

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Operasional

2.1.1. Pengertian Manajemen Operasional.

Menurut Herjanto (2008) manajemen operasional adalah suatu proses yang berkesinambungan dan efektif dalam menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan

Menurut Heizer dan Rander (2009:4) menyatakan bahwa manajemen operasional ialah sebuah serangkaian kegiatan yang menghasilkan sebuah nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah suatu input menjadi output.

Menurut Stevenson (2009:4) menyatakan bahwa manajemen operasional ialah sebuah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam suatu pembuatan produk atau penyediaan jasa.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen operasional yaitu pengelolaan penggunaan semua faktor produksi yang ada menjadi berbagai macam produk barang atau jasa.

2.1.2. Tujuan Manajemen Operasional

1. *Efficiency* (meningkatkan efisiensi)

Untuk meningkatkan efisiensi dalam perusahaan yaitu dengan memaksimalkan output barang dan jasa dengan input sumberdaya minimal.

2. *Productivity* (meningkatkan efektivitas)

Untuk meningkatkan efektivitas dalam perusahaan dengan memproduksi barang dan jasa yang tepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

3. *Economy* (mengurangi biaya)

Untuk mengurangi biaya dalam kegiatan perusahaan yaitu dengan meminimalkan biaya produksi barang dan jasa yang akan dibuat.

4. *Quality* (meningkatkan kualitas)

Untuk meningkatkan kualitas didalam perusahaan dengan memastikan bahwa barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan standard an kualitas yang ditentukan.

5. *Reduced processing time* (mengurangi waktu proses produksi)

Untuk meminimalkan waktu yang terbuang sia-sia pada proses produksi dengan mengontrol waktu dan memanfaatkan semaksimal mungkin waktu yang digunakan ke dalam aktifitas lain.

2.1.3. Ciri-ciri Manajemen Operasional

1. Memiliki sebuah tujuan yaitu untuk menghasilkan barang dan jasa.
2. Memiliki sebuah kegiatan yaitu dalam kegiatan proses transformasi.
3. Adanya suatu mekanisme yang mengendalikan suatu pengoperasian.

2.1.4. Fungsi Manajemen Operasional

Fungsi manajemen operasi terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penelaahan (*analysis*), dan pengawasan atau pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi seluruh kegiatan mulai dari penentuan jenis barang atau jasa yang akan dibuat, perencanaan pengadaan dan penanganan (*procurement and handling*) sumberdaya-sumberdaya yang akan diolah, penentuan jumlah dan jenis serta penataan letak (*layout*) mesin-mesin dan peralatan yang akan digunakan, penentuan ciri-ciri dan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh barang atau jasa yang bersangkutan sudah harus siap untuk dipasarkan. Dalam kegiatan perencanaan, perencana harus menetapkan sasaran-sasaran (*objectives*) perusahaan, termasuk berbagai kebijakan dan aturan yang harus diikuti di dalam pencapaian sasaran tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian meliputi seluruh kegiatan penentuan jumlah dan jenis sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap kegiatan, termasuk keahlian terendah yang harus dimiliki oleh setiap orang yang akan

ditugaskan untuk menangani satu jenis kegiatan tertentu. Pengorganisasian ini juga meliputi penentuan susunan organisasi, yaitu penentuan hubungan antara setiap orang dengan orang-orang lainnya di dalam organisasi. Susunan organisasi ini akan mengatur arah keterangan (*information*) di antara setiap orang atau bagian di dalam organisasi, dan dengan susunan organisasi ini juga akan jelas wewenang dan hak setiap orang.

3. Penelaahan

Penelaahan (*analysis*) meliputi seluruh kegiatan untuk mendapatkan keterangan tentang setiap kegiatan yang dilaksanakan didalam kegiatan operasi dan produksi. Penelaahan ini akan membantu pemimpin untuk memperoleh keterangan yang berkaitan dengan seluruh kegiatan dari segala sisi yang pada gilirannya akan berguna di dalam pengambilan putusan tentang perlu tidaknya suatu kegiatan diteruskan, atau perlu tidaknya cara pelaksanaan kegiatan itu disempurnakan atau diubah. Hasil penelaahan ini adalah perbaikan-perbaikan di mana berbagai keterangan yang diperoleh akan menjadi masukan bagi fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan.

4. Pengawasan

Pengawasan meliputi seluruh kegiatan yang dimaksudkan untuk mengarahkan dan menjamin agar berbagai kegiatan yang sudah dan sedang dilaksanakan itu sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Salah satu hal yang harus diperiksa adalah apakah barang atau jasa yang dibuat sudah memenuhi syarat-syarat yang sudah ditetapkan di dalam perencanaan. Hal ini dilakukan melalui pemeriksaan (*inspection*). Jika penyimpangan sudah terjadi, maka penyesuaian harus

dilakukan. Jika sudah memenuhi syarat, kegiatan berikutnya dapat dilaksanakan. Kegiatan pengawasan ini dapat berhasil dan bermanfaat apabila dibantu oleh umpan balik keterangan yang baik, yang gunanya adalah untuk membantu menemukan sumber masalah serta merumuskan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan.

