. dimana penumpang gelap adalah penumpang yang di naikkan atau diangkut oleh *Driver* DAY TRANS di pinggir jalan rute yang ditentukan atau penumpang itu dijemput *driver* DAY TRANS tanpa sepengetahuan pihak perusahaan dan membayar uang kepada *driver* itu. Padahal di SOP telah tertulis dan disosialisasikan kepada pihak *driver* untuk tidak menaikin yang tidak mempunyai tiket. Hal ini dapat terjadi apabila seorang *driver* lagi butuh tambahan pendapatan untuk memenuhi kebutuhannya, dikarenakan *driver* tersebut

merasakan bahwa gaji yang diberikan perusahaan itu kurang. sehingga *driver* melakukan cara tersebut agar kebutuhannya terpenuhi.

Faktor penyebab lain sebagian *driver* melanggar SOP adalah kesempatan. Ada sebagian *driver* ketika ada kesempatan untuk menerobos lampu merah ia lakukan. Hal ini terjadi apabila *driver* tersebut mendapatkan kesempatan/ ada kesempatan dikarenakan didekat lampu merah tersebut sedang tidak ada polisi atau jalanan sedang sepi. Sehingga *driver* mengambil kesempatan tersebut. Akan tetapi *driver* tersebut sudah melanggar norma-norma SOP dan norma-norma berlalu lintas dan dapat membahayakan penumpang dan pengguna jalan lainnya. Dengan demikian, penumpang yang berada didalam armada yang dikemudikan oleh *driver* tersebut sangat tidak nyaman. Dan penumpang pun menilai *driver* tersebut tidak mengendarai armada dengan baik, dengan tidak nyaman. Driver kurang berhati-hati mengemudi armada ketika jalanan sedang sepi sehingga penumpang juga bisa merasakan kurang nyaman.

Faktor penyebab lain sebagian *driver* melanggar SOP adalah kurang teliti. Ada sebagian kecil *driver* yang kurang teliti dalam bekerja. Kurang teliti dalam hal kecil sekalipun dapat mengurangi penilaian konsumen terhadap *driver*. Dalam hal ini ada beberapa *driver* yang kurang teliti akan kondisi kebersihan armada nya dan membuat beberapa penumpang merasa tidak nyaman dikarenakan kondisi armada yang ditumpanginya tidak bersih. Faktor kurang teliti ini juga dapat menurunkan performa *driver* dalam bekerja.

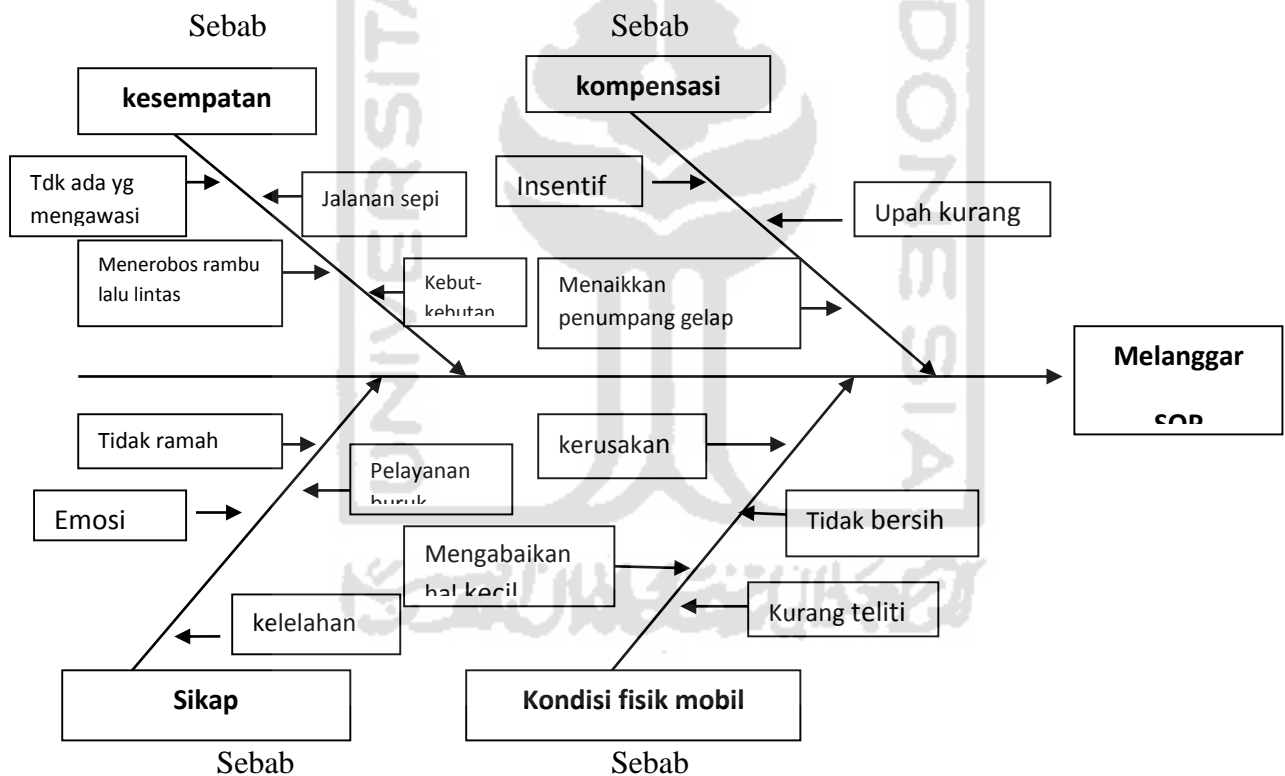
Faktor penyebab selanjutnya sebagian *driver* melanggar SOP adalah faktor kelelahan. Ketika seorang *driver* merasa kelelahan maka *driver* tersebut

akan lupa dengan beberapa hal, seperti lupa untuk mengingatkan penumpang untuk berdoa sebelum melakukan perjalanan, mengingatkan barang bawaan penumpang ketika turun, dan mengucapkan terimakasih kepada penumpang. Faktor kelelahan inilah yang membuat beberapa driver tersebut melanggar SOP. Namun faktor ini sifatnya manusiawi dapat dilakukan oleh siapa saja yang merasa kelelahan.

Faktor penyebab lain sebagian *driver* melanggar SOP adalah sikap. Sikap seseorang dengan orang lain tentulah berbeda, hal yang menyebabkan beberapa *driver* melanggar SOP adalah sikap, sikap yang gampang berubah sewaktu-waktu memicu pada pelayanan *driver* kepada konsumen. Waktu demi waktu berganti sikap *driver* pun berubah. Seperti ketika siang, *driver* cenderung labil emosi sehingga mengurangi pelayanan kepada konsumen. Ketika seorang *driver* mengantuk disiang hari dan lapar maka *driver* tersebut emosinya *sensitive*. Faktor sikap ini terbukti ke beberapa *driver*. Ketika malam hari pun sikap *driver* bisa berbeda pula dengan sikap disiang hari. Ketika malam hari jalanan cenderung sepi sehingga *driver* mengabaikan rambu-rambu lalu lintas dikarenakan jalanan sepi berbeda dengan siang hari yang lalu lintasnya ramai. Sehingga ketika malam hari *driver* berani untuk menggunakan kesempatan itu agar segera sampai ke lokasi tujuan. Beda hari juga dapat menentukan sikap seorang *driver*, mungkin dihari ini semangat seorang *driver* kurang, tetapi dihari esok sikap seorang *driver* tiba-tiba semangat kembali. Faktor sikap inilah yang memicu kepada performa *driver*.

Berikut ini diagram sebab akibat (Ishikawa). Instrumen dasar dalam peningkatan kualitas yang lain adalah diagram Ishikawa. Dinamakan Ishikawa sesuai dengan nama penemunya yang berasal dari Negara Jepang yang bernama Kaoru Ishikawa pada tahun 1943. Diagram Ishikawa juga dikenal sebagai diagram sebab akibat atau *fishbone*. fungsi dasarnya adalah untuk mengidentifikasi dan mengorganisasi penyebab-penyebab yang mungkin timbul dari suatu efek spesifik dan kemudian memisahkan akar penyebabnya.

