

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Standar Operasional Prosedur (SOP)

Setiap perusahaan pasti memiliki pola dan mekanisme yang berbeda-beda, tergantung dari perusahaan dalam menerapkan pola dan mekanisme tersendiri dalam menjalankan kegiatannya. Oleh karena itu, melalui bagian ini akan dikemukakan pengertian-pengertian yang berkaitan dengan pola dan mekanisme kerja dalam perusahaan, seperti: prosedur, SOP dan standar kerja. Prosedur adalah tindakan atau operasi yang harus dijalankan dengan cara yang telah ditetapkan untuk memperoleh hasil yang sama dan keadaan yang sama. Maka secara singkat dikatakan bahwa prosedur kerja itu merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

Dengan menetapkan Standar Operasional Prosedur penyelenggara tugas oleh karyawan dapat berjalan dengan pasti, berbagai penyimpangan dapat dihindari, karena hal tersebut dapat menentukan penyebabnya dan bisa diselesaikan dengan cara yang tepat (Arini T. Soemohadiwidjojo,2014:09). Standar adalah sesuatu yang dibentuk baik oleh kebiasaan maupun oleh kekuasaan untuk mengukur hal-hal seperti mutu, hasil pelayanan dari setiap faktor yang dipergunakan dalam manajemen (Moekijat, 2002:159). Sedangkan menurut Maryati (2007:53), standar kerja adalah perilaku atau hasil minimum yang diharapkan dapat dicapai oleh seluruh karyawan kantor. Dari pengertian tersebut

menunjukkan pentingnya suatu prosedur, pada perusahaan standar itu dibuat di dalam bentuk Standar Operasional Prosedur untuk mengukur mutu dan pelaksanaan pelayanan. Standar Operasional Prosedur yaitu dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara terperinci, tahap demi tahap dan sistematis yang memuat serangkaian instruksi secara tertulis tentang kegiatan rutin atau berulang-ulang yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu SOP juga dilengkapi dengan referensi lampiran, formulir, diagram dan alur kerja. Pengertian Standar Operasional Prosedur lainnya adalah tata cara atau tahapan yang dilakukan dan harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Standar Operasional Prosedur

Beberapa pendapat ahli mengenai Standar Operasional Prosedur definisinya adalah diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut M. Budhihardjo (2014:7) "Standar Operasional Prosedur adalah suatu perangkat lunak pengatur yang mengatur tahapan proses kerja atau prosedur kerja tertentu". Standar Operasional Prosedur diterapkan oleh karena prosedur kerja yang bersifat tetap, rutin dan tidak berubah-ubah. Prosedur kerja tersebut dilakukan menjadi dokumen tertulis dan selanjutnya dijadikan standar bagi pelaksanaan prosedur kerja tersebut.

Selanjutnya menurut Garet R. Jones(2001:49), menyatakan bahwa "Standar Operasional Prosedur merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu untuk mengontrol perilaku anggota organisasi. SOP mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi".

Dari beberapa pendapat ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa Standar Operasional Prosedur adalah suatu cara yang dilakukan organisasi atau

perusahaan tentang alur kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

2.1.1.2 Tujuan dan manfaat Standar Operasional Prosedur

SOP merupakan dokumen tertulis yang berisi langkah-langkah pelaksanaan yang harus dilakukan dalam rangka penyelesaian pekerjaan berdasarkan tugas dan fungsinya, menurut Arini T Soemohadiwidjojo (2014:11).

SOP mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Memastikan kegiatan operasional berjalan dengan lancar.
2. Memberikan ketereangan atau kejelasan tentang alur kerja, proses tanggung jawab dan staff terkait proses tersebut.
3. Memastikan organisasi beroperasi secara konsisten, efektif, efisien, sistematis dan terkelola dengan baik.
4. Meningkatkan target produk/hasil dan waktu yang dibutuhkan setiap langkah pelaksanaan dapat tersusun dan terukur.
5. Mempermudah perusahaan dalam mengetahui in-efisiensi proses dalam suatu prosedur kerja.
6. Menghindari kesalahan atau kegagalan proses serta melindungi organisasi dari kesalahan administrasi.

Selain itu Standar Operasional Prosedur memberikan manfaat. Berikut manfaat dari Standar Operasional Prosedur Menurut M. Budiharjo (2014:14) :

1. Menjelaskan secara detail semua kegiatan dari proses yang dijalankan.
2. Standarisasi semua aktifitas yang dilakukan pihak yang bersangkutan
3. Membantu untuk menyederhanakan semua syarat yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Dapat mengurangi waktu pelatihan karena kerangka kerja sudah distandarkan.
5. Membantu menganalisa proses yang berlangsung dan memberikan *feedback* bagi pengembangan SOP.
6. Dapat meningkatkan konsistensi pekerjaan karena sudah ada arah yang jelas.
7. Dapat meningkatkan komunikasi anatar pihak-pihak yang terkait terutama pekerja dengan pihak manajemen.

2.1.1.3 Keuntungan Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP)

Dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat memberikan kemudahan kepada perusahaan untuk menjalankan operasional perusahaan. Begitupun bagi karyawan, mereka akan lebih terarah dalam menjalankan tugasnya sehingga menjadi handal dan *professional* dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Menurut Yana S (2014:12), Berikut beberapa keuntungan adanya SOP :

1. SOP yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten.
2. Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan.
3. SOP juga bisa dipergunakan sebagai alat training dan bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

2.1.1.4 Indikator Standar Operasional Prosedur (SOP)

Menurut M. Budihardjo (2014:10) berpendapat indikator Standar Operasional Prosedur, adalah:

1. Efektifitas dan efisiensi
2. Kemudahan dan kejelasan
3. Keselarasan

- Ad 1. Perusahaan dapat menjalankan kegiatannya dengan menggunakan standar operasional prosedur yang efektif dan efisien agar dapat menghasilkan sejumlah pekerjaan yang terselesaikan tepat waktu dan biayanya.
- Ad 2. Kemudahan dan kejelasan mengenai isi standar operasional prosedur yang disusun mudah dipahami dan tidak menimbulkan banyak penafsiran, sehingga karyawan akan dengan mudah dalam memahami isi dan mengerti akan peranan dan tugasnya sebelum karyawan tersebut bekerja.
- Ad 3. Keselarasan antara tugas dan pedoman yang tertulis untuk dikerjakan oleh karyawan dan terhindarnya kesalahan dalam bekerja. Dalam setiap bagian individu harus sesuai dengan fungsinya didalam perusahaan.

2.1.2 Pengendalian Kualitas

Kualitas atau mutu mengacu kepada kemampuan untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Perusahaan berfokus pada pemeliharaan atau perbaikan mutu produk atau jasa organisasi tersebut. Kualitas biasanya merupakan faktor untuk menarik serta mempertahankan pelanggan, strategi yang dilakukan perusahaan agar tetap bisa mencerminkan citra perusahaan salah satunya dengan cara pengendalian kualitas. Selain itu keinginan untuk memelihara mutu yang tinggi dengan cara pengurangan biaya, peningkatan produktifitas, memperhatikan waktu operasi serta keinginan mengajak ketertinggalan dengan kompetitor merupakan keuntungan dari mutu yang lebih tinggi.

Dalam setiap kegiatan operasi selain berkaitan dengan proses, produk, metode hal yang disoroti yaitu kaitan dengan kualitas. Dengan kualitas yang baik, perusahaan akan kompetitif dalam menjual barang dan jasa di pasar. Konsumen menilai mutu dalam hal seberapa baik mereka berpikir bahwa produk atau jasa akan memuaskan tujuan yang diharapkan.

Dengan adanya pengendalian kualitas merupakan jaminan bagi perusahaan untuk menghasilkan produk yang dapat memuaskan. Pengendalian kualitas berkaitan dengan bahan baku, keahlian, desain serta jasa yang dihasilkan dapat dirasakan dan dinikmati oleh konsumen apabila memiliki mutu lebih tinggi dari produk kompetitornya.

2.1.2.1 Pengertian Pengendalian kualitas

Terdapat beberapa pengertian menurut para ahli mengenai pengendalian kualitas, berikut ini pendapatnya :

Menurut Agus Ahyari (2002:238) berpendapat bahwa :

“Pengendalian kualitas adalah suatu kegiatan terpadu dalam perusahaan dimana aktivitasnya untuk menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk perusahaan dapat dipertahankan dan mempunyai keunggulan sebagaimana telah direncanakan”.

Jay Heizer (2009:301) “pengendalian kualitas adalah langkah dalam memonitoring, memeriksa serta menguji terkait keseluruhan fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang tampak maupun samar”. Pengendalian kualitas dilakukan perusahaan dalam pengawasan standar, membuat pengukuran dan mengambil tindakan perbaikan selagi sebuah produk atau jasa diproduksi.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian kualitas merupakan suatu kegiatan yang menyeluruh dan terpadu dari tindakan pengambilan keputusan kapan dan bagaimana cara menjalankan proses dengan menggunakan keputusan yang tepat untuk menjamin bahwa produk sesuai dengan yang direncanakan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Menurut Douglas C. Montgomery (2001:26) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian kualitas adalah:

1. Kemampuan Proses
2. Spesifikasi yang berlaku
3. Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima
4. Biaya kualitas

Ad 1. Tujuan yang ingin dicapai haruslah sesuai dengan kemampuan yang ada. Pengendalian proses dalam batas-batas tertentu yang melebihi kemampuan atau kesanggupan produksinya dapat menjadi tidak berguna

Ad 2. Spesifikasi hasil produksi yang ingin dicapai harus dapat berlaku, bila ditinjau dari segi kemampuan proses dan keinginan atau kebutuhan konsumen yang ingin dicapai dari hasil produksi tersebut. Dalam hal ini haruslah dapat dipastikan dahulu apakah spesifikasi tersebut dapat berlaku dari kedua segi yang telah disebutkan diatas sebelum pengendalian kualitas pada proses dapat dimulai.

Ad 3. Tujuan dilakukan pengendalian suatu proses adalah dapat mengurangi produk yang tujuan dilakukan pengendalian suatu proses adalah dapat mengurangi produk yang berada dibawah standar seminimal mungkin. Tingkat pengendalian yang diberlakukan tergantung pada banyaknya produk yang berada dibawah standar yang dapat diterima.

Ad 4. Biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan produk dimana biaya kualitas mempunyai hubungan yang positif dengan terciptanya produk yang berkualitas.

1. Biaya pencegahan (*Prevention*)
2. Biaya deteksi/ Penilaian (*Detection/ Appraisal Cost*)
3. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)
4. Biaya Kegagalan Eksternal (*Eksternal Failure Cost*)

Ad 1. Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah terjadinya kerusakan produk yang dihasilkan.

Ad 2. Biaya yang timbul untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas sehingga dapat menghindari kesalahan dan kerusakan sepanjang proses produksi.

Ad 3. Biaya yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak luar (pelanggan atau konsumen)

Ad 4. Biaya yang terjadi karena produk atau jasa tidak sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan atau konsumen.

2.1.2.3 Dampak Kualitas Terhadap Perusahaan

Menurut Herjanto (2008:396) secara khusus, kualitas berpengaruh pada perusahaan dalam hal-hal sebagai berikut:

a. Citra Perusahaan

Kualitas produk dari suatu perusahaan atau organisasi akan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Setiap perusahaan harus mengusahakan produknya memenuhi syarat kualitas sehingga membawa citra positif bagi perusahaan tersebut, perusahaan yang citranya buruk harus bekerja ekstra keras untuk memperbaiki citra. Citra tidak bisa diatasi dengan sekedar promosi tetapi harus mengubah persepsi pelanggan.

b. Keuntungan

Produk yang baik akan disukai pelanggan, sehingga permintaan meningkat, yang selanjutnya akan mendorong kearah peningkatan keuntungan dan pangsa pasar. Produk yang berkualitas baik juga meningkatkan pemenuhan kesesuaian terhadap persyaratan, sehingga mengurangi ulang (*rework*) atau produk yang terbuang (*scrape*). Dengan demikian biaya lebih rendah dan keuntungan meningkat.

c. Produktivitas

Produktivitas dan kualitas saling berkaitan. Produk yang berkualitas rendah akan mempengaruhi selama proses pembuatan. Kualitas yang rendah bisa

diakibatkan karena suku cadang yang cacat yang memerlukan pengerjaan ulang atau kesulitan dalam proses yang disebabkan rendahnya kualitas bahan baku. Dengan demikian peningkatan dan pemeliharaan kualitas dapat memberikan efek bagi produktivitas.

d. Liabilitas

Perusahaan yang produknya gagal atau menyebabkan masalah harus berani bertanggung jawab terhadap kerusakan atau kecelakaan yang terjadi atas penggunaan produk tersebut. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen, diatur bahwa salah satu kewajiban pelaku usaha ialah member kompensasi ganti rugi dan atau penggantian atas kerugian akibat penggunaan, pemakaian dan pemanfaatan barang dan jasa yang diperdagangkan.

Berdasarkan urian diatas, dapat diketahui bahwa kualitas produk yang dihasilkan perusahaan memiliki peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan baik ditinjau dari sudut pandang operasional maupun sudut pandang pemasar. Baik buruknya kualitas akan berdampak pada perusahaan terutama citra perusahaan, keuntungan, produktivitas, dan liabilitass perusahaan.

2.1.2.4 Indikator Pengendalian Kualitas

Kontribusi langsung dari upaya pengendalian kualitas dapat membantu perusahaan untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan pelaksanaan pekerjaan tersebut dilaksanakan sesuai dengan rencana yang disusun.

Pengendalian memiliki beberapa indikator menurut Sritomo Wignjosoebroto (2003:171) yaitu :

1. Menetapkan tujuan
2. Menetapkan metode
3. Pelaksanaan pendidikan dan latihan
4. Pelaksanaan proses pekerjaan
5. Pemeriksaan
6. Tindakan-tindakan

Ad.1 Menetapkan Tujuan

Perusahaan dapat menjalankan kegiatannya dengan menggunakan manajemen berdasarkan tujuan, namun sebelumnya perusahaan harus lebih dahulu menetapkan kebijakan-kebijakan, yang ditentukan oleh pimpinannya dengan suatu kebijakan yang dikeluarkan, yang mempunyai dasar pemikiran dan data pendukung yang jelas.

Ad.2 Menetapkan Metode

Dalam menentukan metode, perusahaan harus membuatnya menjadi suatu peraturan dan memasukannya kedalam teknologi perusahaan. Perusahaan hendaknya melakukan pematokan terhadap pola kerja yang dilakukannya. Hal ini tentu saja adalah upaya dari standarisasi kerja yang harus dilaksanakan agar perusahaan dapat melakukan proses kerja dengan baik melalui penerpan metode yang digunakan.

Ad.3 Pendidikan dan Pelatihan

Dalam melaksanakan tugas, fungsi operasional suatu perusahaan, maka dilakukan suatu pelatihan dan pendidikan yang diperuntukan bagi semua warga perusahaan. Hal ini akan sangat mempengaruhi proses kerja mereka, dimana dengan peningkatan pendidikan dan pelatihan diharap terjadinya prestasi dan perbaikan kerja sehingga dapat mencapai tujuan

dan sasaran perusahaan secara tepat. Pendidikan dan latihan ini menjadi semacam bekal bagi para pekerja dan bagi perusahaan akan dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan.

Ad.4 Pelaksanaan proses pekerjaan

Pelaksanaan pekerjaan hendaknya mengikuti prosedur, peraturan dan standar yang telah ditetapkan dalam sebuah proses kerja. Pelaksanaan proses pekerjaan ini tentu diatur sedemikian rupa oleh para petinggi perusahaan, agar yang digariskan dalam standar kerja yang ditetapkan dapat dipenuhi dengan baik.

Ad.5 Pemeriksaan

Untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang disusun maka diperlukan suatu inspeksi atau pemeriksaan, sehingga diketahui kemungkinan timbulnya kesalahan dan kekurangan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah faktor-faktor ini dimengerti dengan jelas sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga faktor-faktor penyebab penyimpangan tersebut dapat ditangani.

Ad.6 Tindakan-tindakan

Tindakan-tindakan diambil untuk mencegah terjadinya penyimpangan ataupun kesalahan yang ditemukan dalam sebuah inspeksi yang dilakukan sebelumnya sehingga didapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.3 Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Pada saat ini pentingnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu dilakukan perusahaan menciptakannya. Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan dari perusahaan terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan yaitu sisi kesuksesan dan saling mendorong perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan pelayanan terbaik pada pasarnya, sehingga persaingan dianggap sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaan tersebut.

2.1.3.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa pengertian keunggulan bersaing menurut para ahli, antara lain:

Menurut Jay Heizer (2009:51) “keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain”.

Sedangkan menurut Sampuno (2010:163) “keunggulan bersaing adalah kemampuan asset, skill dan kapabilitas yang menampakkan perusahaan untuk bersaing secara efektif di dalam industri”.

Sedangkan menurut Keegan dan Green (2005:507) yang dikutip Jajat Kristanto mengatakan bahwa keunggulan bersaing muncul bila terdapat sebuah kesesuaian antara kompetensi-kompetensi khusus dengan faktor-faktor kritis untuk sukses di dalam industrinya.

Dari pengertian yang telah diungkapkan oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing merupakan implementasi strategi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan guna memberikan manfaat bagi pelanggan sehingga menghasilkan keuntungan diatas rata-rata industri sejenis.

2.1.3.2 Tujuan Keunggulan Bersaing

Menurut Philip Kotler (2001:230) terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:

1. Membentuk *positioning* yang tepat, perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu *image* atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.
2. Mempertahankan pelanggan yang setia, bagaikan kekayaan untuk masa depan yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik pada perusahaan.
3. Mendapatkan pangsa pasar baru, perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.

4. Memaksimalkan penjualan, proses untuk memaksimalkan laba tergantung dari efektivitas strategi bersaingnya, selain itu tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.
5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif, perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis yaitu dengan mendefinisikan kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

2.1.3.3 Dasar Keunggulan Bersaing

Terdapat dua dasar keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Keunggulan bersaing merupakan inti dari setiap strategi bersaing seperti yang telah diungkapkan oleh Dirgantoro (2001:95), “Adapun keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar”.

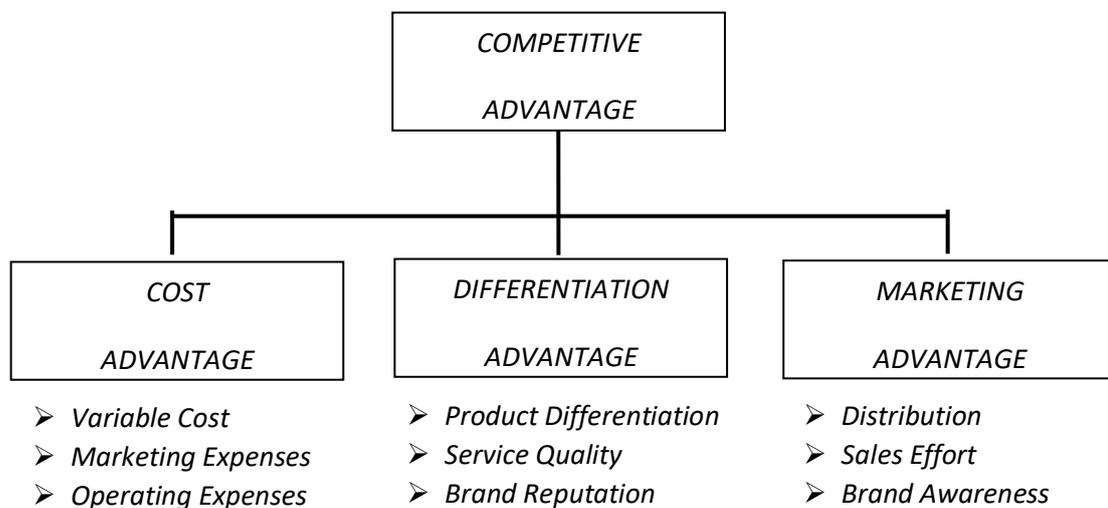
Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus siap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen, bahkan beroperasi di dalam industri terkait. Sumber tersebut mungkin mencakup: pengerjaan skala ekonomi, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah dan lain-lain bila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya, maka akan menjadi perusahaan dengan

kinerja rata-rata didalam industri asal dapat menguasai harga atau dekat rata-rata industri.

Dalam hal diferensiasi, perusahaan harus menjadi “unik” dalam industrinya, jadi perusahaan akan dihargai karena keunikannya. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat didasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain.

2.1.3.4 Sumber-sumber Keunggulan Bersaing

Selanjutnya Best (2010) yang dikutip oleh Reniati menggambarkan sumber-sumber keunggulan bersaing terdiri dari *cost advantage*, *differentiation advantage* dan *marketing advantage*



Sumber: Roger J. Best (2010:150), *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*.

Gambar 2.1
Major Sources of Competitive Advantage

Pandangan berbeda ditampilkan oleh Besanko *et al.*, (2010:363) yang dikutip Reniati (2013:53) mengungkapkan bahwa sebuah perusahaan memiliki

keunggulan bersaing sebagai berikut: Apabila sebuah perusahaan memiliki keunggulan bersaing atau ketidak-unggulan tergantung apakah hal tersebut memiliki kesuksesan lebih atau kurang dibandingkan pesaingnya dengan menciptakan dan mengirimkan nilai ekonomi. Sebuah perusahaan dapat menciptakan dan mengirimkan nilai ekonomi lebih dibandingkan pesaingnya secara simultan dengan meningkatkan laba yang lebih tinggi dan menawarkan kemanfaatan yang lebih tinggi kepada konsumen dibandingkan yang pesaing lain lakukan.

2.1.3.5 Indikator Keunggulan Bersaing

Menurut Reniati (2013:86). Menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh beberapa elemen pokok. Elemen-elemen pokok tersebut meliputi:

1. Keunikan produk/layanan
2. Harga/nilai
3. Variasi produk/layanan
4. Reputasi perusahaan
5. Pengalaman konsumen

Ad 1. Keunikan produk dan layanan adalah kemampuan suatu perusahaan untuk membuat atau menciptakan suatu produk yang sulit untuk ditiru oleh *competitor*.

- Ad 2. Harga/nilai yang ditawarkan harus sebanding dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen, yaitu harga yang ditawarkan harus sebanding dengan nilai dan kepuasan yang diterima oleh konsumen.
- Ad 3. Variasi produk/layanan yang diberikan beragam dan bisa dalam bentuk variasi produk atau jenis pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen.
- Ad 4. Reputasi perusahaan yang baik akan memberikan nilai lebih kepada konsumen untuk memberikan keputusan memilih produk dari perusahaan tersebut, maka brand image suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian.
- Ad 5. Pengalaman konsumen akan suatu produk akan menjadikan konsumen lebih selektif dalam memilih suatu produk yang lebih baik sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

Menurut Van Assen (2000) dalam Ellitan dan Anatan (2007:24).

Menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh beberapa elemen pokok. Elemen-elemen pokok tersebut meliputi :

1. *Costumer Prosperity*
2. *People and Information*
3. *Cooperation*
4. *Fines for Change*

Ad 1. *Costumer Prosperity*

Untuk mendefinisikan kebutuhan riil konsumen, perusahaan harus mampu menjual solusi dan bukan produk. Untuk mewujudkan solusi tersebut membutuhkan pemahaman tentang kebutuhan konsumen dan pembuatan produk atau jasa untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen. Untuk mencapai kepuasan konsumen diperlukan tambahan pelayanan atau dukungan yang bersifat teknis melalui penambahan produk komplementer yang mungkin disediakan oleh kompetitor lain.

Ad.2. People and Information

Skill dan pengetahuan yang diperlukan meliputi pengetahuan dan pengalaman tentang produk, kebutuhan konsumen dan kebutuhan akan pelayanan. Sedangkan informasi dari pelanggan yang harus kita ketahui meliputi informasi tentang produk, perusahaan, upgrade produk, instruksi, spesifikasi, analisa data, maupun pentingnya pendidikan dari perusahaan.

Ad.3 Cooperation

Perubahan tuntutan yang pesat, tuntutan konsumen akan produk yang spesifik menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kerjasama, baik di dalam maupun antar perusahaan. Kerjasama diharapkan mampu memberikan tambahan pelayanan, info dan logistik yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen.

Ad 4. Fitness for Change

Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengambil keuntungan dari perubahan yang ada. Untuk itu perusahaan perlu mendefinisikan secara jelas apa visi dan misi perusahaan.

Syarat yang harus dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan supaya tetap dapat sukses dalam keunggulan bersaing adalah berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan dengan pengendalian kualitas yang baik dengan cara fokus pada pelanggan. Supaya tujuan dapat itu berhasil, setiap perusahaan harus berupaya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, dengan melaksanakan penetapan harga yang pantas, mempromosikannya dan juga melakukan distribusi yang baik dan memperlakukan pelanggan dengan baik pula.

2.2 Kerangka Pemikiran

Peningkatan Kualitas dan pengelolaannya dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat meningkatkan pasar dan memenangkan persaingan. Terutama dibidang pelayanan jasa perhotelan yang meningkat dalam perkembangannya serta semakin tampak persaingan antar hotel-hotel khususnya di Kota Tasikmalaya Jawa Barat. Perusahaan yang berkecimpung dibidang tersebut harus bekerja keras untuk mempertahankan hingga merebut pangsa pasar.

Persaingan yang terjadi tidak lepas dari keunggulan yang diberikan kepada konsumen atau pelanggan dari perusahaan terkait sangatlah berbeda-beda sesuai dengan tujuan yang akan dicapainya. Dalam meningkatkan keunggulan tersebut tidak lepas dari peran sumber daya manusianya yang terampil, profesional, sopan serta pelayanan yang berkualitas. Salah satu tujuan dari hotel selain memberikan jasa penginapan, menyediakan akomodasi serta fasilitas lainnya untuk tamu adalah menciptakan nilai atau kesan baik dibenak pelanggan. Langkah dalam

mencapai nilai pada pelanggan untuk menjadi lebih unggul dari pesaing yaitu hal yang pertama adalah melalui karyawan yang diberikan tugas untuk menyambut, menyediakan kebutuhan tamu serta berinteraksi secara langsung dengan tamu yang hendak mengkonsumsi pelayanan yang diberikan.

Maka dari itu pihak manajemen harus memperhatikan keputusan dan kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia agar memberikan pelayanan yang prima serta menjalankan kegiatan operasinya berjalan dengan efektif dan efisien maka diperlukan suatu penerapan Standar Operasional Prosedur. Menurut M. Budhihardjo (2014:7) "Standar Operasional Prosedur adalah suatu perangkat lunak pengatur yang mengatur tahapan proses kerja atau prosedur kerja tertentu". Standar operasional prosedur dalam hal ini diartikan sebagai gambaran bagi karyawan tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan serta memberikan kejelasan mengenai gambaran hasil mutu pekerjaan yang di harapkan oleh perusahaan.

M. Budhihardjo (2014:10) Standar operasional prosedur (SOP) pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang meliputi unsur-unsur SOP yang ada di dalam suatu perusahaan yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah, atau tindakan, dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu perusahaan, telah berjalan secara (1) efektif, (2) kemudahan dan kejelasan, (3) keselarasan, dan (4) sistematis.

Dari indikator-indikator yang terdapat dalam SOP tersebut mempunyai kontribusi yang sangat baik bagi perusahaan terutama dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Apabila keempat variabel dalam SOP tersebut

berjalan dengan sangat baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan, serta manfaat yang sangat besar akan dirasakan oleh perusahaan. Seperti meminimalan kesalahan yang terjadi, tingkat kesesuaian isi SOP dengan pelaksanaan, peningkatan kualitas pelayanan, kemudahan dalam pelaksanaan kerja, serta memenangkan pelayanan yang merupakan keunggulan bersaing.

Disamping standar operasional prosedur, pengendalian kualitas terhadap kualitas pelayanan maupun produk yang dihasilkan juga perlu diperhatikan demi keunggulan perusahaan. Oleh karena, perusahaan lebih baik mengadakan pengendalian kualitas pelayanan karena akan memudahkan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik. Menurut Sritomo Wignjosoebrote, (2003:171) terdapat siklus pengendalian kualitas, diantaranya yaitu :

1. Menetapkan tujuan
2. Menetapkan metode
3. Pelaksanaan pendidikan dan latihan
4. Pelaksanaan proses pekerjaan
5. Pemeriksaan
6. Tindakan-tindakan

Dengan melakukan pengendalian kualitas dengan baik memungkinkan perusahaan memperoleh suatu manfaat yang besar terutama dalam aktivitas pelayanan yang tinggi sesuai dengan SOP demi kepuasan tamu serta menunjang kepuasan tamu yang datang.

Keunggulan bersaing dapat dibentuk melalui penciptaan nilai pelanggan yang superior (*customer value*) dan keunggulan bersaing dari sisi pesaing (*competitor*). Adanya kompleksitas dalam mengelola keunggulan bersaing, maka

pemasar jarang memperhatikan pesaing dan lebih kepada konsumen dan segmen pasar. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru tidak hanya fokus kepada konsumen tetapi juga pesaing. Dengan mempelajari pesaing, maka kesempatan terbuka bagi perusahaan untuk mengadopsi inisiatif untuk meningkatkan keunggulan, sehingga perusahaan dapat melakukan investasi untuk memperoleh keunggulan bersaing sebelum pesaing melakukannya.

Dari kedua hal tersebut standar operasional prosedur dan pengendalian kualitas memiliki hubungan yang kuat dalam mengatur kinerja karyawan serta adanya pengendalian kualitas pelayanan yang berpengaruh terhadap kepuasan hasil operasional perusahaan. Karena penerapan SOP dan pengendalian kualitas yang tepat nantinya dapat menjadi keunggulan bersaing.

Menurut Reniati (2013:86) Menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh beberapa elemen pokok. Elemen-elemen pokok tersebut meliputi:

1. Keunikan produk/layanan
2. Harga/nilai
3. Variasi produk/layanan
4. Reputasi perusahaan
5. Pengalaman konsumen

Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan

meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan adalah dengan cara melakukan penerapan standar operasional prosedur dan pengendalian kualitas dalam implementasi yang tepat.

Penelitian Sayuti Jalaludin A. yang berjudul “Pentingnya standar operasional prosedur kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan” mengungkapkan bahwa untuk melakukan kegiatan operasional perusahaan salah satu caranya adalah membuat pola dan mekanisme kerja yang standar serta baku yang tertuang dalam standar operasional prosedur kerja, pengelola organisasi penting memahami bagaimana menyusun standar operasional prosedur yang baku untuk dijadikan panduan mekanisme kerja organisasi. Pendokumentasian SOP diperlukan untuk menghasilkan sistem kualitas dan teknis yang konsisten dan mempertahankan kualitas kontrol serta menjaga mekanisme kerja tetap berjalan, serta menyajikan argumentasi teoritis tentang pentingnya standar operasional prosedur dalam kaitan dengan memudahkan pengendalian kerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Asmara D. Yang berjudul “Pengaruh kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan bar di hotel zz” mengungkapkan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap peningkatan kualitas pelayanan melalui penerapan SOP terhadap peningkatan kualitas pelayanan sehingga pelaksanaan SOP berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan meminimalkan keluhan, serta sebaiknya SOP dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dan kualitas pelayanan harus selalu diutamakan bagi kepuasan para

tamu sehingga dapat tercipta kelancaran kinerja yang profesional terhadap peningkatan kualitas pelayanan.

Selain penelitian diatas adapun penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Ihsan (2014) yang berjudul pengaruh *just in time* dan pengendalian kualitas terhadap keunggulan bersaing menghasilkan hasil yang berpengaruh secara parsial terhadap keunggulan bersaing melalui pengendalian kualitas dengan cara perbaikan kualitas dan pelayanan secara terus menerus dan evaluasi demi kepentingan konsumen serta memberikan kepuasan terhadap konsumen atas keinginannya.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka penerapan standar operasional prosedur dan pengendalian kualitas dapat mempengaruhi keunggulan bersaing.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni :

“Standar Operasional Prosedur dan Pengendalian Kualitas berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing” secara Simultan dan Parsial.