BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang manajemen operasional dapat terbagi menjadi dua macam, yakni manajemen operasional yang berupa barang dan manajemen operasional yang berupa jasa. Untuk manajemen operasional yang menghasilkan barang dikemukakan oleh Alfa Nahdlijatul,[17] mahasiswa program studi manajemen dakwah program sarjana UIN Sunan Kalijaga. Sedangkan manajemen operasional yang menghasilkan jasa dikemukakan oleh Fauzanah,[18] mahasiswa program studi manajemen dakwah program sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian lain tentang manajemen operasional ditinjau dari bentuk manajamen operasional terbagi menjadi tiga bagian yaitu: kualitas, sumber daya manusia, dan perawatan. Ely Setyowati[19] dan Maysaroh[20] telah mengkaji tiga bentuk manajemen operasional sekaligus. Fauziah Rofiqoh[21] dan Sobirin[22] membahas tentang manajemen operasional dalam pondok pesantren yang merupakan *output* yang dihasilkan adalah berupa jasa. Dalam produk

---

[17] Alfa Nahdlijatul, 2016. "*Manajemen Operasional PT.LKIS Pelangi Akara Yogyakarta*". *Skripsi.* Program Studi Manajemen Dakwah. UIN Sunan Kalijaga

[18] Fauzanah, 2015. "*Manajemen Operasional Jema'ah Umroh di PT. Mina Wisata Islami Surabaya*". *Skripsi.* Program Studi Manajemen Dakwah, UIN Sunan Ampel Surabaya.

[19] Ely Setyowati, 2012."*Manajemen Operasional Produk Asuransi Pembiayaan di PT. Asuransi Tafakul keluarga Cabang Yogyakarta*". *Skripsi,* Prodi Manajemen, Univesitas Islam Indonesia.

[20] Maysaroh, 2016. "*Manajemen Operasional PRO-U Media Yogyakarta*". *Skripsi,* Program Studi Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga

[21] Fauziah Rofiqoh, 2014."*Manajemen Operasional Nurul Umah Kotagede Yogyakarta*". *Skripsi,* Program Studi Manajemen Dakwah, Uin Sunan Kalijaga.

[22] Sobirin, 2014. "*Manajemen Operasional Pondok Pesantren Modern Bina Umat Sleman Yogyakarta*". *Skripsi,* Program Studi Manajemen Dkawah, Uin Sunan Kalijaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berupa jasa, yang diperhatikan ialah kualitas yang dimilki. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan Dina Inayati,[23] penelitian ini mengungkapkan, bahwa sistem manajemen operasional yang diterapkan lokasi penelitiannya meliputi perencanaan operasional, administrasi pengelolaan, pengendalian mutu terpadu, serta pemeliharaan fasilitas.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian tentang manajemen operasional yang menghasilkan barang atau jasa. Persamaan dari barang dan jasa sendiri dilihat dari kualitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi yang menghasilkan barang atau jasa. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang di atas terletak pada metode penelitian yang digunakan. Selain itu, variabel yang digunakan juga berbeda. Penelitian ini juga mempunyai persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauziah dan Sobirin. Penelitian yang dilakukan Fauziah dan Sobirin merupakan manajemen operasional yang menghasilkan jasa, sama halnya dengan peneltian yang sekarang. Perbedaanya penelitian sekrang dengan penelitian Fauziah dan Sobirin terletak pada lokasi penelitiannya saja.

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas, masih ada beberapa skripsi yang membahas tentang manajemen operasional, tetapi belum ada penelitian yang secara khusus tentang manajemen operasional khotbah Jum'at di sebuah masjid. Dilihat secara obyek penelitian, sudah ada beberapa yang melakukan penelitian di Masjid Nasional Al–Akbar Surabaya, tetapi belum ada yang

[23] Dina Inayati, 2009. "*Manajemen Operasional Pamella Swalayan Umbulharjo ll Kota Yogyakarta*". *Skripsi*, Program Studi Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membahas tentang manajemen operasional khotbah Jum'at di Masjid Nasional Al–Akbar Surabaya.

B. Kerangka Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kata serapan dari bahasa Inggris, yaitu "*management*" yang dalam bahasa Indonesia berarti pengaturan atau cara kerja.[24] Secara terminologi, yang dimaksud dengan manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.[25]

Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Manullang juga memberikan definisi tentang manajemen. Manajemen menurut Terry didefinisikan sebagai berikut: "*management is the accomplishing of a pre-deter mine objective through the effort of the people*". Arti dari pernyataan ini adalah manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terdahulu dengan mempergunakan tenaga dan kegiatan orang lain.[26]

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian manajemen. Manajemen adalah suatu proses kegiatan atau usaha guna mencapai tujuan tertentu, melalui kerja sama yang melibatkan banyak orang dengan sistem yang telah terorganisir.