Berikut ini gambar diagram sebab akibat:



Gambar 4.2
Diagram Sebab Akibat (Ishikawa)

4.5. Pembahasan

4.5.1. Penjelasan Diagram Sebab-Akibat (Ishikawa)

Diagram sebab-akibat adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Diagram sebab-akibat ini sering juga disebut sebagai diagram tulang ikan (fishbone diagram) karena bentuknya seperti kerangka ikan, atau diagram ishikawa (Ishikawa's diagram) karena pertama kali diperkenalkan oleh Prof. Kaoru Ishikawa dari Universitas Tokyo pada tahun 1943. pada gambar 4.2 diatas dapat dijelaskan bahwa sebab dan akibat melanggar SOP yang pertama adalah kompensasi, dikarenakan kompensasi yang tidak memadai, semangat kerja akan menurun dan sulit untuk meningkat. Sehingga kompensasi ini sangat sensitif dan dapat mempengaruhi para *driver* untuk mencari akal agar kebutuhan mereka dapat bertambah. Lalu insentif perusahaan untuk *driver* tidak ada sangat sulit untuk membuat para *driver* untuk giat dan bersungguh dalam bekerja. Kompensasi dan insentif inilah yang sering membuat *driver* memutar otaknya dan berfikir bagaimana caranya agar penghasilan mereka bertambah. Oleh karena itu terkadang *driver* menaikkan penumpang gelap dipinggir jalan agar penghasilannya bertambah dikarenakan uang dari penumpang gelap tersebut masuk ke kantong pribadi *driver*. Kondisi fisik mobil juga dapat memicu driver melanggar SOP dikarenakan *driver* kurang teliti dengan keadaan kondisi fisik mobil, mengabaikan hal-hal kecil

seperti membiarkan ada sampah didalam kabin mobil, *body* mobil berbeda, tidak memperhatikan kesejukan kabin armada yang dapat mengganggu kenyamanan penumpang. Sehingga lama kelamaan kondisi fisik mobil yang kurang diperhatikan ini bisa menimbulkan kerusakan atau gangguan. Kesempatan juga dapat memicu *driver* melanggar SOP dikarenakan ketika *driver* sedang membawa penumpang lalu melihat kondisi jalanan sepi maka *driver* memacu kebut armadanya, ketika di lampu merah tidak ada yang mengawasi seperti polisi, *driver* cenderung mengambil kesempatan untuk menerobos lampu merah tersebut. Apa lagi ketika malam hari jalanan yang cenderung sepi, hal ini dapat membahayakan keselamatan penumpang dan pengguna jalan lainnya. Yang selanjutnya adalah sikap, sikap seorang *driver* sangat berpengaruh dalam melayani penumpangnya. Terkadang *driver* lelah ketika membawa mobil maka *driver* cenderung emosian sehingga pelayanan kepada penumpang tidak baik. *driver* tidak ramah kepada penumpang, *driver* mengacuhkan penumpang, *driver* tidak mementingkan selematan penumpang. Ini semua terjadi ketika sikap *driver* sedang tidak baik. bisa jadi dikarenakan *driver* tersebut kelelahan, mengantuk, kelaparan, kepanasan. Sebab-sebab inilah yang mengakibatkan *driver* melanggar SOP nya.

4.5.2. Sejauh Mana *Driver* Telah Melanggar SOP

Hasil analisis menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP. Hal ini karena kebanyakan responden menilai *Tangible Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Baik (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Baik dan sama 4,00 dan 4,19) untuk pertanyaan t1 dengan total 4,095

sehingga dikategorikan Baik. Untuk t2 Mean *driver* 4,00 dan Mean penumpang 4,02 sehingga total t2 4,01 dan masih dikategori Baik. dan untuk t3 Mean *driver* 4,00 dan Mean penumpang 4,25 sehingga mendapatkan total 4,12 dan masih dikategori yang Baik juga. Jadi, untuk pertanyaan bagian *tangible driver* 4,00 dan penumpang 4,16 didapatkan total 4,08 dikategorikan Baik. Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator seragam *driver* bersih/rapi, *driver* bermuka ceria, dan *driver* merapikan wajah (kumis, rambut, jenggot). Didapatkan kategori Baik karena menurut interval skala masing-masing nilai hanya dikisaran 3,40 s/d 4,19. Kenapa tidak mendapatkan kategori sangat baik untuk pertanyaan bagian *tangible* dikarenakan ada sebagian kecil responden penumpang yang memberi skor 3 dan skor 2 untuk masing-masing pertanyaan dibagian *tangible*. Namun sebagian besar responden penumpang memberi skor 4 s/d 5 sehingga ketika dijumlahkan skor yang kecil tadi bisa tertutupi dengan skor-skor yang tinggi.

diketahui kebanyakan responden menilai *Assurance Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Baik (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator *driver* mengendarai armada dengan baik dengan total skala 4,03 dikategori baik, *driver* mengendarai armada dengan nyaman dengan total skala 4,01 dikategori baik, *driver* mematuhi rambu lalu lintas dengan total skala 3,95 dikategori baik, *driver* tidak menaikkan penumpang gelap dengan total skala 4,24 dikategori sangat baik walaupun hanya ada

sebagian kecil *driver* yang dinilai oleh penumpang menaikkan penumpang gelap walau hanya sesekali, dan *driver* menguasai rute perjalanan dengan total skala dikotomi yaitu 1(Iya). Namun dari 150 responden penumpang ada beberapa yang menilai *driver* melanggar SOP, seperti di indikator kuisisioner penumpang nomor 3, ada beberapa *driver* yang dinilai melanggar SOP yaitu tidak mematuhi rambu lalu lintas. Tapi hanya sebagian kecil *driver* saja yang melanggar SOP tersebut dan tidak terus menerus dilanggar. Dari 10 *driver* yang ada, hanya 2 *driver* yang melanggar SOP menaikkan penumpang gelap. Dari 2 *driver* tersebut masing-masing *driver* hanya melanggar SOP menaikkan penumpang gelap 1 kali dalam sekali perjalanan. Sehingga bila di jumlahkan kuisisioner keseluruhannya 10 *driver* dan 150 penumpang, didapatkan hasil/rata-rata yang tinggi untuk dimensi *Assurance* dan dikategori Baik dengan total 3,52.

kebanyakan responden menilai Persepsi *Emphaty Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Empati (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori baik 3,9 dan 4,1 dan total 4,00 untuk jenis pertanyaan *continue* di indikator Em1 dan Em2). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator *driver* melayani penumpang dengan baik, dan *driver* menggunakan tutur kata yang sopan ketika berbicara dengan penumpang. Namun dari 150 responden penumpang ada juga sebagian kecil yang menilai *driver* tersebut tidak melayani penumpang dengan baik, tidak menggunakan tutur kata yang sopan ketika berbicara dengan penumpang. Tetapi ketika nilai responden tersebut digabungkan dan dihitung

semua, terdapat nilai/*mean* yang tinggi sehingga *driver* tersebut tidak melanggar SOP Dan mendapatkan ketegori Empati.

Berdasarkan Tabel 4.10 dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Persepsi *Empathy Driver* Day Trans Shuttle and Courier Jogja, Sesuai (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Iya 1 dan 1). Hal ini menunjukkan bahwa *driver* mengingatkan penumpang untuk berdoa sebelum melakukan perjalanan, *driver* mengingatkan barang bawaan penumpang ketika penumpang turun, dan *driver* mengucapkan terimakasih kepada penumpang. Namun sama halnya dengan yang diatas, walaupun sebagian besar responden penumpang menilai *driver* tersebut tidak melanggar SOP, ada juga sebagian kecil responden yang menilai *driver* tersebut melanggar SOP tidak mengingatkan berdoa sebelum melakukan perjalanan, tidak mengingatkan barang bawaan ketika turun, tidak mengucapkan terimakasih kepada penumpang. Terkadang *driver* tidak selalu ingat untuk mengingatkan penumpang akan barang bawaannya, mengingatkan berdoa sebelum melakukan perjalanan dan mengucapkan terimakasih kepada penumpang, Sehingga terkadang *driver* tersebut lupa, namun SOP ini hanya sesekali saja dilanggar oleh semua *driver*, tidak terus-menerus atau tidak tiap saat. Dari rekapitulasi data penelitian awalnya (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing 0,97 dan 0,65) namun dikarenakan masing-masing Mean masih diatas angka 0,5 maka indikator jenis dikotomi ini dibulatkan menjadi

angka 1 yang berarti kategori Iya. Namun apabila ditemukan Mean dibawah angka 0,5 maka dibulatkan menjadi 0 yang berarti dikategori Tidak.

responden menilai Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil *Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Teliti (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Teliti 3,39 dan 4,05 dengan total 3,72). Masing-masing indikator ini masih di skala interval 3,40 s/d 4,19 yang berarti dikategori interval skala, Tinggi. Namun disini kategori disesuaikan sehingga menjadi teliti namun sama saja dengan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator kondisi fisik armada sangat baik 4,09, kondisi instrument (klakson, lampu, aki) armada sangat baik 4,12, armada yang anda tumpangi bersih 3,83, dan armada yang anda tumpangi sejuk/nyaman 3,91. Tetapi ada beberapa penumpang yang memberi kriteria nilai skor 2 untuk indikator armada yang ditumpangi bersih atau tidak. Kriteria nilai skor 2 tersebut berarti tidak baik atau tidak teliti. namun hanya sebagian kecil penumpang saja yang memberi skor 2 tersebut, dari 150 responden penumpang, tidak sampai 10 responden penumpang yang menilai buruk dan kebanyakan responden memberi nilai yang baik atau dikriteria baik sampai sangat baik sehingga ketika nilai responden dijumlahkan semua maka hasil menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP.

Diketahui dari rekapitulasi data penelitian, kebanyakan responden menilai Inisiatif *Driver Mobil Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, dalam kategori Inisiatif (Mean *Driver* dan Mean Penumpang masing-masing dalam kategori Inisiatif 4,00 dan 4,18 dengan total 4,09). Hal ini menunjukkan

bahwa *driver* tidak melanggar SOP dari indikator *driver* berinisiatif menangani ketika ada kerusakan pada armada apabila armada sedang dalam perjalanan dengan total 4,09, *driver* berinisiatif melapor ke pihak Day Trans apabila mengalami kecelakaan dengan total 4,09, dan *driver* berinisiatif menolong penumpang apabila terjadi kecelakaan dengan total 4,08. Hal ini menunjukkan berarti tiap-tiap total masih berada di interval skala kategori Tinggi atau kategori Inisiatif. Di indikator ini kebanyakan responden penumpang memberi kriteria baik dengan skor 4, dengan demikian tidak didapatkan kategori sangat Inisiatif dikarenakan kategori ini interval skalanya 4,20 s/d 5,00.

4.5.3. Faktor Penyebab *Driver* Melanggar SOP

Faktor penyebab sebagian kecil *driver* melanggar SOP adalah tambahan pendapatan. dimana penumpang gelap adalah penumpang yang di naikkan atau diangkut oleh *Driver* DAY TRANS di pinggir jalan rute yang ditentukan atau penumpang itu dijemput *driver* DAY TRANS tanpa sepengetahuan pihak perusahaan dan membayar uang kepada *driver* itu. Padahal di SOP telah tertulis dan disosialisasikan kepada pihak *driver* untuk tidak menaikin yang tidak mempunyai tiket. Hal ini dapat terjadi apabila seorang *driver* lagi butuh tambahan pendapatan untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga *driver* melakukan cara tersebut agar kebutuhannya terpenuhi. Ini juga dikarenakan perusahaan tidak menyediakan kompensasi kepada *driver* nya.

Faktor penyebab lain sebagian *driver* melanggar SOP adalah kesempatan. Ada sebagian *driver* ketika ada kesempatan untuk menerobos lampu merah ia

lakukan. Hal ini terjadi apabila *driver* tersebut mendapatkan kesempatan/ ada kesempatan dikarenakan didekat lampu merah tersebut sedang tidak ada polisi atau jalanan sedang sepi. Sehingga *driver* mengambil kesempatan tersebut. Akan tetapi *driver* tersebut sudah melanggar norma-norma SOP dan norma-norma berlalu lintas dan dapat membahayakan penumpang dan pengguna jalan lainnya. Dengan demikian, penumpang yang berada didalam armada yang dikemudikan oleh *driver* tersebut sangat tidak nyaman. Dan penumpang pun menilai *driver* tersebut tidak mengendarai armada dengan baik, dengan tidak nyaman. Driver kurang berhati-hati mengemudi armada ketika jalanan sedang sepi sehingga penumpang juga bisa merasakan kurang nyaman. Ketika malam hari driver cenderung menggunakan kesempatan untuk memacu lebih cepat armadanya agar segera sampai kelokasi, meneobos lampu merah yang sepi dan tidak ada polisi. Sehingga waktu perjalanan singkat.

Faktor penyebab lain sebagian *driver* melanggar SOP adalah kurang teliti. Ada sebagian kecil *driver* yang kurang teliti dalam bekerja. Kurang teliti dalam hal kecil sekalipun dapat mengurangi penilaian konsumen terhadap *driver*. Dalam hal ini ada beberapa *driver* yang kurang teliti akan kondisi kebersihan armada nya dan membuat beberapa penumpang merasa tidak nyaman dikarenakan kondisi armada yang ditumpangnya tidak bersih. Faktor kurang teliti ini juga dapat menurunkan performa *driver* dalam bekerja.

Faktor penyebab selanjutnya sebagian driver melanggar SOP adalah faktor kelelahan. Ketika seorang driver merasa kelelahan maka driver tersebut akan lupa dengan beberapa hal, seperti lupa untuk mengingatkan penumpang

untuk berdoa sebelum melakukan perjalanan, mengingatkan barang bawaan penumpang ketika turun, dan mengucapkan terimakasih kepada penumpang. Faktor kelelahan inilah yang membuat beberapa driver tersebut melanggar SOP. Namun faktor ini sifatnya manusiawi dapat dilakukan oleh siapa saja yang merasa kelelahan.

Faktor penyebab lain sebagian *driver* melanggar SOP adalah sikap. Sikap seseorang dengan orang lain tentulah berbeda, hal yang menyebabkan beberapa *driver* melanggar SOP adalah sikap, sikap yang gampang berubah sewaktu-waktu memicu pada pelayanan *driver* kepada konsumen. Waktu demi waktu berganti sikap *driver* pun berubah. Seperti ketika siang, *driver* cenderung labil emosi sehingga mengurangi pelayanan kepada konsumen. Ketika seorang *driver* mengantuk disiang hari dan lapar maka *driver* tersebut emosinya *sensitive*. Faktor sikap ini terbukti ke beberapa *driver*. Ketika malam hari pun sikap *driver* bisa berbeda pula dengan sikap disiang hari. Ketika malam hari jalanan cenderung sepi sehingga *driver* mengabaikan rambu-rambu lalu lintas dikarenakan jalanan sepi berbeda dengan siang hari yang lalu lintasnya ramai. Sehingga ketika malam hari *driver* berani untuk menggunakan kesempatan itu agar segera sampai ke lokasi tujuan. Beda hari juga dapat menentukan sikap seorang *driver*, mungkin dihari ini semangat seorang *driver* kurang, tetapi dihari esok sikap seorang *driver* tiba-tiba semangat kembali. Faktor sikap inilah yang memicu kepada performa *driver*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Apabila jumlah keseluruhan 150 kuisisioner responden penumpang dijumlahkan, maka ditemukan Hasil analisis menunjukkan bahwa *driver* tidak melanggar SOP. Hal ini karena kebanyakan responden menilai aspek *Tangible, Assurance, Emphaty*, Ketelitian Pemeriksaan Kondisi Mobil, dan Inisiatif *Driver Day Trans Shuttle and Courier Jogja*, Sesuai (*Mean Driver* dan *Mean Penumpang* dalam kategori baik dan sama). Namun apabila data kuisisioner responden penumpang dilihat satu persatu maka ada sebagian *driver* yang melanggar SOP walaupun hanya sebagian kecil *driver* yang melanggar. Ada beberapa responden penumpang yang menilai dan merasakan bahwa *driver* yang membawa armada nya melanggar SOP sehingga penumpang tersebut memberi nilai yang rendah untuk point SOP yang dilanggar oleh *driver* tersebut. Karena sebagian besar responden penumpang memberi nilai yang baik terhadap *driver* maka jumlah rata-rata setiap point SOP pun menjadi tinggi. Sehingga responden yang memberi nilai rendah tersebut nilainya tidak terlihat rendah dikarenakan semua responden jumlahnya digabung dan didapatkan *mean* yang tinggi.

2. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor penyebab sebagian *driver* melanggar SOP adalah, seperti yang telah dijelaskan di pembahasan diagram Ishikawa bahwa faktor penyebab *driver* melanggar SOP yang pertama adalah dikarenakan pendapatan kurang dan tidak ada kompensasi dari pihak perusahaan, Yang kedua Kurang teliti dalam mengecek kondisi fisik mobil, yang ketiga kesempatan, *driver* cenderung mengambil kesempatan untuk memacu lebih cepat armadanya apabila jalanan sepi dan menerobos lampu merah ketika malam hari atau ketika tidak ada polisi, yang keempat adalah faktor sikap, sikap seseorang dapat berubah-ubah dikarenakan kelelahan dan lain-lainnya, sehingga mempengaruhi pelayanan kepada penumpang.

5.2. Saran

Berikut ini saran yang dapat diberikan untuk mengendalikan atau meminimalisir faktor-faktor utama dan faktor lain yang menyebabkan *driver* melanggar SOP adalah:

1. Pengawasan Orang

Maksud pengawasan orang dalam penelitian ini, yaitu perusahaan harus mempunyai penyelia/informan untuk mengawasi *driver* pada saat bekerja. Tujuannya agar informan tersebut dapat menilai atau melihat *driver* tersebut bekerja tanpa sepengetahuan *driver* itu sendiri. Namun informan tersebut harus jujur agar apabila masih ada *driver* yang melanggar SOP akan di *training* atau di evaluasi lagi.

2. Pengawasan Metode

Pengawasan metode merupakan hal yang sangat penting, contohnya perusahaan dapat melakukan sosialisasi kepada *driver* tentang standar perusahaan meskipun *driver* juga mempunyai berbagai inisiatif, menempel standar (SOP) perusahaan di tempat yang sering dilihat *driver*, dan selalu dapat mengawasi kegiatan *driver*, mensosialisasikan bahaya dan dampaknya SOP ketika dilanggar, memberi pelatihan lagi kepada *driver* yang belum memahami SOP.

3. Memberi *Reward*

Hendaknya perusahaan menyediakan *Reward* bagi karyawan/*driver* yang kinerjanya bagus dan yang mentaati SOP. Tujuan pemberian *reward* ini agar *driver* lebih bersungguh lagi dalam bekerja, membangkitkan semangat *driver* dan memotivasi. Karena *driver* juga mitra bagi perusahaan. Apabila tidak ada *driver* maka tidak ada yang mengoperasikan armada. Sehingga apabila ada *reward* untuk *driver*, maka kemungkinan kecil *driver* tersebut melanggar aturan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa, ZY. (2016), *Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP Pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin SAPURA*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasi), Yogyakarta: Fakultas Kehutanan UGM.
- Arifin, MA., Gemina, D., Silaningsih, E. (2015), *Analisis Tingkat Kepuasan Penumpang pada Fasilitas Pelayanan Bus TransJakarta berbasis Standard Pelayanan Minimal (SPM)*. Jurnal Sosial Humaniora, 6 (2), hal 104-121.
- Asmara, WA. (2011), *Evaluasi Pelaksanaan Standard Operating Procedure pada usaha Franchising dengan Menggunakan Metode Benchmarking Studi Kasus di Alfamart Cilacap*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Fakultas Teknologi Industri UII.
- Derryanata. (2014), *Evaluasi Kualitas Pelayanan Berbasis SOP Studi pada Pengemudi Taksi Rajawali Yogyakarta*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Fista, A. (2015), *Evaluasi Pelaksanaan SOP dari Perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan dikampus Terhadap Pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII*, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Gaspersz, V. (2003), *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Hastuti, WH. (2015), *Analisis Implementasi Standard Operating Procedure (SOP) pada Prosedur Pengolahan PNBP Pusdiklat Migas Cepu*, Tugas Akhir (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Program Diploma Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Istiqomah, LD. (2016), *Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta*, Tugas Akhir (Tidak Dipublikasikan), Yogyakarta: Program Studi Diploma III Kepariwisata UGM.
- Kosasih, S. (2009), *Manajemen Operasi*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Krajewsky and Ritzman, 1987, *Operations Management, Strategy nad Analysis*, Wasley Publishing Company, Inc.
- Matthew, R. (2010), *A Manager's Guide To Human Behavior*, United State Of America: America Management Association.
- Puspitawati, A. (2015), *Tinjauan Standard Operating Procedure (SOP) Pembuatan Menu Udang Colo'Madu oleh Staff Kitchen Kampoeng Ikan Restaurant Lor-In Solo Hotel*, Tugas Akhir (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Program Studi Diploma Kepariwisata UGM.
- Santoso, DJ. (2014), *Lebih Memahami S.O.P (Standard Operating Procedure)*, Surabaya: Kata Pena.
- Subagyo, P. (2000), *Manajemen Operasi*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Sumayang, L. (2003), *Dasar-dasar Manajemen Operasi dan Produksi*, Jakarta:

Salemba Empat.

Yamit, Z. (2003), *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi II, Yogyakarta:

Ekonisia FE UII.

