

# PENGENDALIAN PROSES OPERASI PADA CV. LUNA TOUR AND ORGANIZER DI JEMBER

*(Controlling Operation Process CV. Luna Tour And Organizer In Jember)*

Adam Algian, I Ketut Mastika, Sugeng Iswono  
Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan no.37 Jember 68121  
E-mail: adamalgian91@gmail.com

## *Abstract*

*The number of travel agencies and travel agents in the tourism industry makes competition fiercer . Each company has its own strategy in determining a strategic policy in the interest of consumers. This research aimed to describe the control of operational process at CV. Luna Tour and Organizer. The results showed that the company carried the control by performing the work instructions at each stage of the operation process. The stages consisted of input, transformation, and output. The control of operational process in the input stage was in the form of implementation of work instructions that contained the standards in the process of dealing marketing. The control in the transformation stage was the implementation of work instructions during tour preparation, tour implementation and tour finishing. The control was performed by the company in order that the whole process of the tour went in line with the company's planning. The control of operational process in the output stage included tour evaluation. This was done in order that the company be able to analyze the weaknesses and strengths in the execution of the tour, so it can be improved for the next tour activities.*

**Keywords:** *Control, process, operation*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pariwisata merupakan salah satu kegiatan yang disenangi oleh masyarakat. Kegiatan pariwisata tidak hanya bisa dinikmati oleh masyarakat di kalangan elit saja namun masyarakat dengan berbagai kalangan pun dapat melakukan kegiatan pariwisata. Menurut Undang Undang No. 10/2009 tentang Kepariwisataan, "Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata yang didukung oleh berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan masyarakat, pengusaha,

Pemerintah dan Pemerintah Daerah". Pariwisata dapat memberikan manfaat bagi masyarakat tua rumah dan negara, seperti pendapatan yang dihasilkan dari konsumsi barang dan jasa oleh wisatawan, pajak-pajak yang dikenakan pada bisnis dalam industri pariwisata dan kesempatan untuk pekerjaan dan kemajuan ekonomi dengan bekerja di industri. Industri tersebutlah yang dapat menghasilkan produk yang disebut sebagai produk industri pariwisata. Adapun pengertian produk industri pariwisata menurut Muljadi (2009:49) "produk industri pariwisata adalah semua jasa-jasa

(service) yang dibutuhkan wisatawan semenjak ia berangkat meninggalkan rumah sampai di daerah tujuan wisata yang telah dipilihnya, sampai ia kembali ke rumah di mana biasanya ia tinggal”.

Berkembangnya laju pertumbuhan kunjungan wisatawan terhadap objek-objek wisata menyebabkan bertambahnya pula permintaan atas fasilitas yang ingin diterima oleh pengunjung. Fasilitas-fasilitas tersebut dapat berupa layanan akomodasi, moda transportasi, panorama alam, atraksi budaya, paket wisata, dan lain-lain. Meningkatnya orang-orang melakukan perjalanan wisata tersebut menuntut pula peningkatan pelayanan Biro Perjalanan Wisata dan Agen Perjalanan Wisata. Bukan hanya orang yang ingin berwisata saja, saat ini banyak orang lebih memilih menggunakan jasa travel untuk bepergian keluar kota dalam urusan pekerjaan maupun lainnya karena mereka beranggapan jika menggunakan jasa travel tidak perlu rumit-rumit untuk mengurus tiket dan lain-lainnya. Masyarakat saat ini menginginkan hal yang praktis meskipun mengeluarkan biaya sedikit lebih banyak untuk menggunakan jasa tersebut.

Arti dari Biro Perjalanan Wisata itu sendiri adalah badan usaha yang bersifat komersial yang mengatur, menyediakan, dan menyelenggarakan pelayanan bagi seseorang, sekelompok orang, untuk melakukan perjalanan dengan tujuan utama untuk berwisata. Sedangkan arti dari Agen Perjalanan Wisata itu adalah badan usaha yang menyelenggarakan usaha perjalanan yang bertindak sebagai perantara di dalam

menjual dan atau mengurus jasa untuk melakukan perjalanan.

Perusahaan biro perjalanan dan agen perjalanan dalam menjalankan produksinya memerlukan serangkaian kegiatan operasi yang baik dan tepat. Secara umum, setiap perusahaan menginginkan produk yang berkualitas dan dapat memuaskan pelanggan di dalam aktifitas usahanya. CV. Luna Tour and Organizer merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata yang mampu bertahan di tengah sengitnya persaingan bisnis biro perjalanan di Jember. CV. Luna Tour and Organizer berdiri dengan Akta Notaris Nomor 2 tanggal 3 Januari 2006 dan disahkan oleh PN Jember dengan nomor 08/CV/2006 tanggal 4 Januari 2006 dan dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) No. 02.307-098.0-626.000. CV. Luna Tour and Organizer beralamat di Jalan Sumatra No. 82 B Jember, Telepon 0331– 321939 dan Fax no 0331 – 321939.

Peneliti mengambil lokasi ini sebagai objek penelitian karena sesuai dengan bahasan yang diteliti yaitu pada CV. Luna Tour and Organizer menjalankan aktivitas produksi atau operasi yang berupa pelayanan jasa dibidangnya secara berkualitas dan juga perusahaan ini telah tercatat di dinas pariwisata sebagai biro perjalanan yang memiliki ijin usaha. Sesuai dengan visi perusahaan yaitu *service is our life style*, sedangkan misinya yaitu menjadi perusahaan biro perjalanan dan event organizer yang profesional di usia muda serta menjadi perusahaan yang handal

dalam bidang jasa dengan motto “Full of Joy’N Fun”. Luna Tour and Organizer memiliki beberapa program layanan yaitu:

- a. Program layanan tour and travel
- b. Program layanan event organizer
- c. Program layanan petualangan.
- d. Online E-Ticket all maskapai

Setiap perusahaan pasti memiliki standar dalam kegiatan produksi dan operasinya. Standar itu adalah sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan produksi dan operasi pada perusahaan. Standar yang ditetapkan pun berbeda-beda di setiap perusahaan, namun pada intinya tetap sama yaitu untuk mempermudah karyawan dalam melaksanakan kegiatan produksi dan operasi, serta menjaga kualitas produk dan layanan demi kepuasan pelanggan.

Karyawan pada CV. Luna Tour and Organizer memiliki pedoman kerja dalam menjalankan proses operasi. Sehingga setiap karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing terhadap pekerjaannya untuk memberikan layanan jasa yang memuaskan kepada pelanggan. Pedoman kerja yang diterapkan pada perusahaan disebut dengan intruksi kerja. Intruksi kerja digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu bentuk dari pengendalian proses operasi untuk menghasilkan layanan jasa yang optimal. Intruksi kerja merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu mengontrol perilaku anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional. Intruksi kerja yang baik harus ditulis oleh seseorang yang banyak mengetahui aktifitas

dan struktur internal organisasi. Intruksi kerja yang ditetapkan pun berbeda pada setiap perusahaan biro perjalanan. Adanya pegawai yang menyimpang dari intruksi kerja merupakan suatu hal yang dapat menyebabkan layanan jasa dari perusahaan kurang optimal. Hal tersebut bisa saja disebabkan oleh beberapa faktor seperti intruksi kerja yang tidak tertulis atau kurang jelas sehingga belum dapat dipahami dengan oleh pegawai, adanya miskomunikasi saat proses operasi berlangsung, pelatihan yang kurang maksimal untuk pegawai dan kurangnya kesadaran diri sang pegawai. Ketika proses operasi berjalan tidak berdasar intruksi kerja yang berlaku, maka akan menimbulkan suatu permasalahan yang berdampak pada kepuasan pelanggan. Karena pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, sang karyawan langsung berhadapan dengan pelanggan untuk menjalankan proses operasinya yaitu berupa pelayanan.

CV. Luna Tour and Organizer yang bergerak di bidang tour tentu menetapkan kebijakan tertentu yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan operasional tour. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk mengambil judul “pengendalian proses operasi pada CV. Luna Tour and Organizer di Jember”.

### **Rumusan Masalah**

Penyelenggaraan tour/ perjalanan wisata perlu mengacu kepada sistem kepariwisataan yang meliputi komponen-komponen wisata yaitu wisatawan, atraksi wisata, transportasi (accessability), dan amenitas (sarana pendukung

kepariwisataan). Hal yang penting dalam kajian ini perusahaan harus merumuskan kebijakan yang berhubungan dengan komponen-komponen wisata selanjutnya akan dijadikan dasar/ ukuran dalam kegiatan operasi tour yang secara teknis akan diwujudkan dalam bentuk pengendalian proses operasi.

Untuk mengkaji hal tersebut maka fokus penelitian adalah pada pengendalian proses operasi di bidang tour. Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana pengendalian proses operasi pada CV. Luna Tour and Organizer di Jember?”

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan suatu jawaban dari rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengendalian proses operasi pada CV. Luna Tour and Organizer.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Produksi dan Operasi**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Stoner dan Freeman, dalam Wibowo, 2011:9).

Menurut Alma (2010:231) pengertian dari manajemen produksi adalah kegiatan mengelola secara optimal penggunaan sumber daya (faktor produksi) dalam proses transformasi menjadi produk barang dan jasa.

Luasnya ruang lingkup manajemen produksi dan operasi menuntut penanganan yang teliti dan diperlukannya sumber daya manusia menguasai bidang manajemen dan teknik proses produksi perusahaan. Manajemen produksi dan operasi merupakan bagian yang mempunyai peran dominan dalam perusahaan untuk menghasilkan komoditas perusahaan yang memenuhi standar kualitas dan permintaan pasar. Penanganan optimal perusahaan pada manajemen produksi dan operasi merupakan kunci awal keberhasilan untuk mampu menjalankan proses produksi yang menghasilkan produk berkualitas, memenuhi keinginan konsumen dan bersaing di pasar.

Menurut Boyd (dalam Sunyoto dan Wahyudi, 2011:22), “Produk adalah segala sesuatu yang dapat memuaskan keinginan/ kebutuhan konsumen, yang dilakukan dengan cara memakainya, mengkonsumsinya atau menikmatinya”.

### **Proses Produksi dan Operasi.**

Menurut Assauri (1993:34), “sistem produksi dan operasi adalah suatu keterkaitan unsur-unsur yang berbeda-beda secara terpadu, menyatu dan menyeluruh dalam pentransformasian masukan menjadi keluaran”. Suatu proses didefinisikan sebagai integrasi

sekuensial (berurutan) dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi *input* terukur ke dalam *output* terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Masukan-masukan tersebut dikonversikan ke dalam barang atau jasa yang menjadi keluaran dengan menggunakan teknologi proses tertentu yang merupakan metode tertentu yang dipergunakan untuk mentransformasikan berbagai masukan menjadi keluaran. Informasi umpan balik dipergunakan untuk mengendalikan teknologi proses atau masukan. Hal ini merupakan hal yang mendasar dalam produksi dan operasi, yang mana umpan balik (*feedback*) dipergunakan untuk mengendalikan masukan dalam menghasilkan keluaran yang diinginkan. Kegiatan ini merupakan tanggung jawab seorang manajer produksi dan operasi untuk menggunakan informasi umpan balik untuk secara kontinyu menyesuaikan bauran masukan dan teknologi yang dibutuhkan untuk memperoleh keluaran yang diinginkan.

### **Proses Produksi Wisata**

#### 1) Ilustrasi Proses Produksi Wisata

Proses produksi wisata merupakan rentetan kegiatan menggabungkan beberapa komponen wisata, mengelolah, dann selanjutnya mewujudkannya dalam suatu penyelenggaraan yang berintikan kesan dan pengalaman wisatawan. Suyitno (2001:12) mengilustrasikan proses tersebut sebagai berikut:

a. Secara keseluruhan proses produksi wisata mencakup komponen masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*).

b. Komponen yang dikandung pada setiap tahapan adalah sebagai berikut:

(1) Masukan, berintikan kegiatan perencanaan yaitu kegiatan merencanakan produk dan perlakuan terhadap produk tersebut,

(2) Proses, berintikan kegiatan pengorganisasian dan penggerakan, yaitu mengkonsolidasikan, membagi tugas, dan tanggung jawab kepada tiap-tiap komponen dan faktor yang direncanakan terlibat dalam wisata. Bentuk kegiatannya dapat berupa pemesanan tempat untuk transportasi, kamar hotel, makanan di restoran, penerbitan *guide order* kepada pramuwisata yang akan melaksanakan tugasnya dan sebagainya.

Selanjutnya mewujudkan rencana tersebut dalam kegiatan nyata berupa penyelenggaraan wisata. Dalam penyelenggaraan wisata inilah semua aspek yang terlibat dalam wisata akan difungsikan. Kendaraan yang telah dipesan ddiberangkatkan, pramuwisata yang telah diberi tugas melaksanakan tugasnya, restoran menyiapkan makanan, hiburan dipertunjukkan, dan seterusnya.

(3) Keluaran, yang tak lain adalah produk (wisata) itu sendiri, berintikan kegiatan pengawasan atau evaluasi atas penyelenggaran wisata. Evaluasi dapat bermakna ganda. Pertama, makna tersurat, bahwa wisatawan diperkenankan untuk mengisi tanggapan atas wisata yang telah diikuti dalam sebuah blanko yang berisi daftar pernyataan dan pertanyaan yang biasa disebut *questioner*.

Evaluasi secara tersurat juga dapat dilakukan oleh penanggung jawab penyelenggaraan wisata (*guide, tour manager*) yang dilakukan dengan membuat laporan wisata atau biasa disebut *tour report*. Kedua, makna tersirat, yakni kesan dan tingkat pengalaman yang dirasakan oleh wisatawan yang dapat dibaca melalui ekspresi dan perilakunya pada akhir wisata atau bahkan setelah wisata berlangsung.

c. Evaluasi yang telah dilakukan dapat dipakai sebagai umpan balik (*feedback*) bagi perencanaan berikutnya. Jika pada penyelenggaraan wisata yang pertama kebanyakan wisatawan mengeluh karena AC bus bocor, makanan yang dihidangkan di restoran kurang enak, hotel tempat menginap kurang nyaman atau pramuwisata yang memandu kurang sopan, maka untuk perencanaan wisata berikutnya kesan-kesan itu perlu dicermati dan dipertimbangkan guna perbaikan.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Proses Produksi Wisata.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi proses produksi wisata. Pada intinya faktor-faktor tersebut digolongkan menjadi dua faktor yaitu faktor makro dan faktor mikro. Faktor makro diartikan sebagai komponen yang bersifat global, yang tidak secara khusus diperuntukkan bagi kegiatan wisata. Sedangkan faktor mikro dapat diartikan sebagai komponen yang secara khusus dan langsung terlibat dalam mewujudkan wisata.

3) Wisata terjadi karena adanya keterpaduan antara berbagai fasilitas yang saling mendukung

dan berkesinambungan. Setiap fasilitas memiliki peranan yang sama pentingnya dalam mewujudkan wisata tersebut. Fasilitas-fasilitas yang dilibatkan dalam penyelenggaraan wisata tersebut. Fasilitas-fasilitas yang dilibatkan dalam penyelenggaraan wisata itu lazim disebut sebagai komponen wisata, yang antara lain menurut Suyitno (2001:18) meliputi sarana transportasi, sarana akomodasi, sarana makan dan minum (restoran), objek dan atraksi wisata, sarana hiburan, toko cinderamata, pramuwisata dan pengatur wisata.

### **Jasa**

Jasa (*service*) adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik (Kotler dalam Nasution, 2005:75). Tawaran perusahaan ke pasar biasanya mencakup beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian kecil atau bagian utama dari total penawaran.

### **Kualitas**

Kualitas memiliki peranan penting bagi perusahaan dalam menempatkan produk yang dikeluarkan oleh perusahaan di pasaran. "kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/ tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen", (Garvin dan Davis dalam Nasution, 2005: 3). Menurut Tampubolon (2004: 82), "mutu adalah kemampuan suatu produk, baik itu barang maupun jasa/ layanan untuk memenuhi keinginan

pelanggannya. Sehingga setiap barang atau jasa selalu diacu untuk memenuhi mutu yang diminta pelanggan melalui pasar”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2007: 6), “mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan”.

### **Pengendalian**

Menurut Ahyari (2002: 44), “Pengendalian diartikan sebagai pengawasan yang sekaligus dapat mengambil beberapa tindakan untuk perbaikan yang diperlukan”. Pengawasan serta pengendalian atas semua aktivitas merupakan ciri-ciri dasar dari industri modern. Pengawasan dan pengendalian efektif atas pegawai, material, mesin-mesin, dan uang, membantu mendapatkan laba, yang begitu penting untuk sistem usaha.

Menurut Robbins (1999:526), “pengendalian dapat dirumuskan sebagai proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti”. Kegiatan pengendalian membantu memonitor kegiatan agar sesuai dengan perencanaan dan apabila terjadi penyimpangan maka dapat segera diketahuinya.

Tanpa memandang unsur-unsur manakah dari produksi yang direncanakan untuk diawasi dan dikendalikan, unsur tunggal maupun kombinasi, harus terdapat empat tahap dasar dalam sistem pengawasan/ pengendalian. Empat

tahap pengendalian serta pengawasan dasar menurut Sitorus (1995: 1) adalah:

- a) Harus ada sebuah rencana.
- b) Laporan dari pekerjaan aktual harus dibuat dan dipelihara.
- c) Pekerjaan aktual harus secara kontinu dibandingkan dan dievaluasi dengan rencananya.
- d) Harus diambil tindakan koreksi dalam operasi produksi, apabila hasil evaluasi menunjukkan perlunya tindakan demikian.

Sitorus (1995: 5) juga mengungkapkan beberapa ciri-ciri dari prosedur pengawasan dan pengendalian yang baik yaitu:

- a) Kesederhanaan. Sistem pengawasan/ pengendalian harus dibuat se-sederhana mungkin. Makin sedikit formulir atau laporan yang harus disimpan, semakin mudah sistem beroperasi, dan lebih sedikit kemungkinan untuk kesalahan.
- b) Biaya rendah. Sebagaimana akan kita lihat dalam diskusi tentang banyak cara pengawasan dan pengendalian produksi, penghematan yang dihasilkannya sering tidak tampak nyata. Ini membuat sistem dengan biaya tinggi sulit dapat diterima baik.
- c) Informasi cukup dan tepat waktunya. Ini merupakan ciri-ciri utama dari tahap kedua dalam sistem pengawasan dan pengendalian: laporan/ catatan tentang pekerjaan aktual.
- d) Fleksibilitas. Sistem pengawasan dan pengendalian yang baik memungkinkan dilakukannya perubahan-perubahan tanpa mengganggu jadwal utama, dan dengan biaya serta gangguan minimum.

e) Mengizinkan manajemen berdasarkan pengecualian. Sistem membuat laporan tentang pekerjaan aktual dan membandingkan serta mengevaluasinya dengan rencana pengawasan dan pengendalian, harus demikian hingga hanya situasi yang memerlukan tindakan koreksi, dilaporkan langsung pada manajemen atau personil pengawas.

f) Perencanaan memaksa dan tindakan koreksi. Perencanaan pengawasan serta pengendalian yang baik, harus memupuk perencanaan lebih baik untuk operasi di waktu mendatang. Lagi pula, perencanaan pengawasan dan pengendalian yang baik, memaksakan tindakan korektif, dengan melaporkan kegagalan pada tingkat manajemen berikutnya yang lebih tinggi.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan memakai tinjauan penelitian terdahulu sebagai bahan tambahan yang diperlukan sebagai salah satu bahan pemikiran dalam penelitian ini. Tinjauan penelitian terdahulu ini menunjukkan perbedaan dan persamaan penelitian yang dilakukan oleh M. Faizin, Robert Casidi, dengan penelitian yang dilakukan oleh Adam Algian.

### METODE PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian ini, maka tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yang menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong 2004:4), “metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif

berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati”. Dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau human instrumen, yaitu peneliti itu sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori.

Peneliti menggunakan teknik *Purposive sampling* untuk menentukan orang yang menjadi informan. Menurut Sugiyono (2009:218-219) menyebutkan, *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan penentuan berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, yaitu orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. Peneliti memilih informan-informan yang berkompeten, menguasai dan masih berkecimpung atas bidang yang akan diteliti pada perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar data yang diperoleh peneliti lebih akurat dan sesuai dengan bahasan yang ingin diteliti.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis domain dan analisis taksonomi. Menurut Moleong (2004:305) analisis domain dan taksonomi diuraikan sebagai berikut:



“Analisis domain dilakukan terhadap data yang diperoleh dari pengamatan berperanserta atau wawancara atau pengamatan deskriptif yang terdapat dalam catatan lapangan. Analisis taksonomi adalah pengamatan dan wawancara terfokus berdasarkan focus yang sebelumnya telah dipilih oleh peneliti”.

Penarikan kesimpulan merupakan tahap lanjutan dari analisis data untuk mendiskripsikan hasil analisis data kemudian ditarik kesimpulan dengan metode induktif. Penarikan kesimpulan yang dilakukan dengan menggunakan metode induktif yaitu penarikan kesimpulan yang berangkat dari hal-hal yang bersifat khusus kedalam hal-hal yang bersifat umum.

### HASIL PENELITIAN

Perusahaan memiliki kebijakan terkait dengan *amenity* (sarana pendukung kepariwisataan), sarana pendukung tersebut berupa akomodasi, restoran, hiburan, dan lainnya. Perusahaan memperhatikan fasilitas, jenis/ kelas, lokasi dan biaya dalam menentukan kebijakan terkait dengan sarana pendukung. Perusahaan akan memilih sarana akomodasi yang lokasinya berada dekat dengan objek wisata yang dituju. Perusahaan bekerja sama dengan pemilik sarana akomodasi, restoran, dan hiburan yang menjadi tujuan. Jenis/ kelas, fasilitas dan harga yang ditawarkan oleh pemilik akomodasi, restoran, dan hiburan dijadikan pertimbangan perusahaan dalam merencanakan suatu paket wisata.

Kebijakan-kebijakan yang telah dijelaskan di atas dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan. Ada beberapa tahapan dalam proses produksi/ operasi yang dilaksanakan oleh CV. Luna Tour and Organizer. Tahapan tersebut terdiri atas *dealing marketing*, persiapan tour, pelaksanaan tour, *finishing tour*, dan evaluasi tour. Dari kelima tahapan tersebut, perusahaan melaksanakan pengendalian proses operasi dari tiap tahap melalui intruksi kerja. Kebijakan tersebut dilakukan oleh perusahaan supaya dalam kegiatan produksi/operasi perusahaan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan visi misi dari perusahaan. Secara keseluruhan proses produksi wisata mencakup komponen masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*). Yang merupakan *input* dari perusahaan adalah pada tahap *dealing marketing*, sedangkan prosesnya adalah pada tahap persiapan tour, pelaksanaan tour, dan *finishing tour*. *Output* dari perusahaan yaitu pada tahap evaluasi tour.

#### **Dealing Marketing**

*Dealing marketing* artinya dimana proses dari marketing itu sendiri klien memutuskan untuk memakai jasa luna tour sebagai sarana untuk melakukan perjalanan wisata. Bagian marketing mengajukan penawaran kepada pelanggan sesuai dengan intruksi kerja yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk mencapai sebuah kesepakatan/ *dealing* dengan pelanggan. Dalam intruksi kerja dijelaskan ada berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan oleh bagian marketing pada saat pembuatan penawaran terhadap

pelanggan. Kegiatan penawaran terbagi menjadi dua bagian yaitu penawaran awal dan penawaran lanjutan. Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan oleh staff marketing untuk menjaga efektifitas kerja dan sistem pembukuan pada perusahaan tertata dengan rapi. Profit minimal dari satu project adalah 1 juta, dibawah itu project dianggap tidak layak, kecuali ada pertimbangan tertentu seperti multiplier effect atau lainnya. Berikut adalah standar penetapan profit minimal perusahaan:

1 – 10 juta profit ditetapkan nett 1 Juta

10,1 – 20 juta → 10%

20,1 – 50 juta →  $(20 \text{ jt} \times 10\%) + (\text{Selebihnya} \times 7\%) = 2 \text{ jt} + 0,07X$

50,1 – 75 jt →  $4,1 \text{ juta} + 0,06X$

75,1 – 100 jt →  $5,6 \text{ juta} + 0,05X$

100,1 – 150 jt →  $6,75 \text{ juta} + 0,04X$

>150 juta →  $8,75 \text{ juta} + 0,03X$

### Persiapan Tour

Sesuai dengan kontrak yang telah disepakati, manajer operasional melakukan reservasi terhadap sarana yang akan digunakan dalam tour, menyiapkan segala perlengkapan dan fasilitas yang akan digunakan sesuai dengan program yang dibuat pada saat *dealing*. Manajer operasional melakukan reservasi terhadap sarana yang akan digunakan melalui telepon, email dan faksimile. Selanjutnya, pihak pemilik sarana akan mengirim konfirmasi balik kepada CV. Luna Tour and Organizer mengenai fasilitas, kapasitas dan harga yang tersedia pada sarana.

### Pelaksanaan Tour

Motto “*Full of Joy ‘N Fun*” itu berarti CV. Luna Tour and Organizer menampilkan pelayanan yang prima, ramah, penuh perhatian dan selalu berusaha membuat klien nyaman. Untuk menampilkan pelayanan tersebut, perusahaan menerapkan intruksi kerja yang berlaku sebagai pedoman *tour leader* dan *crew* selama bertugas di lapangan. Intruksi kerja tersebut juga merupakan standar kualitas dalam hal pelayanan dari perusahaan pada saat pelaksanaan tour. Intruksi kerja tersebut berisi hal-hal yang harus dilakukan oleh *tour leader* dan *crew* dari awal keberangkatan hingga kembali.

Dengan adanya intruksi kerja tersebut maka perusahaan telah melakukan pengendalian pada tahap pelaksanaan tour sehingga pada saat pelaksanaan tour pelanggan merasakan kepuasan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. *Tour leader* wajib berkoordinasi langsung dengan manajer operasional apabila dalam pelaksanaan tour terjadi kendala-kendala maupun ada request dari pelanggan yang menyebabkan pembengkakan pada biaya tour yang telah di anggarkan. Selanjutnya, manajer operasional yang memutuskan untuk adanya penambahan biaya ataupun tidaknya. Kendala tersebut dapat berupa bus yang tiba-tiba mogok, sehingga harus ganti bus. Maka pihak kantor akan langsung menghubungi pihak pengelolah sarana bus yang berada dekat lokasi untuk permintaan bus pengganti.

### Finishing Tour

*Finishing tour* merupakan kegiatan penyelesaian atas fasilitas yang dijanjikan kepada klien setelah tour berakhir. Kegiatan ini dilakukan pasca tour oleh staff marketing. Kegiatan ini merupakan tanggung jawab perusahaan atas fasilitas yang telah dijanjikan pada saat *dealing*. Fasilitas tersebut berupa dokumentasi atas tour yang telah terselenggara. Dokumentasi yang diberikan sesuai dengan keinginan/ permintaan klien pada saat *dealing*. Dokumentasi tersebut berupa foto-foto kegiatan tour dan dvd tour. Penyerahan dokumentasi tersebut dilakukan paling lambat satu minggu setelah tour jika pesertanya hanya satu bis. Saat menyerahkan dokumentasi tersebut, staff marketing juga harus memberikan ucapan terima kasih kepada klien atas penggunaan jasa dari CV. Luna Tour and Organizer.

### **Evaluasi Tour**

Perusahaan menganalisis angket kepuasan tersebut secara sederhana dan manual. Penilaian dihitung berdasarkan jumlah peserta yang mengisi angket kepuasan dan berapa centang penilaian baik, cukup, ataupun buruk di masing-masing kolom. Apabila pelanggan menilai baik pada angket kepuasan yang telah di isi maka perusahaan menilai sudah cukup baik untuk tour yang telah dilaksanakan. Namun, apabila ada pelanggan yang menilai di kolom cukup pada salah satu aspek yang ada di angket kepuasan, maka perusahaan langsung mengevaluasi penyebab yang terjadi sehingga pelanggan bisa menilai seperti itu. Karena, penilaian cukup dari

pelanggan itu oleh perusahaan sudah dianggap kurang memuaskan. Apabila penilaian cukup itu terjadi pada aspek *meals*, maka perusahaan langsung menghubungi pihak catering atau rumah makan untuk mengkonfirmasi kekurangan-kekurangan yang terjadi selama penyediaan makanan supaya di kemudian hari tidak terulang kembali hal-hal yang membuat pelanggan merasa kurang puas tersebut.

Pelaporan dari *tour leader* juga akan dijadikan sebagai bahan evaluasi. Pelaporan tersebut mencakup dokumentasi semua kegiatan tour dan pelaporan keuangan. Pelaporan dokumentasi tersebut berupa foto-foto dari awal perjalanan sampai akhir, event dan momennya pada saat di lapangan, rekaman pada saat di objek semua pelanggan harus masuk dalam rekaman. Sedangkan untuk pelaporan keuangan, *tour leader* harus mencatat semua pembiayaan apa saja yang dikeluarkan selama tour berlangsung dan itu juga harus sesuai dengan budget yang telah dianggarkan dalam perjalanan tersebut. Pelaporan tersebut diisi dalam form budgeting yang telah dibuat oleh perusahaan dan harus disertai dengan bukti-buktinya yaitu berupa tiket masuk tempat wisata, kwitansi hotel, kwitansi catering, dan sebagainya. *Tour leader* bertanggung jawab atas biaya yang telah dia pegang dan digunakan untuk apa saja pada saat pelaksanaan tour.