2.2. Produk dan Jasa

2.2.1. Pengertian Produk

Menurut Tjiptono (2008:95), produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

Menurut Kotler (2008:448), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan. Produk-produk yang dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, pengalaman, peristiwa, orang, tempat, properti, organisasi dan gagasan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan produk adalah sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan atau keinginan manusia, baik yang memiliki wujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*).

2.2.2. Klasifikasi Produk

Secara umum produk dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: barang (*goods*) dan jasa (*service*).

1. Barang (*goods*)

Barang adalah berbagai jenis benda yang dapat diraba, dapat dilihat, dan mempunyai bangun fisik. Contoh: sepeda, pensil, dan meja. Ditinjau dari daya tahannya, terdapat dua macam barang yaitu:

1) Barang tahan lama (*durable goods*).

Merupakan barang berwujud yang biasanya bisa tahan lama dengan banyak pemakaian, atau umur ekonomisnya untuk pemakaian normal satu tahun atau lebih. Contoh: lemari es dan televisi.

2) Barang tidak tahan lama (*non durable goods*).

Merupakan barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu kali pemakaian, atau umur ekonomisnya dalam pemakaian normal kurang dari satu tahun. Contoh: sabun mandi dan makanan

2. Jasa (*service*)

Jasa adalah berbagai jenis 'benda' yang tidak dapat diraba, tidak dapat dilihat, dan tidak mempunyai bangun fisik tetapi keberadaannya dapat disadari dengan mudah. Contoh: jasa keamanan, keindahan, dan kesehatan. Tabel 2.1 menunjukkan berbagai hal yang membedakan barang dan jasa.

Tabel 2.1 Perbedaan antara Barang dengan Jasa

BARANG	JASA
❖ Memiliki bangun fisik (<i>physical</i>)	❖ Tidak memiliki bangun <i>fisik</i> (<i>tangible</i>)
❖ Tahan lama (<i>durable</i>)	❖ Tidak tahan lama (<i>perishable</i>)
❖ Dapat disimpan sebagai persediaan	❖ Tidak disimpan sebagai persediaan
❖ Dapat dipindahkan	❖ Tidak dapat dipindahkan
❖ Dapat diubah setelah selesai dibuat	❖ Tidak dapat diubah setelah selesai dibuat
❖ Peran pemakai cukup kecil	❖ Peran pemakai cukup besar
❖ Pemenuhan permintaan lambat	❖ Pemenuhan permintaan cepat
❖ Pasar antarbangsa	❖ Pasar setempat
❖ Sarana yang besar	❖ Sarana yang kecil
❖ Padat modal	❖ Padat karya
❖ Mutu mudah diukur	❖ Mutu sulit diukur

2.2.3. Kualitas Produk

Menurut Kotler (2008:44), kebanyakan produk disediakan pada satu diantara empat tingkatan kualitas, yaitu : kualitas rendah, kualitas rata-rata sedang, kualitas baik dan kualitas sangat baik. Beberapa dari atribut diatas dapat diukur secara objektif.

Menurut Tjiptono (2008), kualitas produk merupakan perpaduan antara sifat dan karakteristik yang dapat menentukan sejauh mana *output* (keluaran) dapat memenuhi prasyarat kebutuhan konsumen atau menilai sampai sejauh mana sifat dan karakteristik tersebut memenuhi konsumen.

Dari definisi - definisi diatas dapat disimpulkan kualitas produk merupakan suatu usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, dimana suatu produk tersebut memiliki kualitas yang sesuai dengan standar kualitas.

2.2.4. Dimensi Kualitas Produk

Dimensi kualitas produk menurut Tjiptono (2008:25-26) mengemukakan, bahwa kualitas produk memiliki beberapa dimensi antara lain:

- 1) Kinerja (*performance*), merupakan karakteristik operasi dan produk inti (*core product*) yang dibeli. Misalnya kecepatan, kemudahan dan kenyamanan dalam penggunaan.
- 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), merupakan karakteristik sekunder atau pelengkap.
- 3) Keandalan (*Reability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal.
- 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 5) Daya tahan (*Durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. Dimensi ini mencakup umur teknis maupun umur ekonomis penggunaan produk.
- 6) Kemampuan diperbaiki (*Serviceability*), meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- 7) Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera, misalnya bentuk fisik produk yang menarik, model atau desain yang artistik, warna dan sebagainya.

- 8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli akan atribut/ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merek, iklan, reputasi perusahaan maupun negara pembuatnya.

2.2.5. Pengertian Jasa

Menurut Kotler & Keller (2009:214). Jasa merupakan setiap aktifitas, manfaat atau *performance* yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang bersifat intangible dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun diman dalam produksinya dapat terikat maupun tidak dengan produk fisik.

Menurut Djaslim Saladin (2012:134) pengertian jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Menurut Zeithaml dan Bitner (2013). Jasa adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (*intangible*) bagi pembeli pertamanya.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa jasa yaitu aktivitas ekonomi yang melibatkan sejumlah interaksi antara satu pihak dengan pihak yang lain.

2.2.6 Karakteristik Jasa

Jasa mempunyai 4 (empat) karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran yaitu: Tidak berwujud (*intangibility*), Tidak dapat dipisahkan (*inspirability*), Berubah-ubah (*variability*), Mudah lenyap (*perishability*).

1. Tidak Berwujud (*Intangibility*)

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud karena tidak bias dilihat, dirasa, di dengar, didengar, diraba, atau dicium sebelum ada transaksi pembelian.

2. Tidak Dapat Dipisahkan (*Inspirability*)

Suatu bentuk jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, apakah sumber itu merupakan orang atau mesin, apakah sumber itu hadir atau tidak, produk fisik yang berwujud tetap ada.

3. Berubah-ubah (*variability*)

Jasa sesungguhnya sangat mudah berubah – ubah karena jasa ini sangat tergantung pada siapa yang menyajikan, kapan dan dimana disajikan.

4. Mudah Lenyap (*Perishability*)

Daya tahan suatu jasa tidak akan menjadi masalah jika permintaan selalu ada dan mantap karena penghasilan jasa di muka dengan mudah. Bila permintaan atau turun, maka masalah yang sulit akan segera muncul.

2.3. Pelayanan Jasa

2.3.1 Pengertian Pelayanan Jasa

Menurut Moenir (2010:26) pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Menurut Sampara dalam Sinambela (2011:5) pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan pelayanan adalah sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain.

2.3.2. Dimensi Kualitas Jasa

Definisi diemensi kualitas jasa terbagi menjadi lima,yaitu sebagai berikut :

1. *Reliability*

Reliability, atau keandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Harus sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan dengan akurasi tinggi. Secara singkat dapat diartikan sebagai

kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya.

2. *Assurance*

Assurance, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopan santunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan. Yang terdiri dari komponen seperti komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*). Secara singkat dapat diartikan sebagai pengetahuan dan keramah tamahan personil dan kemampuan personil untuk dapat dipercaya dan diyakini.

3. *Tangibles*

Tangibles atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya pada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa, ini meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, mushola, toilet, dll), teknologi (peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan), serta penampilan pegawainya. Secara singkat dapat diartikan sebagai penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi.

4. *Empathy*

Empathy, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik,

serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Secara singkat dapat diartikan sebagai usaha untuk mengetahui dan mengerti kebutuhan pelanggan secara individual.

5. *Responsiveness*

Responsiveness atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemauan untuk membantu pelanggan dengan memberikan layanan yang baik dan cepat.

2.4 Standar Operasional Prosedur

2.4.1. Pengertian SOP (Standar Operasional Prosedur)

Menurut Moekijat (2008), Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan), di mana pekerjaan tersebut dilakukan, berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari

manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan *flowchart* di bagian akhir (Laksmi, 2008:52).

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar (Sailendra, 2015:11)

Dari beberapa pendapat-pendapat yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa prosedur adalah urutan atau langkah-langkah dari serangkaian tahapan sebagai metode untuk menjalankan suatu aktivitas sesuai dengan aturan yang berlaku.

2.4.2. Tujuan dan Fungsi Standar Operasional Prosedur

Tujuan dan Fungsi Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebagai berikut:

A. Tujuan Standar Operasional Prosedur.

- 1) Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana petugas dan lingkungan dalam melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu.
- 2) Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerja, dan supervisor.
- 3) Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- 4) Merupakan pedoman untuk menilai mutu pelayanan.

- 5) Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
- 6) Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas yang terkait.
- 7) Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya, sehingga sifatnya melindungi rumah sakit dan petugas.
- 8) Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
- 9) Sebagai dokumen sejarah bila telah di buat revisi SOP yang baru

B. Fungsi Standar Operasional Prosedur

- 1) Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
- 2) Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan
- 3) Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
- 4) Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja
- 5) Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin

2.4.3. Manfaat SOP (Standar Operasional Prosedur)

SOP (Standar Operasional Prosedur) sering disebut sebagai prosedur tetap (protap) yang tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa dan dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan oleh pegawai yang akan mengganggu kinerja organisasi (instansi

pemerintah) secara keseluruhan. SOP (Standar Operasional Prosedur) memiliki manfaat bagi organisasi antara lain (Permenpan No.PER/21/M-PAN/11/2008):

- 1) Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian.
- 2) SOP membantu staf menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
- 3) Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas.
- 4) Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- 5) Menciptakan bahan-bahan training yang dapat membantu pegawai baru untuk cepat melakukan tugasnya.
- 6) Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.
- 7) Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari.
- 8) Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas pemberian pelayanan.

- 9) Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Menjamin proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi.