

## **BAB 11**

### **MANAJEMEN OPERASIONAL PRODUK**

#### **A. Produk**

##### **1. Pengertian Produk**

Produk adalah Manusia memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka dengan barang dan jasa. Produk menurut Philip Kotler adalah: “segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan”.<sup>1</sup> Produk adalah:”suatu sifat kompleks, baik dapat diraba maupun tidak diraba, termasuk bungkus, warna, harga, *prestise* perusahaan, pelayanan pengusaha dan pengecer, yang diterima pembeli untuk memuaskan keinginan dankebutuhan”.Produk sebagai: “segala sesuatu yang ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli,digunakan/dikonsumsi pasar sebagai pemenuh kebutuhan/keinginan pasar yang bersangkutan”.<sup>2</sup>Produk yang ditawarkan tersebut meliputi: barang fisik, jasa, orang/pribadi, organisasi, dan ide.

Konsep produk meliputi: barang, kemasan, merk, warna, label, harga,kualitas, pelayanan dan jaminan. Selama ini banyak penjual melakukan kesalahan dengan memberikan perhatian lebih banyak pada produk fisik dari pada manfaat yang dihasilkan dari produknya. Mereka menempatkan diri lebih dari

---

<sup>1</sup>Kotler Philip , Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol, Jilid 2 Jakarta: PT Prenhallindo, 1998, 38

<sup>2</sup>Tjiptono Fandy , Pemasaran Jasa, Malang: Bayumedia Publishing, 2006, 67

sebagai penjual dari pada memberikan pemecahan kebutuhan. Padahal perusahaan harus berpusat pada kebutuhan pelanggan, bukan hanya pada keinginan yang sudah ada. Hal ini dikarenakan produk merupakan alat untuk memecahkan masalah konsumen.

Dalam merencanakan penawaran suatu produk, pemasar perlu memahami lima tingkatan produk:<sup>3</sup>

- a. Produk utama atau inti (*core benefit*), yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan dan akan dikonsumsi pelanggan setiap produk.
- b. Produk *generic*, produk dasar yang memenuhi fungsi produk paling dasar/rancangan produk minimal dapat berfungsi.
- c. Produk harapan (*expected product*) yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara normal diharapkan dan disepakati untuk dibeli.
- d. Produk pelengkap (*equipped product*) yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi/ditambahi berbagai manfaat dan layanan sehingga dapat menentukan tambahan kepuasan dan dapat dibedakan dengan produk asing.
- e. Produk potensial, yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk dimasa datang.

---

<sup>3</sup> Ibid, 69

## 2. Klasifikasi Produk

Klasifikasi produk biasanya dilakukan berdasarkan beberapa sudut pandang, namun secara umum produk dapat dibagi dua yaitu:

### a. Barang

Barang adalah “produk yang berwujud fisik mulus sehingga dapat bisa dilihat, disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dan perlakuan fisik lainnya”. Ditinjau dari daya tahannya, terdapat dua macam barang yaitu:<sup>4</sup>

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) Bahan 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.

### b. Jasa

Jasa adalah “setiap tindakan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Pada dasarnya jasa tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun”. Produk jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau

---

<sup>4</sup> Ibid, 70

tidak. Produk juga dapat diklasifikasikan berdasarkan konsumennya dan untuk apa produk tersebut dikonsumsi.<sup>5</sup>

### 3. Pengertian Pengembangan Produk

Dalam persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan harus melakukan pengembangan produk, sesuai pula dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan, selera konsumen. Penulis akan mengemukakan beberapa pengertian pengembangan produk dari beberapa ahli.

Pengembangan produk adalah sebagai berikut :

*“Pengembangan produk adalah semua kegiatan yang dilakukan oleh pabrikan atau produsen dalam menentukan dan mengembangkan produknya, memperbaiki produk lama, memperbanyak kegunaan dari produk yang sudah ada dan mengurangi biaya produksi dan biaya pembungkusan”.*

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk itu perusahaan membuat produk yang baru atau berbeda dari produk yang telah dipasarkan perusahaan tersebut.

---

<sup>5</sup>Kotler Philip , Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol, Jilid 2 Jakarta: PT Prenhallindo, 1998, 44

## **B. Manajemen Operasional**

### **1. Pengertian Manajemen Operasional**

Agar kita memahami tentang manajemen operasional maka perlu terlebih dahulu kita paparkan tentang pengertian manajemen. Manajemen berasal dari kata *manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur akan timbul masalah, problem, proses, dan pertanyaan tentang yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien. Jadi pengertian manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>6</sup>

Definisi diatas hampir sama dengan definisi yang diungkapkan oleh Kusnadi bahwa manajemen adalah setiap kerja sama dua orang atau lebih guna mencapai tujuan bersama dengan cara seefektif dan seefisien mungkin.<sup>7</sup>

Manajemen operasional merupakan pembelajaran dari suatu organisasi dimana kita diharuskan untuk mengerti, menjelaskan, menebak, serta merubah suatu organisasi dan pengaruh strategi dari proses transformasi atau perubahan. Dengan kata lain, manajemen operasional merupakan efektifitas dan efisiensi manajemen dari suatu proses perubahan atau transformasi. Menurut Constable, manajemen operasi

---

<sup>6</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: PT. Temprint, 1990) hlm 2

<sup>7</sup> Kusnadi, dkk, *Pengantar Manajemen* (Malang: Universitas Brawijaya, 1999), hlm 3

lebih difokuskan pada kebutuhan untuk produksi. Walaupun produk tersebut merupakan produk manufaktur maupun jasa.<sup>8</sup>

Pada dasarnya manajemen operasional termasuk dalam manajemen produksi, namun lebih difokuskan pada distribusi dan pada supply manajemen. Manajemen operasional pada prinsipnya lebih fokus pada arus fasilitas yang tersedia seperti tenaga kerja dan modal untuk menjamin bahwa mereka akan bertemu dengan arus kebutuhan pasar. Hal ini juga difokuskan oleh desain yang original atau perluasan pada semua fasilitas dimana selama pengaruh tersebut merupakan sistem operasi.<sup>9</sup>

Inti dari manajemen operasi dapat dijabarkan sebagai berikut :<sup>10</sup>

- a. Operasional bertanggung jawab pada penyediaan produk atau jasa dari suatu organisasi. Manajer operasional membuat keputusan mengenai fungsi operasi dan hubungannya dengan fungsi yang lain.
- b. Manajer operasional merencanakan dan memantau proses produksi dan interaksi itu sendiri antara organisasi dan dengan pihak luar

Dalam Manajemen operasional membahas bagaimana membangun dan mengelola operasi suatu organisasi mulai dari perencanaan sistem operasi, perancangan sistem operasi hingga pengendalian sistem operasinya. Manajemen

---

<sup>8</sup> Tita Deitiana, *"Manajemen Operasional strategi dan analisa"*, (Bogor: Mitra Wacana Media, 2008), 3

<sup>9</sup> Ibid, 4

<sup>10</sup> Ibid, 5

Operasi sebagai ilmu sangat penting untuk dipelajari mengingat Manajemen Operasi adalah satu dari tiga fungsi utama organisasi selain fungsi pemasaran dan fungsi keuangan, dimana fungsi operasi sangat berhubungan dengan fungsi lainnya termasuk kedua, mempelajari Manajemen Operasi adalah untuk mengetahui bagaimana cara memproduksi barang dan jasa.

Ketiga porsi dana organisasi terbesar ditanamkan untuk kegiatan operasi , sehingga kegiatan operasi merupakan bagian termahal dalam suatu organisasi. Dengan demikian, untuk kepentingan operasi jangka panjang, pengetahuan manajemen operasi sangat sangat penting untuk diketahui dan diterapkandalam suatu organisasi.

Manajemen Operasi sebagai ilmu sangat dipengaruhi oleh perkembangan dunia usaha. Oleh sebab itu aspek operasi organisasi jasa merupakan hal penting yang juga harus dipelajari oleh mahasiswa sehingga pengetahuan mahasiswa tidak terbatas pada aspek operasi organisasi manufaktur saja.

## **2. Fungsi Manajemen Operasi dalam Organisasi**

Perusahaan besar umumnya memberikan tugas suatu fungsi pada departemen-departemen yang terpisah yang berarti menuntun tanggung jawab masing-masing. Untuk menghasilkan barang dan jasa, seluruh organisasi

melakukan tiga fungsi. Fungsi-fungsi ini sangat diperlukan tidak hanya untuk produksi tapi juga untuk kelangsungan hidup organisasi.<sup>11</sup>

- a. Fungsi Pemasaran. Fungsi ini membuat adanya permintaan atau paling tidak mendapatkan pesanan untuk pembuatan barang dan jasa.
- b. Fungsi Produksi/Operasi. Fungsi ini menghasilkan produk
- c. Keuangan /akutansi. Fungsi ini memantau apakah perusahaan berjalan dengan baik membayar seluruh tagihan dan mencari sumber dana.

Institusi apapun, universitas, pemerintahan dan seluruh bisnis melakukan fungsi ini.

Departemen operasi umumnya bertanggung jawab atas transformasi input menjadi barang jadi atau jasa. Pada organisasi yang kecil, pemilik bias jadi akan mengelola sendiri satu atau lebih fungsi, misalnya pemasaran dan operasi.

Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Operasi juga perlu memiliki banyak bidang keahlian: analisis kualitatif untuk menyelesaikan masalah, pengetahuan system informasi untuk mengelola data yang sangat banyak, konsep perilaku organisasi untuk membantu mendisain pekerjaan dan mengatur karyawan dan memahami bisnis internasional untuk memperoleh ide-ide tentang pemilihan lokasi, teknologi dan manajemen persediaan.

---

<sup>11</sup> Tita Deitiana, *"Manajemen Operasional strategi dan analisa"*, (Bogor: Mitra Wacana Media, 2008), 6 lbd



### 3. Teori Peningkatan Mutu

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Seperti yang dinyatakan Nomi Pfeffer dan Anna Coote setelah mereka berdiskusi tentang konsep mutu dalam jasa kesejahteraan, bahwa "Mutu merupakan konsep yang licin". Mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Tak dapat dipungkiri bahwasannya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Mutu merupakan suatu ide yang dinamis, sedang definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu.<sup>12</sup>

Mutu memiliki dua konsep yang berbeda yakni antara konsep absolut dan konsep relatif. Dalam konsep absolut sesuatu disebut berkualitas bila memenuhi standar tinggi dan sempurna. Sedang dalam konsep relatif, mutu bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Definisi mutu dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen maka mutu adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan dan dari sudut pandang pelanggan maka mutu untuk memenuhi tuntutan pelanggan.<sup>13</sup>

Mutu merupakan suatu gagasan yang dinamis, tidak mutlak. Dalam pandangan umum, mutu merupakan suatu konsep yang mutlak, seperti pada umumnya orang menilai restoran yang mahal atau mobil yang mewah. Dalam

---

<sup>12</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), hlm 50

<sup>13</sup> *Ibid*, hlm 51

kontek manajemen mutu terpadu mutu bukan hanya merupakan suatu gagasan, melainkan suatu filosofi dan metodologi dalam membantu lembaga untuk mengelola perubahan secara totalitas dan sistemik, melalui perubahan nilai, visi, misi dan tujuan.<sup>14</sup>

Untuk melaksanakan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut <sup>15</sup>:

a. Komitmen pada perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

b. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang jelas

Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.

c. Mempunyai visi yang jelas tentang masa depan

Hendaknya perubahan yang akan dilakukan berdsarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhn masalah dan peluang yang akan dihadapi

---

<sup>14</sup> Hari Suderajat, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Bandung : Cv. Cipta Cekas Grafika 2005), hlm. 2

<sup>15</sup> Nana S. Sukmadinata, DKK. Op,Cit. hlm :8-9.

pada masa yang akan datang. Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh seorang pimpinan atau inovator, kemudian dikenalkan kepada orang-orang yang terlibat dalam perubahan tersebut. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

d. Mempunyai rencana yang jelas

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut akan selalu berubah. Rencana harus selalu di up-dated sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (stagnan) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan.

#### **4. Sistem Operasi yang Produktif**

Manajemen operasi sebagai manajemen system transformasi yang menkonversi (merubah) *input* menjadi barang atau jasa. Pendekatan ini memandang sistem transformasi sebagai suatu sistem produktif. Suatu sistem produktif adalah proses pengubahan masukan-masukan sumber daya menjadi barang atau jasa yang lebih berguna. *Input* ini kemudian diubah menjadi barang atau jasa dengan proses teknologi, yaitu suatu metode yang umumnya digunakan untuk melakukan transformasi. Umpan balik informasi dalam sistem digunakan

sebagai control proses teknologi maupun *input* agar sistem dapat menghasilkan barang atau jasa yang diinginkan informasi umpan balik essential untuk maksud-maksud pengawasan output. Informasi umpan balik perlu digunakan untuk menyesuaikan secara terus menerus *input* dan teknologi yang 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.

## **5. Keputusan Operasi**

Manajer operasi dalam dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya, perlu membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan, agar barang dan jasa-jasa yang dihasilkan sesuai dan tepat waktu yang direncanakan, serta dengan biaya rendah.

Pembuatan keputusan merupakan efektifitas dan efisiensi fungsi-fungsi produktif. Dari sudut pandang yang luas, pembuatan keputusan menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. Pembuatan keputusan merupakan keseluruhan proses pencapaian suatu keputusan, dari identifikasi masalah awal melalui pengembangan dan penilaian alternatif-alternatif sampai pemilihannya. Pembuatan keputusan diperluas

untuk mencakup implementasi keputusan dan pengawasan hasil-hasil keputusan untuk menentukan apakah keputusan tambahan diperlukan.

Mengingat manajer operasi bersangkutan dengan pembuatan keputusan dalam fungsi operasi-operasi, maka diperlukan suatu kerangka yang mengkatagorikan dan merumuskan keputusan-keputusan dalam berbagai operasi.

Berdasarkan beberapa kerangka yang disusun oleh Rader dan Haizer (2004,32) atau yang disusun oleh Schroeder (2004,16) pada dasarnya berasal dari tiga kelompok keputusan, seperti yang disusun oleh Krajewski(2002,17).

Dengan demikian, jika dibuat suatu ringkasan, maka kerangka keputusan akan menjadi sebagai berikut:<sup>16</sup>

a. *Strategic Decision*

- 1) Strategi Operasi
- 2) *Quality Management* (Kualitas)
- 3) *Control Method* (Metodologi Pengawasan Operasi)
- 4) Disain Produk
- 5) Proses dan kapasitas

b. *Design Decision*

- 1). Lokasi

---

<sup>16</sup> Tita Deitiana, "Manajemen Operasional strategi dan analisa", (Bogor: Mitra Wacana Media, 2008), 12

- 2). Tata Letak
- 3). Manusia dan Sistem kerja

c. *Operating Decision*

- 1). *Forecasting*
- 2). *Material Management*
- 3). *Scheduling* (Penjadwalan)
- 4). *Management* (Pemeliharaan)

## **6. Organisasi untuk Menghasilkan Produk dan Jasa**

Untuk merencanakan Produk dan jasa, dalam organisasi yang mempunyai peran adalah:<sup>17</sup>

1. Marketing, yang menagani permintaan atau order untuk produk dan jasa (semua ini tidak terjadi sampai ada penjualan)
2. Produksi/operasi, yang mencatat mengenai produk
3. *Finace/accounting*, yang mencatat bagaimana organisasi bekerja, melakukan pembayaran dan mengumpulkan uang.

---

<sup>17</sup>Tita Deitiana, "Manajemen Operasional strategi dan analisa", (Bogor: Mitra Wacana Media, 2008),14