### **Interpretasi**

Perusahaan menetapkan intruksi kerja berdasarkan kebijakan-kebijakan yang dibuat terkait dengan komponen-komponen

kepariwisataan. Komponen-komponen tersebut terdiri dari segmen konsumen, atraksi wisata, *accessibility* (sarana transportasi), dan *amenity* (sarana pendukung kepariwisataan). Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan tersebut berhubungan erat dengan kegiatan operasi pada perusahaan, sehingga proses operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik. Upaya pengendalian pada tiap tahapan proses operasi selalu ditujukan untuk kepuasan para pelanggan, karena perusahaan yang bergerak di bidang jasa ini langsung berhadapan dengan pelanggan ketika proses operasi berlangsung. Kepuasan pelanggan menjadi sasaran utama dari pengendalian proses operasi yang dilaksanakan perusahaan. Perusahaan juga menjalankan proses operasi berdasarkan intruksi kerja yang telah dibuat sehingga para karyawan yang bekerja pada CV. Luna Tour and Organizer memiliki kinerja yang baik dan mampu melayani pelanggan dengan optimal sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa CV. Luna Tour and Organizer menerapkan pengendalian pada tiga tahap proses operasi yaitu :

- 1) Pengendalian pada aspek masukan, yaitu penerapan intruksi kerja pada kegiatan *dealing marketing*.
- 2) Pengendalian pada aspek transformasi meliputi persiapan tour, pelaksanaan tour dan finishing tour.
- 3) Pengendalian pada aspek keluaran yaitu evaluasi tour.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan tentang Pengendalian Proses Operasi Pada CV. Luna Tour And Organizer di Jember, maka peneliti dapat menarik beberapa hal penting yaitu pertama, pengendalian proses produksi meliputi tahap masukan, transformasi, dan keluaran. Pengendalian proses produksi tahap masukan meliputi kegiatan *dealing marketing*. Pengendalian pada tahap transformasi meliputi persiapan tour, pelaksanaan tour, dan *finishing tour*. Pengendalian proses produksi pada keluaran meliputi evaluasi tour. Kedua, CV. Luna Tour and Organizer yang menjadi obyek penelitian telah melaksanakan pengendalian proses operasi dengan baik pada tiap tahap karena menurut beberapa informan berpendapat bahwa pelayanan yang dilaksanakan oleh CV. Luna Tour and Organizer memuaskan. Ketiga, dengan adanya pengendalian pada tahap *dealing marketing* yaitu pelaksanaan intruksi kerja dengan baik, perusahaan mampu melakukan perencanaan tour secara optimal dan mengimplementasikan pada tahap pelaksanaan tour sesuai dengan yang dijanjikan kepada pengguna jasa. Keempat, dengan adanya pengendalian pada tahap pelaksanaan tour yaitu pelaksanaan intruksi kerja oleh karyawan dengan baik, CV. Luna Tour and Organizer dapat melayani pengguna jasa secara optimal sesuai dengan moto yaitu *full of joy and fun*. Kelima, evaluasi tour yang dilakukan perusahaan memiliki

efek sebagai perbaikan yang kemudian di implementasikan pada kegiatan tour selanjutnya.

### Saran

Saran dari peneliti yang mungkin bisa digunakan oleh perusahaan adalah dalam proses operasi pada tahap finishing tour atau ada saat penyerahan dokumentasi staff marketing juga harus mencatat masukan-masukan yang mungkin diberikan oleh klien dan menyerahkan pelaporan bahwa dokumentasi tersebut sudah diberikan kepada klien, sehingga terdapat pengendalian proses operasi pada tahap finishing tour. Perusahaan juga harus menjaga hubungan baik dengan relasi sehingga dapat menjalin hubungan kerja yang baik untuk bekerja sama.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. 2002. *Manajemen Produksi (Pengendalian Produksi buku 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- Alma, B. 2010. *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Assauri, S. 1993. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi empat*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Moleong, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Muljadi, A. J. 2009. *Kepariwisata dan Perjalanan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu Edisi Kedua*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prawirosentono, S. 2007. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Robbins, S. P. 1999. *Manajemen Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sitorus, T. 1995. *Manajemen Pengawasan dan Pengendalian Produksi*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sunyoto, D., dan Wahyudi, D. 2011. *Manajemen Operasional*. Jakarta: PT Buku Seru
- Suyitno. 2001. *Perencanaan Wisata*. Yogyakarta: Kanisius
- Tampubolon, M. P. 2004. *Manajemen Operasional*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada