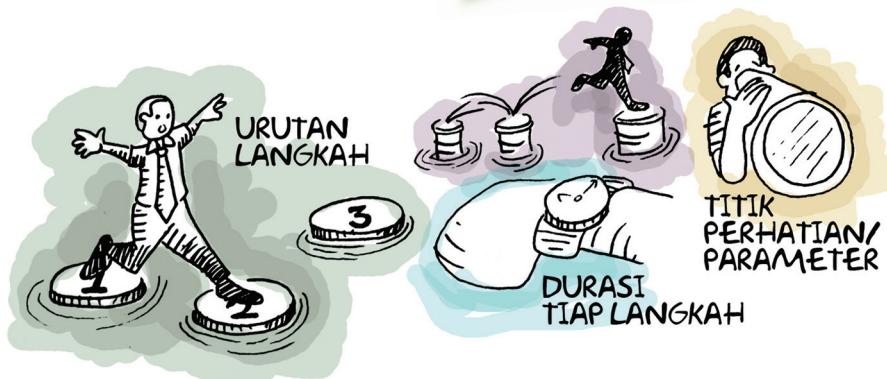


SOP-it!

"KARENA SEBAIK-BAIKNYA SOP,
ADALAH YANG
DIMENGERTI DAN
DILAKUKAN"



**BUAT PROSEDUR
MUDAH DILAKUKAN**

GEDE MANGGALA

SOP-it!

Buat prosedur mudah dilakukan

Edisi pertama: November 2015
Copyright © 2015 oleh Gede Manggala
All rights reserved

Penerbit



edraflo

www.edraflo.com

Pengarang:
Gede Manggala

Editor:
Anastasia Dwifebri Martanti

Desain Buku:
Rudi Adriyanto Kadarmant

Ilustrator:
E. Sunandar

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa ijin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-602-14192-3-6

SEPATAH KATA

Ketika mengunjungi sebuah kantor dan meminta ditunjukkan SOP (*Standard Operating Procedures*), banyak orang butuh waktu beberapa saat membersihkan debu dari dokumen yang saya minta tersebut.

Banyak SOP dibuat untuk formalitas saja, misalnya menjadi dokumen yang perlu dicantumkan dalam persyaratan tender atau ekspor. Selain itu, SOP dipandang sebagai sebuah dokumen yang harus tebal dan (kalau bisa) rumit. Kalau terlalu gampang malah tidak dianggap SOP. Akibatnya SOP menjadi benda yang menakutkan untuk karyawan. Banyak juga prosedur yang tidak mempermudah karyawan bekerja sehingga akhirnya tidak digunakan. Di sisi lain banyak perusahaan merasa tidak perlu SOP karena hanya menambah pekerjaan.

Apakah harus seperti itu? Pasti ada cara yang berbeda.

Jika kita menengok sejarah, SOP pernah membantu Amerika Serikat (AS) menjadi salah satu kekuatan terbesar di dunia sampai sekarang. Dalam Perang Dunia II, negara Paman Sam menggunakan strategi cerdas untuk membuat SOP menjadi mudah dimengerti dan dilakukan agar industri-industri strategis bisa dijalankan oleh kaum perempuan dan ibu-ibu rumah tangga, sementara mayoritas laki-laki pergi ke medan perang.

Di era sekarang, perusahaan-perusahaan seperti Apple atau IKEA mendesain proses dan prosedur dari sudut pandang yang sangat luar biasa jernih. Tablet iPad dirancang untuk sangat mudah digunakan, bahkan oleh balita, sehingga tidak perlu menyertakan buku manual tebal dalam kotaknya. Perusahaan furniture IKEA, membuat manual berbelanja yang sangat mudah dimengerti dan dipadukan dengan desain toko yang menyenangkan. Prosedur bisa dibuat menyenangkan dan mudah! Prosedur tidak melulu berarti dokumen rumit! Tahun ini kita melihat semangat perubahan besar dalam ISO 9001:2015 untuk mendorong prosedur yang lebih *user friendly* dan sesuai konteks bisnis sehingga bisa dibuat dalam bentuk berbagai format/media.

Dengan buku kecil yang dibuat sangat simpel ini, saya ingin mengajak anda ikut mengembalikan SOP sebagai bagian dari strategi untuk mendukung pertumbuhan bisnis. Buku ini bukan buku tentang SOP biasa. Ini lebih kepada kumpulan ide untuk membongkar paradigma lama SOP. Untuk anda yang ingin belajar, bereksperimen dan memenangkan kompetisi.

November 2015
Gede Manggala

PROLOG

BAGUS MENURUT PEMBUAT,
BELUM TENTU BAGUS UNTUK PENGGUNA



KISAH MESIN MRI

DOUG DIETZ, SALAH SATU ANGGOTA TIM PERANCANG MESIN *MAGNETIC RESONANCE IMAGING* (MRI) DI GE HEALTHCARE, MEMPUNYAI SEBUAH CERITA MENARIK.

Sebagai salah satu desainer MRI, ia pernah meminta ijin untuk melihat bagaimana MRI digunakan. Di sebuah rumah sakit bagian anak ia menyaksikan pemandangan yang mengagetkan. Hasil karya kebanggaannya ternyata membuat para pengguna ketakutan dan sama sekali tidak menyukainya. Seorang gadis cilik memasuki ruang MRI sambil memegang tangan orang tuanya erat-erat. Wajah anak itu pucat pasi melihat mesin besar yang tampak sangat menakutkan. Ibunya berulang kali membisikkan “Ayo nak, kamu berani. Kita akan menjalani ini bersama.” Sebuah momen layaknya pergi ke tiang gantung!¹

1 - Cerita Doug Dietz dan Mesin MRI saya kutip dari buku *Creative Confidence* karya Tom dan David Kelley.

Bagi Doug Dietz kejadian tersebut sungguh sebuah tampanan, mesin itu baginya adalah sebuah *masterpiece* sehingga didaftarkan untuk *Design Excellence Award*. Namun ternyata bagi seorang pengguna, mesin itu tidak ubahnya sebuah mesin kematian. Observasi itu dikuatkan oleh pernyataan para dokter bahwa 80 persen pasien anak harus dibius sebelum masuk mesin MRI. Tanpa bius, pengambilan gambar sering diulang karena anak yang ketakutan dan menangis. Doug sadar ia harus melakukan perubahan. Atas saran atasannya, ia mendaftarkan diri untuk mengikuti program eksekutif tentang *human centered design* di Stanford University (program itu terkenal sebagai *d.school*). Lalu ia mengimplementasikan apa yang ia pelajari di sana dengan menciptakan sebuah konsep yang disebut *Adventure Series*.



Gambar 1. Mesin MRI dalam *Adventure series*
(Sumber: OpenIDEO)

Doug dan timnya membuat berbagai seri petualangan untuk mesin MRI itu; ada yang didekorasi menjadi sebuah petualangan bawah laut, kapal bajak laut, sampai petualangan luar angkasa. Ini bukan hanya dekorasi mesin dan ruangan semata. Seluruh proses pemeriksaan didesain menjadi sebuah petualangan yang menyenangkan bagi pasien anak-anak; pasien bersama perawat dan dokter menjadi bagian dalam petualangan itu. Dengan cara baru ini, jumlah pasien anak yang harus dibius untuk MRI turun drastis. Pasien senang, rumah sakit pun senang.

Kepuasan terbesar bagi Doug adalah saat mendengar seorang pasien berusia 6 tahun selesai menjalani *scanning* bertanya kepada ibunya, “Bu, besok kita kesini lagi ya?”²



2 - Cerita ini bisa dilihat dan dipahami secara lebih menarik di video dari situs OpenIDEO: *The Story of Doug Dietz: Creative Confidence in the MRI Suites* (<https://openideo.com/challenge/creative-confidence/inspiration/the-story-of-doug-dietz-creative-confidence-in-the-mri-suite>).

KISAH SOP

Walaupun sangat berbeda, kisah mesin MRI sebenarnya mirip dengan pengalaman banyak orang dengan SOP (*Standard Operating Procedures*). Umumnya, SOP dibuat oleh sebuah tim yang bekerja keras untuk mendokumentasikan berbagai proses dengan berbagai prosedurnya agar bisa menjadi standar kerja. Bagi orang yang bertugas membuat SOP, hasil berupa dokumen tebal itu adalah *masterpiece*. Membutuhkan banyak waktu dan tenaga untuk mengumpulkan berbagai informasi menjadi sebuah dokumentasi yang layak menjadi acuan. Sayangnya, setelah menjadi dokumentasi yang lengkap, SOP malah sering menjadi sebuah barang yang “menakutkan” dan dihindari para penggunanya!

Jika mesin MRI dibuat menjadi lebih bersahabat buat penggunanya, maka pertanyaan-pertanyaan serupa menjadi tema utama dalam buku ini:

ADAKAH CARA
YANG LEBIH BAIK
DALAM MEMBUAT
SOP AGAR MUDAH
DIMENGERTI DAN
DILAKUKAN
KARYAWAN?

BISAKAH SOP
MEMBUAT CUSTOMER
KITA SENANG?

BISAKAH SOP
MEMBUAT
PERUSAHAAN KITA
SEMAKIN MAJU?

Buku ini mencoba memberikan jawaban.



DAFTAR ISI

SEPATAH KATA - 5
PROLOG - 6
DAFTAR ISI - 9
UCAPAN TERIMA KASIH - 10
KATA PENGANTAR - 12

- BAB 1 - TIGA CERITA TENTANG SOP - 14
BAB 2 - APA ITU SOP? - 18
BAB 3 - APA SYARAT SOP? - 21
BAB 4 - REFERENSI DALAM MEMBUAT SOP - 23
BAB 5 - MENGAPA KITA BUTUH SOP? - 26
BAB 6 - MENGAPA SOP SERING TIDAK DILAKUKAN? - 28
BAB 7 - APA YANG BERBEDA DALAM SOP-it! - 30
BAB 8 - APAKAH SOP SELALU TIDAK MENARIK DAN SUSAH DIIMPLEMENTASIKAN? - 36
BAB 9 - BELAJAR DARI MASA LALU:
TRAINING WITHIN INDUSTRY (TWI) - 38
BAB 10 - ADOPSİ TREND MASA KINI: *DESIGN THINKING* - 41
BAB 11 - APA YANG HARUS DIPERSIAPKAN
DALAM MEMBUAT SOP? - 43
BAB 12 - LANGKAH-LANGKAH MENYUSUN SOP - 45
BAB 13 - *CHECKLIST* SEBAGAI PELENGKAP SOP - 54
BAB 14 - BAGAIMANA MEMBUAT PETA PROSES UNTUK SOP? - 58
BAB 15 - SOP DAN KPI - 60
BAB 16 - MELATIH PEKERJA MEMAHAMI DAN MELAKUKAN SOP - 62
BAB 17 - BEKERJA DENGAN KONSULTAN SOP - 64
BAB 18 - BAGAIMANA MERAWAT SOP? - 65
BAB 19 - BAGAIMANA MEMASTIKAN SOP DILAKUKAN? - 68
BAB 20 - MEMBUAT SOP MENGGUNAKAN APLIKASI TRELLO - 70
- EPILOG - 74
TENTANG PENULIS - 76
TENTANG TIM BUKU - 77
DAFTAR PUSTAKA - 78

TERIMA KASIH



SEMESTA ADALAH SUMBER SEMUA PENGETAHUAN, KEPADA-NYA
SAYA BERTERIMA KASIH DAN BERSYUKUR.

Menulis buku adalah pekerjaan yang melelahkan namun menyenangkan.
Perlu bantuan banyak sekali teman dan sahabat agar sebuah buku kecil seperti ini bisa rampung.

Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada Rudi Adriyanto, Anastasia Dwifebri, dan E. Sunandar yang menjadi tim inti dalam proyek buku ini.

Terima kasih kepada Rudi Maulana, Rony Sulistyo, Fahmi dan Tim Proxsis yang telah menjadi mitra diskusi serta kolaborasi dalam berbagai inisiatif terkait buku ini.

Pada saat yang bersamaan, saya terlibat mendukung peluncuran buku musik Rock Memberontak karya Eko "Wustuk" Prabowo, juga bersama Rudi Adriyanto serta rekan-rekan lain David Rorimpandey, Adi Tamtomo, Adit Topang, Denny Andriyana dan dua narasumber buku itu Che Cupumanik dan Robi Navicula. Sebuah kolaborasi yang sangat *fun!*

Terima kasih juga untuk Tim Impro yang menjadi teman diskusi dan belajar untuk revolusi visual: Rendra Almatsier, Pronky, Otto dan kawan-kawan semua.

Terima kasih untuk Christian Marbun dan Anto yang mendukung Edraflo dari sisi manajemen keuangan dan perpajakan. Sebuah area yang saya sangat butuh bantuan! Juga untuk Hikmat Himanda yang membantu dalam beberapa proyek SOP.

Terima kasih untuk Pak Mardi Wu dan Pak Iman (Nutrifood), Pak Subakat Hadi (Wardah), Yukka (Brodo) serta Fajar, Victor dan Kukuh yang bersedia menjadi pembaca awal buku ini.

Tak lupa saya mengucapkan terima kasih untuk VRI Team, Maria di Houston, Zarrah di Sidney, dan tentu saja teman-teman di Indonesia: Adi, Mono, Hendra, Remmy, dan Titin.

Terima kasih sebesar-besarnya kepada tim Lean Sigma Chevron IBU yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, namun diskusi dan interaksi di sana memberikan pengalaman yang sangat luar biasa.

Terima kasih untuk tim Waste4Change: Bijaksana Junerosano, Anissa, Meydam, dan teman-teman yang menjadi partner dalam implementasi SOP. Terima kasih untuk Bu Raechanah Syafei yang mengajak saya dalam beberapa kolaborasi. Terima kasih untuk Raymond Petrus, Ari Kamasan, Adi Sudewa yang menjadi teman diskusi dalam berbagai kesempatan. Terima kasih untuk teman-teman di Comma dan Kinara: Dodong, Dondi, dan semua teman diskusi yang mengajak saya dalam beberapa kegiatan yang menarik. Terima kasih untuk Inggitia atas dukungannya sejak awal buku ini.

Terima kasih untuk Rizka, Budiman, dan teman-teman di grup “arisan” atas kesediaannya berbagi banyak topik.

Terima kasih untuk teman-teman “alumni” GE, alumni Mesin 92 ITB, dan alumni Smansa Singaraja yang dalam diskusi melalui Whatsapp memberikan banyak hiburan dan tawa.

Terima kasih untuk semua teman dan sahabat yang tidak bisa disebutkan namanya satu-persatu. Buat para pembaca yang memberikan input melalui blog dan Linkedin, kepada anda saya sangat berterima kasih.

Terakhir dan terpenting, terima kasih untuk keluarga besar Putu Dana dan L. Manurung. Mempunyai keluarga besar ini adalah sebuah anugerah yang sangat bernilai.

Kepada istri dan anak-anak: Hesty, Dara, dan Ed, terima kasih atas kesabarannya membiarkan saya menghabiskan banyak waktu sendiri untuk menyusun catatan kecil ini. *You are my happiness generator!*



KATA PENGANTAR

Lima belas tahun berkiprah sebagai konsultan manajemen yang banyak menangani masalah *business process improvement* dan sistem manajemen perusahaan termasuk ISO, banyak hal menarik yang saya temukan dapat diselesaikan dengan membaca buku SOP-it! ini.

Pengalaman pertama, sebuah perusahaan jasa minyak dan gas (*oil and gas services*) yang sudah *listed* di bursa dan sudah meraih ISO 9001 lebih dari 10 tahun, pemimpinnya mengeluh, “Sudah dapat sertifikat ISO 9001 tapi tidak merasakan manfaatnya”. Setelah ditelaah, ternyata prosedur atau SOP yang dibuat hanya memperhatikan klausul ISO tanpa memperhatikan kebutuhan proses. Kami kemudian membuatkan peta proses dan prosedur yang dibutuhkan untuk memastikan efektifitas proses termasuk *monitoring* proses-proses tersebut. Tiga tahun kemudian saya bertemu lagi dengan mereka dan saat itu mengatakan, “Perusahaan sekarang dapat dikelola lebih baik dan lebih mudah”. Bagaimana memetakan proses secara sederhana dan menuliskan SOP dijelaskan dengan baik di buku SOP-it! oleh Gede Manggala.

Pengalaman lain adalah sebuah perusahaan BUMN dengan ratusan SOP bercerita bahwa waktunya habis untuk mengurus semua SOP tersebut. Mulai dari pembuatan, revisi sampai *approval*. Yang menyedihkan adalah ketika ditanyakan ke beberapa karyawan tidak ada satupun karyawan yang tahu dimana SOP disimpan, apalagi dibaca! Singkat cerita SOP kami ubah dalam bentuk digital dan dibuatkan portal yang bisa diakses oleh semua karyawan secara *online*. Ternyata mereka takut mengubah SOP menjadi *digital*. Ketakutan yang tidak jelas dasarnya karena baik ISO maupun peraturan yang berlaku tidak ada yang melarang. Buku ini membantu kita untuk membuka wawasan semua pihak yang membutuhkan dan menjalankan SOP, bahwa SOP bisa dibuat dalam berbagai media dan harus dibuat sesuai kebutuhan.

Saya sangat merekomendasikan buku ini. Sudah pasti semua klien Proxis akan mendapatkan buku ini!

Rudi Maulana, ST, MM, CPP, CLA QMS/EMS/OHS
Founder and Chairman Proxis Consulting Group



“IMPROVEMENT USUALLY MEANS
DOING SOMETHING THAT WE HAVE
NEVER DONE BEFORE”.

- SHIGEO SHINGO



BAB I

TIGA CERITA TENTANG SOP



“MEMANG BEGINI SOP-NYA...”



Gambar 2. SOP yang tidak mempermudah

SEKITAR DUA TAHUN LALU, SAYA MENDATANGI KANTOR CABANG SEBUAH BANK UNTUK MENCAIRKAN INVESTASI REKSADANA. DENGAN PANJANG LEBAR PETUGAS *CUSTOMER SERVICE* MENJELASKAN PROSES YANG MENURUT SAYA BERBELIT-BELIT.

“Mau ambil uang sendiri saja susah,” kata saya sedikit bercanda.

Sang petugas memberikan senyum terbaiknya sambil mengatakan “Memang begini SOP-nya. Mohon maaf, Pak.”

Kenapa SOP sering identik dengan prosedur yang rumit? Bukankah seharusnya SOP dibuat untuk membuat nasabah tersenyum senang, bukannya menggerutu?

Dan tentu saja *customer*bukan hanya pihak luar seperti pembeli atau nasabah saja. Bagi *Human Resources Departement (HRD)* misalnya, setiap karyawan adalah *customer* mereka. Bagi tim Logistik, bagian Operasi adalah *customer*mereka. Dalam berbagai organisasi, betapa sering kita melihat orang menggerutu karena mendapat jawaban “Memang begini SOP-nya” untuk sebuah proses yang rumit.

“SOP? DOKUMENNYA ADA, TAPI TIDAK DILAKUKAN”



Gambar 3. SOP hanya untuk pajangan

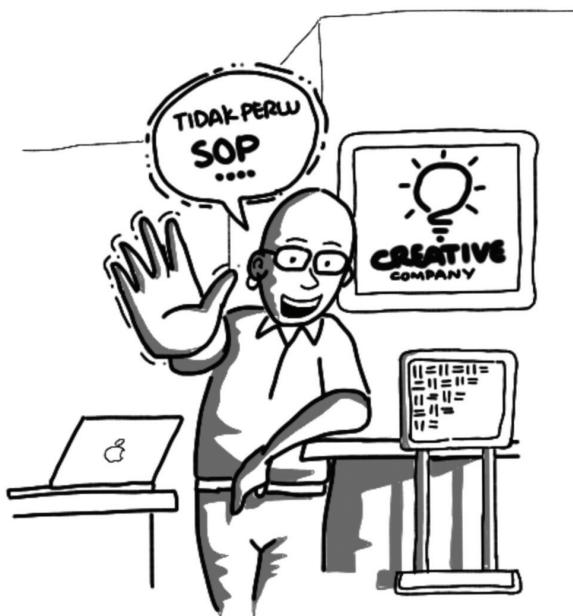
Saat berjalan pagi di sekitar komplek tempat tinggal, saya bertemu dengan tetangga yang berprofesi sebagai pengusaha. Karena beliau mengenal saya sebagai konsultan, kami berjalan bersama sambil bercerita tentang beberapa hal terkait proses bisnis. Sambil berjalan dan berbincang, kami sampai pada topik tentang bagaimana memastikan setiap karyawan agar bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Beliau menyampaikan bahwa, “Dokumen SOP ada di

perusahaan saya, tapi sepertinya tidak benar-benar dilakukan oleh karyawan.”

Apakah anda pernah melihat hal yang sama? Dalam banyak *process improvement project*, hasil analisanya seringkali membawa kita kepada hasil ini, “*SOP exists, but not followed*”. Saya pernah bekerjasama dengan sebuah tim yang berhasil menghemat biaya lebih dari sepuluh miliar rupiah. Saat manajemen menanyakan langkah perbaikan yang dilakukan, *project leader*-nya dengan lugas menyatakan “Pada dasarnya kami mengembalikan proses kepada SOP-nya.”

“KAMI BELUM PERLU SOP”



Gambar 4. SOP yang dirasa tidak diperlukan

Nah, cerita ketiga ini biasanya banyak saya dengar dari pengusaha atau perusahaan yang belum terlalu besar:

“Kita di sini belum perlu SOP, proses kita simpel banget.”

“Ingin *sih* punya SOP, tapi *ngga sempat bikinnya*.”

“Wah, yang *kayak gitu* cocoknya untuk pabrik, kalau kami perusahaan kreatif!”

Jika banyak perusahaan besar mempunyai permasalahan karena SOP yang membuat rumit,

maka perusahaan kecil dan *start up* kebanyakan bermasalah karena tidak punya SOP.

Benarkah perusahaan kecil tidak perlu SOP?

Apakah anda pernah mendengar ada perusahaan kecil yang proses pembayarannya “libur” saat karyawan yang memegang bagian keuangan mendadak sakit?

Apakah anda pernah mendengar cerita tentang perusahaan yang seluruh datanya hilang saat salah seorang karyawannya berhenti?

Atau mungkin anda pernah melihat pengusaha yang semakin lama semakin *lengket* dengan komputernya ketika bisnis-nya mulai tumbuh pesat?

Banyak pemilik usaha menjadi CEO (yang kepanjangannya adalah *Chief Everything Officer*) karena semua harus ikut dikerjakan dari membuat proposal sampai menagih pembayaran dan bahkan harus rutin mengingatkan karyawannya untuk membeli kebutuhan seperti amplop dan materai.



“WHEN THERE IS NO STANDARD,
THERE CAN BE NO IMPROVEMENT”.

- MASAAKI IMAI



BAB 2

APA ITU SOP?



MARI KITA MULAI DENGAN MEMBAHAS DEFINISI SOP. SESUAI TUJUAN UTAMA BUKU INI, SAYA MENGGUNAKAN DEFINISI SOP TERUTAMA DARI KEPENTINGAN PRAKTIS. DEFINISI YANG SAYA AMBIL SANGAT DIPENGARUHI OLEH PENGALAMAN SAYA DALAM BIDANG *CONTINUOUS IMPROVEMENT*, SUDUT PANDANG DALAM MEMPERBAIKI PROSES YANG TIDAK BERJALAN DENGAN BAIK.

Ini definisi SOP utama yang saya gunakan:

*Standard Operating Procedure (SOP) adalah cara terbaik, termudah dan teraman di dalam melakukan suatu pekerjaan agar menghasilkan output yang berkualitas tinggi.*³

Selain definisi di atas, untuk referensi standar, saya juga menggunakan definisi SOP yang digunakan dalam Peraturan Menteri Pelayanan Aparatur Negara (Permenpan) No. 35/2012 karena selaras dengan definisi menurut *International Organization for Standardization (ISO)*:

*Standard Operating Procedure adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi; bagaimana, kapan, dimana dan oleh siapa dilakukan.*⁴

Jika kita simpulkan dari dua definisi itu, aspek berikut sangat penting dalam SOP:

1. SOP merupakan **referensi utama dalam bekerja**; artinya, SOP harus menjadi pegangan setiap orang bekerja dalam organisasi tersebut.

3 - Imai, Masaaki. *Gemba Kaizen: a Common Sense Approach to a Continuous Improvement Stratgey 2nd edition.*

4 - Permenpan 2012 No. 35/2012 <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/3293-permenpan-2012-no-035?start=90>.

2. SOP mengatur **bagaimana, kapan, dimana** dan **siapa** yang harus melakukan suatu pekerjaan tertentu.
3. SOP adalah **kesepakatan** dalam satu organisasi, artinya pekerja dan manajemen harus terlibat dalam pembuatan dan bersama-sama menyetujui produk akhirnya.
4. SOP **bukanlah produk statis**; dokumen yang ada adalah yang terbaik untuk saat ini. Dengan berjalananya waktu, adanya perubahan proses serta perkembangan ilmu/teknologi, SOP perlu direvisi dan diperbarui secara rutin. SOP tidak boleh menjadi dokumentasi yang dianggap sebagai dogma dan tidak bisa diubah.
5. Namun disisi lain, **SOP tidak boleh berubah terlalu sering** karena bisa membuat proses tidak pernah mencapai standar yang diinginkan (*moving target*). Sebagai panduan praktis, SOP bisa direvisi setiap satu atau dua tahun sekali.



**SOP YANG BAGUS
ADALAH YANG
MEMBUAT ANDA
MUDAH BEKERJA!**

“STANDAR HARI INI AKAN MENJADI DASAR UNTUK KEMAJUAN ESOK HARI.

JIKA ANDA BERPIKIR STANDAR KERJA ADALAH CARA KERJA TERBAIK YANG KITA TAHU HARIINI, MAKA KITA AKAN MENUJU PERBAIKAN TERUS-MENERUS.

JIKA ANDA BERPIKIR STANDAR KERJA ADALAH SESUATU YANG FINAL, MAKA TIDAK AKAN ADA KEMAJUAN LAGI.”

- HENRY FORD



BAB 3

APA SYARAT YANG HARUS ADA DALAM SOP?



MEMBUAT SOP UNTUK REFERENSI SIMPEL SEHARUSNYA TIDAK SUSAH,
HANYA ADA TIGA HAL YANG HARUS ADA:

1. Urutan proses kerja (*work sequence*) untuk menunjukkan **apa** yang harus dilakukan
2. Titik perhatian yang penting, pengukuran, keahlian, pelaksana dan peralatan untuk melakukan langkah tersebut. Tujuannya untuk menunjukkan **bagaimana** cara melakukan dan **siapa** yang harus melaksanakan aktivitas ini
3. Waktu atau durasi untuk memberikan panduan **kapan** dan **berapa lama** aktivitas itu harus dilakukan

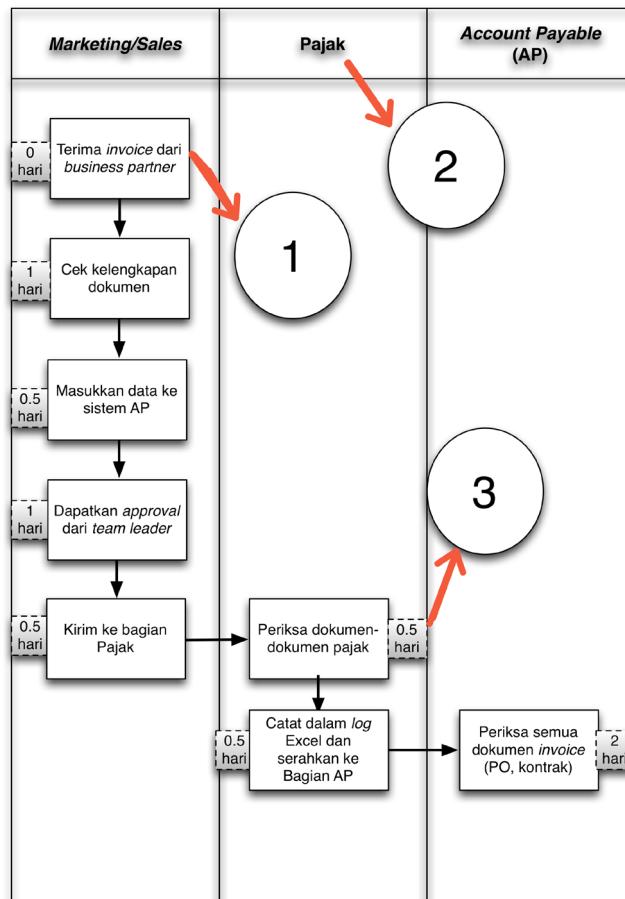


Gambar 5. Komponen utama SOP⁵

Sepanjang tiga hal di atas bisa dipahami dan dilaksanakan secara konsisten, maka SOP bisa disebut sudah cukup.

5 - Gambar diambil dari buku *The Coconut Principles* karangan Gede Manggala.

Dengan berjalanannya waktu, SOP bisa dibuat lebih detil dan jelas dengan menambahkan informasi, gambar, video, animasi atau media lain yang membantu pelaksana memahami dan melaksanakan prosedur tersebut. Pada Gambar 6 bisa kita lihat sebuah contoh SOP sederhana, yang menggambarkan ketiga komponen utama SOP.



Gambar 6. Contoh sebuah SOP sederhana

Angka-angka pada lingkaran besar dalam gambar tersebut menunjukkan:

1. Apa yang harus dilakukan
2. Siapa (PIC/tim) yang harus melakukan
3. Berapa lama sebuah aktivitas harus dilakukan



BAB 4

REFERENSI DALAM MEMBUAT SOP



Untuk mendapatkan penjelasan yang lebih lengkap tentang SOP, anda bisa merujuk kepada ISO 9001:2015 tentang *Quality Management System* (QMS) dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan No. 35/2012) tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.

Berikut ini sedikit penjelasan terkait dua referensi tersebut:

1. ISO 9001: 2015⁶

Dari ISO 9001 yang baru diperbaharui di bulan September 2015, ada beberapa hal yang bisa kita jadikan referensi dalam membuat SOP.

Pertama, ada tiga langkah yang perlu dilakukan untuk mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*) yang juga mencakup standar prosedur:

- Menentukan proses-proses yang perlu untuk implementasi Sistem Manajemen Mutu secara efektif
- Menentukan interaksi dari berbagai proses tersebut
- Mendokumentasikan proses-proses tersebut agar bisa dilakukan dan dikontrol secara efektif

Kedua, analisa terhadap proses-proses untuk memastikan bisnis berjalan harus menjadi fokus utama dalam menentukan dokumentasi informasi yang diperlukan. Jangan sampai kebutuhan dokumentasi yang menentukan prosesnya.

Ketiga, sangat penting buat kita untuk memahami *Quality Management Principles* yang mendasari ISO 9001: 2015, yaitu:

- Fokus pada pelanggan (*customer focus*)
- Kepemimpinan (*leadership*)

6 - Lebih jauh tentang ISO bisa dipelajari dari situs www.iso.org/iso_9000.

- Keterlibatan sumberdaya manusia (*engagement of people*)
- Pendekatan proses (*process approach*)
- Perbaikan berkesinambungan (*improvement*)
- Pengambilan keputusan berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*)
- *Relationship management*

Prinsip di atas sangat bagus untuk dijadikan acuan walaupun anda tidak berencana mengimplementasikan standar ISO 9001. Ingat, dalam buku ini kita mengutamakan aspek praktis dan simpel. Jika prinsip QMS bisa menjadi dasar proses bisnis anda, perusahaan anda akan menjadi perusahaan yang bagus, baik dengan sertifikat ISO ataupun tidak.

Keempat, ada tiga aspek penting yang menjadi penekanan dalam ISO 9001:2015 yaitu **risk-based thinking**, **PDCA (plan-do-check-action)** dan **pendekatan berbasis proses (process approach)**. Dalam buku ini kita tidak membahas secara detil, namun demikian semangat PDCA dan *process approach* menjawab seluruh buku ini.

Kelima, pendekatan proses pada dasarnya menghendaki setiap organisasi untuk:

- Mengerti dan mendefinisikan semua proses yang diperlukan untuk mencapai tujuannya
- Memahami proses-proses sesuai dengan konteks organisasi dan industri
- Mengintegrasikan seluruh proses dan interaksinya ke dalam sebuah sistem yang menggunakan cara berpikir berdasarkan risiko

Tips Praktis!

Standar ISO tidak mengatur format SOP. Yang paling penting adalah prosedur dan proses kita fokus pada *customer* sehingga setiap proses terintegrasi satu sama lain untuk memenuhi ekspektasi pelanggan/pengguna proses anda.

Dibanding versi 2008, versi 2015 lebih fleksibel dari sisi dokumentasi. Pada versi baru ini, semua kata *manual*, *report*, *document* diganti menjadi *documented information*. Hal ini bisa diartikan bahwa prosedur bisa dibuat dalam berbagai media atau format sesuai kebutuhan dan konteks organisasi.

2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) No. 35/2012⁷

Walau ditujukan untuk kepentingan administrasi pemerintahan, dokumen ini bagus dijadikan referensi karena isinya yang lengkap, terutama bagi yang ingin mempelajari berbagai aspek dalam SOP. Peraturan ini juga salah satu referensi resmi di Indonesia yang mengatur khusus tentang SOP.

Dalam peraturan menteri ini dibahas cukup detil mulai dari **format SOP, jenis-jenis SOP, cara pembuatan, sampai pada cara melakukan evaluasi**. Dokumen ini bisa dijadikan pegangan terutama untuk perusahaan-perusahaan yang berhubungan dengan instansi pemerintahan dan BUMN. Untuk perusahaan-perusahaan kecil, peraturan ini bisa dijadikan acuan berharga karena berguna sebagai sarana untuk belajar.

Untuk referensi, *outline* berikut ini bisa dijadikan referensi untuk membuat SOP secara lengkap:

Daftar isi SOP lengkap

1. Tujuan
2. Ruang lingkup
3. Dokumen acuan
4. Peralatan/perlengkapan
5. Definisi
6. *Key Performance Indicators (KPI)*
7. Prosedur
8. Peran dan tanggung jawab
9. Lampiran/form/lembar isian

Namun sekali lagi, tetap prioritaskan tingkat kepraktisan dan kebutuhan serta konteks organisasi anda. Gunakan bagian yang memang membantu dan perlu untuk dilakukan.

Tips Praktis!

Permenpan No. 35/2012 bisa digunakan untuk sarana belajar memahami SOP yang baik. Format, isi dan cara penulisan tetap sesuaikan dengan kebutuhan kita.



7 - Permenpan 2012 No. 35/2012 <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/3293-permenpan-2012-no-035?start=90>.

BAB 5

MENGAPA KITA BUTUH SOP?



STANDAR PROSEDUR SANGAT PENTING DALAM SETIAP ORGANISASI, KARENA:

1. Menjadi standar cara kerja terbaik, termudah dan teraman

Dengan adanya standar dan referensi yang sama bagi pegawai dan manajemen, maka pekerjaan akan lebih baik, lebih mudah dan lebih aman dilakukan serta menghasilkan kualitas produk/jasa sesuai tujuan. Tanpa standar, muncul inkonsistensi karena persepsi tiap pekerja yang berbeda-beda. Pelanggan bisa bingung jika setiap orang memberikan layanan yang berbeda atau mendapatkan kualitas produk yang tidak konsisten.

2. Mengurangi ketergantungan terhadap orang.

Tanpa SOP, sebuah organisasi menjadi tergantung kepada orang yang terbiasa mengerjakan suatu tugas. Bagaimana kalau yang bersangkutan sakit atau berhenti? Apakah ada orang yang dapat menggantikannya dengan cepat? Dalam perusahaan kecil, masalah ini sering terjadi. Dalam situasi lain, banyak perusahaan kecil yang sangat tergantung kepada pemiliknya karena belum ada sistem yang memastikan setiap tugas bisa dilakukan tanpa tergantung orang. Sama halnya dengan kondisi di perusahaan besar yang tidak mempunyai SOP yang baik, setiap orang baru memerlukan *learning curve* yang panjang untuk menguasai satu pekerjaan sesuai ekspektasi. SOP yang tepat bisa mengatasi masalah ini.

3. Mendukung program *training*

Jika perusahaan anda mempunyai SOP, pada minggu pertama seorang karyawan baru masuk anda bisa memberikan SOP sebagai salah satu materi dalam *onboarding* untuk menyiapkan karyawan tersebut segera siap bertugas.

Kecepatan seorang karyawan baru beradaptasi dan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik sangat tergantung dari SOP yang kita berikan.

4. Pedoman dalam evaluasi, *troubleshooting*, dan audit.

Bagaimana kita mengevaluasi dan memberikan pengawasan kepada pegawai jika tidak ada standar? Tanpa standar, yang ada adalah opini yang subyektif, asumsi, dan perbedaan tafsir. Perhatikan di tempat kerja atau negara yang standarnya tidak bagus, waktu menjadi sangat tidak efektif karena orang lebih banyak berdebat karena beda persepsi. Hal yang sangat menguras energi dan membuang waktu jika itu terjadi di organisasi anda. Dalam bisnis yang berjalan baik, setiap terjadi kesalahan atau penyimpangan, maka kita perlu mengevaluasi berdasarkan standar yang ada. Evaluasi, *troubleshooting*, dan pemecahan masalah akan jauh lebih mudah jika ada SOP.

5. Sebuah media kolaborasi

Yang sering tidak disadari oleh banyak orang, SOP adalah sebuah alat kolaborasi. Dengan SOP yang efektif dapat dipastikan tugas dan kewajiban setiap orang dalam satu organisasi menjadi lebih jelas. Setiap langkah, proses, tugas dan tanggung jawab menjadi transparan sehingga kerjasama tim bisa lebih solid. SOP yang baik akan mengurangi kemungkinan konflik akibat saling lempar tanggung jawab.



SOP ADALAH
KOMPONEN PENTING
SISTEM UNTUK
BEKERJA KONSISTEN

BAB 6

MENGAPA SOP SERING TIDAK DILAKUKAN?



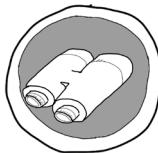
INI PENYEBAB SOP TIDAK DILAKUKAN BERDASARKAN OBSERVASI PENULIS SECARA KUALITATIF. URUTAN TIDAK MENCERMINKAN RANKING, HANYA BERDASARKAN PENDAPAT YANG DIKUMPULKAN DALAM BERBAGAI DISKUSI:

1. Kurang menarik



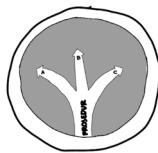
Setiap kali saya melihat SOP sebuah perusahaan, kemungkinan besar saya akan diberikan sebuah *binder* tebal yang susah dibawa atau sebuah dokumen elektronik berisi diagram-diagram rumit. Bagaimana perusahaan anda bisa menarik karyawan untuk membaca SOP kalau begitu keadaannya? Aplikasi media sosial di komputer dan telepon genggam sekarang sangat cantik, indah, dan mudah digunakan. Sementara SOP ditulis dalam bahasa dan format yang tidak menarik. Di luar tampilan, tantangan sebenarnya adalah bagaimana mengintegrasikan SOP dengan *mobile device* agar prosedur bisa dipahami dan dilakukan dengan mudah.

2. Tidak diukur dan diawasi



Penyebab lain SOP tidak dilakukan adalah karena dari manajemen tidak membuat sistem yang memastikan SOP itu dijalankan. Tidak ada ukuran atau KPI (*Key Performance Indicators*) untuk mengukur apakah proses itu berjalan sesuai standar. Kalau organisasi diandaikan sebuah mobil, maka SOP adalah mesin mobil sementara KPI adalah parameter yang ada di *dashboard* mobil. Kalau anda mengendarai mobil tanpa *dashboard*, bagaimana anda tahu kalau mesin mobil bekerja dengan baik?

3. Internal process driven



SOP sering diciptakan oleh masing-masing tim atau departemen tanpa melihat konteks bisnis dan proses secara keseluruhan. Setiap departemen membuat SOP berdasarkan cara pandang internal tanpa mengintegrasikannya dengan departemen lain. Akibatnya, SOP antara satu unit dan yang lain tidak ada kesinambungan proses.

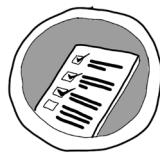
Customer/user akan mengalami proses yang membingungkan atau di “pingpong” dari satu tim ke tim lain tanpa alur yang jelas. Para pelaksana tugas lambat laun akan mengabaikan standar proses yang ada.

4. Belum dimengerti pelaksana/pekerja



Seringkali perusahaan menyediakan dokumen tebal SOP dan mengharapkan setiap karyawan berinisiatif membaca sendiri, tanpa pelatihan atau bimbingan. Akibatnya? Cara termudah karyawan baru belajar standar kerja adalah bertanya dan melihat rekannya bekerja. Tanpa pelatihan yang baik, bisa dipastikan SOP yang disediakan tidak akan digunakan.

5. Tidak ada *checklist/instruksi kerja*



Setiap SOP sebaiknya diturunkan ke bentuk yang lebih praktis, seperti dalam *checklist* atau instruksi kerja (*work instruction*). Banyak atasan yang mengharapkan karyawannya untuk membaca dan memahami SOP dengan mempelajari dokumen yang ada. Di tengah banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, membuka SOP mungkin menjadi prioritas paling akhir bagi seorang karyawan di garis depan. Ada juga atasan yang mengatakan, “Ah, tidak perlu ditulis detil. Nanti juga karyawan kita akan terbiasa.” Betul, namun itu berarti *learning curve* karyawan anda akan menjadi sangat panjang. Sambil menunggu mereka menjadi pintar, *customer* anda akan merasakan proses yang tidak stabil dan kinerja organisasi jauh di bawah ekspektasi.



BAB 7

APA YANG BERBEDA DALAM SOP-it!



Berangkat dari pemahaman tentang penyebab SOP tidak dilakukan, buku ini mencoba fokus pada aspek untuk membuat SOP mudah dipahami dan dilaksanakan. Ada beberapa prinsip yang menjadi pegangan yaitu:

1. *External focus:* merancang SOP berdasarkan konteks organisasi dan *value* untuk *customer*

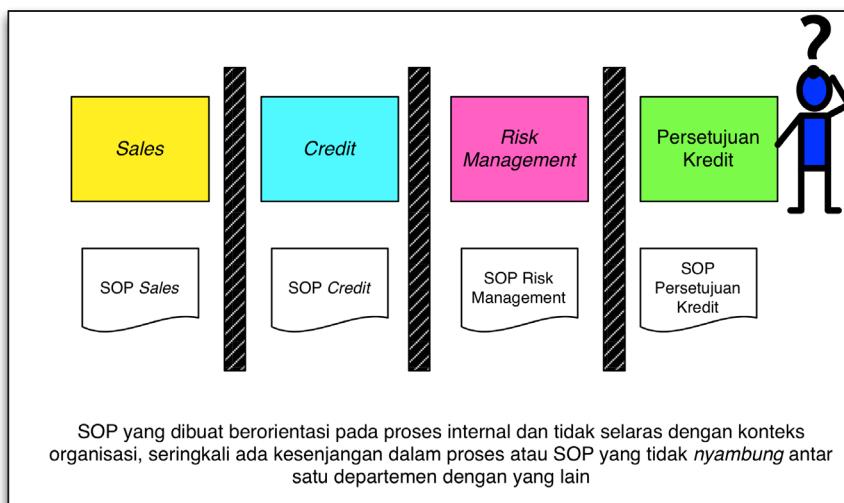
Pekerjaan sebagai konsultan proses bisnis membuat saya sering melihat bagaimana sebuah perusahaan sudah memiliki berbagai SOP namun sayangnya tidak sesuai dengan konteks bisnisnya dan belum terintegrasi dengan baik antara satu departemen dengan departemen yang lain. Akibatnya pelanggan tidak puas, karyawan sering kebingungan, dan manajemen kecewa dengan kinerja organisasi. Pangkal persoalan bermula dari SOP dibuat oleh masing-masing departemen dengan perspektif internal. Misalnya departemen *sales* membuat SOP sendiri, bagian operasi membuat SOP sendiri, dan seterusnya. Namun tidak ada yang menyelaraskan dengan strategi bisnis dan mengintegrasikan keseluruhan SOP agar menjadi satu aliran yang sesuai dengan pengalaman (*experience*) seorang *customer*. Inilah salah satu pendorong utama saya menulis buku ini.

Sebagai ilustrasi, saya akan menggambarkan proses persetujuan kredit usaha di sebuah bank. Misalkan anda adalah seorang nasabah yang mengajukan kredit usaha, dan anda memutuskan untuk berkunjung ke kantor cabang sebuah bank. Di sana seorang karyawan dari bagian *sales* membantu anda untuk mengisi aplikasi, membuat permohonan kredit serta membantu anda untuk melengkapi dokumen-dokumen untuk kredit usaha. Sekarang anda sudah memenuhi semua formulir dan dokumen yang menjadi persyaratan, selanjutnya karyawan bagian *sales* tadi menginformasikan anda akan dihubungi saat kredit disetujui (atau ditolak) dengan perkiraan waktu tiga sampai empat minggu.

Berdasarkan pengalaman, sering terjadi kesenjangan antara bagian *sales* dan bagian kredit yang menjadi proses pengelola berikutnya. Bagian *sales* kadang-kadang tidak paham dokumen apa saja yang menjadi syarat mutlak (*mandatory*) untuk sebuah aplikasi. Umumnya hal itu terjadi bukan murni kesalahan bagian *sales*. Perbedaan terjadi akibat standar yang berbeda di antara dua departemen itu. Akibatnya, aplikasi yang sudah sampai di bagian kredit dikembalikan lagi ke bagian *sales* karena tidak lengkap. Mau tidak mau karyawan bagian *sales* juga harus menghubungi nasabah lagi. Kejadian seperti ini juga terjadi di beberapa tahapan proses sampai akhirnya ada persetujuan (*approval*) ataupun penolakan (*rejection*) dari pihak bank. Semua kesenjangan itu yang menyebabkan proses menjadi lama namun kualitas portfolio juga tidak bertambah bagus.

Bagaimana anda sebagai nasabah? Nasabah seringkali tidak mengerti apa yang terjadi. Anda tidak mengerti mengapa dihubungi berulang kali oleh pihak bank untuk konfirmasi ataupun diminta dokumen tambahan. Di sisi lain anda tidak pernah mendapatkan jawaban yang pasti kapan kredit anda akan disetujui.

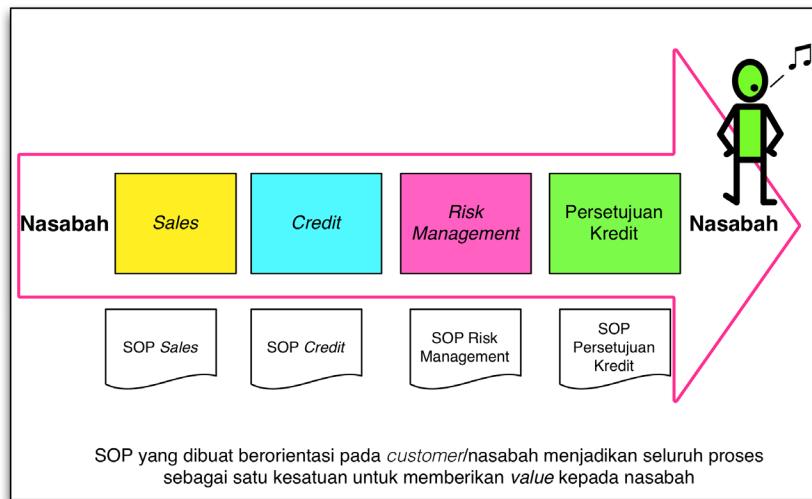
Sekali lagi, akar masalah dari semua itu adalah karena masing-masing departemen mempunyai SOP yang dibuat berdasarkan kebutuhan departemen tersebut (*internal focus*). Tidak ada yang berusaha melihat keseluruhan proses yang terjadi di dalam perusahaan. Akibatnya, setiap bagian hanya membuat SOP sesuai kebutuhan dan perspektif bagiannya sendiri (*silo thinking*).



Gambar 7. SOP yang tidak berjalan dengan baik karena *silo thinking*

Dalam buku ini saya menganjurkan agar pembuatan SOP sejak dalam perencanaan dibuat mengacu kepada *customer* dengan mengikuti *value stream* atau *customer journey* yang dimulai dari pertama kali bertemu nasabah sampai proses terakhir saat kita memberikan keputusan kepada nasabah. Bahkan sebaiknya proses diintegrasikan sampai kredit benar-benar cair dan ditransfer kepada nasabah (*disbursement*). Inilah yang disebut *external focus*.

Dalam prinsip ini, sebuah proses pengajuan kredit didesain mulai dari saat nasabah bertemu dengan karyawan bagian *sales*, lalu dokumen diserahkan kepada bagian kredit untuk dilakukan analisa. Disini anda harus mendokumentasikan bagaimana interaksi antara *sales*, kredit, manajemen risiko (*risk management*) serta bagian yang melakukan persetujuan (komite kredit atau struktur lain) sehingga keseluruhan proses ini terintegrasi dan dipahami dengan baik oleh masing-masing bagian. Dengan pemahaman inilah baru dibuat SOP untuk masing-masing departemen seperti terlihat dalam Gambar 8.



Gambar 8. SOP harus dirancang mengikuti aliran *value* atau *customer journey*

Bagaimana kita merancang SOP seperti ini dan dari mana kita bisa mengambil inspirasi akan menjadi tema utama beberapa bab selanjutnya.

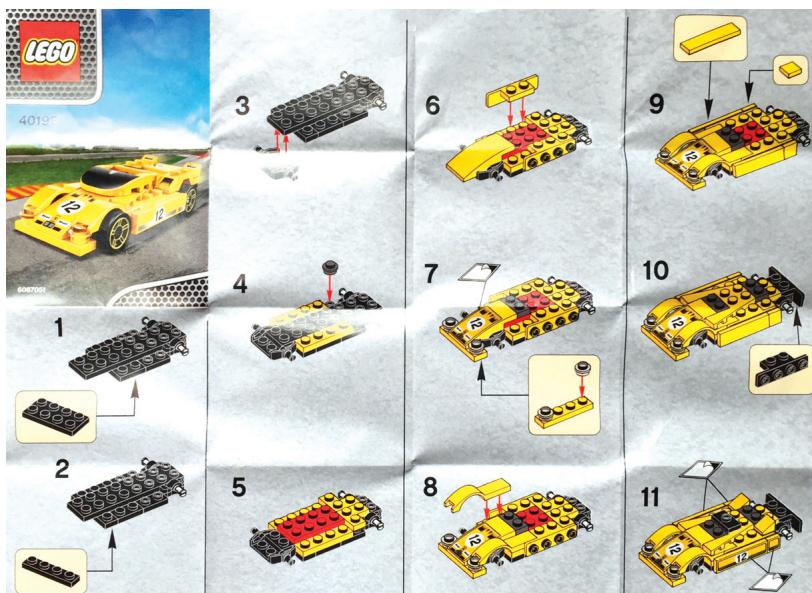
2. Membuat SOP lebih menarik dengan menggunakan berbagai format/media yang memudahkan pengguna

Apakah SOP harus berbentuk dokumen tebal yang penuh dengan diagram alir (*flow chart*) dan kata-kata rumit dalam sebuah dokumen yang tebal?

Walaupun dibuat dengan tujuan yang mulia agar SOP bisa selengkap mungkin, ada ironi dibalik “kelengkapan” itu: sedikit karyawan yang bersedia dan dengan senang hati mempelajari dokumen SOP tersebut.

Untuk itu saya merekomendasikan penggunaan media visual dan digital yang membantu karyawan anda memahami dan melakukan pekerjaannya dengan baik:

- **Visualisasi gambar:** Gunakan *flow chart* simpel atau urutan proses dengan foto-foto dan penggunaan *color coding*. Contoh SOP yang simpel dengan foto dan warna-warni yang tepat adalah produk-produk Lego, seperti contoh pada Gambar 9. Jika anda bisa membuat SOP menyerupai visualisasi oleh Lego, anda akan sangat membantu karyawan dan *customer* anda!

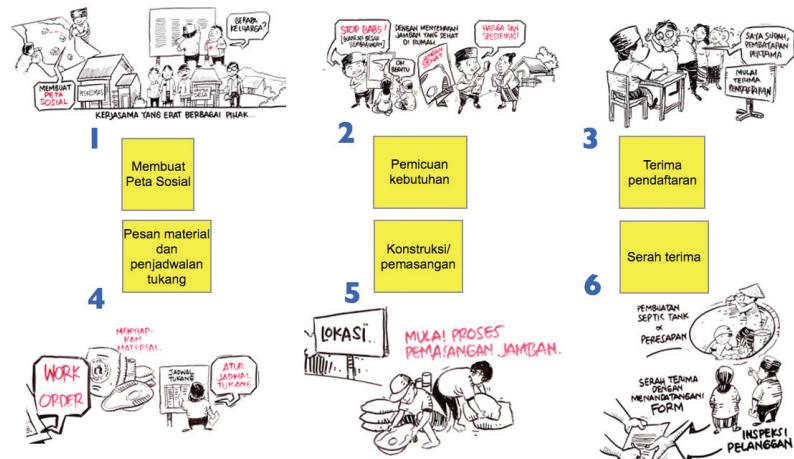


Gambar 9. Contoh urutan proses dengan visualisasi

- **Video tutorial:** Saat ini Generasi *Millennial* telah terbiasa untuk saling berbagi tentang apapun melalui internet, terutama situs YouTube. Dari cara menggunakan berbagai *software* (seperti belajar Photoshop), *game* seperti Minecraft, trik bermain *skateboard*, sampai cara memodifikasi hijab. Anak-anak muda sudah memulai hal yang sangat menarik, kenapa kita di perusahaan-perusahaan tidak menirunya? Dalam salah satu pekerjaan, saya pernah menyaksikan bagaimana di sebuah perusahaan minyak, SOP untuk *pump alignment* yang tadinya sangat susah dimengerti akhirnya menjadi mudah dipahami.

Seorang *team leader* membuat rekaman video saat teknisi terbaik menunjukkan cara melakukan *alignment* pada pompa. Akhirnya video itu justru menjadi referensi yang lebih sering digunakan dibanding prosedur tertulis.

- **Animasi:** untuk proses yang tidak mudah dibuatkan videonya (atau terlalu mahal biaya produksinya), anda bisa membuatkan animasi sederhana. Dalam satu kesempatan di tahun 2012, saya pernah bekerjasama dengan tim *Water Sanitation Program* (WSP) dan sebuah perusahaan kreatif untuk membuat animasi proses usaha sanitasi yang dengan mudah bisa dipahami calon pengusaha di pedesaan dan para pemangku kepentingan.⁸ Animasi juga bisa menjadi cara yang menarik untuk menyampaikan *content* yang rumit kepada masyarakat luas.



Gambar 10. Contoh urutan proses dengan animasi

- **Menggunakan aplikasi/software yang tersedia bebas:** Salah satu ide yang sangat saya rekomendasikan adalah memanfaatkan *mobile device/tablet/smartphone* menjadi alat bantu karyawan untuk memahami dan melakukan SOP dengan konsisten. Dengan aplikasi gratis yang bisa dimodifikasi untuk SOP, anda bisa membuat prosedur mudah diakses seperti layaknya memantau media sosial seperti Facebook atau Path. Untuk saat ini saya menggunakan aplikasi gratis Trello dalam membuat SOP berbasis aplikasi. Bagian ini akan saya bahas khusus di **Bab 20**.
- **Membuat aplikasi/software khusus untuk SOP perusahaan anda:** Jika perusahaan anda mempunyai SOP yang cukup kompleks karena organisasi yang besar mungkin anda perlu memikirkan sebuah aplikasi khusus untuk SOP.

8 - Untuk melihat animasi ini secara keseluruhan, kunjungi link <https://youtu.be/3ly49kHBKkl>

Ini terutama jika keunggulan perusahaan sangat tergantung pada proses dan anda mempunyai *budget* yang memadai. Seperti juga dengan contoh menggunakan *software* yang tersedia gratis, ide besarnya adalah agar SOP ini bisa diakses melalui *mobile devices* dengan mudah, serta bisa disesuaikan dengan tim serta *job description* masing-masing karyawan.

3. Membuat *checklist* sederhana untuk setiap pekerjaan

Tugas seorang pelaksana akan lebih mudah dilaksanakan jika dibuat dalam bentuk *checklist*. Dunia penerbangan, medis dan *safety* sangat mengandalkan *checklist* untuk memastikan prosedur yang sangat penting selalu dilakukan. Prinsip ini akan dibahas lebih lengkap di **Bab 13**.

4. Membuat program pelatihan singkat untuk pelaksana, bukan hanya menyuruh karyawan membaca sendiri

Prinsip ke empat dalam SOP-it adalah untuk selalu membuat pelatihan kepada setiap karyawan yang baru di setiap pekerjaan. Pelatihan disini bukanlah pelatihan SOP di ruang kelas atau di hotel, namun sebuah program pelatihan di tempat kerja yang dilakukan oleh seorang supervisor langsung kepada karyawannya. Inspirasi terbesar dari program ini adalah dari program TWI (*Training Within Industry*), yang selanjutnya akan kita bahas lebih lanjut di **Bab 9** dan **Bab 16**.

5. Memastikan setiap SOP memiliki KPI dan sistem kontrol

Untuk memastikan sebuah SOP selalu dilakukan, kita harus membuat KPI yang membantu *supervisor*/atasan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan SOP tanpa harus selalu berada bersama karyawan. KPI disini akan berfungsi sebagai indikator yang menjadi acuan seorang *supervisor* atau manajer untuk mengevaluasi proses serta karyawan yang melaksanakan. Hal ini akan menjadi pembahasan khusus di **Bab 15** dan **Bab 19**.



BAB 8

APAKAH SOP MEMANG SELALU SUSAH DIMENGERTI DAN DIIMPLEMENTASIKAN?



TIDAK! ADA CONTOH SANGAT BAIK DARI MASA LALU DAN *BEST PRACTICES* DARI ERA DIGITAL INI. KITA AKAN MEMBAHAS DUA HAL ITU SECARA KHUSUS DALAM DUA BAB SELANJUTNYA.

Banyak sekali perusahaan yang menggunakan standarisasi proses sebagai cara untuk menguasai pangsa pasar, seperti perusahaan fashion Zara. Inovasi perusahaan yang berada dalam grup Inditex ini adalah membuat proses yang sangat cepat dari desain sampai produk dijual di toko. Targetnya? Tiga minggu saja. Walaupun terdengar simpel, untuk bisa memastikan target itu selalu tercapai membutuhkan SOP dan proses yang sangat baik dan terintegrasi mulai dari desain, logistik, produksi, sampai distribusi.⁹

Toyota dianggap pionir dalam melakukan inovasi berbasis proses dengan kualitas tinggi, yang sering disebut *lean production*. Dalam pengamatan saya, toko roti Breadtalk juga menunjukkan keunggulan dalam desain proses dan eksekusinya. Semua perusahaan yang mengandalkan kecepatan dan kualitas proses harus mempunyai SOP yang mudah dimengerti dan diimplementasikan oleh para pelaksananya. Seperti yang sudah disebutkan dalam bab sebelumnya, mainan anak-anak Lego adalah contoh perusahaan yang bisa memberikan prosedur dengan sangat mudah sehingga bisa dimengerti dan dilakukan oleh anak-anak taman kanak-kanak! Bayangkan jika perusahaan anda bisa membuat SOP seperti itu, daya gempur dalam kompetisi bisa menjadi jauh meningkat.

Standar proses yang dilaksanakan dengan baik, bisa menjadi senjata perusahaan anda untuk bersaing! Dan inilah tujuan utama buku ini. SOP harus menjadi salah satu *competitive advantage*!



9 - Keeley, Larry, et al. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Wiley, 2013.

“IF YOU CAN’T DESCRIBE WHAT YOU ARE
DOING AS A PROCESS, YOU DON’T KNOW
WHAT YOU ARE DOING”.

- W. EDWARDS DEMING



BAB 9

BELAJAR DARI MASA LALU: TRAINING WITHIN INDUSTRY (TWI)



DI TAHUN 1940-AN, DISAAT NEGARA AMERIKA SERIKAT (AS) TERLIBAT DALAM PERANG DUNIA II, PEMERINTAH NEGARA PAMAN SAMINI MENYADARI MEREKA BERADA DALAM KEADAAN DARURAT.

Di satu sisi, mereka harus mengirimkan tentara dan pemuda-pemudi terbaik ke medan perang, namun di sisi lain berkaca dari pengalaman Perang Dunia I, mereka ingin memastikan bahwa kegiatan industri dalam negeri tidak hancur akibat kekurangan tenaga pelaksana.¹⁰



Gambar 11. Salah satu poster kampanye TWI
(Sumber: Wikipedia¹¹)

10 - Sebuah artikel yang sangat bagus tentang TWI bisa anda baca dari artikel karya Alan G Robinson dan Dean M Schroeder yang berjudul *Training, Continuous Improvement, and Human Relations: The U.S. TWI Programs and the Japanese Management Style*. California Management Review, Winter 1993; 35. Link bisa dilihat di bagian daftar pustaka buku ini.

11 - Poster *We Can Do It* adalah poster propaganda karya J. Howard Miller untuk Westinghouse Electric di tahun 1943. Sumber dari Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/We_Can_Do_It!).

Komisi Tenaga Kerja Perang AS di tahun 1942 memulai sebuah program besar yang disebut ***Training Within Industry*** (TWI) yang bertujuan memastikan kelangsungan industri vital dalam negeri terutama produksi senjata, mesin-mesin perang, dan pelayanan rumah sakit. Berdasarkan banyak pemikiran ahli, terutama konsep yang dikembangkan **Charles Allen**, diciptakan sebuah program untuk membuat standar kerja bisa mudah dimengerti dan ditularkan. Dengan demikian, pekerjaan mudah diajarkan kepada orang awam atau orang-orang yang tidak dikirim ke medan perang, terutama kaum wanita.

Yang bisa jadikan contoh dari TWI adalah bahwa standar kerja harus dibuat mudah dipahami dan dilakukan oleh orang awam.



Gambar 12. Contoh kartu petunjuk untuk melatih pekerja baru dalam TWI
(Sumber: *Training, Continuous Improvement and Human Relations*¹²)

Perhatikan Gambar 12. Ini contoh bagaimana sebuah prosedur dibuat dalam bentuk sebuah kartu. Secara detil setiap kartu memberikan petunjuk sederhana yang mudah dimengerti dan dilakukan.

12 - Robinson, Alan G and Dean M Schroeder. *Training, Continuous Improvement, and Human Relations: The U.S. TWI Programs and the Japanese Management Style*.

Contoh tersebut memberikan gambaran betapa program TWI mempunyai tingkat perhatian yang sangat tinggi untuk:

1. Memastikan sebuah instruksi bisa ditulis dalam bahasa dan format sederhana.
2. Prosedur disusun dengan berorientasi kepada orang yang menerima perintah, dalam hal ini orang awam.
3. Menekankan pada aspek *tell*, *show* dan *illustrate*. Bahwa setiap proses harus memastikan sampai uji coba kepada karyawan sehingga benar-benar mengerti.

Program TWI yang berjalan tahun 1942-1945 ini sukses besar. Amerika Serikat bukan hanya berhasil memproduksi alat-alat perang lebih cepat dan efisien, namun juga memastikan mayoritas produksi barang dan jasa mereka tetap beroperasi disaat ekonomi kebanyakan negara di dunia runtuh terimbas perang. Itu sebabnya, sejak usai perang dunia II, Amerika Serikat bukan hanya salah satu negara yang memenangkan perang, namun juga salah satu negara dengan ekonomi terkuat karena berhasil memastikan produktivitas tetap berjalan optimum disaat ekonomi negara lain hancur.

Hal yang dapat dipelajari dari TWI untuk membuat SOP adalah:

1. SOP harus berorientasi kepada pelaksana dan pengguna SOP.
2. Gunakan bahasa sederhana yang mudah dimengerti.
3. Gunakan format yang mudah disimpan dan dibawa oleh karyawan.
4. Setiap instruksi harus diajarkan, ditunjukkan dan didemonstrasikan sampai karyawan benar-benar mengerti.
5. Memastikan karyawan mengerti SOP dengan melakukan uji coba di lapangan.



BAB 10

ADOPSİ TREND MASA KINI: *DESIGN THINKING*



DI TAHUN 2005, PERUSAHAAN KREATIF IDEO DIMINTA UNTUK MEMPERBAIKI PROSES KEMOTERAPI DI PUSAT KANKER SLOAN-KETTERING MEMORIAL AGAR LEBIH BERSAHABAT UNTUK PASIEN.

Tim konsultan itu kemudian mengajak para staf rumah sakit untuk mengikuti perjalanan para pasien kanker dalam menjalani seluruh proses kemoterapi termasuk perjalanan dari rumah ke rumah sakit dan kembali pulang. Bukan hanya memahami proses yang ada, para staf menjadi paham proses atau pelayanan dimana pasien frustrasi, kecewa atau puas. IDEO menyebut metode mereka sebagai ***design thinking*** atau ***human-centered design*** karena menempatkan empati kepada manusia sebagai landasan utama merancang sebuah proses/produk. *Customer journey* seperti di atas menjadi salah satu praktik yang baik untuk menghasilkan solusi.¹³

Selain mengutamakan empati kepada manusia, *design thinking* mencari solusi dengan pendekatan yang lebih holistik dengan menghormati pelanggan dan pekerja sebagai seorang manusia, yang mempunyai emosi. Seringkali dalam pembuatan proses konvensional kita mengasumsikan manusia sebagai mahluk yang selalu patuh, rasional dan selalu sehat, alias bagaikan robot. Dari sini kita bisa belajar bahwa SOP harus dibuat lebih berempati kepada pengguna agar lebih mudah dipahami dan dilaksanakan. Mulai dari desain yang menarik (menggunakan foto, video, *prototype*, simulasi, sampai animasi), merancang proses yang menyenangkan, sampai kepada membuat kualitas produk dan layanan yang prima.

13 - Cerita dikutip dari buku *Creative Confidence* karya Tom dan David Kelley.



Gambar 13. Contoh prosedur yang dibuat simpel dan mudah dimengerti
(sumber dari brosur IKEA Alam Sutera)

Salah satu contoh favorit saya untuk proses dan pengalaman yang menyenangkan adalah apa yang dirancang oleh IKEA. Mulai dari visualisasi cara berbelanja (Gambar 13), perancangan interior toko dengan semua petunjuk yang menarik, *packaging* produk yang akhirnya kita bawa pulang, sampai pada petunjuk cara pemasangannya. Seluruhnya dibuat agar mudah dimengerti dan dilakukan oleh orang awam.

Hal yang dapat dipelajari dari *design thinking* untuk membuat SOP adalah¹⁴:

1. SOP harus berorientasi kepada pelaksana dan pengguna agar mudah dimengerti dan dilaksanakan.
2. Selalu ingat bahwa pengguna dan pelanggan kita adalah manusia yang rasional dan juga mempunyai emosi. SOP harus dibuat mudah dan berguna bagi mereka.
3. Gunakan bahasa dan format yang mudah dimengerti dengan bantuan visual atau media lain.
4. Bayangkan SOP sebagai sebuah perjalanan yang dialami pengguna dan pelanggan (*customer/user journey*) secara utuh, bukan berdasarkan struktur organisasi.
5. Libatkan pengguna dan pelanggan dalam mendesain prosedur yang mereka anggap paling mudah dan paling aman.



14 - Ada banyak buku bagus yang mengulas *design thinking*. Ini rekomendasi saya: *Creative Confidence* karya Tom dan David Kelley, *Change by Design* karya Tim Brown dan *This is Service Design Thinking* karya Marc Stickdorn dkk. Silahkan dilihat di daftar pustaka untuk informasi detil.

BAB II

APA YANG HARUS DIPERSIAPKAN DALAM MEMBUAT SOP?



PERTANYAAN YANG RUTIN DITANYAKAN TENTANG SOP ADALAH TENTANG APA YANG HARUS DILAKUKAN UNTUK MEMBUAT SOP. APAKAH HARUS MENGGUNAKAN KONSULTAN SOP?

Membuat SOP sebenarnya tidak memerlukan banyak persiapan. **Dengan atau tanpa konsultan SOP**, yang anda butuhkan adalah hal-hal berikut:

1. Tim kecil yang terdiri dari orang yang bertugas mendokumentasikan dan orang yang mengerti proses yang akan didokumentasikan
2. Kertas atau *post-it/sticky notes* untuk mencatat urutan/*sequence* pekerjaan
3. Alat tulis (pulpen/pensil)
4. *Handphone* yang dilengkapi kamera untuk merekam foto dan video
5. Pengukur waktu (tergantung durasi proses, bisa menggunakan jam tangan, *stopwatch*, *smartphone* atau *time stamp* di *log book*)

Seperti yang sudah disampaikan, ada tiga parameter utama yang perlu dicatat untuk mendokumentasikan SOP:

1. Urutan langkah
2. Parameter yang diperlukan (misalnya temperatur, kualitas, atau warna), keahlian/kualifikasi tertentu (misalnya ada pekerjaan yang harus dilakukan oleh *welder* dengan kualifikasi khusus, ada dokumen yang harus disetujui oleh seorang direktur), *system/tool* tertentu (misalnya harus menggunakan form tertentu, atau *file MS Excel*, atau sistem SAP)
3. Durasi waktu

Jika ketiga parameter di atas sudah didokumentasikan dengan baik, sudah cukup untuk membuat SOP. Manfaatkan dokumentasi visual berupa foto dan video untuk membuat SOP kita menjadi sangat jelas dan mudah dimengerti.

Sebagai catatan, membuat SOP membutuhkan ketekunan dan waktu yang sangat banyak karena tim penyusun perlu memahami, mewawancara para pekerja, mengumpulkan form atau dokumen yang rutin digunakan sampai pada menyusun berbagai informasi itu menjadi satu dokumen yang utuh.

Jika disimpulkan, yang paling penting dibutuhkan untuk membuat SOP adalah komitmen dari pemimpin untuk memastikan sebuah tim kerja yang didedikasikan untuk membuat SOP. Tim ini bisa digantikan tim konsultan jika anda tidak memiliki banyak sumber daya manusia, namun tetap perlu satu atau dua orang karyawan yang ditunjuk untuk menjadi penghubung konsultan dengan tim internal perusahaan.

Tips Praktis!

1. Ingat, prinsip utama SOP yang pertama adalah mudah dilakukan. Jadi ikuti saja seluruh proses dan dokumentasikan secara sederhana. Apakah seluruh proses? Tidak. Ini akan kita bahas di bab berikutnya. Apa yang didokumentasikan ini bisa menjadi *draft* pertama untuk divalidasi dengan pelaksana dan manajemen. Jika perlu direvisi, bisa dilakukan sesuai kesepakatan.
2. Sebuah proses mungkin bervariasi. Oleh karenanya ada *rule of thumb* yang disebut *rule of 7* yaitu mengobservasi sebuah proses sekitar 7 kali berturut-turut. Proses dan waktu yang paling umum dilakukan dijadikan sebagai dasar (*baseline*).
3. *Keep it simple!* Yang penting adalah SOP bisa dimengerti dan dilakukan. Jangan ragu jika SOP pertama dirasa kurang sempurna, karena bisa direvisi seiring berjalannya waktu.



BAB 12

LANGKAH-LANGKAH MENYUSUN SOP



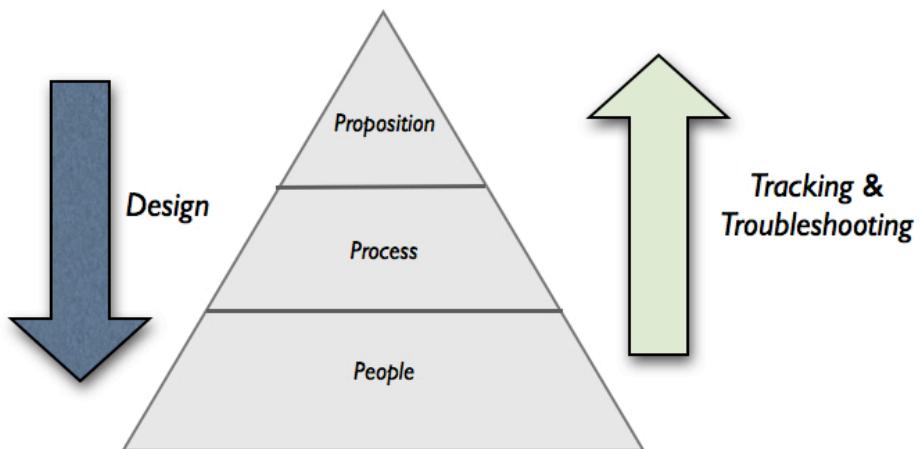
SETELAH KITA MELIHAT BERBAGAI ASPEK SOP, KINI SAATNYA KITA MEMBAHAS SECARA DETIL BAGAIMANA CARA MENYUSUN SOP AGAR MUDAH DIMENGERTI DAN DILAKUKAN.

Dalam mendesain SOP, saya merekomendasikan untuk mengikuti urutan piramida seperti dalam Gambar 14 yaitu dari atas ke bawah:

Langkah ke-1. Proposition: mendefinisikan nilai (*value*) organisasi anda untuk *customer* serta konteks organisasi anda

Langkah ke-2. Process: memetakan proses bagaimana manfaat dan nilai itu anda ciptakan dari awal sampai akhir

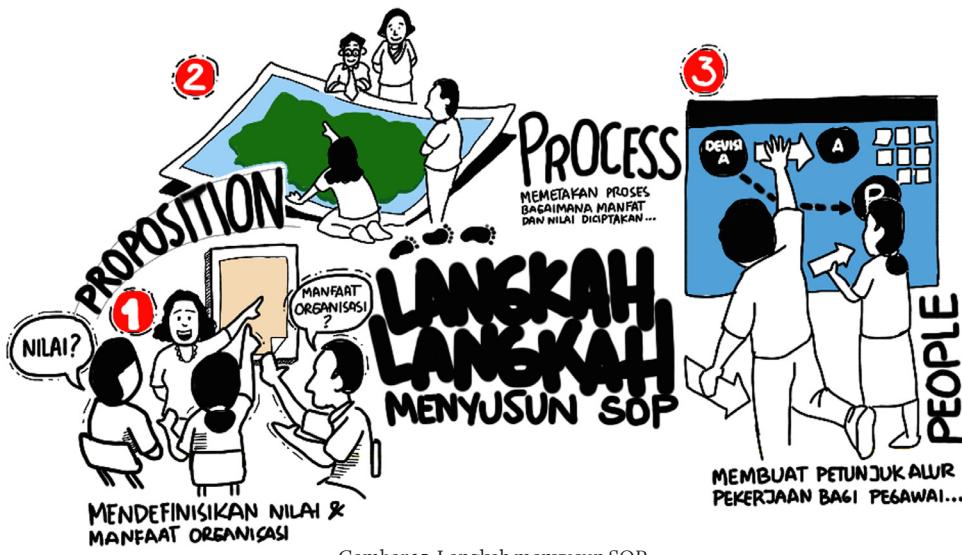
Langkah ke-3. People: membuat petunjuk teknis bagaimana semua proses dilakukan oleh karyawan di dalam organisasi anda



Gambar 14. Piramida pembuatan SOP

Setelah SOP-nya selesai didokumentasikan, untuk kebutuhan *tracking* kinerja dan *troubleshooting* anda bisa lakukan dari bawah ke atas, mulai dari faktor manusia, kemudian proses baru terakhir di level proposisi.

Dengan mengikuti urutan sesuai Gambar 14, SOP bisa anda buat tanpa tergantung dengan struktur organisasi sebuah perusahaan. Kenapa? Karena yang terpenting bagi sebuah prosedur adalah apa manfaat dari organisasi anda. Langkah-langkah tersebut bisa anda lihat juga pada Gambar 15. Manfaat atau *value* dari organisasi membuat anda mempunyai tujuan yang jelas. Proses dibuat untuk memastikan tujuan itu tercapai. Struktur organisasi bisa mengikuti tujuan dan proses sebuah organisasi. Seperti yang sudah dibahas dalam Bab 7, prosedur dibuat mengikuti *value stream* atau *customer/user journey* berdasarkan *value* yang anda tawarkan sebagai proposisi. Seperti yang kita bahas dalam bab-bab sebelumnya, jika membuat SOP yang dimulai dari struktur organisasi dan hanya melihat departemen masing-masing sering mengakibatkan proses yang tidak memuaskan pelanggan karena tidak terintegrasi dengan baik.



Gambar 15. Langkah menyusun SOP

Selain inspirasi dari *design thinking*, cara ini saya gunakan berdasarkan pengalaman saya dalam memperbaiki proses bisnis perusahaan menggunakan ***Value Stream Map (VSM)*** sebuah konsep dalam praktik *Lean Production*¹⁵.

15 - Referensi yang baik untuk *Value Stream Map* adalah buku berjudul *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*, karangan Mike Rother & John Shook.

Lebih jauh lagi, salah seorang kolega saya, Dr. Yacine Chibane, yang merupakan praktisi implementasi ERP (*Enterprise Resources Planning*) membantu saya memahami lebih baik hubungan antara strategi sampai eksekusi dengan piramida serupa dengan Gambar 14 sebelumnya.¹⁶ Jika dikaitkan dengan ISO 9001:2015, cara mendesain seperti ini juga membantu sebuah perusahaan bisa melakukan dokumentasi sesuai konteks bisnis dan mengikuti *process approach* seperti yang direkomendasikan oleh organisasi standar internasional tersebut.

Manfaat pembuatan SOP dengan mengikuti piramida pembuatan SOP:

1. ***Strategic alignment:*** Sejak awal SOP kita sudah memikirkan keselarasan antara strategi perusahaan dalam bentuk proposisi (*proposition*) dengan proses (*process*) sampai penjabarannya di tingkat pelaksana (*people*)
2. ***Customer focus:*** Dengan desain yang baik, sebuah SOP bisa dari awal kita arahkan untuk *customer focused* karena setiap proposisi harus mengacu kepada pelanggan dan tidak terlalu berorientasi kepada struktur organisasi yang kaku dan sering menciptakan *silo thinking*
3. ***Process approach dan action oriented:*** Dari tahap desain kita bisa membuat standar yang berorientasi pada proses serta merumuskan bagaimana memastikan semua bisa dilakukan oleh para pelaksana dengan menentukan tolok ukur (*indicator/KPI*). Termasuk bagaimana melakukan *troubleshooting* jika proses tidak berjalan
4. ***Siap untuk implementasi ERP:*** Jika organisasi anda belum mempunyai ERP, atau bersiap mengimplementasikan ERP, maka cara ini sangat tepat karena pada dasarnya organisasi anda sudah menyiapkan *business architecture* yang siap untuk dibuatkan alur dalam software ERP
5. ***Tracking/KPI built-in:*** Dengan melakukan langkah mengikuti piramida ini, anda bisa mendefinisikan *tracking* dan KPI untuk setiap proses dan individu/PIC secara selaras kepada strategi besar organisasi

Untuk lebih jelasnya, mari ikuti pembuatan SOP secara bertahap.

16 - Yacine Chibane dan Gede Manggala. *How to Make Your Employees Work to Your Strategy?* Blog post pada tanggal Feb 2015 at <http://edraflo.com/2015/02/how-to-make-your-employees-work-to-your-strategy/>

Langkah ke-1. *Proposition: Value atau manfaat apa yang organisasi anda berikan kepada customer?*

Dalam langkah pertama ini, anda harus mendefinisikan kenapa organisasi anda perlu ada. *Value* apa yang anda berikan untuk *user* atau *customer*? Lingkup kata “organisasi” disini bisa dalam makna luas (misalnya perusahaan), bisa juga dalam lingkup lebih kecil (misalnya departemen atau organisasi kecil). Yang penting, anda bisa mendefinisikan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh orang/organisasi yang menjadi *customer/user* anda.

Untuk menjelaskan pentingnya proposisi, mari lihat contoh ini. Misal ada tiga buah perusahaan yang bergerak dalam usaha kuliner:

Perusahaan	Proposisi	Benchmarking
A	Makanan ala masakan di rumah, sehat namun lezat (<i>homely, healthy, tasty</i>)	<i>Home industry</i> yang mengutamakan kesehatan dan rasa
B	Makanan cepat saji dengan harga terjangkau	<i>Fast food</i>
C	Makanan bercita-rasa sangat tinggi	<i>5-star quality restaurant, Michelin star</i>

Tabel 1. Contoh proposisi usaha kuliner

Melihat perbedaan proposisi di atas, apakah anda bisa membayangkan bagaimana secara proses akan terjadi perbedaan signifikan diantara ketiga perusahaan itu? Tujuan kita memahami itu karena dalam merancang SOP sejak awal anda harus membayangkan gambaran besar proses yang akan kita rancang serta gambaran proses yang menjadi *benchmarking*.

Sekali lagi, proposisi ini bukan hanya untuk tingkat perusahaan tapi juga untuk lingkup yang lebih kecil misalnya tingkat departemen. Sebagai contoh, sebuah tim di bawah Departemen *Finance & Accounting* bertugas menangani proses pembayaran *invoice* dengan proposisi sebagai berikut:

Memastikan setiap pembayaran *invoice* kepada *vendor/business partner* terjadi dalam waktu 21 hari dengan data dan laporan yang akurat.

Dengan mengetahui proposisi di atas, anda bisa membayangkan secara garis besar apa yang menjadi fungsi dan tujuan proses tersebut terutama aspek-aspek yang menjadi fokus.

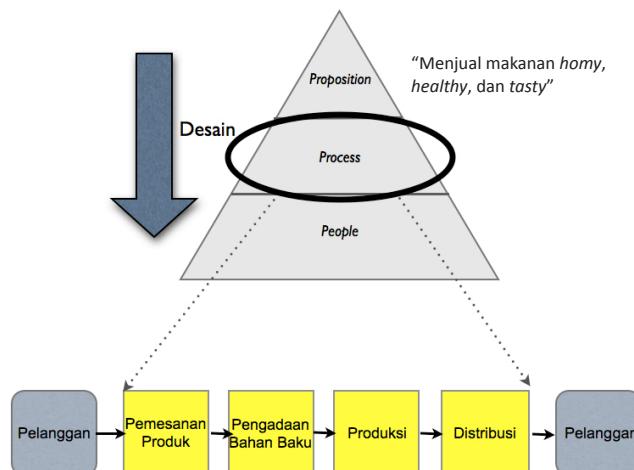
Setelah mengetahui proposisi, langkah berikutnya adalah mendefinisikan proses yang diperlukan untuk menghasilkan *output* sesuai ekspektasi *customer/user*.

Langkah ke-2. Process: Apa proses utama yang harus ada untuk menciptakan value sesuai proposisi anda?

Jika anda sudah membuat proposisi yang baik, sekarang tinggal menjawab pertanyaan ini: Apa proses utama yang perlu ada untuk memastikan *value* itu bisa didapatkan dengan maksimal oleh pengguna atau pelanggan anda?

Case study 1: perusahaan makanan

Kita akan menggunakan contoh Perusahaan A yang menawarkan makanan *homiy, healthy & tasty*. Sangat kebetulan, salah seorang tim pembuat buku ini mempunyai perusahaan bernama **Srikandi Recipe (SR)** yang mempunyai proposisi sama dengan perusahaan A sehingga sangat layak kitajadikan sebagai contohnya.¹⁷ Proses inti perusahaan ini bisa dilihat pada Gambar 16.

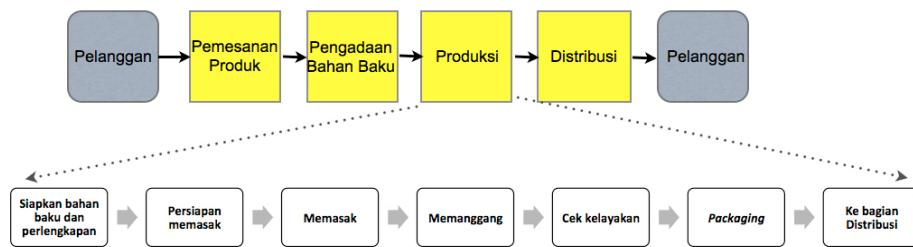


Gambar 16. Contoh pemetaan proses untuk langkah ke-2

Peta proses pada Gambar 16 adalah contoh *high level process map*, yang pada umumnya masih perlu dibuat lebih detil agar bisa menjadi acuan praktis. Contoh proses yang satu level lebih detil bisa dilihat pada Gambar 17.

17 - Srikandi Recipe adalah usaha kuliner yang dimiliki oleh Anastasia Dwifebri, editor buku ini. Ia juga seorang praktisi di bidang *quality improvement*.

LANGKAH-LANGKAH MENYUSUN SOP – 50



Gambar 17. Contoh pemetaan proses lebih detil

Dari level proses yang lebih detil ini, anda bisa mendiskusikan dengan tim di organisasi anda untuk membuat SOP semakin detil:

- Bagaimana prosedur untuk menyiapkan bahan baku dan peralatan?
- Bagaimana prosedur untuk persiapan memasak?
- Bagaimana prosedur untuk memasak?
- Bagaimana prosedur untuk memanggang?
- Bagaimana prosedur cek kelayakan?
- Bagaimana prosedur *packaging*?
- Bagaimana prosedur untuk bagian distribusi?

Masing-masing proses itu lalu mulai ditulis prosedur secara lebih lengkap dan terstruktur, dibuatkan diagram alir/*flow chart* (jika perlu) dan dikumpulkan sebagai sebuah dokumentasi.

Penting! Seberapa detil proses diperlukan untuk pembuatan SOP akan diulas lebih lanjut di Bab 14.

Case study 2: Tim pembayaran invoice

Bagaimana jika anda ingin menyusun proses di level departemen atau tim kecil, bukan perusahaan?

Langkah-langkah yang perlu dilakukan sama dengan *case study* perusahaan makanan sebelumnya. Pertama kali anda membuat piramida seperti pada Gambar 18.

Selanjutnya, tergantung kepada kompleksitas dari proses di perusahaan anda, ada dua pilihan untuk membuat SOP berdasarkan skema itu:

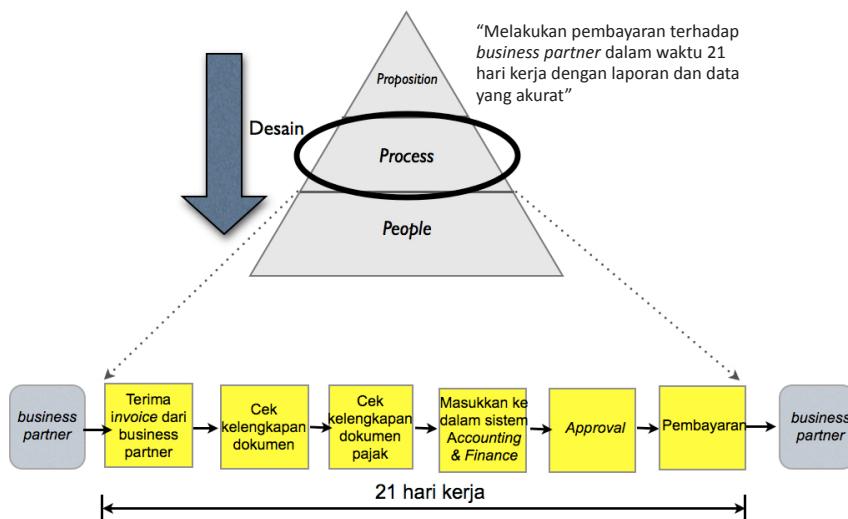
Pilihan A:

Jika organisasi anda sudah besar dan kompleks, maka masing-masing proses yang digambarkan dengan kotak memerlukan SOP khusus. Misalnya untuk menerima

invoice perlu SOP khusus, cek kelengkapan dokumen perlu dibuat SOP, begitu juga untuk proses cek kelengkapan dokumen pajak, dan seterusnya. Jadi akan ada enam SOP untuk proses pembayaran *invoice*.

Pilihan B:

Jika organisasi anda masih kecil atau baru, keseluruhan proses pembayaran *invoice* “dari terima *invoice* sampai eksekusi pembayaran” hanya butuh satu SOP.

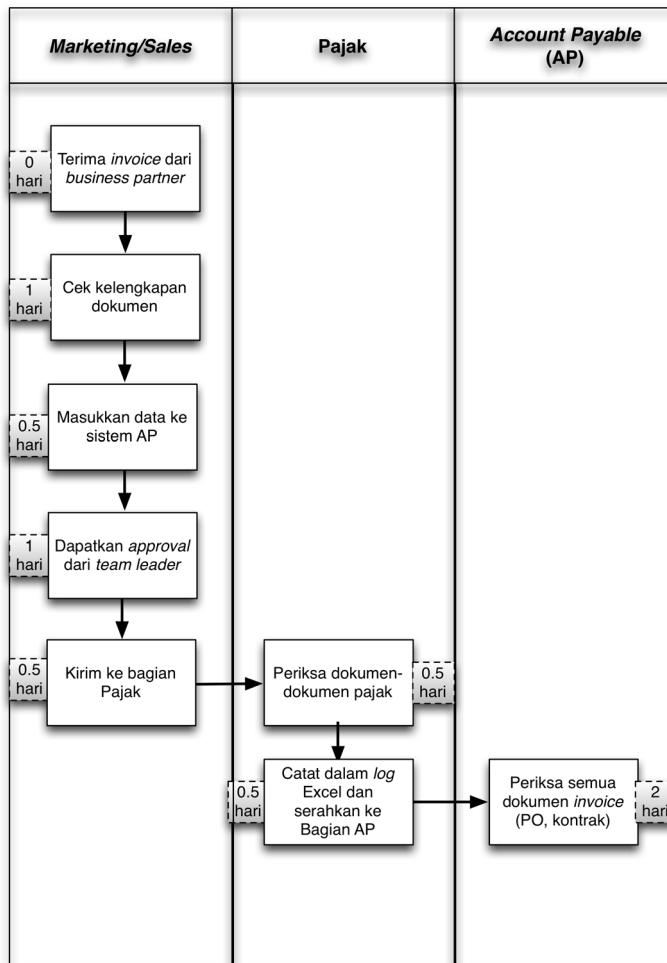


Gambar 18. Contoh proposisi dan pemetaan proses di tingkat departemen

Untuk buku ini, saya mengasumsikan anda memilih pilihan B, dimana keseluruhan proses tersebut akan kita buat lebih rinci seperti Gambar 19. Jika anda lihat dengan seksama, ada tiga hal penting yang sudah tercakup di dalamnya:

1. Urutan proses (*sequence*)
2. Titik perhatian, pengukuran, keahlian dan peralatan serta tim yang harus melakukan masing-masing proses/aktivitas
3. Waktu atau durasi untuk melakukan langkah tersebut

Perlu digarisbawahi, bahwa dalam lingkup sebuah organisasi besar/perusahaan pada umumnya mempunyai beberapa proses inti. Yang penting diingat adalah konsep membuat SOP-nya sama dengan langkah-langkah di atas. Jika semua langkah anda lakukan dengan konsisten, seluruh prosedur dalam setiap proses akan menjadi SOP yang saling melengkapi dan membentuk satu kesatuan yang utuh.

Gambar 19. Contoh penggambaran SOP dengan diagram alir (*flow chart*)

Catatan: SOP dalam Gambar 19 hanya sebagian kecil dari pembuatan *invoice* (tidak menggambarkan keseluruhan). Dalam praktiknya, proses bisa lebih kompleks dibanding contoh ini. Buatlah sesuai dengan kebutuhan organisasi anda.

Setelah menyelesaikan langkah ke-2, sekarang anda beranjak menuju langkah berikutnya.

Langkah ke-3. *People*: Bagaimana memastikan pelaksana/karyawan bisa melakukan prosedur yang sudah anda buat?

Langkah ketiga adalah memastikan semua proses bisa dilakukan dengan baik oleh para pelaksana. Dengan adanya aktivitas detil untuk setiap tim/departemen di dalam *process flow* yang anda buat (seperti Gambar 19) maka selanjutnya anda bisa menentukan PIC dari masing-masing tim. Oleh karena itu, titik perhatian kita adalah pada masing-masing tim yang menjadi *header* setiap kolom pekerjaan (lihat Gambar 20). Urutan kerja untuk masing-masing tim menjadi panduan membuat *job description* untuk PIC yang anda tunjuk.



Gambar 20. Contoh membuat detil SOP ke level pelaksana (langkah ke-3)

Jika di lihat, aktivitas pertama dalam proses *invoice* ini adalah **terima invoice dari business partner** (*pelaksana: Marketing/Sales*).

Banyak praktik SOP di lapangan yang melihat bahwa menuliskan petunjuk di atas sudah cukup jelas bagi para PIC. Namun dalam buku ini perlu saya tegaskan bahwa SOP yang baik harus bisa dengan mudah dilakukan oleh orang yang masih baru dan baru mendapatkan sedikit informasi. Untuk contoh diatas misalnya dalam menerima *invoice*, PIC dari *marketing/sales* diharapkan bisa melakukan tugas ini:

- Menerima *invoice* asli
- Menerima faktur pajak
- Menerima dokumen pendukung terkait *invoice* yaitu kwitansi pembelian barang atau PO (*purchase order*), atau SPK (surat perintah kerja) atau salinan kontrak.

Nah, dalam langkah ini, semua instruksi detil itu harus didokumentasikan, disosialisasikan dan diberikan pelatihan kepada semua pelaksana di dalam tim *marketing/sales*. Cara terbaik tentunya membuat sebuah *checklist* sederhana yang akan kita bahas di bab selanjutnya. Jika dokumentasi anda telah sampai di tahap ini, saya ucapkan SELAMAT, karena anda telah mempunyai sebuah SOP yang siap diimplementasikan!



BAB 13

CHECKLIST SEBAGAI PELENGKAP SOP



TUGAS SEORANG PELAKSANA AKAN LEBIH MUDAH DILAKUKAN JIKA DIBUAT DALAM BENTUK *CHECKLIST*. SEBAGAI CONTOH, UNTUK PROSES PEMBAYARAN *INVOICE* YANG KITA JADIKAN CONTOH DI BAB 12, KEGIATAN MENERIMA DOKUMEN BISA DIBUAT DALAM BENTUK SEPERTI INI:

<i>Checklist</i>	
Penerimaan <i>Invoice</i> dari <i>Business Partner</i>	
<input type="checkbox"/>	Terima <i>invoice</i> asli dari <i>business partner</i>
<input type="checkbox"/>	Terima faktur pajak
<input type="checkbox"/>	Cek dokumen pendukung (PO atau SPK atau fotokopi kontrak)

Gambar 21.
Contoh *checklist*

Dengan *checklist* di atas, sang PIC bisa mengerti lebih jelas apa yang harus diperiksa serta dokumen apa yang diperlukan. Dengan penjelasan sederhana itu anda bisa mengharapkan orang yang baru direkrut pun bisa mengerti tugas dasarnya sejak hari pertama bekerja (tentu saja tetap membutuhkan pelatihan dan waktu adaptasi untuk benar-benar paham dan lancar).

Sekarang bayangkan jika setiap aktivitas dalam perusahaan anda mempunyai satu *checklist* maka dapat dipastikan keuntungan berikut ini akan bisa anda lihat dengan segera:

- Setiap proses dan aktivitas mempunyai panduan pelaksanaan secara detil
- Setiap pelaksana mengerti tugas dan kewajibannya dengan jelas
- Setiap *supervisor*/atasan mempunyai referensi apa yang menjadi tugas anggotanya sehingga memudahkan kontrol

Dengan adanya *checklist* sebagai bentuk teknis dari SOP, akan ada transparansi di dalam pelaksanaan proses dan pengawasannya!

Menurut **Atul Gawande** dalam bukunya, *The Checklist Manifesto*, pilot pesawat terbang sangat mengandalkan *checklist* dalam menjalankan tugasnya. Untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan terutama memastikan keamanan penumpang, pilot mengandalkan *checklist* sederhana sesuai kebutuhan. Ada *checklist* untuk *take-off*, *checklist* untuk *landing*, dan sebagainya.

Sebagai seorang dokter, Atul Gawande melihat bahwa petugas medis di rumah sakit bisa meniru para pilot. Ia mengkampanyekan penggunaan *checklist* untuk para dokter sehingga ia kemudian dirangkul oleh WHO (*World Health Organization*) untuk menyebarluaskan penggunaan *checklist* oleh petugas medis di seluruh dunia.¹⁸ Sebagai referensi, anda bisa menggunakan Gambar 22 sebagai referensi membuat *checklist*¹⁹:

A CHECKLIST FOR CHECKLISTS

Development	→	Drafting	→	Validation
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Do you have clear, concise objectives for your checklist? <p>Is each item:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A critical safety step and in great danger of being missed? <input type="checkbox"/> Not adequately checked by other mechanisms? <input type="checkbox"/> Actionable with a specific response required for each item? <input type="checkbox"/> Designed to be read aloud as a verbal check? <input type="checkbox"/> One that can be affected by the use of a checklist? <p>Have you considered:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adding items that will improve communication among team members? <input type="checkbox"/> Involving all members of the team in the checklist creation process? 		<p>Does the checklist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilize natural breaks in workflow (pause points)? <input type="checkbox"/> Use simple sentences structure and basic language? <input type="checkbox"/> Have title that reflects its objectives? <input type="checkbox"/> Have a simple, uncluttered, and logical format? <input type="checkbox"/> Fit on one page? <input type="checkbox"/> Minimize the use of color? <p>Is the font:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> San serif? <input type="checkbox"/> Upper and lower case text? <input type="checkbox"/> Large enough to be read easily? <input type="checkbox"/> Dark on a light background? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Are there fewer than 10 items per pause point? <p><input type="checkbox"/> Is date of creation (or revision) clearly marked?</p>		<p>Have you:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trained the checklist with front line users (either in a real or simulated situation)? <input type="checkbox"/> Modified the checklist in response to repeated trials? <p>Does the checklist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fit the flow of work? <input type="checkbox"/> Detect errors at a time when they can still be corrected? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Can the checklist be completed in a reasonably brief period of time? <p><input type="checkbox"/> Have you made plans for future review and revision of the checklist?</p>

Gambar 22. Panduan membuat *checklist* (Sumber: Project Check)

18 - Bisa dibaca lebih lanjut dalam buku karya Atul Gawande yang berjudul *The Checklist Manifesto*.

19 - Project Check http://www.projectcheck.org/uploads/1/0/9/0/1090835/checklist_for_checklists_final_10.3.pdf

CHECKLIST SEBAGAI PELENGKAP SOP – 56

Dengan referensi tersebut, anda bisa membuat setiap aktivitas di dalam SOP ke dalam format yang mudah dicerna. Ingat, dalam dunia yang semakin kompleks dan tugas yang semakin banyak, salah satu cara paling efektif untuk memastikan sebuah proses dimengerti dengan baik adalah: *CHECKLIST*.

Sebagai contoh penggunaan dalam aplikasi nyata pada Gambar 23 anda bisa melihat *checklist* yang tim **Edraflo Consulting** siapkan sebagai bagian dari SOP untuk **Waste4Change**, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penanganan limbah dan proyek-proyek yang berwawasan lingkungan.

PERSIAPAN		PELAKSANAAN		SELESAI	
Tiba di kantor : <input type="checkbox"/> Sebelum pukul 07.30 pagi		Sikap kepada warga atau pelanggan <input type="checkbox"/> Bersikap ramah dan sopan		#01 CHECKLIST/INSTRUKSI KERJA <input checked="" type="checkbox"/>	
Peralatan yang harus dipakai : <input type="checkbox"/> Masker <input type="checkbox"/> Sarung Tangan <input type="checkbox"/> Sepatu Boot <input type="checkbox"/> Seragam kebersihan		Pengangkutan Sampah Mudah Terurai <input type="checkbox"/> Ambil dan tuang drum sampah ke dalam truk <input type="checkbox"/> Bersihkan dan letakkan kembali di tempat semula <input type="checkbox"/> Isi dan catat rumah yang telah diangkut sampohnya <input type="checkbox"/> Tidak ada sampah yang tercecer		<input type="checkbox"/> Simpan semua form pencatatan sampah yang telah diisi <input type="checkbox"/> Lakukan bersih-bersih peralatan <input type="checkbox"/> Isi daftar kepuangan <input type="checkbox"/> Pulang kerja pukul 16.00 sore	
Perlengkapan yang harus dibawa : <input type="checkbox"/> Alat tulis dan papan jalan <input type="checkbox"/> Form rumah warga <input type="checkbox"/> Kantung oranye dan biru		Pengangkutan Sampah Sulit Terurai <input type="checkbox"/> Ambil kantong biru atau oranye dari warga <input type="checkbox"/> Tukar kantung yang diserahkan dengan yang baru			
		Tugas di RPM (Sampah Anorganik) : <input type="checkbox"/> Letakkan kantong sampah sesuai kategori/warna (biru atau oranye) <input type="checkbox"/> Lakukan penimbangan untuk setiap material sampah <input type="checkbox"/> Catat hasil penimbangan material sampah ke dalam form yang telah disediakan			

Gambar 23. Contoh *checklist* dalam aplikasi lapangan
(Sumber: SOP Waste4Change)

A SIMPLE CHECKLIST CAN HELP PEOPLE MANAGE COMPLEX SITUATION.

JACK DORSEY (PENDIRI TWITTER) MEMBERIKAN BUKU **THE CHECKLIST
MANIFESTO** KEPADA SEMUA PEGAWAI BARU DI PERUSAHAANNYA.



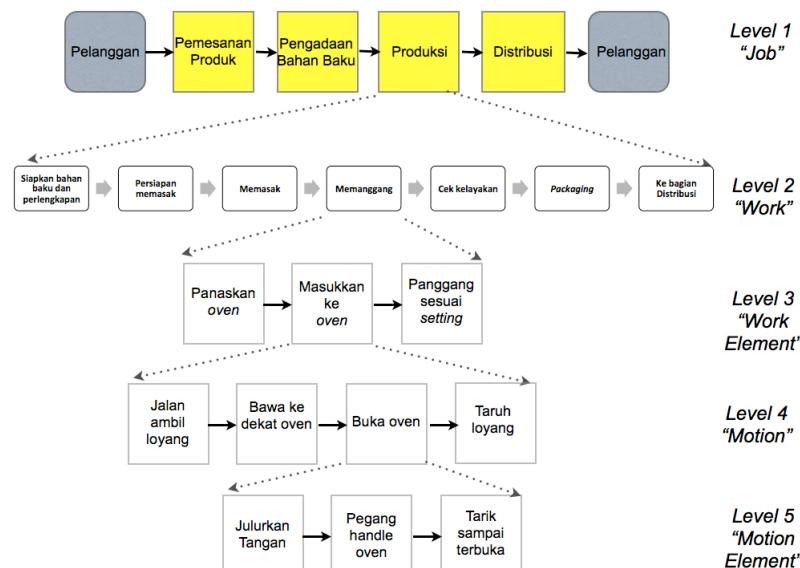
BAB 14

BAGAIMANA MEMBUAT PETA PROSES UNTUK SOP?



DALAM MENENTUKAN PETA PROSES BISNIS (LANGKAH KE-2 DALAM PIRAMIDA PEMBUATAN SOP), SALAH SATU PERTANYAAN YANG PALING SERING DITANYAKAN ADALAH, SEBERAPA DETIL PROSES YANG PERLU ANDA BUAT UNTUK SEBUAH SOP.

Jawabannya adalah **tergantung kebutuhan dan konteks organisasi anda**. Sebagai panduan teknis, saya merekomendasikan anda bisa melakukan pemetaan proses dalam lima *level* seperti yang biasa digunakan dalam konsep *lean production*. Menggunakan ilustrasi proses bisnis di Srikandi Recipe, lima *level*/prosesnya bisa dibuat detil sebagai berikut²⁰:



Gambar 24. Contoh beberapa level untuk pemetaan proses

20 - Proses ini untuk ilustrasi sederhana saja.

Dari contoh itu bisa dilihat bahwa ada beberapa tingkatan proses yang berbeda, mulai dari *level 1 (job)*, *level 2 (work)*, *level 3 (work element)*, *level 4 (motion)*, sampai *level 5 (motion element)*. Malah, saya bisa menambahkan *Level 0 (nol)* sebagai level tertinggi yaitu di *strategic level* dari kacamata seorang CEO.

Skema di atas adalah sebuah panduan, artinya tidak semua organisasi perlu pemetaan proses sampai di *level 5*. Dari pengalaman saya, banyak organisasi membuat SOP berdasarkan pemetaan proses di *level 2 (work)*, yang menurut saya akan bisa tetap efektif asalkan dibuatkan *checklist*. Jika pemetaan anda sampai *level 3*, maka secara umum SOP anda sudah cukup jelas.

Level 4 (motion) biasanya merupakan sebuah standar proses yang dilengkapi denah atau *physical flow map*. Sangat penting untuk pekerjaan yang pergerakannya perlu sangat standar. *Level 5 (motion element)* adalah sebuah panduan yang sangat detil di level gerakan tangan/anggota tubuh dan penggunaan peralatan (*tools/equipment*). Jika perusahaan anda berkeinginan untuk melakukan otomasi/robotisasi maka membuat SOP sampai *level 5* menjadi sebuah kewajiban. Perusahaan yang ingin mencapai *zero defect* atau *zero accident* juga harus bisa membuat SOP sampai *level 5*.

Jadi, anda harus selalu kembali kepada piramida *proposition-process-people*. Seberapa detil anda ingin membuat peta proses, sangat tergantung kepada kebutuhan organisasi. Lakukan iterasi (uji coba berulang) dengan melibatkan para pelaksana. Sepanjang mereka mengerti dan bisa melakukan prosedur dengan benar, berarti anda sudah sampai di level yang tepat. Jika masih ada kebingungan atau kurang jelas (ada pemahaman yang berbeda-beda), anda perlu membuat satu level lebih detil dari yang ada sekarang.



BAB 15

SOP DAN KPI



SETIAP PROSES HARUS BISA DIUKUR DENGAN SATU ATAU LEBIH INDIKATOR YANG DISEBUT *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI). SAYA MENGANALOGIKAN SOP SEBAGAI MESIN MOBIL, DIMANA KPI ADALAH *DASHBOARD* YANG ANDA LIHAT DI DEPAN KEMUDI.

Indikator di *dashboard* walaupun hanya sedikit, sangat membantu anda sebagai pengemudi untuk mengendalikan mobil, mengarahkan kendaraan ke tujuan serta mengetahui apakah mesin bekerja dengan baik. Tanpa *dashboard*, anda hanya merab-raba dan mungkin tidak bisa menyetir dengan aman.

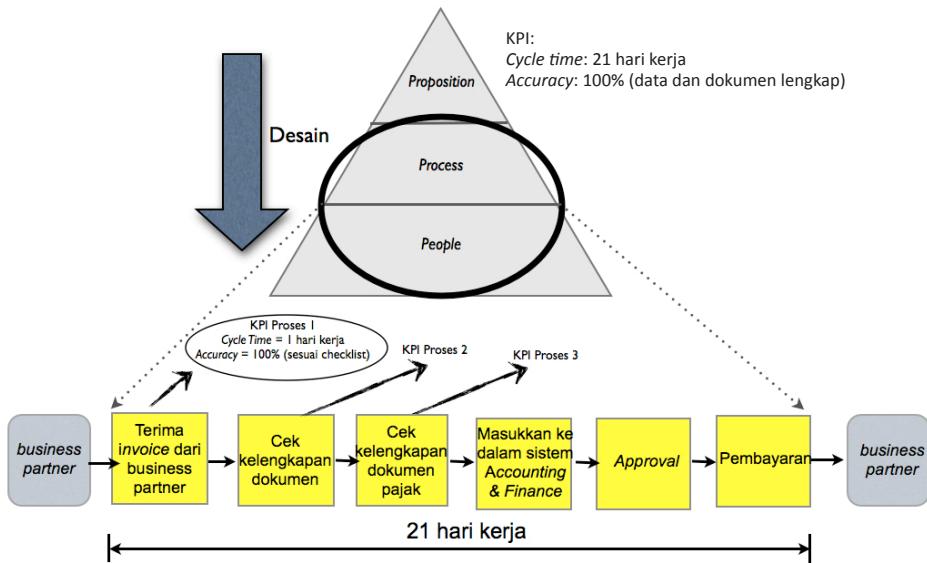
Jika anda sudah memiliki sistematika yang benar dalam membuat SOP, maka membuat KPI akan menjadi relatif mudah. Mari kita kembali kepada contoh proses pembuatan *invoice* yang sudah kita bahas sebelumnya. Dengan proposisi tim yang telah ditetapkan, maka KPI dari proses itu secara keseluruhan adalah:

Cycle Time: 21 hari kerja

Accuracy: 100% (semua data dan dokumen lengkap dan benar)

Dengan KPI seperti di atas, untuk setiap proses yang lebih kecil, anda bisa menerjemahkan dan menjabarkan sesuai dengan fungsi dan kesepakatan antar pelaksana di dalam proses tersebut. Yang jelas, jika masing-masing KPI individu disinergikan, semuanya akan mengerucut dan *aligned* dengan KPI secara keseluruhan.

Pada gambar 25, anda bisa melihat bahwa *cycle time* 21 hari kerja dijadikan panduan untuk membuat KPI di masing-masing tim kecil: tim penerima *invoice*, tim pemeriksa kelengkapan dokumen, tim pemeriksa dokumen pajak, dan seterusnya. Misalnya tim penerima *invoice* mempunyai KPI *cycle time* 1 hari kerja, tim pemeriksa kelengkapan dokumen serta seluruh tim berikutnya menetapkan KPI *cycle time* masing-masing (KPI Proses 2, KPI Proses 3, dan seterusnya). Yang penting seluruh proses harus selesai dalam 21 hari kerja.



Gambar 25. Penjabaran KPI setiap pelaksana yang *aligned* dengan KPI seluruh tim

Dengan adanya SOP dan KPI, maka dapat dikatakan bahwa prosedur dalam organisasi anda akan bisa dimengerti, dilaksanakan dan dimonitor dengan baik. Begitu anda telah menetapkan SOP dan KPI-nya, mulai ukur setiap hari dalam sebuah tabel sederhana. Jangan lupa membuat *tracking* dalam bentuk grafik agar mudah dimengerti oleh pelaksana dan pengambil keputusan.

Tips Praktis!

1. Saya menggunakan angka tiga sebagai “angka ajaib” dalam menentukan KPI dengan kisaran dua sampai empat. Jika anda hanya punya satu indikator, menurut saya terlalu sedikit; lebih dari empat artinya KPI anda terlalu banyak.
2. Gunakan piramida *proposition-process-people* dalam menentukan KPI di setiap proses. Untuk masing-masing proses, jumlah KPI tetap di angka sekitar tiga.
3. Pastikan ada sinergi dan *alignment* antar proses (selaras secara horisontal) dan dengan KPI utama organisasi kita (selaras secara vertikal).



BAB 16

MELATIH PEKERJA MEMAHAMI DAN MELAKUKAN SOP



MENGGUNAKAN TWI SEBAGAI INSPIRASI, SAAT PERUSAHAAN ANDA SUDAH MEMPUNYAI SOP, *CHECKLIST*DAN KPI, LANGKAH-LANGKAH INI BISA DIGUNAKAN DALAM MELAKUKAN PELATIHAN SECARA PRAKTIS DAN *HANDS-ON*.

1. Tahap persiapan

- A. Tentukan waktunya
 - *Skill* apa yang *supervisor* harapkan dari karyawan;
 - *Kapan skill* itu diharapkan sudah dikuasai
- B. Bagi dan buat detil pekerjaan yang dilatih menjadi bagian-bagian yang lebih kecil
 - Gunakan *checklist*
- C. Siapkan semua perlengkapan
 - Alat/mesin, formulir, material yang diperlukan
 - Atur tempat kerja dengan baik
- D. Sesuaikan tempat kerja dengan standar yang anda inginkan; agar karyawan selalu bekerja dengan menjaga standar itu

2. Cara memberikan pelatihan

Langkah 1. Siapkan pekerja yang dilatih

- Buat ia nyaman
- Jelaskan pekerjaannya, dan tanyakan apa yang ia sudah tahu
- Buat ia tertarik dengan pekerjaannya

Langkah 2. Jelaskan cara kerjanya

- Beritahu (*tell*), beri contoh (*show*) dan beri gambaran langkah demi langkah secara bertahap (sesuai SOP dan *checklist*)
- Jelaskan hal-hal yang sangat penting
- Berikan penjelasan dengan jelas dan sabar

Langkah 3. Uji coba

- Minta sang karyawan untuk melakukan; perbaiki jika masih salah
- Minta ia untuk menjelaskan langkah demi langkah sambil ia mengerjakan
- Pastikan ia mengerti
- Teruskan langkah ini sampai anda yakin ia mengerti

Langkah 4. Follow up

- Saatnya sang karyawan bekerja. Beri tahu siapa yang harus ia cari jika ada pertanyaan
- Cek secara rutin; Dorong ia untuk mengajukan pertanyaan
- Selalu *follow-up* dan monitor secara rutin agar karyawan makin menguasai pekerjaannya

Ingat, pelatihan tidak harus mahal dan di kelas khusus. Malah lebih baik di lakukan secara langsung di tempat kerja dan diberikan oleh *supervisorsang* karyawan. Ini adalah *on the job training* bukan teori di kelas.



TELL,
SHOW,
TRY OUT,
FOLLOW UP

BAB 17

BEKERJA DENGAN KONSULTAN SOP



PADA DASARNYA CARA KERJA TIM KONSULTAN SOP SANGAT BERVARIASI TERGANTUNG LATAR BELAKANG PARA KONSULTAN SERTA TUJUAN DARI PEMBUATAN SOP. ADA KONSULTAN YANG SUDAH MENYEDIAKAN *TEMPLATE* UNTUK SOP, ADA JUGA KONSULTAN YANG MERANCANG DAN MEMBUAT DOKUMENTASI PROSEDUR SESUAI DENGAN KEBUTUHAN KLIEN SECARA SPESIFIK.

Sebagai sebuah panduan, beberapa hal ini sebaiknya dijadikan referensi saat anda menggunakan konsultan untuk membuat SOP di perusahaan anda:

1. **Kualitas SOP anda tetap ditentukan oleh kualitas tim internal yang bekerja sebagai mitra tim konsultan.** Banyak klien menganggap bahwa saat mereka mengundang konsultan seharusnya tim konsultan sudah bisa bergerak dan bekerja secara independen tanpa banyak mengganggu tim dan operasi harian anda. Ini pendapat yang keliru, karena pada dasarnya anda mengundang konsultan untuk menggantikan tim anda mendokumentasikan seluruh proses secara detil. Artinya, secara strategi, informasi dan validasi masih sangat memerlukan tim anda, sedangkan konsultan SOP fokus pada pekerjaan detil untuk merangkum semua informasi menjadi satu kesatuan yang utuh.
2. **Membuat dan menyusun SOP adalah pekerjaan yang harus teliti dan memakan waktu banyak.** Oleh karena itu jika anda menggunakan konsultan, selalu berikan informasi yang lengkap serta cepat dalam mengevaluasi hasil pekerjaan. Ini menghindari pekerjaan yang terus-menerus direvisi secara sporadis.
3. **Sebelum mengundang konsultan, anda perlu mengumpulkan semua dokumen, formulir, presentasi-presentasi terkait pekerjaan, dan laporan-laporan yang relevan dalam satu folder yang mudah diakses.** Ini bisa mempercepat penyusunan SOP dan mengurangi *waiting time* karena harus menunggu informasi atau dokumen yang diperlukan dalam membuat prosedur.



BAB 18

MERAWAT SOP



MEMASTIKAN SOP TETAP *UP-TO-DATE*DAN TERDOKUMENTASI DENGAN BAIK MEMILIKI KESULITAN YANG SAMA DENGAN MEMASTIKAN SOP BENAR-BENAR DILAKUKAN OLEH PARA KARYAWAN. TANTANGAN TERBESAR DI DALAM MEREVISI SOP TERJADI KARENA DINAMIKA DI LAPANGAN YANG SANGAT CEPAT.

Seringkali terjadi perubahan di lapangan, sementara waktu yang diperlukan untuk melakukan *review* dan menyetujui perubahan tersebut jauh lebih lambat. Akibatnya? Cara kerja aktual di lapangan sudah berbeda dengan apa yang ada di dalam dokumentasi. Apalagi jika perusahaan anda adalah perusahaan yang sedang berkembang pesat, ada risiko perubahan di lapangan jauh lebih cepat dari perubahan dokumentasi.

Dalam *Quality Management System*, walaupun format SOP tidak diatur namun prinsip revisi dan kontrol terhadap dokumentasi SOP menjadi salah satu subyek paling penting. Tujuan sistem kontrol terhadap SOP adalah:

1. SOP yang digunakan dalam setiap pekerjaan **hanya ada satu versi**, tidak boleh ada lebih dari satu standar yang beredar. Jangan sampai ada variasi atau beberapa SOP untuk proses yang sama.
2. SOP selalu **diupdate** mengikuti perkembangan operasi dan teknologi yang telah diterapkan dan disetujui di perusahaan anda. Jangan sampai dokumentasi SOP yang resmi “ketinggalan” dibanding proses yang terjadi di lapangan.
3. Di sisi lain, **praktik pekerjaan di kantor dan lapangan juga dipastikan harus sama** dengan SOP yang resmi. Jangan sampai dokumentasi SOP sudah bagus namun tidak tercermin di lapangan. Jangan sampai terjadi sindrom “SOP sudah ada namun tidak dilaksanakan”.

Untuk memastikan anda bisa merawat SOP agar selaras dengan perkembangan bisnis, ini yang harus dilakukan:

- Ada satu tim/PIC yang menjadi pintu lalu-lintas revisi SOP.** Tugasnya adalah menjadi *gate keeper* proses penyimpanan dan revisi SOP, termasuk memberikan penomoran dan menyetujui revisi. Secara ideal perlu ada satu tim yang khusus mengatur SOP (misalnya departemen **Quality Control** atau bisa masuk tim **Compliance**, tergantung desain organisasi yang ada). Namun secara praktis, untuk perusahaan kecil, tanggung jawab ini bisa dipegang oleh tim apa saja (atau siapa saja) yang anda anggap mampu menangani administrasi dan dokumentasi.

Memastikan dalam sampul/cover setiap SOP ada informasi sebagai berikut

- sebagai kontrol:**

- Nama/judul SOP
- Tanggal pembuatan
- Revisi ke berapa
- Tanggal revisi
- Tanggal efektif (secara resmi berlaku)
- Tim/orang yang mengesahkan

Logo Perusahaan	No SOP	1/SOP/MTG/2015/Rev1
	Tanggal Pembuatan	1-Jul-14
	Revisi ke	1
	Tanggal Revisi	1-Jul-15
	Tanggal Efektif	1-Agu-15
	Disahkan oleh	Manager Finance & Accounting
	Nama SOP	Prosedur Pembayaran Invoice
UU/Peraturan/Kebijakan Terkait	Kualifikasi Pelaksana	
1. Peraturan Perusahaan tentang Pengadaan Barang dan Jasa		
Proses Bisnis dan SOP terkait	Peralatan/Perlengkapan	
1. SOP Pembelian/pengadaan barang dan jasa	1. PC/Laptop	
2. SOP Penunjukan rekanan	2. Sistem Pembayaran AP	
KPI	Lokasi dokumen	
1. Waktu: 21 hari kerja	1. Hardcopy: SOP Library	
2. Data dan laporan akurat	2. Softcopy: SOP sharefolder	

Tabel 2. Contoh sampul SOP sebagai kontrol dokumen

3. Memastikan ada ***tracking summary*** untuk setiap versi atau perubahan dalam SOP seperti Tabel 3:

Revisi ke- / Tanggal	Deskripsi Perubahan	Originator	Tanggal Berlaku Setelah Revisi
00/17 Agustus 2014	Draft pertama SOP	Danny	N/A
01/28 Oktober 2014	SOP resmi revisi 1: Dari <i>draft</i> awal ada perubahan KPI dan formulir	Danny/Dewi	1 November 2014
02/28 Oktober 2015	SOP resmi revisi 2: Dari SOP revisi 1 ada penambahan proses baru	Danny/Dewi	1 November 2015

Tabel 3. SOP *tracking log* (menjadi bagian dari dokumentasi pada tiap SOP)

4. Membuat sebuah **kalender rutin untuk mengeluarkan revisi SOP**, misalnya setiap tahun atau setiap dua tahun sekali.
5. **Memastikan SOP bisa diakses dan dilihat dengan mudah** oleh setiap orang yang terlibat sebagai pelaksana atau pihak yang berwenang dalam pengawasannya.
6. **Tim yang menjadi *gate keeper* mempunyai sebuah tabel yang merangkum semua SOP dalam satu katalog sederhana** yang disusun berdasarkan proses, organisasi dan nomor SOP.
7. **Memastikan sentralisasi ini juga mempunyai standar prosedur, atau mempunyai SOP untuk SOP.** Walaupun terdengar lucu, namun ini sangat penting agar ada kejelasan proses bagi para pelaksana yang menjaga dokumentasi SOP.



BAB 19

BAGAIMANA MEMASTIKAN SOP DILAKUKAN?



AKHIRNYA KITA TIBA PADA **BAGIAN PALING SULIT DAN MENANTANG DALAM SOP YAKNI MEMASTIKAN SELURUH PROSEDUR YANG ADA DILAKUKAN DENGAN BAIK SECARA KONSISTEN**. BANYAK PEMIMPIN PERUSAHAAN (BESAR MAUPUN KECIL) MELIHAT TANTANGAN INI SEBAGAI KENDALA BESAR DALAM MENCAPAI KINERJA YANG DIINGINKAN.

Untuk memastikan SOP dilaksanakan, saya merekomendasikan setiap pemimpin organisasi untuk menggunakan konsep ABC (*Antecedents-Behavior-Consequence*) yang sering digunakan dalam manajemen perubahan atau *leadership skill*.²¹ Secara sederhana, kerangka ABC meminta setiap pemimpin menyediakan prasyarat/infrastruktur (*antecedents*) untuk memastikan perilaku (*behavior*) yang diinginkan terjadi. Setelah itu, seorang pemimpin wajib menerapkan konsekuensi (*consequences*) baik itu positif (jika *behavior* itu dilaksanakan) maupun konsekuensi negatif (jika *behavior* itu tidak dilaksanakan). Untuk lebih jelas, bisa dilihat di Tabel 4 berikut:

<i>Antecedents</i>	<i>Behavior</i>	<i>Consequences</i>
<ul style="list-style-type: none"> Dokumen SOP bisa diakses dengan mudah Ada <i>checklist</i> untuk pelaksana Ada KPI yang jelas <i>Team Leader/Supervisor</i> mengerti SOP dan KPI yang ditetapkan Ada <i>training/sosialisasi</i> untuk SOP, <i>checklist</i> dan KPI 	Melaksanakan pekerjaan sesuai SOP	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan SOP dan mencapai KPI menjadi faktor penting dalam penilaian kinerja Untuk pegawai yang melaksanakan SOP, setiap pemimpin memberikan komentar positif Untuk pegawai yang tidak/belum melakukan SOP diberikan teguran secara lisan/tertulis Jika dianggap belum mampu, pegawai yang tidak melakukan SOP dengan baik mendapatkan pelatihan/coaching

Tabel 4. Kerangka ABC untuk memastikan SOP berjalan baik

21 - ABC framework ini saya kutip dari buku Leslie Wilk Bracksick berjudul *Unlock Behavior, Unleash Profits: Developing Leadership Behavior that Drives Profitability in Your Organization*.

Walaupun sederhana, kerangka ABC ini sangat efektif untuk memastikan SOP bisa berjalan. Sungguhpun sederhana, kerangka ABC tidak mudah dilaksanakan karena membutuhkan komitmen besar dari seorang pemimpin untuk menyediakan prasyarat pelaksanaan SOP serta kesediaan untuk selalu mengawasi pelaksanaannya.

Kesimpulannya, pelaksanaan SOP yang baik membutuhkan *leadership* yang kuat dan berkomitmen tinggi. Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menyadari bahwa membangun sistem adalah tugas utama mereka. Secara jangka pendek, hal ini harus kita akui merupakan sesuatu yang sulit karena banyaknya prioritas yang harus diselesaikan segera setiap hari.

Namun jika seorang pemimpin bisa membuat SOP berjalan dengan baik, maka hasilnya akan sangat sepadan. Bayangkan anda mempunyai sebuah organisasi yang berjalan layaknya mesin otomatis untuk menghasilkan kinerja maksimal. Bayangkan anda melihat karyawan anda bekerja lebih mudah karena semua proses tertata rapi. Bayangkan *user* dan *customer* anda menikmati produk dan *experience* yang menyenangkan saat berinteraksi dengan organisasi yang anda pimpin. Lebih jauh lagi, bayangkan anda bisa menjadikan SOP dan *process excellence* sebagai *competitive advantage* anda!



TRAINING,
CHECKLIST,
KPI

BAB 20

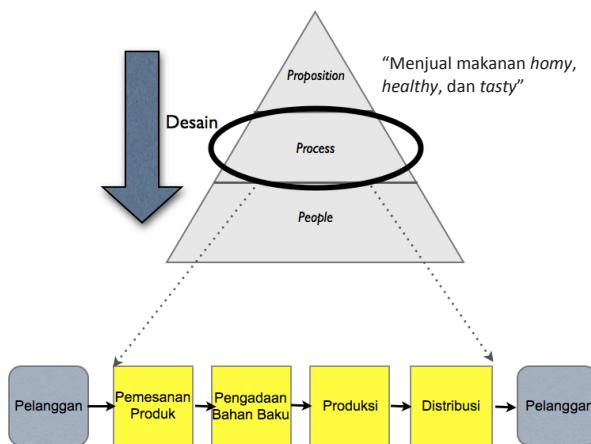
MENGGUNAKAN APLIKASI/ SOFTWARE GRATIS UNTUK SOP YANG MUDAH DILAKUKAN



SEBAGAI BAB PENUTUP, SAYA AKAN MENGULAS SEDIKIT TENTANG PENGGUNAAN APLIKASI GRATIS UNTUK MEMPERMUDAH KARYAWAN ANDA MEMAHAMI DAN MELAKSANAKAN SOP.

Impian terbesar saya untuk SOP adalah bahwa petunjuk kerja untuk seorang karyawan bisa semudah mengakses Facebook atau Path. Setiap karyawan bisa mengerti dengan mudah tugas kewajibannya DAN mudah dimonitor oleh atasannya. Salah satu aplikasi gratis yang bisa digunakan untuk mewujudkan impian ini adalah Trello (www.trello.com) sebuah aplikasi yang bisa diakses melalui komputer, *tablet*, dan *smartphone*.

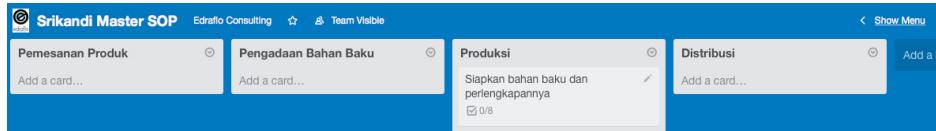
Untuk contoh, mari kita gunakan lagi aliran proses usaha kuliner Srikandi Recipe:



Gambar 26. Piramida dan proses *high-level* Srikandi Recipe

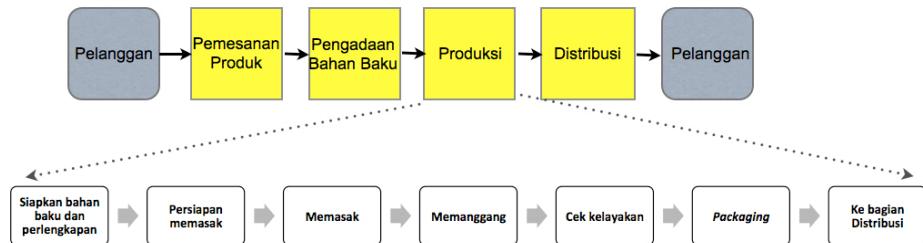
7) - MENGGUNAKAN APLIKASI/SOFTWARE GRATIS UNTUK SOP YANG MUDAH DILAKUKAN

Dengan Trello, aliran proses ini kita bisa buat dalam bentuk seperti ini:



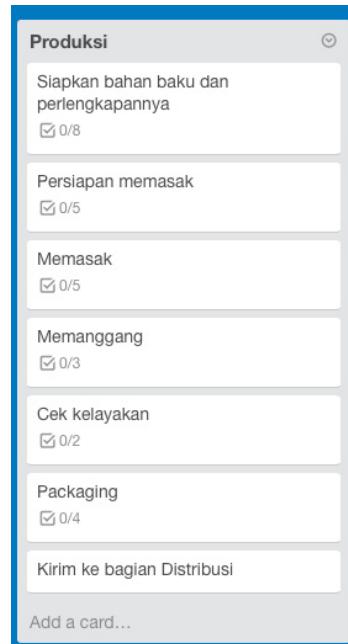
Gambar 27. Proses *high-level* Srikandi Recipe menggunakan Trello

Jika kita *drill-down* bagian produksi, diagram detilnya adalah sebagai berikut:



Gambar 28. Proses detil bagian produksi Srikandi Recipe

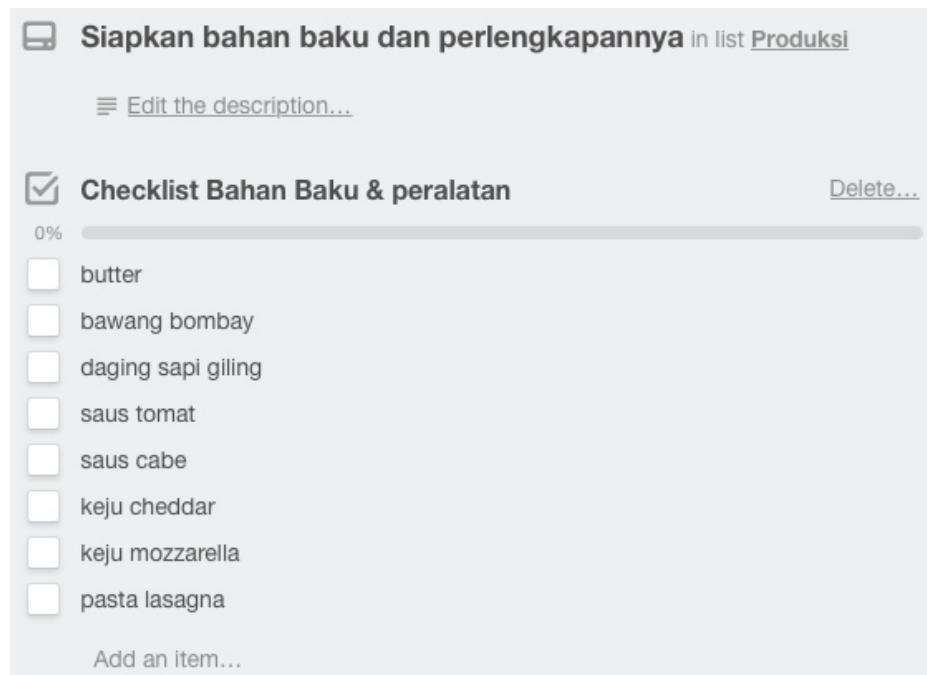
Pada Trello, kita bisa membuat proses itu menjadi:



Gambar 29.
Proses detil bagian
produksi Srikandi Recipe
menggunakan Trello

Seperti yang menjadi salah satu tema utama buku ini, salah satu cara terbaik dalam membuat SOP adalah membuat *checklist* untuk level pelaksana.

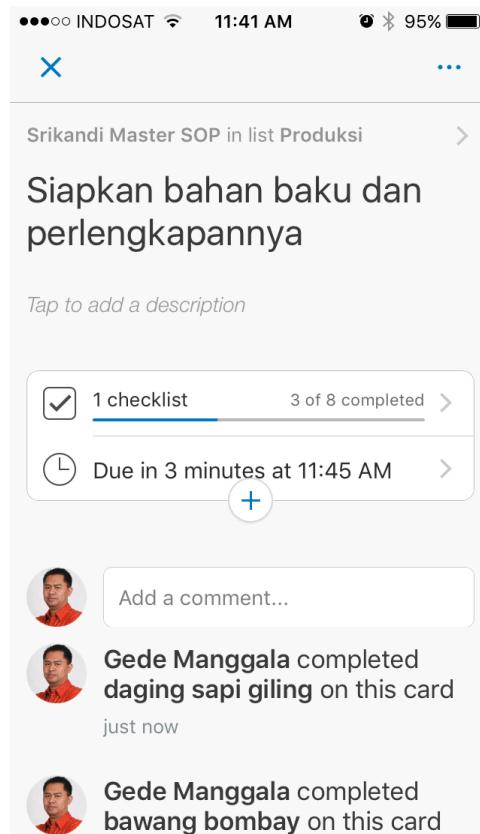
Misalkan untuk proses persiapan bahan baku dan perlengkapannya, kita bisa membuat *checklist* yang mendeskripsikan semua bahan yang diperlukan dengan rinci:



Gambar 30. *Checklist* Srikandi Recipe menggunakan Trello

Apakah anda bisa bayangkan, sekarang SOP Srikandi Recipe bukan lagi hanya sebatas dokumen di atas kertas. Namun SOP ini menjelma menjadi sebuah aplikasi yang bisa diakses di berbagai *devices*, mulai dari komputer, laptop, tablet sampai telpon seluler anda. Setiap pegawai bisa mengakses, memahami, dan melakukan apa yang harus dilakukan setiap hari. Anda bisa menambahkan *link*, *form*, gambar, dan media lain dalam setiap proses.

Dengan kapabilitas yang ada, anda bahkan bisa melakukan *monitoring/tracking* secara otomatis untuk pekerjaan yang berulang (misalnya menggunakan aplikasi **Zapier**, sebuah aplikasi gratis yang bisa membuat aplikasi Trello berjalan otomatis). SOP anda juga menjadi media yang interaktif dan bisa di monitor oleh atasan kemajuan setiap pekerjaan seperti Gambar 31.



Gambar 31.
Contoh tracking SOP
menggunakan Trello
pada smartphone

Trello hanya satu dari sekian banyak aplikasi yang bisa digunakan untuk mentransfer SOP anda menjadi aplikasi yang mudah diakses. Anda bisa membayangkan bahwa teknologi bisa menjadi sahabat bagi perusahaan untuk membuat prosedur dilakukan dengan konsisten. Bahkan dengan anggaran atau sumber daya manusia yang memadai, anda bisa membuat aplikasi khusus yang bisa mentransformasi SOP agar ada dalam setiap genggaman karyawan anda!

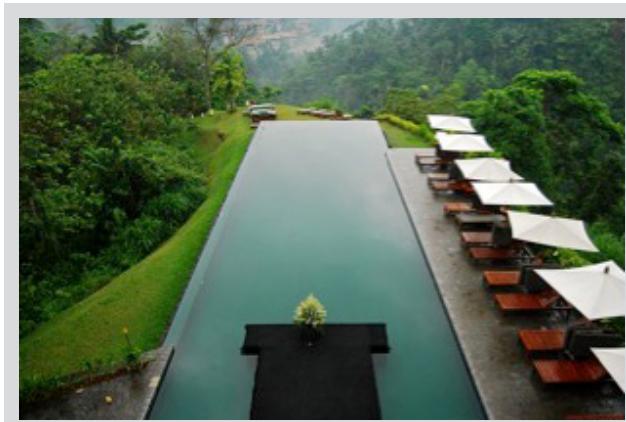
Bayangkan!

Saya mengajak anda semua berimajinasi untuk menciptakan sebuah SOP sebagai “mesin” yang bisa menciptakan pengalaman luar biasa untuk karyawan, pengguna maupun pelanggan kita. Dari imajinasi itu, kini saatnya anda membuat SOP yang benar-benar dilakukan dan membuat perusahaan anda memenangkan persaingan.



EPILOG

IMAJINASI YANG MENGHASILKAN KARYA



Gambar 32: *Infinity Pool*

(sumber: Wikimedia, foto dari Sean McGrath. Obyek: Alila Ubud²²)

“SAYA MEMBAYANGKAN SEBUAH *INFINITY POOL*. SEBUAH OBYEK YANG DIDOMINASI OLEH LAYAR TANPA ADA GANGGUAN DARI TOMBOL APAPUN. SEBUAH OBYEK YANG MENYENANGKAN. SAYA MEMBAYANGKAN SESUATU YANG *SMOOTH* DAN *COOL*”

Kata-kata itu saya tulis ulang dari biografi Jony Ive dalam bagian yang mengulas bagaimana tim desain Apple memulai konsep iPhone, sebuah produk yang sangat sukses hingga dinobatkan sebagai salah satu ikon abad ini.²³ Apple merancang sebuah produk diawali dengan sebuah imajinasi. Mereka membayangkan *experiences* pengguna Apple lalu secara serius memikirkan bagaimana menciptakan produk yang bisa mewujudkan imajinasi mereka.

22 - Sumber dari [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Infinity_Pool_\(1471310973\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Infinity_Pool_(1471310973).jpg)

23 - Kahney, Leander. *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*. Portfolio, 2013.

Bagaimana jika kita berimajinasi tentang SOP:



Saatnya kita mulai melakukan dan mewujudkan!



SOP-it!

TENTANG PENULIS



Gede Manggala adalah praktisi di bidang *continuous improvement*. Sekarang ini bekerja sebagai konsultan untuk Edraflo Consulting, sebuah perusahaan perbaikan proses bisnis di Indonesia. Ia juga seorang *Master Black Belt* untuk Variance Reduction International (VRI) sebuah perusahaan konsultan Lean Six Sigma yang bermarkas di Amerika Serikat.

Gede meraih gelar sarjana teknik mesin dari Institut Teknologi Bandung (ITB) serta mendapatkan gelar MBA dari Duquesne University atas bantuan beasiswa Fulbright. Dalam perjalanan karirnya, pria asal Bali ini sempat bekerja di PT. Caltex Pacific Indonesia dan GE Money Indonesia untuk berbagai area mulai dari *engineering*, *Lean Six Sigma*, CRM (*Customer Relationship Management*) serta *Marketing*. Rekam jejak itu membantunya saat ini menjadi konsultan untuk berbagai organisasi di Indonesia dan beberapa negara Asia.

Sebagai pengagum W. Edwards Deming, ia tergerak untuk ikut mewujudkan *knowledge based society*, sebuah konsep tentang masyarakat yang secara sistematis aktif mencari solusi berdasarkan data, fakta dan bukti. Bersama kolega-kolega di Indonesia, penggemar grup musik Pearl Jam ini juga aktif menyebarkan semangat #simplicity101 untuk membuat berbagai topik dan subyek yang penting agar bisa dimengerti dengan mudah oleh masyarakat luas. Ia menulis buku **The Coconut Principles** dan buku **SOP-it!** untuk mewujudkan semangat itu.

Meski berusaha serius kala bekerja, Gede menempatkan prioritas tertinggi hidupnya untuk istri dan kedua anaknya.



TENTANG TIM BUKU

Anastasia Dwifebri Martanti: editor

Ibu dua orang anak ini adalah seorang dosen dan juga pemilik Srikandi Recipe karena mempunyai hobi memasak. Ia memiliki pengalaman untuk menyunting naskah agar lebih mudah dinikmati pembaca. Selain itu, Anastasia juga seorang praktisi di bidang *Quality Improvement*.

E. Sunandar: ilustrator

Jago ilustrasi ini sebelumnya membuat buku **The Coconut Principles** sangat mudah dicerna orang awam. E. Sunandar yang tergabung dalam Impro Team adalah ilustrator yang aktif dalam memasyarakatkan bahasa visual di dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari pemerintahan, bisnis, sampai kepada penyuluhan kepada masyarakat.

Rudi Adriyanto Kadarman: penata letak buku

Pria berkacamata ini telah menjadi desainer buku yang cukup produktif dalam dua tahun belakangan ini termasuk dalam buku **The Coconut Principles** dan beberapa buku musik yang menonjolkan visualisasi untuk *content* yang unik. Ia menikmati basket dan penggemar musik keras (terutama Pearl Jam).



DAFTAR PUSTAKA

Bracksick, Leslie Wilk. *Unlock Behavior, Unleash Profits: Developing Leadership Behavior that Drives Profitability in Your Organization*. McGraw-Hill, 2007.

Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness, 2009.

Chibane, Yacine and Gede Manggala. *How to Make Your Employees Work to Your Strategy?* Blog post on Feb 2015 at <http://edraflo.com/2015/02/how-to-make-your-employees-work-to-your-strategy/>

Gawande, Atul. *The Checklist Manifesto*. Picador, 2009.

Imai, Masaaki. *Gemba Kaizen: a Common Sense Approach to a Continuous Improvement Stratgey 2nd edition*. McGraw-Hill Profesional, 2012.

ISO 9000 Quality Management. www.iso.org/iso/iso_9000

Kahney, Leander. *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*. Portfolio, 2013.

Keeley, Larry, et al. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Wiley, 2013.

Kelley, Tom and David Kelley. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential within Us All*. Crown Business, 2013.

Krajewski, Lee J. *Operations Management: Strategy and Analysis 6th edition*. Prentice Hall, 2002.

Manggala, Gede. *The Coconut Principles: Prinsip Sederhana Menciptakan Solusi di Kantor Kita 2nd edition*. Edraflo, 2014

OpenIDEO. *The Story of Doug Dietz: Creative Confidence in the MRI Suites*. <https://openideo.com/challenge/creative-confidence/inspiration/the-story-of-doug-dietz-creative-confidence-in-the-mri-suite>

PERMENPAN 2012 No 035. <http://www.menpan.go.id/jdih/permendepn/permendepn-rb/file/3293-permenpan-2012-no-035?start=90>

Project Check. http://www.projectcheck.org/uploads/1/0/9/0/1090835/checklist_for_checklists_final_10.3.pdf

Robinson, Alan G and Dean M Schroeder. *Training, Continuous Improvement, and Human Relations: The U.S. TWI Programs and the Japanese Management Style*. California Management Review, Winter 1993; 35. Accessed from www.lean.govcenter.com/TWI%20_Training%20%20(2).pdf

Rother, Mike & John Shook. *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. The Lean Enterprise Institute, 1999.

SOP PT Waste4Change Alam Indonesia, atas ijin dari pihak manajemen.

Stickdorn, Marc, et al. *This is Service Design Thinking*. BIS Publisher, 2012.

Video proses usaha sanitasi dari APPSANI dan WSP (<https://youtu.be/3ly49kHBKkl>)

We can do it - Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/We_Can_Do_It!)



DAPATKAN **DISKON 25%** UNTUK PEMBELIAN MELALUI
EMAIL: diandra.pembelian@gmail.com

Gede Manggala



@gedemanggala
#simplicity101
www.gedemanggala.com



“...lewat buku ini
kompleksitas
dalam manajemen
menjadi lebih
simpler.”
- Mardi

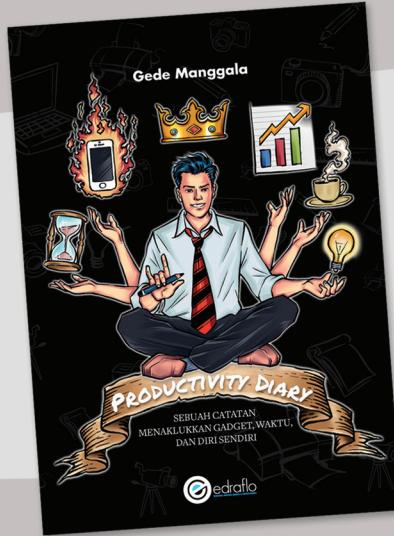


the coconut principles

Prinsip sederhana menciptakan solusi di kantor kita

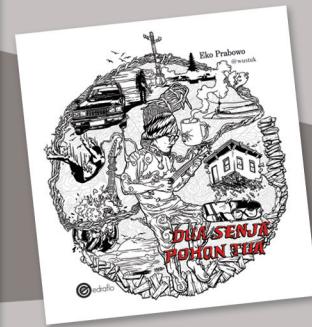
DAPATKAN DI **GRAMEDIA**
DAN TOKO-TOKO BUKU TERDEKAT!

www.gedemanggala.com/the-coconut-principles/



We provide **publishing and communication** services to spread creative and inspiring content to the right audiences. In doing that, **we believe in visual and simplicity.**

www.edraflo.com



MILESTONES
ESTABLISHING THE power rental business

- 1986: Membuka kantor awal di Jl. Tendean 100, Bandung
- 1989: Pindah ke lokasi baru di Jl. Gajah Mada 10, Bandung
- 1990: PT Sumatra Rentindo (Tentremco) berdiri sebagai anak perusahaan
- 1995: PT Sumatra Rentindo berubah nama menjadi Milestones Power Rental Indonesia
- 1996: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem genset
- 2001: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin gas
- 2003: Memperluas jangkauan operasi ke daerah perairan dengan membangun kapal pengeluaran listrik
- 2005: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air
- 2007: Mendapat sertifikasi ISO 9001:2000 untuk produk dan layanan
- 2008: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas
- 2009: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas
- 2010: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas
- 2011: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas
- 2012: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas
- 2013: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas
- 2014: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

TAKING OFF
as the national power solutions provider

2006: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2007: Mendapat sertifikasi ISO 9001:2000 untuk produksi

2008: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2009: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2010: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2011: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2012: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2013: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas

2014: Mengintroduksikan teknologi pengeluaran listrik dengan sistem turbin air dan turbin gas



Training dan Workshop Pembuatan SOP

Proxis Productivity & Quality

Register : [Yolanda](#)



0857 6606 8205
0813 6476 7294
www.ipqi.org/training

PROXIS PRODUCTIVITY & QUALITY