---

[24] Siswandi, 2001, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 1.
[25] Manullang, 1990, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia, Jakarta, hal. 17
[26] Manullang, 1990, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 43

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Manajemen Operasional

a. Pengertian Manajemen Operasional

Manajemen operasional memiliki beberapa penamaan, yaitu manajemen pabrik *(manufacturing management)*, manajemen produksi *(production management)*, dan manajemen operasional *(operations management)*. Manajemen operasional *(operations management)* lahir sejak tahun 1970-an hingga sekarang, sasaran yang hendak dicapai manajemen operasional ialah mewudjudkan efisiensi ekonomi *(cost minimization)* dalam proses produksi, baik barang maupun jasa, kualitas yang tinggi (high quality), dapat diserahkan ke pasar dalam waktu yang cepat *(speed of delivery)*, dan peralatan produksi dapat dengan segera dialihkan untuk mengerjakan produk lainnya *(flexibility)*. Dengan demikian, manajemen operasional secara mendasar berbeda dengan manajemen pabrik dan manajemen produksi.

Manajemen operasional mengkaji produksi barang dan jasa. Manajemen pabrik dan manajemen produksi selalu membicarakan produksi barang, tetapi manajemen operasional sudah mengkaji produksi barang dan jasa. Di samping itu, orientasi manajemen operasional sudah semakin luas dan lazim disebut memiliki orientasi pada biaya, mutu, kecepatan penyerahan, dan keluwesan proses.[27]

Secara harfiah, manajemen operasional terbangun dari dua kata, yaitu manajemen dan operasional. Menurut Rosenberg dan Adam yang

[27] Murfidin Haming, 2014 *Manajemen Produksi Modern*, PT Bumi Aksara, Jakarta, hal. 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikutip oleh Murfidin bahwa, manajemen memiliki dua makna, yaitu manajemen sebagai posisi dan manajemen sebagai proses. Sebagai posisi, manajemen memiliki makna sebagai seseorang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk melakukan pengkajian, penganalisisan, perumusan keputusan, dan menjadi penginisiatif awal suatu tindakan yang akan menguntungkan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya, sebagai proses, manajemen bermakna sebagai fungsi yang berhubungan dengan perencanaan, pengoordinasian, penggerakan dan pengendalian aktivitas organisasi atau perusahaan bisnis atau jasa.[28] Dari sisi definisi harfiah tersebut, manajemen operasional memiliki beberapa unsur utama, yaitu sebagai berikut.

1) Manajemen operasional adalah sebuah proses manajemen sehingga kegiatannya berawal dari aktivitas perencanaan dan berakhir pada aktivitas pengendalian.
2) Manajemen operasional mengkaji kegiatan pengolahan masukan menjadi keluaran tertentu, baik barang maupun jasa.
3) Manajemen operasional bertujuan untuk memberikan nilai tambah yang lebih besar kepada organisasi atau perusahaan.

[28] Murdifin Haming, 2014 *Manajemen Produksi Modern*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Manajemen operasional adalah sebuah system yang terbangun dari sub system masukan, proses pengolahan dan keluaran.[29]

Manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output.* Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa berlangsung di semua organisasi, baik perusahaan manufaktur maupun jasa. Dalam perusahaan manufaktur, kegiatan produksinya terlihat dengan jelas (berwujud) untuk menghasilkan barang. Misalnya TV, motor, sabun, minuman dan lai-lain. Sementara dalam perusahaan jasa, kegiatan produksinya tidak terlihat dengan jelas dan tidak menghasilkan produk secara fisik. Fungsi produksinya tersembunyi dari masyarakat dan bahkan dari pelanggan. Contohnya adalah proses yang terjadi di bank, rumah sakit, perusahaan penerbangan, atau di dunia pendidikan. Pada perusahaan jasa perbankan, proses produksinya berbentuk layanan pengiriman dana dari rekening tabungan ke rekening koran. Aktivitas produksi yang berlangsung dalam organisasi disebut sebagai manajemen operasi.[30]

Manajemen operasional juga merupakan salah satu kegiatan manajemen fungsional. Kegiatan manajemen operasional selalu berkaitan dengan proses transformasi semua masukan (*input*) sumber daya secara terpadu sehingga dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk keluaran (*output*) baik yang berupa produk maupun jasa. Kegiatan melalui proses

[29] Murdifin Haming, 2014 *Manajemen Produksi Modern,* hal. 23
[30] Hery Prasetya, 2009, *Manajemen Operasi*, Med Press, Jakarta, hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transformasi tersebut dilakukan secara efektif dan efisien, dan diukur berdasarkan kriteria tertentu secara spesifik. Hasilnya berupa kinerja produk atau jasa serta proses teknologi dan sesuai dengan tujuan pasar yang ingin dicapai.[31] Berikut adalah ayat Al-Qur'an yang tentang efektif dan efisien dalam manajemen operasional:

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالأَخْسَرِينَ أَعْمَالا (١٠٣) الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا (١٠٤)

(Artinya: 103. Katakanlah (Muhammad), "Apakah perlu Kami beritahukan kepadamu tentang orang yang paling rugi perbuatannya". 104. "(yaitu) orang yang sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia, sedangkan mereka mengira telah berbuat sebaik-baiknya"[32]

Pengertian manajemen operasional tidak terlepas dari pengertian manajemen pada umumnya, yaitu mengandung unsur adanya kegiatan yang dilakukan dengan mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan bertitik tolak pada pengertian tersebut, Forgarty dalam buku Eddy mendefinisikan bahwa, manajemen operasi sebagai suatu proses yang secara berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam mencapai tujuan.[33]

---

[31] Freddy Rangkuti, 2006, *Analisis SWOT teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia, Jakarta, hal. 55

[32] Al-Qur'an Surat Al – Kahfi Ayat 103 - 104

[33] Eddy Harjanto, 2007, *Manajemen Operasi*, Grasindo, Jakarta, hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pengertian tersebut, indikator yang sangat menentukan untuk kegiatan manajemen operasional adalah:[34]

1) Proses Transformasi

   Proses ini merupakan serangkaian kegiatan yang dapat merubah masukan menjadi keluaran (produk dan jasa), dengan memberikan tambahan manfaat berupa nilai tambah.

2) Efektifitas

   Ini merupakan upaya mengerjakan semua pekerjaan secara tepat (*doing the right job*), dengan menggunakan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki dan sesuai dengan tujuan operasional.

3) Efisiensi

   Ini merupakan upaya mengerjakan semua pekerjaan secara optimal (*doing the right job*) dan sebaik-baiknya dengan total biaya npaling rendah dan menghasilkan tingkat kesalahan nol (*zero defect*).

4) Penggunaan Sumber Daya secara Terpadu

   Karena potensi sumber daya semakin mahal dan ketersediaannya sangat terbatas, pemakaian sumber daya ini harus dipergunakan sebaik-baiknya dan secara proporsional, sesuai dengan kebutuhan dan perencanaan.

5) Pencapaian Ukuran Kinerja Tertentu

[34] Freddy Rangkuti, 2006, *Analisis SWOT teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia, Jakarta, hal. 56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kinerja diukur berdasarkan perhitungan minimalisasi biaya, kualitas yang baik, jangka waktu pengiriman yang cepat dan fleksibilitas yang tinggi.

6) Produk atau Jasa, Proses Teknologi dan Tujuan Pasar

Fungsi operasional adalah membuat produk atau jasa yang memberikan kontribusi sangat besar terhadap tujuan organisasi. Hasilnnya dapat diukur dengan jelas baik berdasarkan produk atau jasa yang dihasilkan, proses teknologi yang dipergunakan dan tujuan pasar yang ingin dicapai.

Sejalan dengan Fogarty, Schroeder dalam buku yang dikutip oleh Eddy memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan operasi pada tiga hal, yaitu pengelolaan fungsi orgnaisasi dalam menghasilkan barang dan jasa, adanya system transformasi yang menghasilkan barang dan jasa, serta adanya pengembalian keputusan sebagai elemen penting dari manajemen operasi. Sementara itu, Adam, Heizer, dan Stevenson dalam buku Eddy lebih menitikberatkan manajemen operasi sebagai suatu system yang bertujuan menciptakan barang dan atau menyediakan jasa. Secara umum, dapat dirangkum bahwa manajemen operasionsl merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa atau kombinasinnya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.[35]

[35] Eddy Harjanto, 2007, *Manajemen Operasi*, Grasindo, Jakarta, hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Schroeder memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan produksi dan operasi pada tiga hal, yaitu:[36]

1) Pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa.
2) Adanya system transformasi yang menghasilkan barang dan jasa.
3) Adanya pengambilan keputusan sebagai elemen penting dari manajemen operasi.

Kegiatan operasi terdapat di berbagai organisasi. Bagi suatu perusahaan manufaktur, kegiatan operasi yang menghasilkan produk dapat jelas terlihat. Produk yang dibuat adalah barang-barang yang berwujud seperti televisi, kendaraan bermotor, atau pakaian. Untuk kegiatan seperti ini, sering kali digunakan istilah manajemen produksi. Istilah produksi cenderung dikaitkan dengan pabrik, mesin, maupun lini perkaitan, karena mulanya teknik dan metode dalam manajemen operasi memang digunakan untuk mengoperasikan pabrik atau kegiatan perakitan yang lain. Dalam perusahaan jasa, fungsi produksi memang tidak terasa nyata, misalnya dalam kegiatan bank, perusahaan penerbangan atau lembaga pendidikan. Produk yang dihasilkan tidak dalam bentuk yang bisa dilihat, melainkan dalam bentuk kredit yang diproses, pengangkutan manusia atau barang ke suatu tempat, serta ilmu pengetahuan yang diajarkan.

Dengan berkembangnya teknik dan metode manajemen produksi, maka penerapannya tidak hanya berlaku bagi kegiatan pembuatan barang-

[36] Hery Prasetya, 2009, *Manajemen Operasi*, Med Press, Yogyakarta, hal. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

barang yang berwujud saja, melainkan juga bias digunakan untuk mengoperasikan fungsi manajemen perusahaan dalam menghasilkan barang-barang tak berwujud atau jasa. Metode tersebut dinilai cukup efektif walaupun diterapkan dalam manajemen perusahaan yang menghasilkan barang tak berwujud seperti jasa. Pada awalnya, manajemen produksi dilingkungan jasa disebut dengan istilah manajemen operasi. Namun, istilah operasi sesungguhnya juga dipakai dalam perusahaan manufaktur, yaitu dalam pengertian kegiatan mengoperasikan sumber daya produksi untuk menghasilkan barang. Istilah manajemen operasi mengandung pengertian yang lebih luas. Oleh karena itu, dalam perkembangannya kemudian digunakan istilah manajemen operasi saja yang mencakup kedua jenis kegiatan baik untuk menghasilkan barang maupun jasa. Dalam hal ini, istilah manajemen produksi hanya dipakai apabila penekanannya diarahkan kepada kegiatan yang menghasilkan barang saja.[37]

Seacara umum, kegiatan operasi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan atau pembuatan barang, jasa atau kombinasinnya melalui proses transformasi dari masukan sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Istilah manajemen operasi sebenarnya mengandung pengertian yang lebih luas. Oleh karena itu, dalam perkembangannya sering digunakan istilah manajemen operasi saja, karena, manajemen operasi mancakup kedua jenis kegiatan, baik yang

[37] Eddy Harjanto, 2007, *Manajemen Operasi*, Grasindo, Jakarta, hal. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghasilkan barang maupun jasa.[38] Perbedaan manajemen operasional antara perusahaan penghasil barang atau jasa terletak pada sistem produksi dan hasil produksi. Tabel 1.2 di bawah ini akan sedikit menggambarkan contoh sistem produksi.[39]

Tabel 1.1

Contoh Sistem Produksi

Operasi	Input	Output
Bank	Kasir, staf, peralatan computer, fasilitas dan tenaga,	Jasa keuaga (pijaman, deposito, tabungan dan lain-lain)
Rumah makan	Tukang masak, pelayan, peralatan, fasilitas dan tenaga.	Makanan, hiburan dan kepuasan konsumen.
Rumah sakit	Dokter, perawat, staf, peralatan fasilitas dan tenaga.	Jasa kesehatan dan pasien sehat.
Universitas	Fakultas, staf, peralatan, tenaga dan pengetahuan.	Mahasiswa terpelajar, riset dan jasa public,
Pabrik manufaktur	Peralatan, fasilitas. Buruh, tenaga dan bahan mentah.	Bahan jadi.
Penerbangan	Pesawat, fasilitas, pilot	Transformasi dari satu

[38] Hery Prasetya, 2009, *Manajemen Operasi*, Med Press, Yogyakarta, hal. 4
[39] Irmayanti Hasan, 2009, *Manajemen Operasional Prespektif Integratif*, UIN Maliki Press, Malang, hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	awak pesawat, perawatan, buruh dan tenaga.	tujuan ketujuan lain

Jenis *output* seperti terlihat pada tabel di atas, pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu produk dan jasa. Untuk lebih memahami perbedaan antara barang dan jasa. Pada Tabel 1.3 dibawah berikut ini menunjukkan beberapa karakteristik yang membedakan kedua jenis produk.[40]

Tabel 1.2

Perbedaan Barang dan Jasa

BARANG	JASA
Berwujud	Tidak Berwujud
Dapat disimpan	Tidak dapat disimpan
Banyak menggunakan proses mesin	Banyak menggunakan proses manusia
Kontak dengan konsumen rendah	Kontak dengan konsumen tinggi
Kualitas bersifat obyektif	Kualitas bersifat subyektif
Penjualan kembali bisa dilakukan	Penjualan kembali tidak bisa dilakukan
Produksi mendahului konsumsi	Produksi dan konsumsi terjadi secara

[40] Aulia Ishak, 2010, *Manajemen Operasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 50

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	serentak
Produksi dan konsumsi dapat dipisahkan dalam lokasi	Produksi dan lokasi harus terjadi pada lokasi yang sama
Produk dapat dipindahkan	Produk tidak dapat dipindahkan
Produk dapat diekspor	Produk tidak dapat diekspor

b. Fungsi Manajemen Operasional

Dalam pengertian yang lebih luas, manajemen operasi berkaitan dengan produksi barang dan jasa. Setiap hari banyak dijumpai barang atau jasa yang melimpah, dimana semuanya itu dihasilkan di bawah kendali manajemen operasional.[41] Manajemen operasi dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, misalnya industri manufaktur, perkebunan, rumah sakit, perhotelan, atau perbankan. Manajemen operasi diperlukan dalam pengaturan tata letak bangunan, ruang, mesin, maupun peralatan dalam penentuan cara kerja dan waktu standar untuk suatu tugas pengembangan disain produk dan proses produksi, perencanaan operasi, pengendalian mutu produk, pendistribusian hasil produk dan berbagai kegiatan operasi yang lain.

Struktur dasar dan unsur manajemen operasi untuk semua jenis perusahaan sama, namun tingkat kepentingan unsur-unsurnya bisa berbeda, tergantung dari jenis perusahaannya misalnya, perencanaan tata letak juga diperlukan dalam restoran, sekolah atau biro perjalanan, tetapi

[41] Roger G. Schroeder, 1997, *Manajemen Operasi Pengambilan Keputusan dalam Fungsi Operasi.*, ERLANGGA, Jakarta, hal. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terasa sangat penting bagi industri manufaktur, terutama dalam pengaturan mesin dan peralatan produksi, seperti pada industri tekstil atau bengkel mesin, pengelolaan persediaan yang juga salah satu unsur manajemen produksi adalah penting bagi suatu perusahaan property. Namun, tingkat kepentingannya masih lebih kecil jika dibandingkan dengan fungsinya dalam pasar swalayan atau agen penjualan suku cadang kendaraan bermotor. Unsur-unsur yang perlu mendapat perhatian lebih tergantung dari kebutuhan perusahaan yang bersangkutan.

Tidak semua unsur manajemen produksi dapat diterapkan dalam perusahaan jasa, seperti perencanaan kebutuhan material. Dalam perusahaan jasa, terdapat kegiatan pengadaan material, tetapi material itu bukan berupa bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan produk melainkan berupa suku cadang atau barang pelengkap kegiatan operasi, sehingga tidak memerlukan teknik perencanaan seperti yang dilakukan di perusahaan manufaktur.

c. Perencanaan dan Penjadwalan dalam Manajemen Operasional

Perencanaan merupakan kegiatan yang penting diperhatikan dalam manajemen operasional, karena dalam perencanaan terkandung arah kebijakan perusahaan, fokus kegiatan, rencana kerja operasional, serta terkait dengan penyediaan dan penggunaan sumber daya manusia dan keuangan. Penggolongan jenis perencanaan dalam manajemen operasi berkaitan erat dengan jenis keputusan yang diambil dan jangka waktu implementasinya. Semakin strategis jenis keputusan yang diambil, maka

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semakin tinggi pula posisi pengambil keputusan. Demikian pula dengan semakin panjang jangka waktu implementasinya, maka juga semakin strategis implementasinnya, sehingga pengambil keputusan juga dilakukan oleh pimpinan level atas di perusahaan. Perencanaan yang menyangkut teknis operasional dan yang tidak berkaitan dengan investasi usaha berada pada level menengah atau pelaksana. Secara umum, perencanaan dapat dibagi dalam tiga golongan, yaitu perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.[42]

Perencanaan jangka panjang berhubungan dengan hal-hal strategis sehingga pengambilan keputusannya manjadi tanggung jawab pimpinan puncak. Perencanaan jangka panajang meliputi penyusunan kebijakan, misalnya menyangkut lokasi fasilitas, penentuan kapasitas, pengembangan produk baru, penelitian dan pengembangan, serta investasi. Perencanaan jangka panjang biasannya mencakup waktu implementasi lebih dari dua tahun.

Perencanaan jangka menengah dimulai setelah perencanaan jangka panjang dibuat, umumnya memiliki horison waktu sekitar enam bulan sampai dua tahun. Perencanaan ini merupakan tugas manajer operasi yang akan membuat keputusan taktis. Perencanaan jangka menengah harus konsisten dengan strategi yang telah dibuat pimpinan puncak dan dilaksanakan diantara sumber daya yang telah disediakan oeleh keputusan strategi sebelumnya. Termasuk dalam kelompok perencanaan jangka

[42] Eddy Harjanto, 2011, *Manajemen Operasi*, Grasindo, Jakarta, hal. 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menengah antara lain, perencanaan penjualan, perencanaan produksi agregat, penentuan tingkat tenaga kerja dan perencanaan tingkat persediaan.

Perencanaan jangka pendek mencakup waktu yang relatif pendek, biasanya tidak lebih dari enam bulan. Perencanaan ini menjadi tanggung jawab personel operasi yang bekerja dengan kepala seksi untuk menjabarkan perencanaan jangka menengah menjadi rencana operasional dalam bulanan, mingguan, atau harian. Perencanaan jangka pendek harus dilakukan secara jelas agar tidak menimbulkan salah presepsi atau kebingungan dalam implementasinya, jenis kegiatan yang dapat digolongkan sebagai perencanaan jangka pendek ialah penugasan kerja baik untuk manusia maupun mesin pembebanan pekerjaan, penjadwalan, pengaturan jenis pekerjaan dan pengiriman.[43]

Di bidang operasional, dikenal pula penjadwalan. Penjadwalan pada umumnya dilakukan dalam kegiatan untuk pelaksanaan suatu proyek, atau pelaksanaan kegiatan yang berulang-ulang. Tetapi macam pekerjaannya banyak, sehingga tidak memungkinkan untuk dikerjakan secara sekaligus dalam waktu bersamaan. Misalnya perusahaan yang harus melayani bermacam-macam, tentunya tidak bisa dilayani secara sekaligus, tetapi harus ditentukan mana yang harus dikerjakan dahulu dan mana yang belakangan. Tegasnya harus dijadwal.[44]

---

[43] Eddy Harjanto, 2011, *Manajemen Operasi*, hal. 12
[44] Koesmawan Sobandi, 2014, *Manajemen Operasi Bagian Kedua*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 92

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Krajewski dan Ritzman yang dikutip Murdifin menyebutkan bahwa, pada dasarnya penjadwalan adalah pengalokasian sumber daya dari waktu ke waktu untuk menunjang pelaksanaan dan penyelesaian suatu aktivitas pengerjaan secara spesifik. Penentuan alokasi sumber daya perusahaan ditujukan untuk mewujudkan sasaran penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien, sekaligus menghasilkan keluaran (*Output*) yang tepat jumlah, tepat waktu dan tepat kualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, Kostas menyebutkan bahwa, penjadwalan operasi ini memiliki keterkaitan dengan berbagai area keputusan strategis manajemen operasional. Paling tidak penjadwalan operasi ini memiliki keterkaitan dengan enam area kebijakan dan keputusan produksi lain.[45]

d. Aspek – Aspek dalam Manajemen Operasional

Manajemen operasional bertanggung jawab atas keputusan-keputusan yang menyangkut system transformasi dan fungsi-fungsi operasi, sehingga dibutuhkan kerangka yang mendfinisikan secara jelas mengenai kebutuhan keputusan operasi yang dibutuhkan. Kerangka keputusan ini memperlihatkan hubungan yang erat antara tanggung jawab manajemen dalam organisasi operasi. Dalam buku Zulian Yamit, system manajemen operasi memiliki 3 karakteristik yaitu : mempunyai tujuan artinya menghasilkan barang atau jasa, mempunyai kegiatan artinya proses transformasi dan adanya mekanisme yang mengendalikan pengoperasian. Berdasarkan system manajemen tersebut maka ruang lingkup manajemen

[45] Murdifin Haming, 2007, *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

operasi dapat dirumuskan dangan melihat keterkaitan antara ketiga aspek sebagai berikut:[46]

1) Aspek Struktural, aspek ini memperlihatkan konfigurasi komponen yang membangun system manajemen operasi dan interaksi antara satu sama lain. Komponen bahan merupakan elemen *input* yang di transformasikan sesuai dengan bentuk dan kualitas produk yang diinginkan. Komponen mesin dan peralatan merupakan elemen penyusun bahan bagi terjadinya proses transformasi. Sedangkan komponen manusia dan modal merupakan elemen penggerak dan pencipta terwujudnya system transformasi. Bentuk dan besarnya peranan masing-masing komponen sangat tergantung pada jenis dan kualitas produk yang dihasilkan.
2) Aspek Fungsional, aspek ini berkaitan dengan manajemen dan organisasi komponen structural maupun interaksinya, mulai pada tahap perencanaan, penerapan, pengendalian maupun perbaikan agar diperoleh kinerja optimum.
3) Aspek Lingkungan, aspek ini memberikan dimensi lain pada system manajemen operasi yang berupa memperhatikan perkembangan dan kecenderungan yang terjadi di luar system. Hal ini sangat penting mengingat kelanjutan suatu system sangat tergantung pada kemampuan beradaptasi termasuk lingkungan

[46] Fauziah Rofiqoh, 2014."*Manajemen Operasional Pondok Pesantren Nurul Umah Kotagede Yogyakarta*". *Skripsi*, Program Studi Manajemen Dakwah, Uin Sunan Kalijaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti masyarakat, pemerintahan, teknologi, ekonomi, politik, social dan budaya.

Dari ketiga aspek manajemen operasional menurut Zulian Yamit, dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup manajemen operasi berkaitan dengan pengoperasian system operasi, pemilihan serta penyiapan sistem operasi yang meliputi keputusan tentang Perencanaan *output*, desain proses transformasi, perencanaan kapasitas, perencanaan tata letak fasilitas, desain aliran kerja, manajemen persediaan, manajemen proyek, penjadwalan, pengendalian kualitas, keandalan kualitas dan pemeliharaan.

Sedangkan menurut Jay Hizer dan Barry Bender, terdapat beberapa aspek keputusan manajemen operasional yang berbperan sangat penting bagi mobilitas operasi suatu perusahaan yang meliputi:[47]

a) Kualitas. Harapan kualitas dari konsumen harus ditemukan dan kebijakan serta prosedur harus ditetapkan untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas tersebut.
b) Desain barang dan jasa. Perencanaan barang dan jasa akan menentukan proses transformasi, keputusan biaya, kualitas dan tenaga kerja berhubungan erat dengan keputusan desain.
c) Desain proses dan kapasitas. Pilihan proses tersedia untuk produk barang dan jasa yang keputusannya berkaitan dengan

[47] Tita Deitiana, 2011, *Manajemen Operasional Strategi dan Analisa*, Mitra Wacana, Jakarta, hal. 21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

teknologi, kualitas, tenaga kerja yang digunakan dan perawatan.

d) Pemilihan lokasi. Keputusan lokasi fasilitas untuk perusahaan manufaktur maupun jasa akan menentukan keberhasilan perusahaan.

e) Desain tata letak atau *layout.* Kapasitas, jumlah pekerja, keputusan pembeli dan persediaan mempengaruhi tata letak. Demikian juga proses dan bahan mentah harus diletakkan dalam hubungan satu dengan yang lain.

f) Perancangan kerja dan SDM. Manusia adalah integral termahal dari keseluruhan sistem, sehingga kualitas kerja, bakat dan keterampilan yang diperlukan serta biaya yang harus ditentukan.

g) Manajemen rantai-suplai. Keputusan ini tentang material apa yang akan dibuat dan apa yang akan dibuat dan apa yang dibutuhkan, juga tentang kualitas dan keadaan saling menghargai antara konsumen dan pemasok adalah penting untuk pembelian yang efektif.

h) Persediaan. Keputusan persediaan dapat dioptimalkan jiak kepuasan konsumen, supplier, jadwal produksi dan perencanaan tenaga kerjanya dipertimbangkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i) Penjadwalan. Jadwal produksi yang *fisibel* (terlaksana) dan efisien harus disusun, dan kebutuhan tenaga kerja serta fasilitas harus ditentukan dan juga dikontrol.

j) Perawatan. Keputusan-keputusan harus dibuat pada tingkat realiabilitas dan stabilitas yang diinginkan dan sistem harus ditetapkan untuk pemeliharaan reliabilitas dan stabilitas tersebut.[48]

Jadi, pengambilan keputusan merupakan kelanjutan dari solusi sebuah masalah yang memiliki fungsi sebagai awal dari aktivitas suatu organisasi. Di samping itu, fungsi pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristic, artinya pengambilan keputusan mempengaruhi masa depan sebuah organisasi, dimana efek atau pengaruhnya dapat berlangsung cukup lama. Tugas manajer adalah memperhitungkan resiko pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas apa yang telah diputuskan, sehingga keputusan yang telah diambil dapat mewudjudkan visi misi yang akan dicapai.[49]

Manajemen operasional sebagai manajamen sistem transformasi yang mengkonversi (merubah) *input* menjadi barang atau jasa. Pendekatan ini memandang sistem transformasi sebagai suatu sistem produktif. Suatu sistem produktif adalah proses pengubahan masukan-masukan sumber

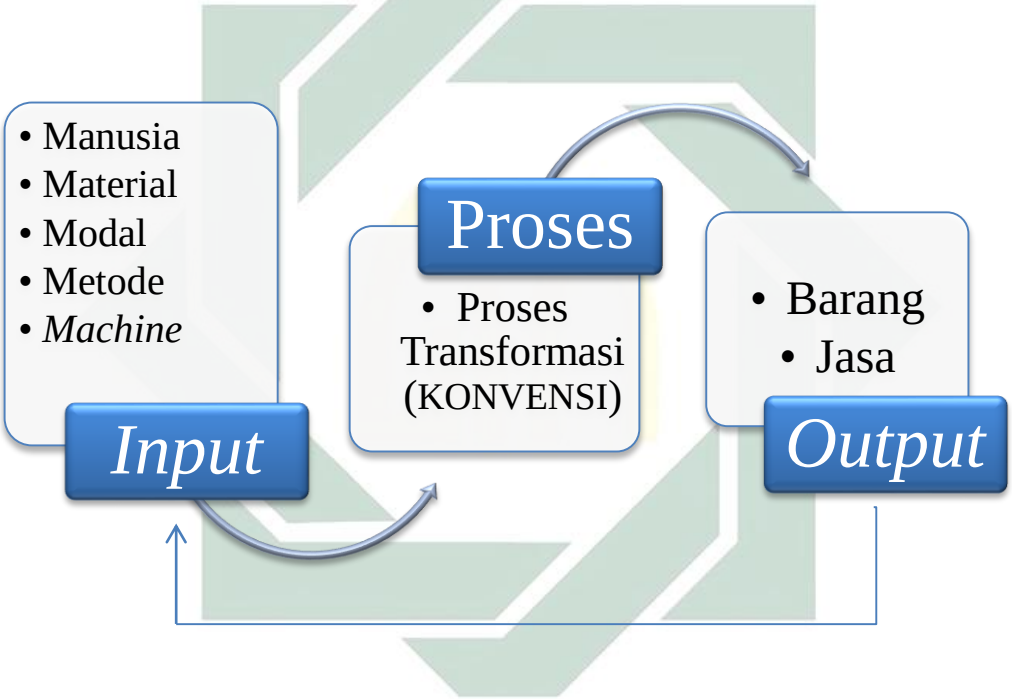
[48] Tita Deitiana, 2011, *Manajemen Operasional Strategi dan Analisa,* hal. 22
[49] Fauziah Rofiqoh, 2014."*Manajemen Operasional Pondok Pesantren Nurul Umah Kotagede Yogyakarta*". *Skripsi,* Program Studi Manajemen Dakwah, Uin Sunan Kalijaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

daya menjadii barang atau jasa yang lebih berguna.[50] Dalam sebuah proses perubahan dari *input* menjadi *output* dibutuhkan beberapa tahap yang harus dilakukan seorang manajer. Berikut adalah tabel proses dalam manajemen operasional.[51]

Gambar 1.1

Manajemen Operasional sebagai Sistem yang Produktif



Keterangan : Umpan balik informasi dalam sistem digunakan sebagai control proses teknologi maupun *input* agar sistem dapat menghasilkan barang atau jasa yang diinginkan. Informasi umpan balik perlu digunakan untuk menyesuaikan secara terus menerus *input* dan teknologi yang

[50] Badri Munir Sukoco, 2007, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Gelora Aksara Pratama, Jakarta, hal. 31
[51] Fauziah Rofiqoh, 2014."*Manajemen Operasional Pondok Pesantren Nurul Umah Kotagede Yogyakarta*". *Skripsi*, Program Studi Manajemen Dakwah, Uin Sunan Kalijaga.hal. 17

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperlukan untuk menghasilkan *output* yang diinginkan. Pemantauan terhadap lingkungan juga harus dilakukan karena jika terjadi perubahan lingkungan, misalnya akibat kondisi ekonomi atau lainnya, maka manajemen akan merubah *input, output,* sistem control bahkan sistem transformasi itu sendiri.

3. Khotbah

a. Pengertian Khotbah

Menurut Tata Sukayat, khotbah adalah ucapan, ceramah, pidato dan istilah-istilah lainnya yang semakna dengan khotbah.[52] Menurut Moh. Ali Aziz, khotbah sudah bergeser dari pidato secara umum menjadi pidato atau ceramah Agama dalam ritual keagamaan.[53] Sebab definisi khotbah sudah berubah makna dari pidato atau ceramah menjadi pidato yang khusus pada acara ritual keagamaan di atas, maka perbedaan khotbah dan pidato pada umumnya terletak pada adanya aturan yang ketat tentang waktu, isi, dan cara penyampaian pada khotbah.[54] J.Packer dalam buku Lukman menjabarkan lima pemahaman mengenai sebuah khotbah sebagai berikut:

Pertama, khotbah adalah sebuah proses komunikasi. Dalam hal ini, Tuhan pencipta dan penebus secara berlanjut berkomunikasi melalui firman-Nya kepada umat manusia, secara khusus kepada umat yang percaya kepada-Nya. Jadi, kita dapat melihat khotbah sebagai suatu proses

[52] Tata Sukayat**,** 2009, *Quantum Dakwah*, Rineka Cipta, Jakarta, hal. 128
[53] Moh. Ali Aziz, 2012, *Ilmu Dakwah(Edisi Revisi)* Kencana, Cet. Ke-3, Jakarta, hal. 29
[54] Moh. Ali Aziz**,** 2012, *Ilmu Dakwah,* hal. 30

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi yang terdiri dari teks Alkitab, sumber berita, *message*, dan *receiver*. Khotbah lebih sering dipahami sebagai manusia membicarakan sesuatu tentang Tuhan daripada Tuhan yang berbicara tentang sesuatu kepada manusia. Dengan kata lain, pengertian khotbah pada masa kini sesungguhnya lebih pada penyampaian pemahaman kita tentang Tuhan, bukan tentang Tuhan yang menyingkapkan diri-Nya melalui pengkhotbah kepada umat di masa kini.[55]

Kedua, khotbah adalah sebuah komunikasi yang memberikan suara kenabian sebagaimana halnya para Nabi zaman Alkitab. Mereka berfungsi sebagai juru bicara dalam menyampaikan pesan dari Tuhan. Para pengkhotbah masa kini pun memiliki fungsi yang sama seperti itu. Mereka para Nabi dan pengkhotbah masa kini bukanlah sumber itu sendiri, melainkan hanya saluran untuk perpanjangan tangan Tuhan dalam suatu proses penyampaian pesan-Nya kepada umat-Nya.[56]

Ketiga, khotbah adalah sebuah komunikasi yang bersifat mengajak. Khotbah bukanlah alat untuk menghakimi, bukan pula alat yang digunakan untuk menakut-nakuti umat. Khotbah adalah sebuah ajakan untuk membangkitkan iman jamaah sehingga jamaah juga pengkhotbah terbantu untuk mengalami perubahan di dalam hati mereka dan dapat merespons khotbah itu secara positif di dalam kehidupan sehari-hari mereka.

Keempat, khotbah adalah sebuah komunikasi yang sangat berwibawa dan berbobot. Walaupun berbobot bukan berarti kata-kata yang

---

[55] Lukman Tambunan, 2010, *Khotbah dan Retorika*, Gunung Mulia, Jakarta, hal. 4
[56] Lukman Tambunan, 2010, *Khotbah dan Retorika*, hal. 6

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digunakan dapat memaksa atau menekan jama'ah untuk memahami dan melakukan firman Tuhan, tetapi cara di mana firman Tuhan dapat berkarya, menyentuh setiap hati pendengarnya dengan kekuatan yang berasal dari Roh Kudus ketika terjadi suatu proses komunikasi dalam sebuah khotbah.

Kelima, khotbah adalah sebuah proses komunikasi inkarnasi. Dalam perjanjian baru, seorang pengkhotbah adalah seseorang yang mendapat penggilan batin dari Roh Kudus dan panggilan dari gereja untuk memberitakan Injil. Tugas seorang pengkhotbah adalah berbicara sebagai saksi Tuhan dalam memberitakan rahasia Tuhan, menerangkan, menjelaskan, dan mengaplikasikannya ke dalam kehidupan sehari-hari sehingga dapat menjadi pegangan jemaat untuk masa depan. Maksudnya adalah bahwa seorang pengkhotbah merupakan bagian yang tidak terlepas dari pesan firman Tuhan yang sedang ia beritakan itu.[57]

[57] Lukman Tambunan, 2010, *Khotbah dan Retorika,* hal. 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id