

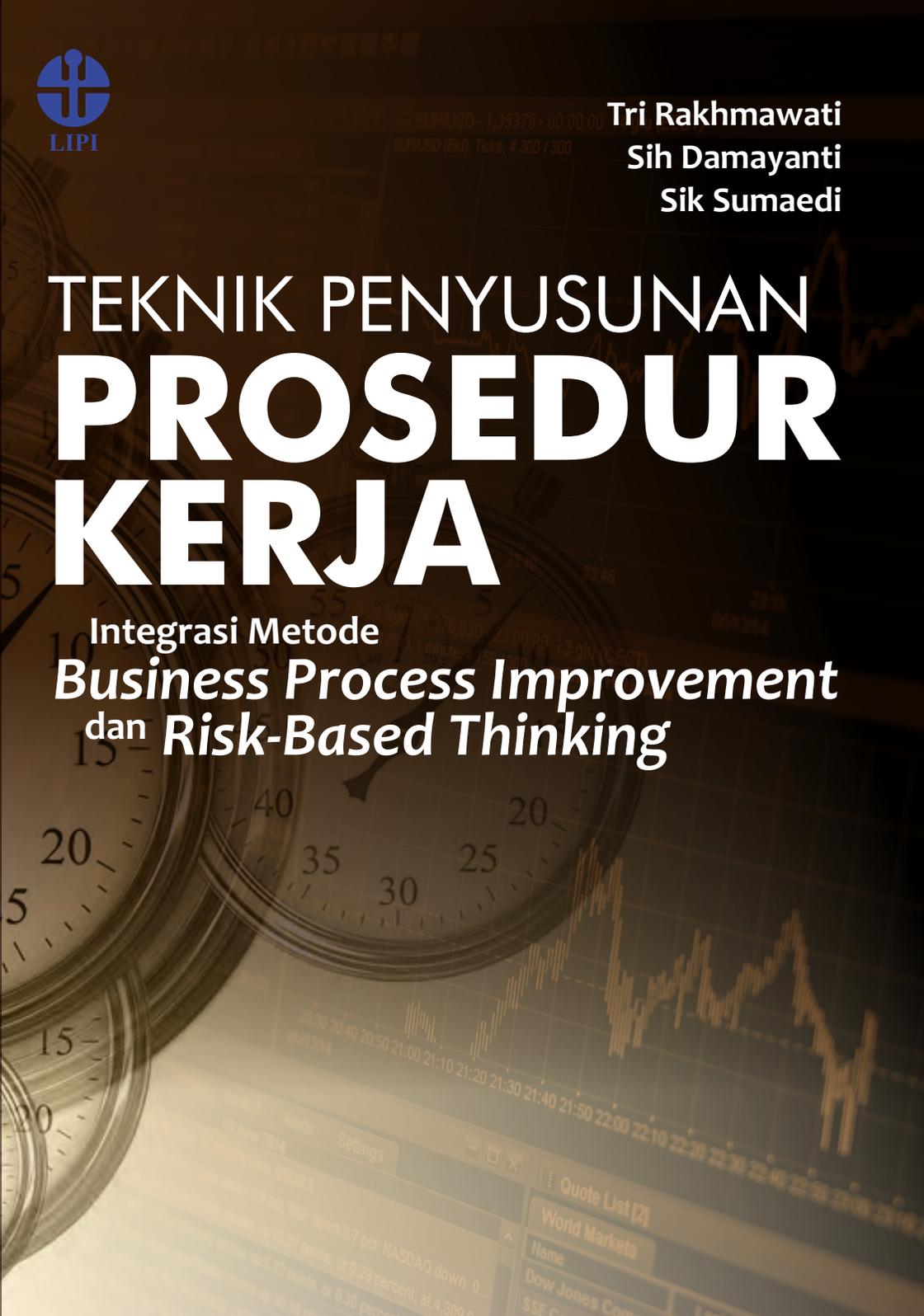


01000000-135379-000000
000000 (000), Ticks, # 300 / 300

Tri Rakhmawati
Sih Damayanti
Sik Sumaedi

TEKNIK PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA

Integrasi Metode
Business Process Improvement
dan *Risk-Based Thinking*



TEKNIK PENYUSUNAN
**PROSEDUR
KERJA**

Integrasi Metode
Business Process Improvement
dan *Risk-Based Thinking*

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

© Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang No. 28 Tahun 2014

All Rights Reserved

Tri Rakhmawati
Sih Damayanti
Sik Sumaedi

TEKNIK PENYUSUNAN
**PROSEDUR
KERJA**

Integrasi Metode
Business Process Improvement
dan *Risk-Based Thinking*

LIPI Press

© 2019 Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)
Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian

Katalog dalam Terbitan (KDT)

Teknik Penyusunan Prosedur Kerja: Integrasi Metode *Business Process Improvement* dan *Risk-Based Thinking*/Tri Rakhmawati, Sih Damayanti, Sik Sumaedi–Jakarta: LIPI Press 2019.

xvi hlm. + 161 hlm.; 14,8 × 21 cm

ISBN: 978-602-496-061-2 (cetak)
978-602-496-058-2 (e-book)

1. Prosedur Kerja
3. *Risk-based thinking*

2. *Business process improvement*

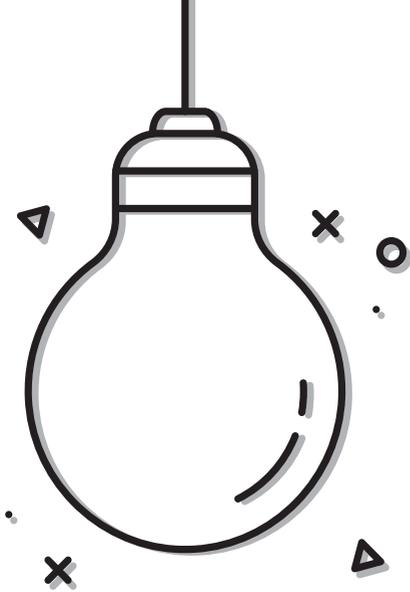
658

Copyeditor : Nikita D.
Proofreader : Martinus Helmiawan dan Sonny Heru Kusuma
Penata isi : Landi A. Handwiko dan Rahma Hilma Taslima
Desainer sampul : D.E.I.R. Mahelingga
Cetakan pertama : Agustus 2019



Diterbitkan oleh:
LIPI Press, anggota Ikapi
Gedung PDDI LIPI, Lantai 6
Jln. Jend. Gatot Subroto 10, Jakarta 12710
Telp.: (021) 573 3465
e-mail: press@mail.lipi.go.id
website: lipipress.lipi.go.id

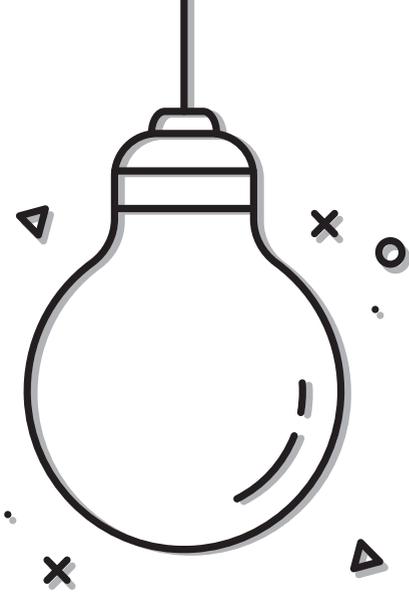
LIPI Press
 @lipi_press



DAFTAR ISI

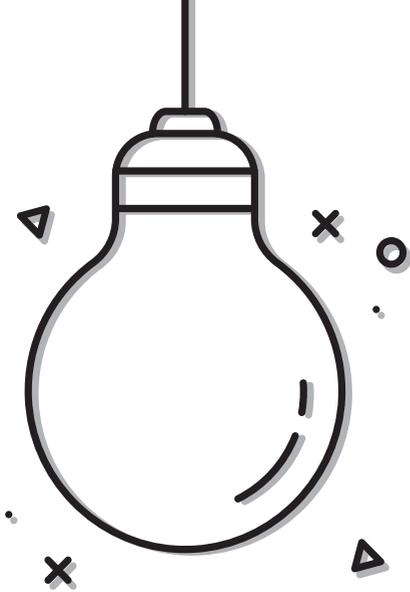
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
PENGANTAR PENERBIT	xi
KATA PENGANTAR.....	xiii
PRAKATA	xv
BAB 1 PROSEDUR KERJA: SEBUAH PENGANTAR	1
A. Memahami Urgensi Prosedur Kerja	1
B. Permasalahan Terkait Prosedur Kerja dan Akar Masalahnya ...	8
C. Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode <i>Business Process Improvement</i> (BPI) dan <i>Risk-Based</i> <i>Thinking</i> (RBT): Sebuah Solusi.....	13
D. Sistematika Penulisan	19
BAB 2 PROSEDUR KERJA	21
A. Definisi Prosedur Kerja.....	21
B. Jenis-Jenis Prosedur Kerja.....	22
C. Penulisan Prosedur Kerja	33

BAB 3	<i>BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT</i> (BPI) DAN <i>RISK-BASED THINKING</i> (RBT)	43
	A. <i>Business Process Improvement</i> (BPI)	43
	B. <i>Risk-Based Thinking</i> (RBT)	50
BAB 4	INTEGRASI METODE BPI DAN RBT DALAM PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA.....	55
	A. Perbandingan Metode BPI dan RBT dalam Proses Penyusunan Prosedur Kerja	55
	B. Konsep Teknik Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT	59
BAB 5	TAHAPAN DAN LANGKAH PENGGUNAAN TEKNIK PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA DENGAN INTEGRASI METODE BPI DAN RBT	65
	A. Pemilihan Proses.....	67
	B. Pemahaman Proses	75
	C. Pengukuran Proses	82
	D. Perbandingan Kinerja	92
	E. Penetapan Tujuan Perbaikan Proses	93
	F. Eksekusi Perbaikan Proses.....	94
	G. Peninjauan Ulang Proses yang Diperbaiki.....	115
BAB 6	PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA DENGAN INTEGRASI METODE BPI DAN RBT: SEBUAH PENUTUP	117
	DAFTAR PUSTAKA	123
	LAMPIRAN	133
	INDEKS.....	155
	BIOGRAFI PENULIS.....	159



DAFTAR GAMBAR

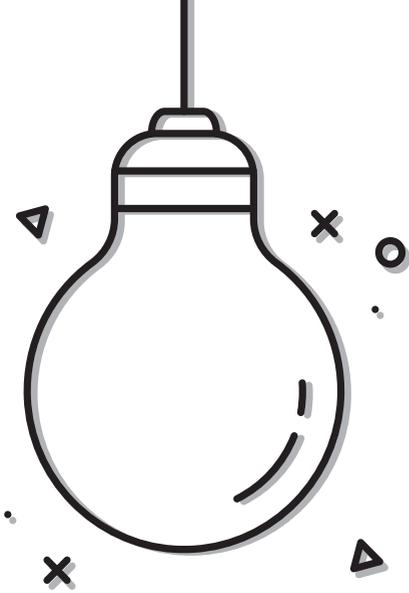
Gambar 1	Analisis Permasalahan Terkait Prosedur Kerja	13
Gambar 2	Jenis-Jenis Prosedur Kerja	23
Gambar 3	Contoh SOP Pengelolaan Gerai Usaha <i>Laundry</i>	26
Gambar 4	Perbedaan SOP dan IK	27
Gambar 5	Peran IK dalam Sebuah Proses Kerja Pengelolaan Gerai Usaha <i>Laundry</i>	27
Gambar 6	Contoh SOP dengan Format Diagram Alir	39
Gambar 7	<i>SUPER Model</i>	48
Gambar 8	Proses Manajemen Risiko	52
Gambar 9	Keterkaitan Masalah Prosedur Kerja dan Integrasi Metode BPI dan RBT	59
Gambar 10	Metodologi Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT	63
Gambar 11	Tahapan Teknik Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT	66
Gambar 12	Contoh Matriks Kemungkinan dan Dampak (<i>Probability and Impact Matrix</i>).....	96



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penelitian Terdahulu tentang Pentingnya BPI dan/atau RBT	16
Tabel 2	Penelitian Terdahulu terkait Penyusunan Prosedur Kerja	19
Tabel 3	Contoh Instruksi Kerja (IK)	29
Tabel 4	Simbol-Simbol dalam Prosedur Kerja Organisasi Pemerintah	37
Tabel 5	Metodologi BPI	46
Tabel 6	Langkah-Langkah <i>SUPER Methodology</i>	49
Tabel 7	Perbandingan Perbedaan antara BPI dan RBT	57
Tabel 8	Teknik Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT	61
Tabel 9	Kertas Kerja Identifikasi <i>Valuable Output</i> dan Pelanggannya Beserta Contoh Cara Pengisiannya	70
Tabel 10	Kertas Kerja Identifikasi Persyaratan Pelanggan Beserta Contoh Cara Pengisiannya	72
Tabel 11	Kertas Kerja Identifikasi dan Pemilihan Proses yang Memerlukan Perbaikan dan Perlu Disusun Prosedur Kerjanya Beserta Contoh Cara Pengisiannya	74

Tabel 12 Kertas Kerja Identifikasi dan Pemetaan Proses Beserta Contoh Cara Pengisiannya	75
Tabel 13 Kertas Kerja Identifikasi Proses dan Risiko Beserta Contoh Cara Pengisiannya	84
Tabel 14 Kertas Kerja Perbandingan Ukuran Kinerja Proses Beserta Contoh Cara Pengisiannya	93
Tabel 15 Kertas Kerja Penetapan Tujuan Perbaikan Proses dan Penyusunan Prosedur Kerja Beserta Contoh Cara Pengisiannya.....	94
Tabel 16 Contoh Kriteria Keparaham Dampak	95
Tabel 17 Contoh Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko	96
Tabel 18 Contoh Kriteria Risiko	96
Tabel 19 Kertas Kerja Penilaian Risiko dan Contoh Cara Pengisiannya.....	97
Tabel 20 Kertas Kerja Evaluasi Risiko dan Contoh Cara Pengisiannya	105
Tabel 21 Kertas Kerja Penyusunan Rencana Aksi Perbaikan Proses dan Contoh Cara Pengisiannya	109



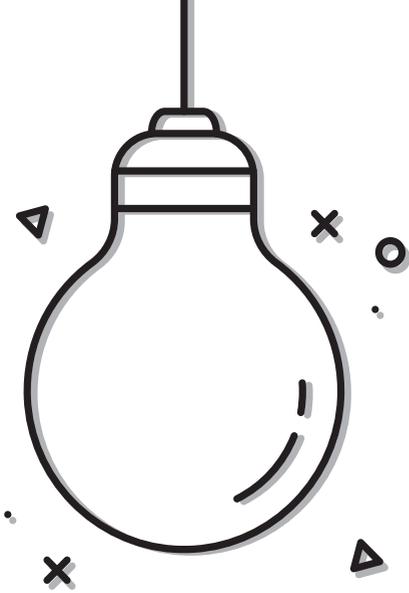
PENGANTAR PENERBIT

Sebagai penerbit ilmiah, LIPI Press mempunyai tanggung jawab untuk menyediakan terbitan ilmiah yang berkualitas. Upaya tersebut merupakan salah satu perwujudan tugas LIPI Press untuk turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana yang diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945.

Buku ilmiah ini membahas secara komprehensif mengenai penyusunan prosedur kerja dengan mengintegrasikan metode *business process improvement* (BPI) dan *risk-based thinking* (RBT). Pengintegrasian kedua metode tersebut dalam proses penyusunan sebuah prosedur kerja diharapkan dapat menjadi solusi atas permasalahan yang kerap dihasilkan prosedur kerja, misalnya prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja proses, tidak selaras dengan proses, dan tidak mampu menjawab risiko yang muncul.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu proses penerbitan buku ini.

LIPI Press



KATA PENGANTAR

Isu penting dan mendesak yang dihadapi oleh setiap organisasi, baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah di Indonesia, saat ini adalah mengembangkan sistem manajemen yang mampu menjamin agar kinerja menjadi lebih baik. Sehubungan dengan hal itu, banyak organisasi berusaha menyusun prosedur kerja. Namun, tidak sedikit prosedur kerja yang disusun, alih-alih mendukung sistem manajemen yang sedang dibangun, malah menimbulkan berbagai permasalahan lain. Sebagai contoh, prosedur kerja yang disusun ternyata tidak sesuai dengan kondisi riil di lapangan dan menimbulkan persoalan birokratisasi. Dengan demikian, diperlukan solusi untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut.

Berkaitan dengan uraian di atas, P2SMTP LIPI sebagai pusat penelitian di bidang sistem mutu dan teknologi pengujian merasa terpanggil untuk memberikan kontribusi ilmiah berupa buku yang dapat menjadi acuan dalam menyusun prosedur kerja. Buku ini membahas sebuah teknik penyusunan prosedur kerja dengan

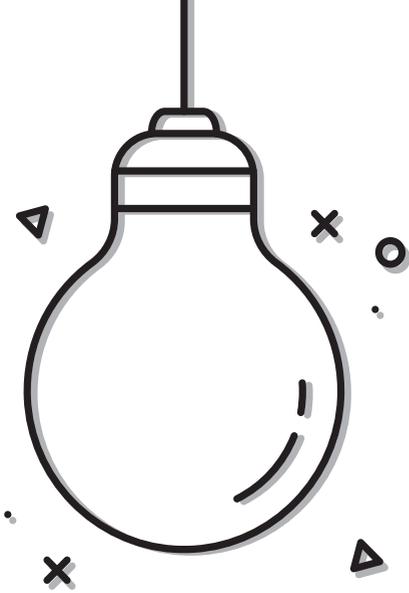
integrasi metode *Business Process Improvement* (BPI) dan *Risk-Based Thinking* (RBT). Dengan metode tersebut, diharapkan organisasi yang menyusun prosedur kerja benar-benar dapat memperoleh banyak manfaat dari prosedur kerja yang disusunnya.

Sebagai penutup, kami mengucapkan terima kasih dan selamat kepada Saudara Tri Rakhmawati, Sih Damayanti, dan Sik Sumaedi atas penulisan buku ini. Kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat yang berarti.

Serpong, Agustus 2018

Kepala Pusat Penelitian Sistem Mutu
dan Teknologi Pengujian LIPI

A. Fanar Syukri, Ph.D.



PRAKATA

Hampir setiap organisasi, baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, memiliki prosedur kerja, mengingat prosedur kerja dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi, seperti penjaminan konsistensi proses, *knowledge sharing* hingga bukti terkait kepatuhan persyaratan tertentu.

Di tengah maraknya pembuatan dan penerapan prosedur kerja, kita juga dapat dengan mudah menemui bahwa banyak permasalahan terkait penyusunan kerja. Hasil analisis kami menunjukkan bahwa akar masalah terkait penyusunan prosedur berpangkal pada cara penyusunan prosedur kerja. Oleh karena itu, buku yang berjudul *Teknik Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode Business Process Improvement dan Risk-Based Thinking* ini berusaha hadir sebagai sebuah solusi untuk memastikan bahwa prosedur kerja yang disusun oleh sebuah organisasi benar-benar dapat bermanfaat.

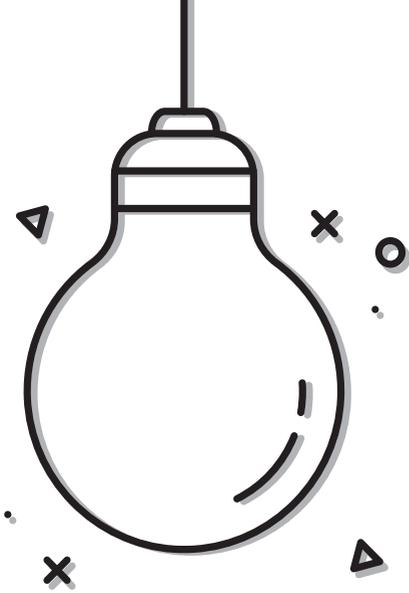
Penulis menyampaikan rasa syukur kehadiran Allah Swt. karena atas izin dan pertolongan-Nya lah buku ini dapat terselesaikan. Selain itu, penulis juga menyadari semua pihak lain yang turut memberikan kontribusi pemikiran ataupun non-pemikiran untuk membantu penyusunan buku ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua anggota kelompok penelitian Manajemen Mutu P2SMTP LIPI, yaitu Medi Yarmen, I Gede Mahatma Yuda Bakti, Nidya J. Astrini, Tri Widiyanti, dan M. Azwar Massijaya. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pimpinan, tim bimbingan UKM, ataupun personel P2SMTP LIPI lainnya yang memungkinkan buku ini dapat disusun.

Penulis memahami, sebagai sebuah karya manusia, buku ini mungkin mengandung kesalahan. Oleh karena itu, penulis memohon permintaan maaf sebesar-besarnya apabila terdapat kesalahan pada buku ini. Penulis sangat menghargai setiap saran dan masukan untuk perbaikan buku ini pada masa mendatang.

Akhirnya, penulis berharap buku ini dapat memberikan pengetahuan yang bermanfaat dan berarti bagi para pembacanya. Pengetahuan yang dapat digunakan untuk mewujudkan Indonesia yang lebih baik.

Serpong, Agustus 2018

Penulis



BAB 1 PROSEDUR KERJA: SEBUAH PENGANTAR

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- Memahami urgensi prosedur kerja dan posisinya dalam sebuah sistem manajemen
- Memahami permasalahan yang ada terkait prosedur kerja dalam sebuah organisasi
- Memahami alasan mengapa menggunakan teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode *Business Process Improvement* (BPI) dan *Risk-Based Thinking* (RBT)

A. MEMAHAMI URGENSI PROSEDUR KERJA

Dalam kehidupan sehari-hari sering kita temui istilah prosedur kerja. Bahkan mungkin, kita secara sadar maupun tidak menjadi orang yang terlibat langsung dalam prosedur kerja, misalnya sebagai pelaksana. Sebagai contoh, pada saat kita membuat Kartu Tanda Penduduk (KTP) di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, kita diharuskan mengikuti prosedur yang ditetapkan agar KTP kita dapat dikeluarkan. Saat membuat Surat Izin Mengemudi (SIM), kita harus mengikuti

serangkaian tes yang merupakan wujud pelaksanaan prosedur. Jika kita menaati prosedur tersebut, SIM dapat kita peroleh. Contoh lainnya, jika kita bekerja di sebuah perusahaan, kita diharuskan bekerja dengan mengikuti aturan yang ditetapkan perusahaan, baik dalam bentuk *Standard Operating Procedure* (SOP) maupun Instruksi Kerja (IK) yang merupakan jenis dari prosedur kerja.

Bab ini akan mengulas beberapa hal, mulai dari manfaat prosedur kerja serta peranannya dalam sistem manajemen sehingga banyak digunakan oleh organisasi atau perusahaan.

1. Manfaat Prosedur Kerja bagi Sebuah Organisasi atau Perusahaan

Konsistensi operasi di dalam sebuah organisasi, baik perusahaan swasta maupun organisasi publik, merupakan hal yang penting untuk kelangsungan dan pertumbuhan organisasi (Ungan, 2006). Hal ini terkait dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Jika proses dijalankan dengan tidak konsisten, organisasi tidak bisa menjamin bahwa produk atau jasa yang dihasilkan juga akan konsisten. Padahal, konsistensi kualitas produk atau jasa sangat penting untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru. Dalam literatur pemasaran, telah banyak penelitian yang membuktikan bahwa kualitas produk dan jasa memberikan pengaruh positif yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap kepuasan pelanggan (Susanti, 2014; Jahanshahi, Gashti, Mirdamadi, Nawaser, & Khaksar, 2011), kepercayaan pelanggan (Halim, Swasto, Hamid, & Firdaus, 2014), citra perusahaan (Kandampully, Juwaheer, & Hu, 2011), dan loyalitas pelanggan (Susanti, 2014; Jahanshahi dkk., 2011; Halim, Swasto, Hamid, & Firdaus, 2014).

Konsistensi operasi bukan sesuatu hal yang mudah untuk dicapai. Hal ini disebabkan oleh perbedaan cara kerja karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang sama (Ungan, 2006). Akibatnya, terjadilah variasi keluaran dari proses yang mendorong

standardisasi cara melakukan pekerjaan dalam bentuk prosedur kerja menjadi penting. Adanya prosedur kerja akan menjamin “kesesuaian yang konsisten” dari proses yang dijalankan karyawan terhadap standar kualitas proses yang ditetapkan organisasi (EPA, 2007) meskipun proses tersebut dijalankan oleh karyawan yang berbeda. Prosedur kerja meminimalkan variasi dan meningkatkan mutu proses melalui penerapan proses secara konsisten (EPA, 2007; Gass, 1994). Dengan kata lain, prosedur kerja membantu untuk mengurangi kesalahan proses.

Proses yang konsisten bermanfaat untuk membentuk persepsi positif pelanggan terhadap produk atau jasa (Ungan, 2006). Di bidang jasa, prosedur kerja telah terbukti mampu mempersempit kesenjangan persepsi kualitas layanan antara penyedia layanan dan pelanggan (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991, dalam Chen, Niu, Wang, Yang, & Tsaur, 2009). Hal ini dikarenakan proses yang distandarkan dengan sebuah prosedur kerja akan meminimalkan ketidakpastian dan variabilitas dalam proses (Klein, 1991 dalam Chen, Niu, Wang, Yang, & Tsaur, 2009). Penelitian lain yang berhasil menunjukkan efek positif prosedur kerja terhadap kualitas layanan adalah Hsieh dan Hsieh (2001), Hsieh, Chou, dan Chen (2002) dan Karatepe, Avci, dan Arasti (2004). Terlebih, Gass (1994) mengatakan bahwa meningkatkan kualitas produk dan jasa adalah kekuatan sebenarnya dari prosedur kerja.

Di samping akan menghasilkan produk atau jasa yang konsisten kualitasnya, prosedur kerja dipercaya mampu meningkatkan efisiensi proses (Ungan, 2006). Ml̄kva, Prajová, Yakimovich, dan Tyurin (2016) mengatakan bahwa standardisasi proses adalah cara organisasi mengurangi biaya, baik dalam bentuk uang maupun waktu. Prosedur kerja menetapkan praktik terbaik—cara kerja yang dinilai paling baik di antara beberapa alternatif—untuk melaksanakan proses atau pekerjaan Ml̄kva dkk. (2016). Hal ini tentu saja juga memperhatikan

faktor efisiensi. Prosedur kerja memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan untuk memberikan nilai tambah pada produk atau jasa. Ketentuan dalam prosedur kerja memberikan panduan bagi karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan. Hal ini akan mencegah terjadinya kesalahan dan memperkecil aktivitas yang tidak diperlukan yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi proses.

Untuk pekerjaan yang berbahaya, prosedur kerja dapat digunakan sebagai sarana untuk mengomunikasikan pengetahuan dan tindakan untuk mengatur kinerja pekerjaan tersebut kepada karyawan (Hale & Swuste, 1998, dalam Praino & Sharit, 2016). Di bidang pelayanan kesehatan, prosedur kerja terbukti mampu mengurangi kesalahan tindakan yang dilakukan oleh dokter, terutama pada saat kondisi kelelahan dokter tinggi (Stern, Katz-Navonm, Levtzion-Korach, & Naveh, 2009).

Jacka dan Keller (2010) mengungkapkan bahwa prosedur kerja juga memberikan pandangan kepada karyawan mengenai bagaimana mereka memberikan nilai tambah dan bagaimana mereka menjadi bagian dari sebuah tim. Mereka juga mengungkapkan bahwa prosedur kerja membantu karyawan memahami dari mana asal pekerjaan mereka dan mengapa mereka melakukan apa yang mereka kerjakan. Selain itu, prosedur kerja juga membantu menyediakan informasi yang akan menunjukkan kepada para karyawan nilai sesungguhnya dari pekerjaan mereka (Jacka & Keller, 2010). Beberapa manfaat lain dari prosedur kerja adalah untuk menyederhanakan kompleksitas pekerjaan (Cohen dkk., 1996, dalam Luoh, Tsaur, & Tang, 2014), memudahkan pemantauan proses (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994, dalam Ungan, 2006), memberikan pemahaman kepada individu dan tim akan peran mereka di dalam sebuah proses (Lamb & Rhode, 2007), meminimalkan kemungkinan terjadinya miskomunikasi, membantu proses rekonstruksi proses jika diperlukan untuk evaluasi proses, dan bermanfaat sebagai daftar periksa saat audit (EPA, 2007).

Secara lebih ringkas, ISO/TC 176 (2015a) mengelompokkan manfaat keberadaan informasi yang terdokumentasi, termasuk di dalamnya prosedur kerja, menjadi empat jenis manfaat utama yang meliputi:

- 1) media untuk mengomunikasikan informasi,
- 2) bukti kesesuaian atas persyaratan tertentu,
- 3) keperluan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan
- 4) sarana diseminasi dan perlindungan pengalaman organisasi.

2. Peran Prosedur Kerja dalam Sistem Manajemen

Seperti telah dibahas sebelumnya, keberadaan prosedur kerja dapat memberikan beragam manfaat bagi organisasi. Bahkan, dalam sistem manajemen apapun jenisnya, prosedur kerja menjadi salah satu elemen yang dibutuhkan untuk mendukung operasionalisasi sistem.

Dalam standar sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001:2015, tidak ada persyaratan yang secara eksplisit menyebutkan prosedur kerja apa saja yang harus dibuat oleh organisasi yang menerapkan standar tersebut. Hanya saja, kebutuhan akan adanya prosedur kerja diidentifikasi secara implisit dalam klausul 4.4.2 dan klausul 7.5. Pada klausul 4.4.2, organisasi disyaratkan untuk memelihara informasi terdokumentasi yang diperlukan untuk mendukung operasi proses (ISO, 2015a). ISO/TC 176 (2015a) menyebutkan bahwa prosedur kerja merupakan salah satu jenis informasi terdokumentasi yang perlu dipelihara. Lebih lanjut, dalam praktiknya, berdasarkan pengamatan yang kami lakukan terhadap organisasi yang tersertifikasi ISO 9001:2015, prosedur kerja masih digunakan sebagai salah satu alat untuk membantu penerapan SMM ISO 9001:2015.

Kondisi serupa juga terdapat pada standar Sistem Manajemen Lingkungan (SML) ISO 14001:2015. Standar tersebut juga tidak secara eksplisit menyebutkan prosedur kerja apa saja yang harus dibuat oleh organisasi yang menerapkan standar tersebut. Kebutuhan akan adanya prosedur kerja dalam penerapan ISO 14001 secara implisit

terdapat dalam klausul 7.5.1. Klausul tersebut menyebutkan bahwa SML harus mencakup informasi terdokumentasi yang diperlukan untuk mendukung efektifitas SML (ISO, 2015b). Seperti telah disebutkan pada paragraf sebelumnya, salah satu jenis informasi terdokumentasi yang diperlukan adalah prosedur kerja.

Dalam konteks persyaratan ISO 14001:2015, terdapat beberapa informasi terdokumentasi yang secara eksplisit disebut harus “dipelihara” dan berkaitan dengan mekanisme proses, seperti identifikasi risiko dan peluang, evaluasi aspek dan dampak lingkungan, serta analisis peraturan perundangan. ISO (2015b) mengungkapkan bahwa penyebutan kata “dipelihara” dalam konteks informasi terdokumentasi menunjukkan informasi terdokumentasi yang dimaksud dapat berupa prosedur kerja. Hal ini berbeda jika informasi terdokumentasi dihubungkan dengan kata “disimpan”. Dalam kondisi itu, informasi terdokumentasi perlu dipahami sebagai rekaman atau bukti pelaksanaan pekerjaan atau proses.

Pada standar sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) OHSAS 18001:2007, kebutuhan akan adanya prosedur kerja disebutkan secara eksplisit. Sebagai contoh, standar tersebut mengharuskan adanya prosedur identifikasi bahaya, penilaian risiko, dan penentuan kontrol terhadap risiko serta bahaya tersebut (klausul 4.3.1). Selain itu, OHSAS 18001:2007 juga mensyaratkan adanya prosedur identifikasi peraturan perundangan (klausul 4.3.2), prosedur terkait kesadaran K3 dan pelatihan (klausul 4.4.2), prosedur komunikasi, partisipasi dan konsultasi (klausul 4.4.3), pengendalian dokumen (klausul 4.4.5), prosedur terkait pengendalian operasional (klausul 4.4.6), prosedur kesiap tanggap darurat (klausul 4.4.7), prosedur pemantauan dan pengukuran kinerja SMK3 (klausul 4.5.1), prosedur evaluasi kepatuhan terhadap peraturan perundangan (klausul 4.5.2), prosedur investigasi insiden, ketidaksesuaian, tindakan korektif dan preventif (klausul 4.5.3), prosedur pengendalian rekaman (klausul 4.5.4), dan prosedur audit internal (klausul 4.5.5).

Sama halnya dengan OHSAS 18001:2007, standar sistem manajemen laboratorium pengujian dan kalibrasi ISO/IEC 17025:2017 juga secara eksplisit mengakui perlunya prosedur kerja. Pada klausul 5.5, standar tersebut secara tegas menyatakan laboratorium harus mendokumentasikan prosedur yang diperlukan untuk memastikan konsistensi penerapan dari berbagai aktivitas laboratorium dan validitas hasil pengujian atau kalibrasinya. Beberapa contoh prosedur yang secara eksplisit disebut dalam ISO/IEC 17025:2017 adalah prosedur penentuan persyaratan kompetensi, seleksi, pelatihan, supervisi, otorisasi, dan pemantauan kompetensi personel (klausul 6.2.5), prosedur penanganan, pengangkutan, penyimpanan, penggunaan, dan pemeliharaan terencana dari peralatan (klausul 6.4.3), prosedur manajemen pekerjaan yang tidak sesuai (klausul 6.4.9), prosedur pengecekan antara peralatan (klausul 6.4.10), prosedur yang berkaitan dengan jasa dan produk yang diberikan pihak eksternal (klausul 6.6.2) serta prosedur tinjauan permintaan, tender dan kontrak (klausul 7.1.1).

Selanjutnya, dalam sistem kontrol keamanan pangan dengan metode *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), organisasi diharuskan untuk membangun prosedur verifikasi untuk memastikan sistem HACCP berjalan dengan efektif, prosedur terkait penyimpangan dan disposisi produk (*deviation and product disposition*) serta prosedur pemantauan untuk mendeteksi hilangnya kontrol pada *Critical Control Point* (CCP).

Sementara itu, dalam konteks institusi pemerintahan di Indonesia, peran penting prosedur kerja juga diakui. Hal ini bisa dilihat pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Pedoman tersebut menjadikan

keberadaan prosedur kerja sebagai salah satu indikator persyaratan Zona Integritas WBK/WBBM.

B. PERMASALAHAN TERKAIT PROSEDUR KERJA DAN AKAR MASALAHNYA

Banyak manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan adanya prosedur kerja. Namun, pada kenyataannya, banyak ditemukan berbagai permasalahan terkait prosedur kerja yang membuat prosedur kerja tersebut tidak memberikan manfaat yang diharapkan. Subbab ini akan menjelaskan berbagai permasalahan terkait prosedur kerja yang sering kali dihadapi organisasi dan akar masalahnya berdasarkan pengamatan kami pada saat melatih atau membimbing banyak organisasi dalam menerapkan suatu sistem manajemen berbasis prosedur kerja, seperti ISO 9001, dan studi literatur.

Secara umum, permasalahan terkait prosedur kerja dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu permasalahan implementasi prosedur kerja, dalam hal ini tidak dijalankannya prosedur kerja, dan permasalahan terkait konsep prosedur kerja. Permasalahan terkait konsep prosedur kerja berhubungan dengan “isi” dari prosedur kerja yang menyebabkan keberadaan prosedur kerja tidak memberikan manfaat yang diharapkan meskipun prosedur kerja tersebut dilaksanakan secara konsisten. Beberapa permasalahan terkait konsep prosedur kerja yang akan dibahas dalam subbab ini adalah sebagai berikut.

- 1) Prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja proses, bahkan berdampak negatif.

Salah satu permasalahan terkait prosedur kerja adalah prosedur kerja yang tidak memberikan kontribusi peningkatan kinerja proses meskipun prosedur tersebut dilaksanakan secara konsisten. Sebagai contoh, organisasi telah menyusun SOP pemeliharaan infrastruktur

berkala, tetapi masih sering ditemukan alat atau mesin rusak saat akan digunakan sehingga produksi terhambat. Contoh lainnya, SOP perencanaan produksi disusun untuk memandu organisasi dalam membuat rencana produksi untuk satu periode tertentu agar produksi yang dijalankan dapat memenuhi permintaan pasar sekaligus meminimalkan stok produk jadi di gudang. Akan tetapi, pada praktiknya, dengan menerapkan SOP tersebut, masih banyak permintaan pasar yang tidak dapat dipenuhi karena produk jadi tidak tersedia saat permintaan datang atau sebaliknya yang mengakibatkan terjadi penumpukan produk jadi di gudang sehingga meningkatkan biaya inventori atau penyediaan barang.

Dalam literatur, beberapa penulis bahkan tidak hanya menyebut pelaksanaan prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja, tetapi menyatakan bahwa pelaksanaan prosedur kerja malah menyebabkan dampak negatif. Sebagai contoh, Praino dan Sharit (2016) menyatakan bahwa telah banyak literatur yang menyatakan prosedur kerja dapat berkontribusi sebagai penyebab insiden atau kecelakaan, seperti Reason (1997), Sharit (1998), Dekker (2005), Alper dan Karsh (2009) serta Hollnagel (2009). Contoh dampak negatif adanya prosedur kerja lainnya adalah peningkatan birokratisasi organisasi yang membuat proses lebih panjang, membutuhkan waktu lebih lama, membuat lebih banyak kertas yang dibutuhkan, dan menambah beban kerja pegawai terkait kegiatan yang tidak bernilai tambah (Amare, 2012; Bodell, 2012; Ross, 2012). Dengan kata lain, prosedur kerja malah menyebabkan inefisiensi proses.

Salah satu penyebab mendasar prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja adalah prosedur kerja yang baru dibuat tidak mengubah cara kerja organisasi dari cara kerja yang biasa dikerjakan menjadi cara kerja yang terbukti mampu meningkatkan kinerja proses (Bharadwaj, Kitch, & Renn, 2016). Dengan kata lain, prosedur kerja hanya menuliskan kembali apa yang biasa dijalankan sehingga tidak akan

merubah kinerja proses secara signifikan dibanding kondisi sebelum adanya prosedur kerja.

Selain itu, prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja meski dijalankan secara konsisten juga disebabkan saat pembuat prosedur fokus pada “bagaimana”, tetapi melupakan aspek “mengapa” (Ross, 2012). Dengan kata lain, pembuat prosedur melupakan filosofi alasan prosedur kerja dibuat dalam koridor peningkatan kinerja. Ross (2012) mencontohkan beberapa kondisi, seperti adanya berbagai aktivitas berbeda, tetapi memiliki fungsi sama dan tidak perlu diulang atau adanya aktivitas yang tidak menjawab persoalan yang ada merupakan bukti pembuatan prosedur kerja yang melupakan aspek “mengapa” tersebut.

2) Prosedur kerja tidak selaras dengan proses.

Menurut Gass (1994), kekacauan akan terjadi ketika prosedur kerja yang tidak selaras dengan proses yang diatur prosedur tidak akan memberi manfaat yang signifikan.

Malone (2004, dalam Lamb & Rhode, 2007) mengatakan bahwa dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, dibutuhkan prosedur kerja yang mendorong kemampuan organisasi untuk berimprovisasi dan memanfaatkan situasi baru. Di sisi lain, prosedur kerja yang kaku menyebabkan kreativitas karyawan terkungkung (Gass, 1994). Prosedur kerja tersebut hanya menawarkan sedikit ruang untuk improvisasi, terutama oleh tenaga terampil, yang berpotensi meningkatkan kinerja sistem (Woods, 2006, dalam Praino & Sharit, 2016). Prosedur kerja yang kaku dan sedikit menawarkan improvisasi, jika diterapkan pada proses organisasi yang berada pada lingkungan yang dapat berubah dengan cepat, merupakan contoh prosedur kerja yang tidak selaras dengan proses.

Tidak selarasnya prosedur kerja dengan proses biasanya disebabkan karena pembuat prosedur tidak memahami proses dengan

baik (Gass, 1994), salah dalam mentransformasikan proses ke dalam prosedur kerja (Jacka & Keller, 2010), atau mengadopsi prosedur kerja organisasi lain tanpa melakukan penyesuaian konteks.

3) Prosedur kerja tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan.

Dalam operasi proses, terkadang karyawan dihadapkan pada keadaan yang menuntutnya untuk mengambil keputusan secara cepat, misalnya adanya kondisi darurat di luar apa yang tertulis di prosedur kerja (Gordon, 2017). Sayangnya, prosedur kerja organisasi terkadang tidak mengatur persoalan fleksibilitas kepada karyawan untuk melakukan apa yang perlu dilakukan ketika itu diperlukan (Gass, 1994).

Gass (1994) berpendapat bahwa masalah ini disebabkan karena si pembuat membuat prosedur tidak fleksibel. Lebih lanjut, ia menyatakan bahwa prosedur kerja yang baik seharusnya mempertimbangkan variasi proses dan situasi di mana fleksibilitas diinginkan. Meskipun demikian, ia juga mengingatkan bahwa variasi yang tidak diinginkan adalah musuh kualitas. Selain itu, prosedur kerja seharusnya juga menggabungkan solusi kreatif dan menyediakan jalan untuk masukan kreatif lebih lanjut secara tepat waktu (Gass, 1994).

4) Prosedur kerja tidak menjawab berbagai risiko yang muncul.

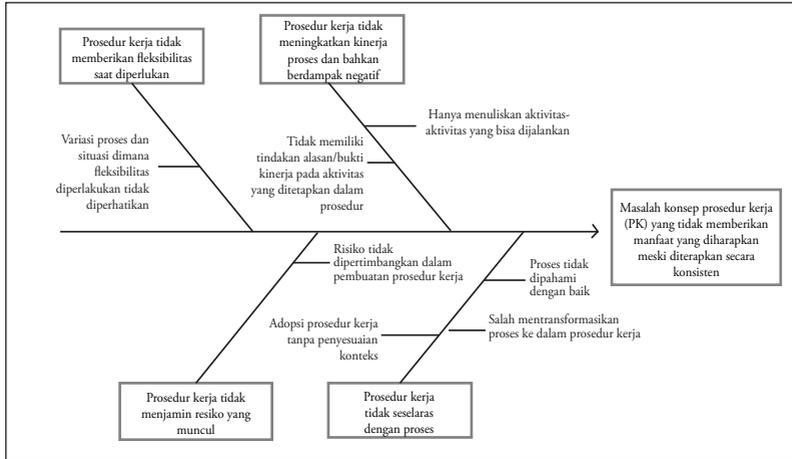
Menurut Woods (2006, dalam Praino & Sharit, 2016), prosedur kerja terkadang hanya memberikan sedikit panduan tentang tindakan yang tepat untuk diambil ketika berbagai kondisi baru atau tidak terduga ditemui. Dengan kata lain, prosedur kerja yang dibuat tidak mampu menjawab semua risiko yang muncul (Bharadwaj dkk., 2016). Hal ini berarti prosedur kerja tidak dapat meminimalkan peluang terjadinya risiko atau keparahan dampak yang ditimbulkan oleh risiko dalam proses.

Risiko dalam buku ini, mengikuti Crane, Gantz, Isaacs, Jose, dan Sharp (2013), diartikan sebagai peluang kehilangan atau hasil yang

tidak menguntungkan yang terkait dengan suatu tindakan. Sebagai contoh, dalam proses produksi, risiko yang mungkin terjadi adalah mesin rusak, kecelakaan kerja, kesalahan kerja, listrik padam, dan lain sebagainya. Risiko dapat berasal dari berbagai elemen proses, seperti manusia, metode, peralatan, bahan, dan lingkungan (McDermott, Mikulak, & Beauregard, 2009).

Dalam praktek penyusunan prosedur kerja, organisasi lupa untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko proses untuk kemudian mempertimbangkannya sebagai masukan dalam menyusun sebuah prosedur kerja. Hal inilah yang menjadi faktor penyebab prosedur kerja tidak menjawab berbagai risiko yang muncul. Prosedur kerja yang baik seharusnya disusun dengan mempertimbangkan faktor risiko, baik risiko proses atau risiko produk, mengingat risiko selalu ada dalam setiap proses. Risiko tersebut dapat menghambat pencapaian target atau bahkan menimbulkan dampak yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, memastikan proses dapat berjalan dengan lancar, mencapai hasil yang diharapkan, meningkat efisiensinya serta produk dan layanan yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan organisasi dan pelanggan.

Gambar 1 menunjukkan hasil analisis berbagai permasalahan terkait prosedur kerja menggunakan diagram tulang ikan. Jika dianalisis lebih jauh, akar dari semua masalah prosedur kerja di atas berasal dari proses penyusunan prosedur kerja. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan perhatian yang serius dalam proses penyusunan prosedur kerja. Sebagaimana dikatakan oleh Gass (1994), penyusunan prosedur kerja membutuhkan perhatian untuk memastikan prosedur kerja bekerja maksimal. Salah satu yang perlu diperhatikan dalam penyusunan prosedur kerja adalah pemilihan teknik penyusunan yang tepat.



Gambar 1. Analisis Permasalahan Terkait Prosedur Kerja

C. PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA DENGAN INTEGRASI METODE *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* (BPI) DAN *RISK-BASED THINKING* (RBT): SEBUAH SOLUSI

Berbagai permasalahan terkait prosedur kerja yang diungkapkan terdahulu mendorong diperlukannya sebuah teknik penyusunan prosedur kerja yang dapat meminimalkan permasalahan tersebut. Buku ini menawarkan sebuah teknik penyusunan prosedur kerja dengan mengintegrasikan metode *Business Process Improvement* (BPI) dan *Risk-Based Thinking* (RBT) yang dinilai mampu menjadi solusi dari semua permasalahan di atas. Subbab ini akan memaparkan alasan mengapa metode tersebut penting untuk digunakan dalam rangka membantu organisasi untuk meminimalkan atau bahkan mengatasi permasalahan terkait prosedur kerja di atas.

1. Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT

Metode BPI dan RBT merupakan dua buah Metode yang dapat diterapkan untuk memperbaiki proses (Kumar & Harms, 2004;

Cummins, 2008; ISO, 2016). Penggunaan metode ini untuk meningkatkan kinerja proses dapat dilihat di banyak literatur, seperti Abreu, Martins, Fernandes, dan Zacarias (2013); Vergidis, Tiwari, dan Majeed (2006); Zagloel, Dachyar, dan Arfiyanto (2009); Komljenovic dan Kecojevic (2007); Cummins (2008) serta Aghapour Mathandan, Fie, dan Jailani (2017). Integrasi keduanya dalam proses penyusunan prosedur kerja dapat menjadi solusi dari berbagai permasalahan terkait prosedur kerja yang disebutkan sebelumnya, yaitu prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja, tidak menjawab risiko, tidak selaras dengan proses, dan tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan.

BPI merupakan sebuah metode perbaikan proses berkelanjutan (Lee & Chuah, 2001, dalam Coskun, Basligil, & Baracli, 2008). Setiap metode BPI selalu berhubungan dengan tahapan mempelajari proses yang akan diperbaiki, menganalisisnya, menemukan solusi perbaikan agar proses lebih baik, dan menguji coba proses (McNealy, 1993, dalam Bhatt, 2001). Proses hasil perbaikan adalah proses yang terbukti lebih baik dari proses yang ada (Harrington, 1991, dalam Bhatt, 2001).

Oleh karena itu, jika BPI diterapkan dalam proses penyusunan sebuah prosedur kerja, proses tersebut akan melalui berbagai tahapan yang memastikan adanya pengkajian terhadap proses saat ini dan pengujian cobaan proses sebelum distandarkan. Pengkajian terhadap proses yang akan dibuat prosedurnya akan membuat pembuat prosedur memahami dengan baik proses tersebut beserta konteksnya. Hal ini akan mencegah terjadinya masalah prosedur kerja tidak selaras dengan proses. Sementara itu, pengujian cobaan proses sebelum distandarkan akan memastikan bahwa semua aktivitas proses yang dipilih memiliki bukti yang kuat bahwa semua dapat memberikan manfaat, tidak hanya sekedar menuliskan berbagai aktivitas yang biasa dilakukan. Dengan demikian, hal itu dapat mencegah permasalahan prosedur kerja yang tidak meningkatkan kinerja.

RBT adalah sebuah pemikiran yang mendorong organisasi untuk selalu memperhatikan faktor risiko dalam setiap aktivitasnya (ISO/TC 176, 2015c). Menerapkan RBT berarti organisasi menyiapkan rencana aksi untuk mencegah terjadinya risiko, meminimalkan dampak risiko, atau keduanya (ISO, 2009). Dengan demikian, organisasi selalu tanggap terhadap berbagai potensi kejadian yang berpotensi merugikan dengan menyediakan rencana mitigasi yang memadai.

Oleh karena itu, jika RBT diterapkan dalam proses penyusunan sebuah prosedur kerja, hal itu menuntut organisasi untuk mendesain prosedur kerja yang mampu meminimalkan kemungkinan terjadinya risiko, dampak risiko, atau keduanya dan mendorong tercapainya tujuan proses. Mengingat bahwa setiap proses memiliki risiko yang dapat menghambat kinerja proses maka penerapan RBT dalam penyusunan prosedur kerja merupakan upaya proaktif dan preventif organisasi untuk memastikan kesesuaian proses, produk dan layanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan begitu, RBT dapat mengatasi permasalahan prosedur kerja tidak menjawab risiko.

Selain itu, salah satu jenis risiko yang mungkin muncul adalah adanya kondisi darurat yang menuntut perlunya fleksibilitas prosedur kerja pada saat risiko tersebut muncul. Penerapan RBT akan membuat kondisi itu dapat direncanakan upaya mitigasinya. Hal itu akan membuat prosedur kerja menyediakan fleksibilitas prosedur kerja yang diperlukan pada kondisi darurat tertentu. Oleh karena itu, RBT dapat mengatasi permasalahan prosedur kerja tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan.

2. Penelitian Terdahulu Terkait Penyusunan Prosedur Kerja, Metode BPI, dan RBT

Penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu tentang Dampak BPI dan/atau RBT

No.	Topik	Penulis (Tahun)	Kasus	Temuan
1	BPI	Buavaraporn dan Tannock (2013)	Tiga bank di Thailand	Hasil penelitian menemukan bahwa BPI penting untuk meningkatkan kualitas layanan dalam hal fitur teknis dan fungsional yang merupakan faktor pendorong kepuasan pelanggan.
2	BPI	Kumar dan Harms (2004)	Viratec Thin Films, Inc., sebuah perusahaan manufaktur.	<p>Studi kasus BPI menunjukkan hasil yang baik, yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.</p> <p>Segi efektivitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu proses dari daftar permintaan ke pesanan pembelian berkurang. 2. Waktu tunggu komoditas berkurang secara signifikan. 3. Tingkat persediaan—jumlah hari pasokan—untuk material dan kemasan berkurang. 4. Jumlah <i>part</i> pada laporan kekurangan mingguan turun. 5. Jumlah pesan aksi, seperti mempercepat, membatalkan, dan menunda, pada laporan perencanaan sumber daya manufaktur (MRP) berkurang. <p>Segi efisiensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah pesanan pembelian atau permintaan resmi yang diproses berkurang karena lebih banyak kontrak jangka panjang yang menghapuskan permintaan resmi untuk jumlah yang lebih kecil. 2. Berdasarkan penggunaan rata-rata tahunan, penghematan biaya dapat direalisasikan. 3. Jumlah kesalahan pada pesanan pembelian berkurang

No.	Topik	Penulis (Tahun)	Kasus	Temuan
3	BPI	Zarei, Zarei, dan Ghapanchi (2017)	Astan, sebuah organisasi nonproft di sektor layanan real estat di Iran.	Proyek BPI di Astan dikatakan 70% sukses. BPI berdampak pada kepuasan karyawan.
4	BPI	Abreu dkk. (2013)	Departemen Pemeliharaan ANA, SA Aeroportos de Portugal.	BPI memungkinkan proses peningkatan berkelanjutan secara terstruktur dan sistematis.
5	RBT	Aghapour dkk. (2017)	160 perusahaan kecil dan menengah sektor manufaktur di Iran.	Hasil penelitian menunjukkan dampak manajemen risiko pada kinerja nonkeuangan. Manufaktur kecil dan menengah di Iran yang memiliki kompetensi lebih baik dalam manajemen risiko rantai pasok (<i>supply chain</i>) menunjukkan hasil yang lebih baik. Artinya, manajemen risiko memiliki dampak yang signifikan bagi kinerja rantai pasok.
6	RBT	Mohammed dan Knapkova (2016)	Dua belas perusahaan yang terdaftar di bursa saham Praha.	Hasilnya penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan laba bersih (<i>Return on Equity</i> , ROE).
7	RBT	Tuncel dan Alpan (2010)	Sebuah perusahaan menengah di Turki yang memproduksi komponen pelengkap untuk industri peralatan listrik, otomotif, dan rumah tangga.	Penelitian menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok dapat ditingkatkan menggunakan tindakan manajemen risiko. Selain itu, dengan mitigasi risiko, biaya sistem keseluruhan dapat dikurangi.

Menurut beberapa penelitian pada Tabel 1, implementasi BPI dan RBT di organisasi memberikan dampak yang positif. BPI terbukti meningkatkan kualitas layanan (Buavaraporn & Tannock, 2013), meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi (Kumar & Harms, 2004), dan kepuasan karyawan (Zarei dkk., 2017). Implementasi RBT juga terbukti meningkatkan kinerja nonkeuangan rantai pasok (*supply chain*) usaha kecil dan menengah manufaktur (Aghapour dkk., 2017), memberikan masukan penting dalam menentukan strategi untuk meminimalkan bahaya biologis bawaan makanan (Cummins, 2008), dan mendorong keberhasilan penyampaian tujuan dan layanan perusahaan kepada publik (Hood & Smith, 2013). Semua temuan penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya penerapan BPI dan RBT sekaligus memberi gambaran potensi manfaat yang mungkin diperoleh jika BPI dan RBT diterapkan dalam proses penyusunan prosedur kerja. Oleh karena itu, metode integrasi BPI dan RBT menjadi diperlukan dalam penyusunan prosedur kerja.

Dalam literatur, beberapa peneliti yang telah membahas penyusunan prosedur kerja adalah Lorenz dan Kevlishvili (2017), Avishay, Pavlov, dan Avramov (2011), Brodbeck (2002), Sirajuddin dan Al-Bulaihed (1996), Ungan (2006), Becker, Algermissen, dan Niehaves (2006) serta Cohen (1995). Tabel 2 memaparkan penelitian terdahulu terkait prosedur kerja dan tujuannya. Berdasarkan penelusuran terhadap penelitian tersebut, belum ada pembahasan tentang teknik penyusunan prosedur kerja yang sekaligus berupaya untuk mengatasi berbagai permasalahan organisasi terkait prosedur kerja, seperti yang dijelaskan pada subbab sebelumnya dengan mengintegrasikan metode BPI dan RBT.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu Terkait Penyusunan Prosedur Kerja

No.	Penulis (Tahun)	Tujuan
1	Roy, Low, dan Waller (2005)	Menyajikan sistem dokumentasi proses untuk keperluan standardisasi dan pengkomunikasian metode pembangunan rumah. Makalah ini membahas persyaratan desain dokumen, model data, dan model manajemen perubahan yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan perbaikan dalam proses konstruksi.
2	Avishay dkk. (2011)	Membahas beberapa hasil perancangan dan pengujian prosedur kalibrasi dengan implikasi penting dalam robotika kontemporer.
3	Sirajuddin dan Al-Bulaihed (1996)	Menyusun sebuah prosedur tabular untuk digunakan oleh evaluator kontrak pemeliharaan dalam proses evaluasi tender pemeliharaan.
4	Ungan (2006)	Mengajukan kerangka langkah demi langkah membuat dokumen proses untuk tujuan standardisasi.
5	Becker dkk. (2006)	Menyusun sebuah panduan untuk proyek rekayasa ulang proses bisnis (<i>Business Process Reengineering</i>) pada administrasi publik dalam bentuk model prosedural.
6	Cohen (1995)	Menginvestigasi manual prosedur di sebuah perusahaan kebersihan mulai dari latar belakang penyusunannya, penyusunannya, gaya dari manual prosedur, dan pelaksanaan manual prosedur.

D. SISTEMATIKA PENULISAN

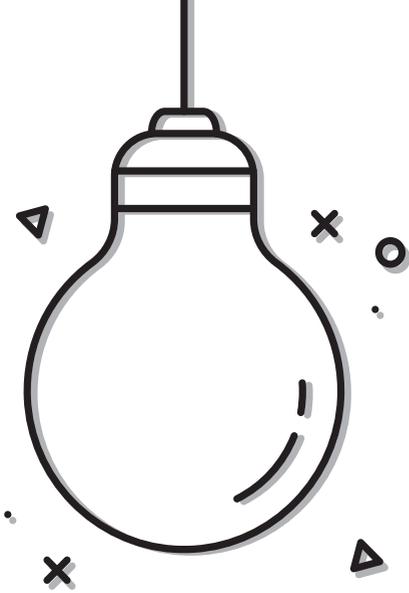
Untuk memudahkan pembaca dalam memahami buku ini, naskah disusun menjadi enam bab. Bab pertama memberikan pemahaman tentang urgensi prosedur kerja, permasalahan terkait prosedur kerja, akar dari permasalahan terkait prosedur kerja, dan tawaran solusi atas akar masalah tersebut serta berbagai penelitian terdahulu terkait penyusunan prosedur kerja, metode BPI, dan RBT.

Bab kedua menguraikan penjelasan tentang prosedur kerja yang meliputi definisi, jenis prosedur kerja, dan penulisan prosedur kerja.

Bab ketiga mengajak pembaca untuk mengenal *Business Process Improvement* (BPI) dan *Risk-Based Thinking* (RBT) yang menjadi dasar solusi buku ini.

Bab keempat menjelaskan tentang teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT. Secara lebih jelas, bab tersebut menguraikan perbandingan antara BPI dan RBT serta konsep bagaimana keduanya diintegrasikan untuk menjadi teknik penyusunan prosedur kerja.

Pada bab kelima disajikan tahapan dan langkah penggunaan teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT. Setiap tahapan dan langkah dilengkapi dengan contoh yang diharapkan mempermudah pemahaman pembaca. Sementara itu, bab keenam berisikan intisari dari buku ini.



BAB 2 *PROSEDUR KERJA*

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- Memahami apa itu prosedur kerja
- Memahami jenis-jenis prosedur kerja
- Memahami bagaimana prosedur kerja dapat ditulis

A. DEFINISI PROSEDUR KERJA

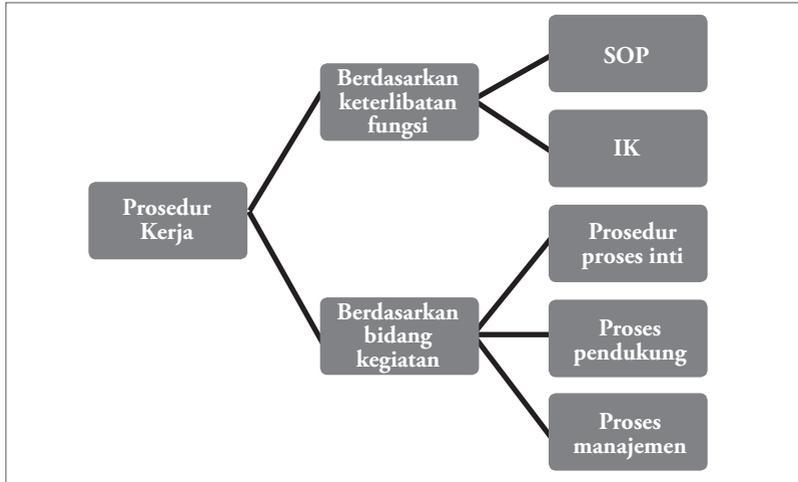
Menurut Jacka dan Keller (2010), prosedur kerja merupakan deskripsi tertulis tentang bagaimana setiap tindakan diselesaikan. Prosedur kerja berisi rincian proses berkala dan rutin yang harus dilakukan atau diikuti dalam sebuah organisasi (EPA, 2007). Prosedur kerja kadang juga diartikan sebagai cara seharusnya untuk melaksanakan sesuatu (Jacka & Keller, 2010). Brodbeck (2002) mendefinisikan prosedur kerja sebagai pernyataan desain organisasi yang tertulis untuk mengelola operasi bisnis atau subsistem. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, prosedur kerja dapat diartikan sebagai dokumen tertulis yang ditetapkan oleh organisasi untuk diikuti tentang bagaimana

sebuah proses seharusnya diselesaikan. Beberapa istilah yang sering digunakan untuk menyebut prosedur kerja antara lain prosedur, standar operasional prosedur (SOP), prosedur tetap (protap), instruksi kerja (IK), protokol dan standardisasi pekerjaan (*job standardization*).

Prosedur kerja menjadi pedoman bagi pelaksanaan proses kerja di organisasi (Amare, 2012). Oleh karena itu, prosedur kerja harus berisi cara terbaik dalam menyelesaikan proses (Bharadwaj dkk., 2016). Dengan adanya prosedur kerja, proses kerja diharapkan berjalan sesuai dengan ketentuan organisasi (Moule & Giavara, 1995). Dengan demikian, prosedur kerja merupakan sebuah alat untuk menjamin kesesuaian yang konsisten dari proses terhadap standar kualitas proses dan kepatuhan terhadap regulasi (EPA, 2007). Selain itu, prosedur kerja, sebagaimana dikutip dari Brodbeck (2002), merupakan alat untuk menjaga kestabilan dan ketertiban pekerja dalam menjalankan proses (Rogers, 1995; Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1997; World Economic Forum, 2001). Hal ini dikarenakan prosedur kerja memberitahu mereka apa yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan (Brodbeck, 2002). Dengan kata lain, prosedur kerja bermanfaat untuk mengontrol perilaku pekerja.

B. JENIS-JENIS PROSEDUR KERJA

Secara umum, prosedur kerja dapat dikelompokkan berdasarkan keterlibatan fungsi dan bidang kegiatan. Berdasarkan keterlibatan fungsi, prosedur kerja dibagi menjadi Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Instruksi Kerja (IK). Sementara itu, berdasarkan bidang kegiatan, prosedur kerja dibagi menjadi prosedur kerja proses inti, prosedur kerja proses pendukung, dan prosedur kerja proses manajemen.



Gambar 2. Jenis-Jenis Prosedur Kerja

1. Berdasarkan Keterlibatan Fungsi

Dalam sebuah prosedur kerja, jenis fungsi organisasi yang mungkin terlibat dapat beragam meliputi satu fungsi organisasi, dua fungsi organisasi atau lebih. Berdasarkan pembagian yang dilakukan ISO (2001), tulisan ini membagi prosedur kerja menjadi dua, yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Instruksi Kerja (IK). SOP adalah prosedur kerja yang menjabarkan aktivitas yang melibatkan dua atau lebih fungsi organisasi (ISO, 2001). Sementara itu, IK menjabarkan aktivitas yang hanya melibatkan satu fungsi organisasi (ISO, 2001). Berikut ini akan dijelaskan definisi SOP dan IK serta perbedaan di antara keduanya disertai contoh SOP dan IK di sebuah usaha *laundry*.

SOP dan IK di sebuah usaha *laundry* digunakan sebagai contoh karena beberapa pertimbangan. Pertama, saat ini, usaha *laundry* termasuk usaha yang tengah berkembang dengan pesat di Indonesia dengan kualifikasi sumber daya manusia (operator) *laundry* yang rendah. Kondisi ini membuat format SOP dan IK relatif lebih mudah dipahami. Kedua, usaha tersebut dapat dikategorikan sebagai bisnis

jasa. Seperti kita ketahui, risiko terkait kualitas produk yang berupa jasa lebih besar dibandingkan produk yang berupa barang. Hal ini disebabkan karena jasa bersifat taknyata (*intangible*) (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). Selain itu, karena jasa bersifat tak nyata, kemungkinan terjadinya variasi jasa lebih besar (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). Ketiga, pada usaha *laundry*, terdapat proses “penitipan” barang milik pelanggan (pakaian) kepada perusahaan untuk dicuci. Pada kasus yang demikian, terdapat berbagai risiko yang kemungkinan bisa terjadi dan membuat pelanggan mengeluh atau komplain, seperti pakaian pelanggan hilang, tertukar, rusak, tidak bersih, dan sebagainya. Kondisi ini membuat kebutuhan akan SOP dan IK pada usaha tersebut menjadi sangat diperlukan.

Secara umum, contoh format SOP dan IK usaha *laundry* yang diterangkan pada buku ini dapat digunakan juga oleh organisasi dengan usaha di luar usaha contoh tersebut. Namun demikian, organisasi dapat memilih format SOP dan IK lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka (akan dijelaskan dalam Subbab C dalam bab ini).

a. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Seperti telah diuraikan sebelumnya, SOP menjelaskan sebuah proses yang lintas fungsi atau area, artinya melibatkan beberapa fungsi atau area. SOP menjabarkan tentang urutan sebuah proses, siapa yang melakukan, kapan dilakukan, di mana dilakukan, dan berbagai informasi terkait yang dibutuhkan. Untuk lebih jelasnya, kami berikan contoh SOP pengelolaan gerai—tempat pelanggan menyerahkan pakaian kotor dan mengambil pakaian yang sudah bersih—dari sebuah usaha *laundry* (dapat dilihat pada Gambar 3).

SOP tersebut menjelaskan urutan proses pengelolaan gerai setiap harinya mulai dari karyawan membuka gerai, menerima telepon (jika ada) atau pelanggan yang datang, memproses order (menerima pakaian kotor atau menyerahkan pakaian bersih), karyawan menerima

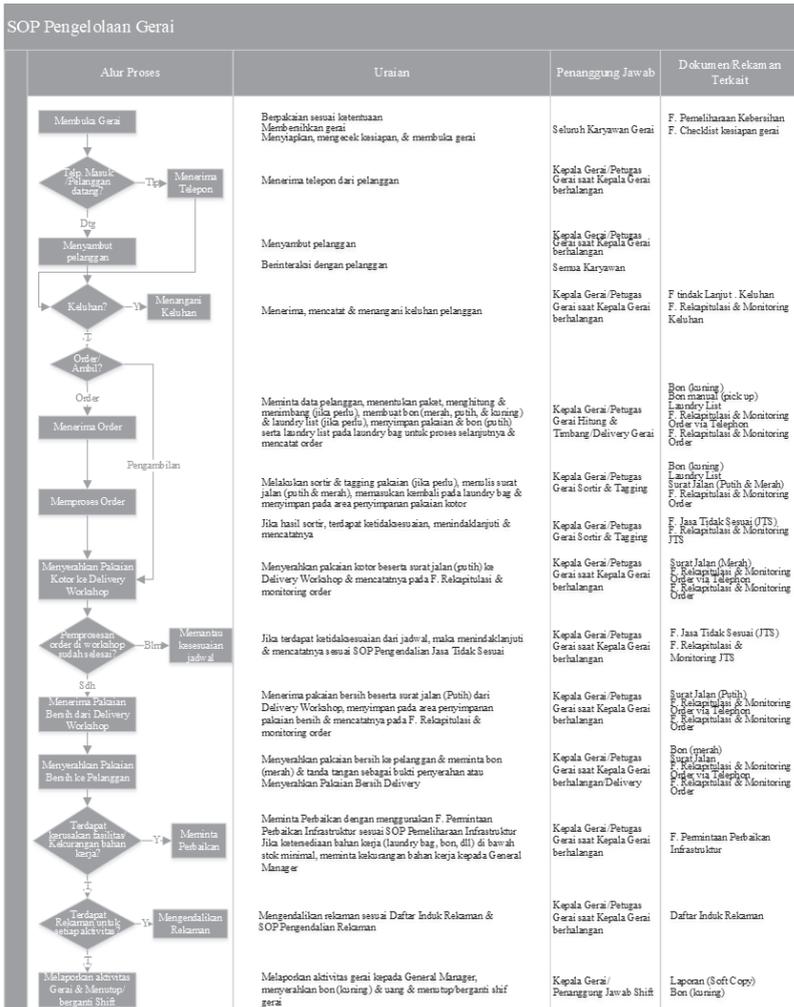
keluhan pelanggan (jika ada) dan memprosesnya, melaporkan aktivitas gerai kepada manajer utama hingga menutup gerai atau berganti waktu gilir kerja. Proses pengelolaan gerai usaha *laundry* melibatkan berbagai fungsi, seperti penerimaan order (perhitungan dan penimbangan pakaian kotor) dan keluhan pelanggan, pemrosesan order (penyortiran dan pemberian label pakaian) dan keluhan pelanggan, penyerahan order ke bagian pengiriman untuk dibawa ke bengkel kerja (*workshop*), penerimaan pakaian bersih dari *workshop*, dan penyerahan pakaian bersih ke pelanggan. Gambar 3 menunjukkan bahwa SOP pengelolaan gerai usaha *laundry* melibatkan beberapa fungsi atau area kerja yang dikerjakan oleh kepala gerai, petugas gerai bagian penerimaan order (perhitungan dan penimbangan) dan keluhan serta petugas gerai bagian pemrosesan order (penyortiran dan pemberian label).

b. Instruksi Kerja (IK)

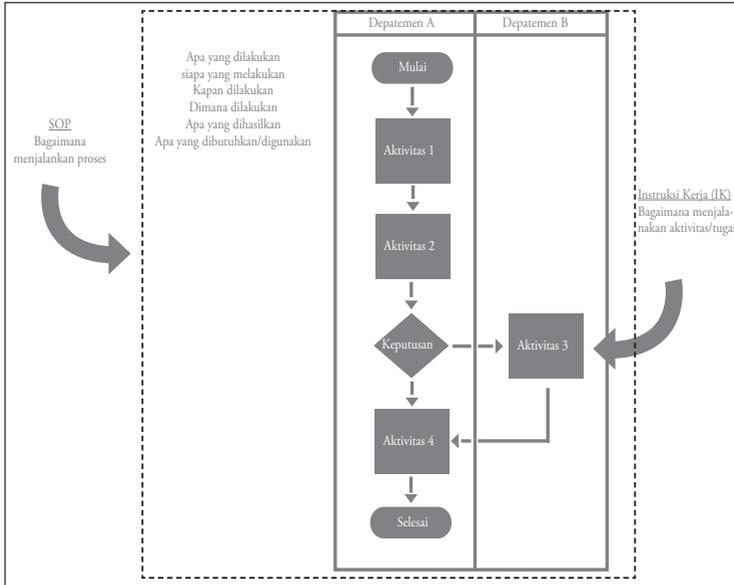
Telah dijelaskan di atas bahwa IK berbeda dengan SOP. IK menjelaskan bagaimana sebuah aktivitas dijalankan (ISO, 2001). Aktivitas merupakan tahapan dalam sebuah proses. Oleh karena itu, IK bersifat lebih spesifik dan lebih sempit jika dibandingkan SOP, biasanya hanya melibatkan satu fungsi atau area. Jika SOP menjelaskan urutan proses secara keseluruhan dari awal sampai akhir, maka IK memerinci bagaimana menjalankan setiap tahapan (aktivitas) dalam proses. Gambar 4 menunjukkan perbedaan SOP dan IK.

Untuk konteks pengelolaan gerai pada contoh usaha *laundry* di atas (Gambar 3), proses pengelolaan gerai dimulai dari karyawan membuka gerai hingga melaporkan aktivitas gerai kepada manajer utama dan menutup gerai atau berganti waktu gilir kerja (*shift*). Untuk memastikan bahwa semua aktivitas di gerai sesuai dengan ketentuan perusahaan dan tidak mengecewakan pelanggan, maka dapat dibuat IK sebagai pedoman bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas atau tugas mereka dalam mengelola gerai, seperti IK membuka

gerai, menerima telepon, menyambut pelanggan, menerima keluhan pelanggan, menerima order, dan lainnya. Gambar 5 memberikan gambaran peran IK dalam sebuah proses kerja.

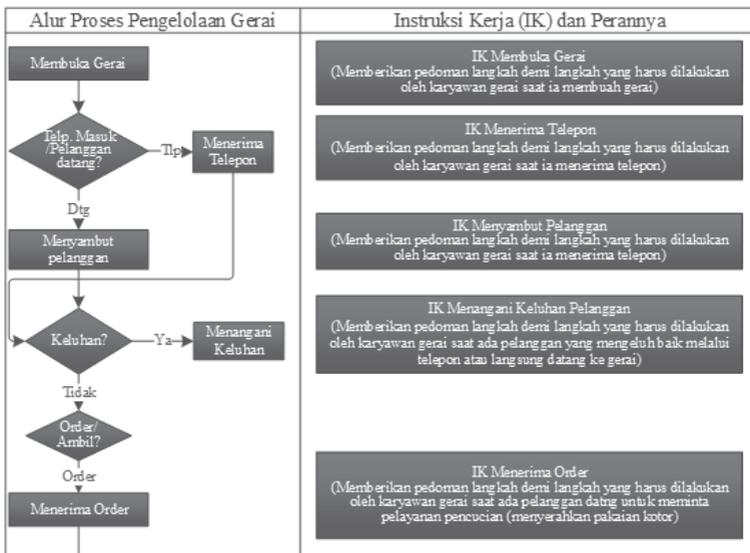


Gambar 3. Contoh SOP Pengelolaan Gerai Usaha Laundry



Sumber: Diadaptasi dari Robledo (2017)

Gambar 4. Perbedaan SOP dan IK



Gambar 5. Peran IK dalam Sebuah Proses Kerja Pengelolaan Gerai Usaha *Laundry*

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, IK digunakan untuk menjelaskan bagaimana menjalankan tahapan dari sebuah proses kerja. Satu buah IK menjelaskan satu tahapan proses, seperti dicontohkan pada Gambar 5. Jadi, satu proses dapat diturunkan menjadi beberapa IK, tetapi bukan berarti semua aktivitas (tahapan proses) harus dibuatkan IK. IK digunakan untuk menjelaskan bagaimana menjalankan semua aktivitas (tahapan proses) yang belum dijelaskan secara detail dalam SOP dan membutuhkan penjelasan lebih lanjut. Sebagai contoh, dalam SOP pengelolaan gerai (Gambar 3), ketika ada pelanggan yang datang ke gerai, karyawan (kepala dan petugas gerai) diharuskan untuk menyambut pelanggan.

Namun, dalam SOP itu tidak dijelaskan tentang bagaimana seharusnya karyawan (kepala dan petugas gerai) menyambut pelanggan. Oleh karena itu, IK menyambut pelanggan diperlukan untuk memberikan pedoman bagi karyawan (kepala dan petugas gerai) ketika ada pelanggan datang. Lebih lanjut, IK biasanya juga dibuat untuk menjelaskan bagaimana menjalankan aktivitas yang dianggap kritis oleh organisasi atau perusahaan, misalnya aktivitas yang berpengaruh besar terhadap ketercapaian keluaran proses secara keseluruhan atau berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan (Arter, Cianfrani, & West, 2008; ISO/TC 176, 2015b).

Tabel 3 menunjukkan contoh IK penerimaan order yang datang di *gerai* sebuah usaha *laundry* di daerah Bogor. Isi IK tersebut hanya menjelaskan pekerjaan dari petugas gerai bagian penerimaan pesanan (perhitungan dan penimbangan) dalam menjalankan aktivitasnya agar sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Tabel 3. Contoh Instruksi Kerja (IK)

INSTRUKSI KERJA MEMPROSES <i>ORDER</i>	
Penanggung Jawab	Urutan Pekerjaan (Deskripsi)
Kepala Gerai/ Petugas Penerimaan Pesanan di Gerai	1. Menanyakan: “Apakah sudah pernah laundry di Bogor Laundry sebelumnya ?” (Jika belum pernah, ke Poin 2 dan jika sudah, pernah ke Poin 3)
	2. Jika BELUM PERNAH a. Tanyakan nama dan profil pelanggan. “Mohon maaf, laundry-nya mau atas nama siapa? Alamatnya di mana? No HP?” tanyakan yang ada pada kolom pelanggan di komputer (nama, alamat, dan nomor telepon genggam WAJIB diisi dengan lengkap sehingga bisa diantarkan ke pelanggan saat pesanan tidak diambil) b. Memasukan nama dan alamat pelanggan tersebut di dalam komputer. c. Setelah itu, memastikan dengan memberitahu: “Saya ulangi ya Pak/Bu , laundry-nya atas nama Pak/Bu ... dan alamatnya di ... dengan nomor HP ...”
	3. Jika SUDAH PERNAH a. Tanyakan: “Mohon maaf...laundry-nya dengan atas nama siapa dan alamat di mana?” b. Mengecek nama dan alamatnya di komputer. c. Setelah ketemu nama dan alamatnya, memastikan dengan memberitahu: “Baik Pak/Bu Laundry-nya atas Pak/Bu ... dan alamatnya di ...”
	4. Menanyakan jenis laundry yang diinginkan pelanggan : “Mohon maaf Pak/Bu..., laundrynya mau menggunakan jasa kiloan, satuan, ekspres, atau setrika saja?”

INSTRUKSI KERJA MEMPROSES *ORDER*

5. Jika Jasa **KILOAN/EKSPRES KILOAN/SETRIKA KILOAN**:
 - a. Mengatakan kepada pelanggan:
“**Bapak/Ibu... Saya hitung dan timbang dulu ya...?**”
 - b. Menghitung pakaian. Pastikan setiap kantong diperiksa agar tidak ada kaos kaki atau pakaian lain yang terselip. Untuk pakaian yang berpasangan, dihitung satu jika sudah lengkap sepasang.
 - c. Menimbang pakaian, diawali dengan ucapan
“**Bapak/Ibu, timbangannya menunjuk angka nol ya?**”
 - d. Setelah selesai menghitung dan menimbang, memberitahu pelanggan jumlah atau berat pakaian laundry: “**Baik Pak/Ibu, berat laundry sebesar ... kilogram dengan jumlah pakaian ... buah**”.

6. Jika Jasa **SATUAN/EKSPRES SATUAN/SETRIKA SATUAN** :
 - a. Memberitahu bahwa pakaian perlu dicek satu per satu (perlakuan khusus untuk laundry satuan):
“**Bapak/Ibu... untuk jenis laundry satuan, pakainnya harus dicek satu per satu ya...**”
 - b. Setelah selesai menghitung dan mengecek, memberitahu pelanggan jumlah pakaian laundry dengan mengatakan:
“**Baik Pak/Ibu, total pakaian yang dilaundry ... buah, dengan rincian, baju ... buah, celana panjang ... buah, dll**”

7. Memasukan pakaian kotor ke Laundry Bag sesuai jenis jasa.

8. Membuat bon dan memberitahu total biaya laundry tersebut:
“**Total biayanya adalah Rp. ...** “

9. Menerima uang pembayaran dari pelanggan.
“**Saya terima uangnya sebesar Rp. ... ya Pak/Bu...**”

10. Memberikan kembalian (jika ada kembalian) dan bon (merah) kepada pelanggan serta menyampaikan kapan laundry telah selesai dikerjakan:
“**Bapak/Ibu..., ini nota pembayarannya sudah dibayar dengan lunas dan ini kembaliannya...**”
“**Laundry dapat diambil pada... [sampaikan kapan laundry sudah bisa diambil]**”
“**Silakan tunjukkan nota ini ke petugas saat Bapak/Ibu mengambil laundry-nya**”

Kepala Gerai/
Petugas
Penerimaan
Pesanan di
Gerai

INSTRUKSI KERJA MEMPROSES *ORDER*

11. Setelah semua transaksi selesai, menanyakan apa ada yang bisa dibantu lagi.
“Bapak/Ibu..., Apa ada yang bisa Saya bantu lagi?”

12. Mengucapkan terima kasih atas kunjungannya.
“Terima kasih atas kunjungannya di Bogor Laundry”
“SALAM BOGOR LAUNDRY” sambil mengangkat kedua tangan (merapatkan telapak tangan)

13. Memasukan bon (putih) ke laundry bag, menyimpan bon (kuning) & meletakkan laundry bag pada tempat penyimpanan sementara (jika pelanggan antri)

14. Jika tidak ada pelanggan selanjutnya, memproses dengan menggunakan IK memproses pesanan di gerai.

15. Mencatat pesanan pada Formulir Rekapitulasi & Monitoring Order.

2. Berdasarkan Bidang Kegiatan

Berdasarkan bidang kegiatan, prosedur kerja dapat dibagi menjadi prosedur kerja proses inti, prosedur kerja proses pendukung, dan prosedur kerja proses manajemen (Myers, 2016). Prosedur kerja proses inti adalah prosedur kerja yang menjelaskan cara menyelesaikan semua proses inti perusahaan, yaitu proses yang secara langsung berhubungan dengan penyampaian “nilai” kepada pelanggan eksternal (Myers, 2016). Contohnya adalah prosedur proses logistik (*inbound logistic* dan *outbound logistic*), proses operasi atau produksi, proses pemasaran dan penjualan, dan proses layanan. Proses inti perusahaan juga disebut sebagai proses utama (Myers, 2016). ISO/TC 176 (2015b) menyebut proses inti sebagai proses operasi. Sementara itu, Hoyle (2009) membagi proses inti menjadi proses penciptaan kebutuhan dan proses pemenuhan kebutuhan.

Prosedur kerja proses pendukung adalah prosedur kerja yang menjelaskan cara mengerjakan berbagai proses pendukung perusahaan, yaitu semua proses yang berhubungan dengan penyediaan sumber

daya dan infrastruktur yang diperlukan proses inti perusahaan (Myers, 2016). Contohnya adalah prosedur yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan infrastruktur serta keuangan. Proses pendukung disebut juga dengan proses pengelolaan sumber daya (Hoyle, 2009) atau proses sumber daya (ISO/TC 176, 2015b)

Prosedur kerja proses manajemen adalah prosedur kerja yang berisi tentang cara menyelesaikan berbagai proses manajemen perusahaan, yaitu semua proses yang dirancang untuk merencanakan, mengukur, memantau, dan mengendalikan semua aktivitas bisnis (Myers, 2016). Contoh prosedur ini adalah prosedur manajemen risiko, manajemen perubahan, manajemen pengetahuan, manajemen strategi, dan pengukuran kinerja. Proses manajemen dapat juga disebut sebagai proses pengelolaan misi (Hoyle, 2009). Sementara itu, ISO/TC 176 (2015b) membagi proses ini menjadi dua jenis proses, yaitu proses manajemen serta proses pengukuran, analisis, dan peningkatan.

Pembagian prosedur kerja berdasarkan bidang kegiatan penting untuk dipahami mengingat hal ini berkaitan dengan upaya untuk pembangunan arsitektur proses bisnis yang efektif (Myers, 2016). Selain itu, prosedur kerja perlu untuk selalu ditinjau, diaudit, dan ditingkatkan secara berkala. Di sisi lain, keterbatasan waktu dan sumber daya yang ada membuat proses tinjauan, audit, dan peningkatan memerlukan prioritas. Dalam konteks tersebut, pembagian prosedur kerja menurut bidang dapat dilakukan untuk diprioritaskan. Salah satu praktik yang umum dilakukan adalah untuk sistem manajemen mutu, prosedur yang perlu diprioritaskan adalah prosedur kerja proses inti karena berpengaruh langsung terhadap mutu produk (Myers, 2016).

Dalam konteks instansi pemerintah, pembagian prosedur kerja berdasarkan bidang ini juga penting untuk menentukan prioritas

pembuatan dokumen prosedur. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah menyebutkan secara eksplisit bahwa prosedur kegiatan utama adalah prosedur yang harus ada. Dengan demikian, dalam konteks instansi pemerintah, prosedur kerja yang harus menjadi prioritas untuk dikembangkan adalah prosedur kerja proses inti. Namun, hal ini tidak berarti prosedur kerja proses manajemen atau proses pendukung tidak perlu dibuat. Organisasi dapat mengembangkan prosedur kerja selain proses inti yang diperlukan untuk mendukung operasi.

C. PENULISAN PROSEDUR KERJA

Organisasi dapat memilih struktur dan format penulisan prosedur kerja yang sesuai dengan kebutuhannya (ISO, 2001). Prosedur kerja bisa berupa teks, diagram alir, tabel serta kombinasi teks, diagram alir, dan tabel, atau metode lainnya (ISO, 2001).

1. Penulisan Prosedur Kerja Menurut ISO/TR 10013:2001

ISO telah mengeluarkan panduan untuk menyusun prosedur kerja, yaitu ISO/TR 10013:2001: Panduan Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu. Dalam standar tersebut, penulisan sebuah prosedur kerja setidaknya menjelaskan hal-hal berikut.

a. Standar Operasional Prosedur (SOP) (dapat dilihat pada Lampiran 1)

1) Judul Prosedur

Prosedur kerja harus dapat dengan mudah diidentifikasi melalui judulnya. Oleh karena itu, pemberian judul harus jelas menunjukkan isi prosedur.

2) Tujuan Prosedur

Tujuan prosedur harus dituliskan dalam dokumen prosedur. Dengan demikian, pelaksana prosedur mengetahui pentingnya menjalankan prosedur.

3) Lingkup

Bagian ini menjelaskan area yang dilingkupi dan tidak dilingkupi oleh prosedur kerja yang dibuat, biasanya berupa bagian atau area yang terlibat dalam prosedur.

4) Tanggung Jawab dan Wewenang

Bagian ini menguraikan tanggung jawab dan wewenang personel dan/atau fungsi organisasi serta keterkaitannya dengan proses dan aktivitas yang dijelaskan dalam prosedur kerja. Penjelasan tentang tanggung jawab dan wewenang dapat berbentuk diagram alir dan teks deskriptif.

5) Deskripsi Proses

Dalam ISO/TR 10013:2001, disebutkan bahwa kompleksitas proses, metode yang digunakan, dan tingkat ketrampilan dan pelatihan yang dibutuhkan personel untuk menyelesaikan proses menyebabkan detail deskripsi proses berbeda-beda antara proses yang satu dengan yang lainnya. Namun, sebaiknya, bagian deskripsi proses berisi penjelasan tentang:

- a) kebutuhan organisasi, pelanggan, dan pemasok yang terkait dengan proses;
- b) proses dalam bentuk teks dan/atau diagram alir yang terkait dengan aktivitas yang dipersyaratkan;
- c) apa yang harus dilakukan, oleh siapa atau fungsi organisasi yang mana, mengapa, kapan, di mana, dan bagaimana;
- d) kontrol proses dan semua aktivitas di dalamnya;
- e) sumber daya yang diperlukan (dalam hal personel, pelatihan, peralatan dan bahan);

- f) dokumentasi yang dipersyaratkan;
 - g) masukan dan keluaran dari proses;
 - h) pengukuran yang akan dilakukan.
- 6) Rekaman
- Bagian ini menjelaskan rekaman apa saja yang harus dipelihara terkait proses. Semua formulir yang harus digunakan untuk merekam proses, metode pengarsipan, dan penyimpanan rekaman diidentifikasi dan dinyatakan dalam bagian ini.
- 7) Lampiran
- Informasi yang mendukung prosedur kerja dalam bentuk tabel, grafik, diagram alir, dan formulir dapat disertakan pada bagian ini.
- 8) Tinjauan atau Ulasan, Persetujuan, dan Revisi
- Prosedur harus memiliki bagian yang menandakan bahwa prosedur tersebut telah ditinjau dan disetujui. Selain itu, prosedur juga harus memuat bagian yang menunjukkan status revisi dan tanggal revisi dari prosedur.
- 9) Identifikasi Perubahan
- Prosedur, jika memungkinkan, juga memuat riwayat perubahan yang terjadi pada dokumen tersebut.

b. Instruksi Kerja (IK)

Instruksi kerja berisi urutan semua langkah melakukan aktivitas kritikal dalam proses (ISO, 2001). Tidak semua aktivitas yang ada dalam proses harus dijelaskan dalam bentuk instruksi kerja. Hanya aktivitas yang dianggap kritikal dan kompleks yang sebaiknya dibuatkan instruksinya. Instruksi kerja sebaiknya mencantumkan judul dan identifikasi unik, yaitu bukti ulasan dan persetujuan yang jelas serta riwayat perubahan dan tanggal

perubahan (ISO, 2001). Selain itu, sama halnya dengan SOP, IK juga sebaiknya memuat bagian rekaman, tinjauan, persetujuan dan revisi, dan identifikasi perubahan (ISO, 2001). Contoh penulisan IK dapat dilihat pada Lampiran 2 buku ini.

2. Penulisan Prosedur Kerja untuk Instansi Pemerintah

Bagi organisasi atau perusahaan nonpemerintah, penulisan prosedur kerja cenderung lebih bebas mengingat tidak adanya peraturan yang mengikat mereka untuk mengikuti suatu ketentuan penulisan prosedur kerja tertentu. Mereka bisa memilih akan menggunakan format teks, diagram alir, tabel, atau kombinasi teks, diagram alir, dan tabel, atau metode lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut, mereka dapat menggunakan ISO/TR 10013:2001 sebagai panduan dalam penulisan prosedur kerja.

Sementara itu, untuk instansi pemerintah, terdapat peraturan yang mengatur ketentuan mengenai penulisan prosedur kerja, yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan. Meskipun pedoman ini ditujukan untuk organisasi pemerintah, bukan berarti organisasi atau perusahaan nonpemerintah tidak bisa menggunakannya.

Menurut Permenpan RB No. 35 tahun 2012, pemilihan format prosedur kerja dapat didasarkan pada banyaknya keputusan yang akan dibuat dalam sebuah prosedur kerja, banyaknya langkah dan sublangkah dalam sebuah prosedur kerja, target pelaksana prosedur kerja, dan tujuan pembuatan prosedur kerja. Format yang sederhana dan dapat menyampaikan informasi yang dibutuhkan secara tepat serta memfasilitasi implementasi prosedur secara konsisten sesuai dengan tujuan penyusunan adalah format terbaik sebuah prosedur (Kementerian PANRB, 2012).

Format penulisan prosedur untuk instansi pemerintah Permenpan RB No. 35 Tahun 2012 telah distandarkan, yaitu berbentuk diagram alir bercabang dengan menggunakan lima simbol dan penulisan pelaksana dipisahkan dari proses atau kegiatan (Gambar 4). Simbol yang digunakan dalam prosedur kerja organisasi pemerintah beserta kegunaannya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Simbol-Simbol dalam Prosedur Kerja Organisasi Pemerintah

Simbol	Kegunaan
	Mendeskripsikan proses atau kegiatan mulai dan berakhir
	Mendeskripsikan kegiatan eksekusi
	Mendeskripsikan pengambilan keputusan
	Mendeskripsikan arah proses atau kegiatan
	Mendeskripsikan hubungan antarsimbol yang berbeda halaman

Sumber: Kementerian PANRB (2012)

Dalam penyusunan prosedur kerja instansi pemerintah, beberapa prinsip yang harus selalu diperhatikan dan dipenuhi adalah sebagai berikut.

1) Kemudahan dan Kejelasan

Prosedur kerja harus dipaparkan dengan jelas sehingga mudah dipahami dan diterapkan oleh karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama.

2) Efisiensi dan Efektivitas

Prosedur kerja harus menjamin bahwa sebuah proses menjadi efisien dan efektif dengan menjalankan prosedur tersebut.

3) Keselarasan

Prosedur kerja tidak boleh bertentangan dengan prosedur lain yang terkait. Semua prosedur tersebut harus selaras.

- 4) Keterukuran
Prosedur kerja memiliki mutu baku untuk keluarannya sehingga pencapaian keberhasilannya dapat diukur.
- 5) Dinamis
Prosedur kerja harus dapat dengan cepat menyesuaikan perubahan kondisi kerja. Perubahan kondisi kerja dapat berupa perubahan isu internal (perubahan struktur organisasi, perubahan tujuan organisasi dan tujuan proses, perubahan sumber daya, dan lainnya) ataupun eksternal organisasi (perubahan peraturan pemerintah, perubahan persyaratan pelanggan, perubahan kondisi ekonomi, dan lainnya).
- 6) Berorientasi pada Pengguna atau Pihak yang Dilayani
Penyusunan prosedur kerja harus mempertimbangkan kebutuhan dari pengguna atau pihak yang dilayani. Dengan demikian, mereka merasa puas.
- 7) Kepatuhan Hukum
Penyusunan prosedur kerja harus memperhatikan semua peraturan pemerintah yang berlaku. Prosedur kerja tidak boleh bertentangan dengan semua peraturan tersebut.
- 8) Kepastian Hukum
Prosedur kerja disahkan oleh pimpinan organisasi untuk kemudian ditaati dan dilaksanakan.

Gambar 6 menunjukkan contoh prosedur kerja yang sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.

 <p>KEMENTERIAN PAN DAN RB</p> <p>DEPUTI BID'ANG TATA LAKSANA</p> <p>ASISTEN DEPUTI PEMBANGUNAN SISTEM DAN PROSEDUR PEMERINTAHAN</p> <p>DASAR HUKUM</p> <ul style="list-style-type: none"> • PP Nom or 47 Tahun 2009 tentang Pemberitahuan Organisasi Kementerian Negara; • Peraturan Presi den Nom or 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara • Permen PANRB Nom or 12 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PAN dan RB <p>KETERKAITAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOP Pelaksanaan Konsinyering • SOP Pendokum entasian Laporan Konsinyering • SOP Pencairan Anggaran Konsinyering <p>PERING ATAN</p> <p>Apabila Laporan Konsinyering terlambat dibuat maka pelaksanaan kegiatan Konsinyering berikutnya akan tertunda</p>	Nom or SOP	K/PAN-RB/D/IV/4/001/2011
	Tanggal Pembuatan	6 Juli 2011
	Tanggal revisi	
	Tanggal Efektif	8 Agustus 2011
	Disahkan oleh	Asisten Deputi Pengembangan Sistem dan Prosedur Pemerintahan (ttd dan cap) Nama NIP
	Judul SOP	PEMBUATAN LAPORAN KONSINYERING
	KUALIFIKASI PELAKSANA	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kemampuan pengolahan data sederhana • Memahami tugas dan fungsi Sistem dan Prosedur Pemerintahan • Memahami tugas dan fungsi mekanisme pembuatan laporan
	PERALATAN/PERLENGKAPAN	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar Kerja/Rencana Kerja dan Anggaran • Term of Reference • Komputer/Printer/Scanner • Jaringan internet
	PENCATATAN DAN PENDATAAN	Disimpan sebagai data elektronik dan manual

No.	Kegiatan	Pelaksana				Mutu Baku			Ket.
		Kabid	Kasubid	Analisis	Asdep	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Memugaskan Kasubid untuk mempersiapkan konsep laporan konsinyering					Agenda Kerja	15 menit	Disposisi	
2	Memerintahkan analisis untuk mengumpulkan bahan laporan konsinyering					Disposisi	15 menit	Disposisi	
3	Mengumpulkan dan menyerahkan bahan konsinyering kepada Kasubid					Disposisi	1 hari	Bahan Laporan, Disposisi	SOP Pengumpulan Bahan
4	Mengonsep laporan konsinyering dan menyerahkan kepada Kabid					Bahan Laporan	2 jam	Konsep Laporan, Disposisi	
5	Memeriksa konsep laporan konsinyering. Jika setuju menyampaikn kepada Asdep. Jika tidak setuju menyerahkan kepada Kasubid untuk diperbaiki					Konsep Laporan	1 jam	Draft Laporan, Disposisi	
6	Memeriksa draft laporan konsinyering. Jika setuju menandatangani dan menyerahkan kepada Kabid. Jika tidak setuju mengembalikan kepada Kabid untuk diperbaiki					Draft Laporan	1 jam	Laporan, Disposisi	
7	Menyerahkan laporan konsinyering kepada Kasubid untuk didokumentasikan					Laporan	10 menit	Disposisi	
8	Menyerahkan laporan konsinyering kepada Analisis untuk didokumentasikan					Laporan	10 menit	Disposisi	
9	Mendokumentasikan laporan konsinyering					Laporan	15 menit	Laporan, Bukti Dokumentasi	

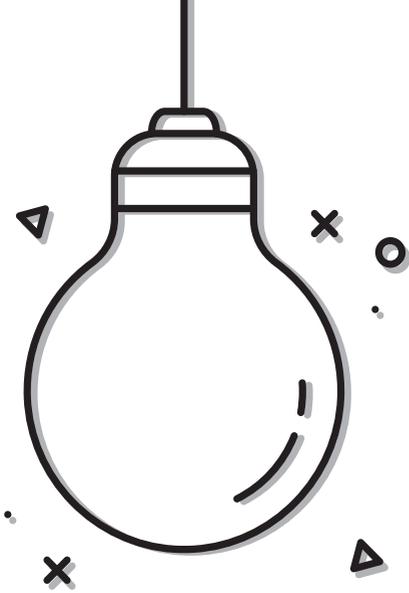
Sumber: Kementerian PANRB (2012)

Gambar 6 Contoh SOP dengan Format Diagram Alir

Dalam implementasi, penulisan prosedur kerja menggunakan beragam format, tidak selalu sama dengan ISO/TR 10013:2001 maupun Permenpan RB No. 35 tahun 2012. Hal ini bergantung kepada banyak hal, seperti pemahaman organisasi tentang penulisan prosedur kerja, pertimbangan kemudahan dalam membaca prosedur kerja, dan kebutuhan organisasi. Sebagai contoh, format SOP dalam studi kasus penggunaan teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT pada buku ini mempertimbangkan ketentuan dalam ISO/TR 10013:2001 dan Permenpan RB No. 35 tahun 2012 serta menyesuaikannya dengan konteks perusahaan, seperti kemudahan dalam memahami SOP, kebutuhan ketertelusuran dokumen dan rekaman serta kejelasan pemilik proses. Untuk kemudahan membaca SOP bagi karyawan perusahaan, SOP disusun dengan format diagram alir linier vertikal (bukan bercabang). Rincian singkat aktivitas/tugas ditulis di dalam simbol yang digunakan.

Kemudian, uraian lebih lengkap ditambahkan pada kolom uraian untuk memperjelas apa yang harus dilakukan karyawan di setiap aktivitas atau tugas tersebut. Selanjutnya, untuk keperluan ketertelusuran dokumen SOP, pada format SOP, ditambahkan daftar distribusi yang berisi siapa saja pihak yang memegang salinan dokumen tersebut. Manfaat daftar distribusi adalah untuk memastikan semua pihak terkait dengan proses kerja yang diberikan SOP mengetahui, memiliki, dan mengikuti SOP tersebut. SOP pada studi kasus buku ini juga menyertakan daftar induk rekaman yang berisi ketentuan rekaman apa saja yang perlu disimpan, bagaimana penyimpanannya, dan penanggung jawab dari rekaman tersebut. Hal ini penting untuk ketertelusuran rekaman saat dibutuhkan. Terakhir, penanggung jawab proses secara keseluruhan dituliskan dalam SOP untuk memperjelas siapa pemilik proses. Penunjukkan penanggung jawab proses penting untuk menjamin bahwa ada orang yang secara penuh bertanggung jawab memastikan proses dijalankan sesuai prosedur dan mencapai apa

yang ditargetkan. Ketika proses audit, adanya kejelasan penanggung jawab atau pemilik proses akan menghindarkan dari saling lempar tanggung jawab.



BAB 3 BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI) DAN RISK-BASED THINKING (RBT)

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- Memahami konsep *Business Process Improvement* (BPI)
- Memahami konsep *Risk-Based Thinking* (RBT)

A. BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI)

Buku ini memperkenalkan sebuah teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT. Untuk memudahkan memahami metode tersebut, subbab ini akan membahas lebih dalam mengenai apa itu metode BPI. Dengan demikian, pembaca akan menemukan alasan mengapa BPI penting dalam penyusunan sebuah prosedur kerja.

Damij, Damij, Grad, dan Jelenc (2008) mengatakan perbaikan semua proses organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan mengembangkan, mereformasi, dan meningkatkan kualitas, efektivitas, dan ketersediaannya serta menurunkan biaya berbagai proses di dalam organisasi. *Business Process Improvement*

(BPI) merupakan suatu perubahan untuk menjadikan proses bisnis lebih efisien, efektif, dan fleksibel dalam rangka memenuhi harapan pelanggan terhadap produk dan jasa (Harrington, 1991, dalam Bhatt, 2001). BPI juga didefinisikan sebagai sebuah metodologi yang dirancang untuk menghasilkan perbaikan semua fungsi dalam proses administrasi dan dukungan menggunakan teknik, seperti proses banding atau tolok ukur (*benchmarking*), proses mendesain kembali, dan rekayasa ulang proses (Harrington, Esseling, & van Nimwegen, 1997, dalam Adesola & Baines, 2005). Lee dan Chuah (2001, dalam Coskun dkk., 2008) mendefinisikan BPI sebagai pendekatan terstruktur untuk menganalisis dan memperbaiki terus-menerus aktivitas mendasar dari operasi perusahaan dengan menyederhanakan dan merampingkan proses bisnis. Dengan demikian, apabila prosedur kerja dibuat dengan metode BPI, konsep proses yang terdapat dalam prosedur kerja disusun setelah melalui tahapan perbaikan proses yang sistematis sehingga proses diharapkan lebih efisien, efektif, dan fleksibel dalam rangka memenuhi harapan pelanggan terhadap produk dan jasa.

BPI didorong oleh adanya permasalahan organisasi. Dikutip dari Coskun dkk. (2008), beberapa permasalahan yang biasanya mendorong organisasi untuk melakukan perbaikan proses bisnis adalah kegagalan dalam optimasi target, adanya perilaku tidak aman, defisiensi kinerja, kesalahan manajemen, defisiensi organisasi, defisiensi sumber daya, ketidakpekaan terhadap lingkungan, defisiensi aplikasi, kurangnya tingkat data, kondisi tidak aman, dan proses bisnis tidak mencerminkan kondisi saat ini. BPI melibatkan aktivitas pencarian akar penyebab dari setiap masalah yang ada di dalam sebuah organisasi untuk kemudian dicarikan solusinya sehingga organisasi dapat memberikan produk atau jasa yang berkualitas kepada pelanggan (McNealy, 1993, dalam Bhatt, 2001) atau permasalahan lainnya. Dalam konteks penyusunan prosedur kerja, karakteristik

BPI ini akan membuat konsep proses yang terdapat dalam prosedur kerja memiliki landasan yang kuat mengapa proses perlu dirancang seperti yang terdapat dalam prosedur sekaligus menghilangkan akar masalah proses.

Telah disinggung sebelumnya bahwa BPI secara umum melibatkan dua aktivitas utama, yaitu pencarian akar penyebab masalah organisasi dan pencarian solusi atas permasalahan tersebut (McNealy, 1993, dalam Bhatt, 2001). Dalam beberapa literatur, peneliti memerinci dua aktivitas tersebut ke dalam beberapa langkah BPI. Oleh karena itu, lahirlah bermacam-macam metodologi BPI seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.

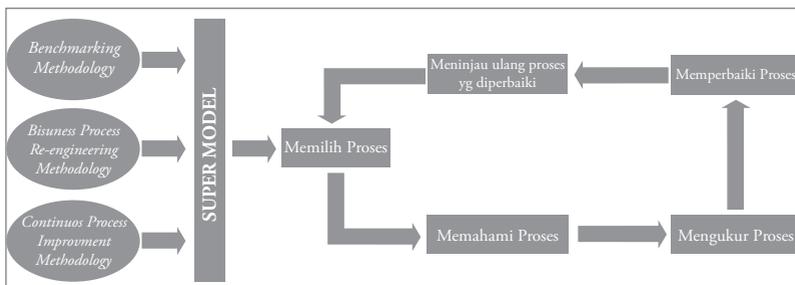
Tabel 5. Metodologi BPI

	Lee dan Church (2001)	McAdam (1996)	Povey (1998)	Varghese (2004)	Webster (1973)	Davenport & Short (1990)	TQM International (1994)	Zairi & Leonard (1994)
Adesola dan Baines (2005)								
MIPi methodology	<i>ASUPER methodology for BPI</i>	<i>An integrated business improvement methodology</i>	<i>Best practice BPI methodology</i>	<i>Strategy for launching meaningful BPI</i>	<i>Handbook of O&M analysis</i>	<i>Redesigning business process with IT</i>	<i>Improving business process</i>	<i>Guide on practical benchmarking</i>
Memahami kebutuhan bisnis	Memilih proses	Mengidentifikasi proses kritis untuk perbaikan	Menciptakan visi	Mengumpulkan data	Menentukan tujuan dan lingkup studi	Mengembangkan visi bisnis dan sasaran proses	Memilih proses	Memilih proses
Memahami proses	Memahami proses	Menganalisis proses saat ini	Menciptakan kondisi untuk perubahan yang sukses	Menetapkan target proses	Memperoleh fakta terkait dengan situasi saat ini	Mengidentifikasi proses yang akan di desain ulang	Mempersiapkan perbaikan proses	Memilih ketua dan tim
Memodelkan dan menganalisis proses	Mengukur proses	Memperbaiki proses	Mengembang-kan strategi	Menjalankan manajemen proses	Mempelajari data dan membentuk kesimpulan	Memahami dan mengukur proses saat ini	Menganalisis dan mendesain ulang proses	Mengidentifikasi harapan pelanggan
Mendesain ulang proses	Memperba-iki proses	Mengimplemen-tasikan proses yang telah diperbaiki	Menilai kebutuhan dan tipe perubahan	Mengelola dan memperbaiki proses	Memformulasikan usulan (proposal)	Mengidentifikasi IT pengungkit	Mengimple-mentasikan proses yang telah didesain ulang dan memperbaikinya jika diperlukan	Menganalisis aliran dan ukuran proses

Adesola dan Baines (2005)	Lee dan Church (2001)	McAdam (1996)	Povey (1998)	Varghese (2004)	Webster (1973)	Davenport & Short (1990)	TQM International (1994)	Zairi & Leonard (1994)
MIPPI methodology	A SUPER methodology for BPI	An integrated business improvement methodology	Best practice BPI methodology	Strategy for launching meaningful BPI	Handbook of OeM analysis	Redesigning business process with IT	Improving business process	Guide on practical benchmarking
Mengimple-mentasikan proses baru	Meninjau proses yang telah diperbaiki	Bereksperimen terus-menerus dengan studi percontohan dan demonstrasi	Merencanakan dan menerapkan perubahan	Memperoleh persetujuan	Mendesain dan membangun prototipe proses	Mengidentifikasi partner dan mengembangkan panduan survei	Mengembangkan data internal	
Menilai proses dan metodologi baru	Meninjau proses baru	Melatih staf dalam proses yang baru	Perbaikan terus-menerus	Mempertahan-kan momentum	Mengembangkan rencana aksi dan memperoleh dukungan	Mengkomunikasikan rencana		

Sumber: Coskun, Basligil, dan Baradi (2008); Low, Kamaruddin, dan Azid (2013)

SUPER Methodology (Gambar 7) merupakan salah satu dari sekian banyak metodologi BPI yang ada di dalam literatur. *SUPER Methodology* diperkenalkan Lee dan Chuach (2001). Metodologi ini sederhana dan logis sehingga memudahkan bagi organisasi yang tidak terbiasa dengan *improvement route* (rute perbaikan), tetapi ingin memperbaiki kinerja organisasi. Selain itu, *SUPER methodology* menggabungkan tiga metodologi perbaikan proses yaitu *benchmarking*, *Business Process Re-engineering* (BPR), dan *continuous process improvement*.



Sumber: Lee dan Chuach (2001)

Gambar 7. *SUPER Model*

Kata SUPER merupakan kependekan dari tahapan BPI yang terdiri dari *Select the process* (memilih proses), *Understand the process* (memahami proses), *Proceed with the process measurement* (lanjutkan dengan pengukuran proses), *Execute the process improvement* (jalankan perbaikan proses), dan *Review the improved process* (tinjau ulang proses yang diperbaiki). Kelima tahapan ini berupa siklus yang artinya perbaikan proses dilakukan secara berkesinambungan (Lee & Chuach, 2001). Tabel 6 menunjukkan aktivitas kunci dalam setiap tahapan tersebut.

Tabel 6. Langkah-Langkah *SUPER Methodology*

Tahapan	Tujuan	Langkah-Langkah
Memilih proses	Menginvestigasi dan memilih proses yang bermasalah yang kritikal dan penting untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di dalam industri.	1) Membentuk tim perbaikan proses. 2) Mengidentifikasi output akhir dan pelanggan akhir. 3) Mengidentifikasi persyaratan pelanggan. 4) Mengidentifikasi dan memilih proses yang relevan.
Memahami proses	Mempelajari arsitektur atau aliran proses dan memahami aktivitas operasi yang terlibat dalam proses terpilih.	5) Mengidentifikasi dan memetakan tugas dan subtugas dalam proses.
Mengukur proses	Mendefinisikan dan mengukur kinerja operasi atau nilai dari semua aktivitas atau tugas saat ini (<i>existing</i>) di dalam proses dan akhirnya menggambarkan kesenjangan kinerja melalui perbandingan (<i>benchmarking</i>) dengan tujuan yang telah ditentukan dari setiap aktivitas atau tugas atau subtugas.	6) Mengidentifikasi area masalah 7) Membandingkan kinerja. 8) Menetapkan tujuan perbaikan proses.
Mengeksekusi perbaikan proses	Memperbaiki kinerja tugas yang bermasalah ke tingkat keadaan yang diinginkan sehingga keluaran proses dapat memenuhi tingkat yang dipersyaratkan atau diharapkan oleh pelanggan sehingga benar-benar meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di industri.	9) Menganalisis penyebab potensial. 10) Mengidentifikasi dan memilih solusi. 11) Mengembangkan rencana aksi. 12) Mengimplementasikan rencana aksi.
Meninjau ulang proses yang diperbaiki	Mengevaluasi hasil perbaikan dan memastikan apakah kinerja operasi dari proses yang bermasalah telah mencapai persyaratan pelanggan dan/atau keadaan yang diinginkan.	13) Mengevaluasi proses yang telah diperbaiki. 14) Menyempurnakan proses yang telah diperbaiki. 15) Memonitor hasil.

Sumber: Lee dan Chuach (2001)

Teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT yang diperkenalkan dalam buku ini mengadaptasi metodologi BPI dari Lee dan Chuach (2001), *SUPER Methodology*. Mereka mengungkapkan bahwa metodologi ini dikembangkan dalam konteks perusahaan kecil dan menengah sehingga sederhana dan mudah untuk diikuti. Selain itu, beberapa penerapan juga telah membuktikan bahwa dengan menerapkan langkah-langkah dalam *SUPER Methodology*, manfaat dari perbaikan proses dicapai dan dampak negatif perubahan berkurang (Lee & Chuach, 2001)

B. RISK-BASED THINKING (RBT)

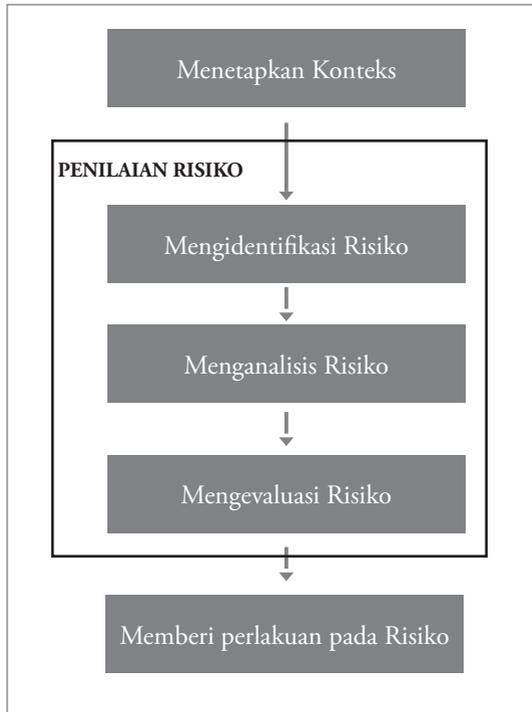
Pemikiran berbasis risiko (RBT) adalah sebuah pemikiran yang didasari atas kesadaran bahwa risiko selalu ada dalam setiap hal, termasuk proses (ISO/TC 176, 2015c). Risiko tersebut dapat menghambat tercapainya hasil terbaik sebuah proses. Oleh karena itu, organisasi yang telah menerapkan pemikiran berbasis risiko selalu memastikan bahwa risiko telah diperhatikan dalam setiap perencanaan dan tindakan pencegahan telah menjadi satu bagian terintegrasi dalam pengaturan semua proses (ISO/TC 176, 2015c).

Peran penting RBT bagi suatu organisasi tercermin dalam standar ISO 9001. Dalam ISO 9001:2008: Persyaratan Sistem Manajemen Mutu, pentingnya penerapan RBT diwujudkan dalam bentuk adanya persyaratan terkait tindakan pencegahan terulangnya kembali ketidaksesuaian yang terjadi. Kemudian, pada versi terbarunya, ISO 9001:2015, persyaratan terkait RBT dinyatakan secara lebih eksplisit. Klausul 6.1.1 menyatakan bahwa ketika merencanakan sistem manajemen mutu, organisasi harus mempertimbangkan berbagai isu internal dan eksternal, persyaratan pihak yang berkepentingan serta menentukan risiko dan peluang untuk memberikan kepastian bahwa sistem manajemen mutu dapat mencapai hasil yang diinginkan, meningkatkan pengaruh yang diinginkan, mencegah,

atau mengurangi pengaruh yang tidak diinginkan, dan mencapai peningkatan. Selanjutnya, klausul 6.1.2 mensyaratkan organisasi untuk merencanakan tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang, mengintegrasikan dan mengimplementasikan tindakan tersebut ke dalam sistem manajemen mutu serta mengevaluasi efektivitas tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang.

Sæstad (2017) mengatakan RBT memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi kinerja proses, yaitu semua faktor yang dapat menyebabkan tidak tercapainya hasil yang diharapkan. Dengan diketahuinya semua faktor tersebut, memungkinkan organisasi untuk kemudian meminimalkan dampak negatif risiko dan memaksimalkan penggunaan peluang yang muncul (Sæstad, 2017). Penerapan RBT membantu organisasi untuk mengembangkan budaya proaktif dan preventif yang berfokus pada melakukan sesuatu dengan lebih baik dan memperbaiki bagaimana pekerjaan dilakukan secara umum (ISO, 2016). Dalam konteks prosedur kerja, jika RBT diterapkan dalam proses penyusunan prosedur kerja, proses penyusunan tersebut akan memperhatikan risiko yang mungkin muncul pada suatu proses dan mengintegrasikan rencana aksi untuk memitigasi risiko tersebut dalam proses yang terdapat pada prosedur kerja. Dengan demikian, prosedur kerja akan dapat menjawab berbagai risiko yang mungkin muncul dalam pelaksanaan proses. Menurut Bharadwaj dkk. (2016), prosedur kerja seharusnya adalah sebuah cetak biru (*blueprint*) untuk mitigasi risiko.

RBT diterapkan dalam organisasi dalam bentuk proses manajemen risiko. Dalam hal ini, terdapat beragam teknik yang dapat diterapkan sesuai kebutuhan organisasi (ISO, 2016). Namun, secara umum proses manajemen risiko terdiri dari tiga proses utama, yaitu proses menetapkan konteks, penilaian risiko, dan perlakuan risiko seperti terlihat pada Gambar 8.



Sumber: ISO (2009)

Gambar 8. Proses Manajemen Risiko

1. Menetapkan Konteks

Parameter dasar untuk mengelola risiko, ruang lingkup pengelolaan risiko, dan kriteria proses lainnya yang diperlukan dalam pengelolaan risiko ditetapkan dalam proses menetapkan konteks (ISO, 2009). Dalam proses ini juga ditentukan tujuan penilaian risiko, kriteria risiko, dan program penilaian risiko. Konteks penerapan manajemen risiko mungkin berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya yang disebabkan karena perbedaan kebutuhan organisasi.

2. Penilaian Risiko

Seperti dapat dilihat pada Gambar 8, penilaian risiko terdiri atas proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Identifikasi risiko meliputi penemuan, pengenalan, dan pencatatan risiko. Pada proses identifikasi risiko, diidentifikasi juga penyebab atau sumber risiko dan situasi atau keadaan yang merupakan dampak risiko. Proses kedua dalam penilaian risiko, analisis risiko, terdiri atas penentuan nilai konsekuensi dan probabilitas dari kejadian risiko yang telah diidentifikasi dengan mempertimbangkan sistem pengendalian risiko yang ada saat ini. Selanjutnya, tingkat risiko ditentukan dengan menggabungkan nilai konsekuensi dan probabilitas. Evaluasi risiko merupakan proses membandingkan tingkat risiko dengan kriteria risiko yang ditentukan pada saat menetapkan konteks dengan tujuan menentukan signifikansi tingkat dan jenis risiko. Signifikansi tingkat dan jenis risiko digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan perlakuan risiko. Hal lain yang harus dipertimbangkan dalam menentukan keputusan perlakuan risiko adalah etika, hukum, dan keuangan (ISO, 2009).

Beberapa teknik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk penilaian risiko, antara lain sumbang saran, wawancara terstruktur atau semiterstruktur, teknik Delphi, daftar periksa, analisis bahaya dan pengendalian titik kritis (HACCP), analisis akar penyebab (RCA), analisis mode kegagalan dan efeknya (FMEA), analisis mode kegagalan, efek dan kekritisannya (FMECA), analisis pohon kesalahan (FTA), analisis pohon kejadian (ETA), dan analisis biaya/manfaat (CBA) (ISO, 2009). Di luar teknik-teknik tersebut, masih terdapat teknik-teknik lain yang dapat digunakan. Penjelasan lebih detail tentang setiap teknik dapat dilihat di *IEC 31000:2009: Risk Management--Risk Assessment Techniques*. Organisasi dapat memilih teknik yang akan digunakan dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti kompleksitas masalah dan metode yang dibutuhkan

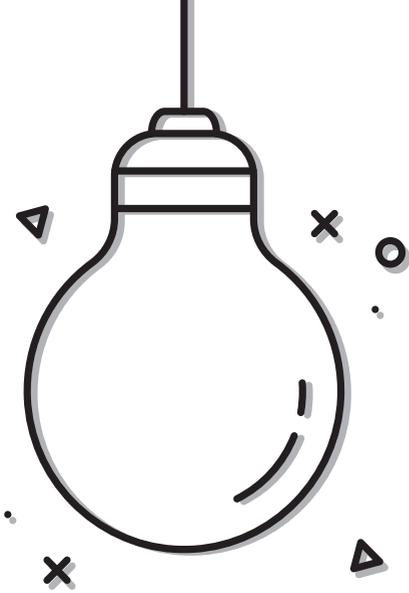
untuk menganalisisnya, sifat dan derajat ketidakpastian penilaian risiko berdasarkan sejumlah informasi yang tersedia dan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran, tingkat sumber daya yang dibutuhkan dalam hal waktu dan tingkat keahlian, kebutuhan data atau biaya serta apakah metode tersebut dapat memberikan keluaran kuantitatif (ISO, 2009).

3. Memberi Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko adalah proses untuk memodifikasi risiko. Dengan demikian, perlakuan risiko menunjukkan solusi yang perlu diambil perusahaan untuk memitigasi risiko. Perlakuan risiko sering kali disebut juga mitigasi risiko, eliminasi risiko, pencegahan risiko, dan pengurangan risiko (ISO, 2009).

Perlakuan risiko dapat berbeda-beda bergantung pada risiko dan konteks organisasi. Standar ISO 31000:2009 menjelaskan perlakuan risiko dapat mencakup penghilangan risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang memberikan risiko tersebut, mengambil atau meningkatkan risiko untuk memperoleh peluang, menghilangkan sumber risiko, mengubah kemungkinan terjadinya risiko, mengubah konsekuensi risiko, membagi risiko dengan pihak lain, dan memelihara risiko dengan keputusan yang terinformasikan.

Proses pemberian perlakuan risiko diawali dengan memilih solusi yang relevan untuk mengubah kemungkinan terjadinya risiko, dampak risiko, atau keduanya (ISO, 2009). Pemilihan perlakuan tersebut harus proporsional dengan potensi dampak risiko terhadap kesesuaian produk atau jasa (ISO, 2016).



BAB 4 INTEGRASI METODE BPI DAN RBT DALAM PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- Memahami perbandingan metode BPI dan RBT dalam proses penyusunan prosedur kerja
- Memahami konsep teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT

A. PERBANDINGAN METODE BPI DAN RBT DALAM PROSES PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA

Kebermanfaatan suatu prosedur kerja saat dilaksanakan sangat bergantung pada konsep proses yang terdapat dalam prosedur tersebut. Sebuah prosedur kerja jika diterapkan secara konsisten akan dapat menghasilkan kinerja proses yang baik jika proses yang dijabarkan dalam prosedur kerja adalah proses yang terbukti mampu menghasilkan kinerja proses yang baik. Selain itu, prosedur kerja akan memiliki nilai tambah yang kuat jika proses yang dijabarkannya dapat menjawab berbagai risiko yang mungkin muncul (Bharadwaj

dkk., 2016). Dengan demikian, prosedur kerja menjadi salah satu alat untuk mencegah atau memitigasi risiko.

Permasalahan yang dihadapi prosedur kerja seperti diuraikan pada bab pertama, seperti prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja dan bahkan berdampak negatif, tidak menjawab berbagai risiko yang muncul, tidak selaras dengan konteks proses hingga tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan, menunjukkan bahwa proses yang terdapat dalam prosedur kerja tidak dirancang dengan baik. Mengingat hal itu, diperlukan sebuah teknik penyusunan prosedur kerja yang dapat menjawab persoalan itu.

Bab sebelumnya telah memaparkan mengenai dua metode yang berpotensi digunakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan di atas, yaitu BPI dan RBT. Kedua metode ini memiliki fokus dan kegunaan yang berbeda. Tabel 7 menunjukkan perbandingan perbedaan antara BPI dan RBT.

BPI merupakan metode yang berfokus pada upaya untuk memperbaiki proses agar proses dapat sesuai konteksnya dan kinerjanya menjadi lebih baik (McNealy, 1993, dalam Bhatt, 2001). Dalam konteks penyusunan prosedur kerja, kondisi ini mengindikasikan penggunaan BPI lebih terfokus pada bagaimana proses yang akan ditulis dalam prosedur kerja sesuai dengan konteks proses dan memiliki kinerja proses yang lebih baik. Jika dikaitkan dengan permasalahan prosedur kerja yang dibahas pada paragraf kedua subbab ini dan pada bab pertama buku ini, penggunaan BPI berarti dapat menyelesaikan masalah prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja dan bahkan berdampak negatif dan masalah prosedur kerja tidak selaras dengan konteks.

Tabel 7. Perbandingan Perbedaan Antara BPI dan RBT

Area Perbandingan	BPI	RBT
Tujuan	Menganalisis proses dan konteksnya dalam rangka meningkatkan kinerja proses tersebut.	Menganalisis risiko dalam rangka memastikan setiap risiko termitigasi.
Objek perhatian utama	Kinerja proses	Risiko
Langkah kunci	Memahami proses saat ini. 1) Menganalisis proses saat ini. 2) Membuat solusi dan mengujicobakan solusi. 3) Menstandarkan proses yang telah teruji.	1) Menetapkan konteks risiko. 2) Mengidentifikasi risiko. 3) Menilai risiko. 4) Memberi perlakuan risiko.
Kriteria kesuksesan	Kinerja proses sesuai target yang ditentukan.	Tingkat risiko sesuai target yang ditentukan.
Potensi penggunaan untuk menyelesaikan masalah prosedur kerja	Mengatasi masalah: 1) Prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja, bahkan berdampak negatif. 2) Prosedur kerja tidak selaras dengan konteks.	Mengatasi masalah: 1) Prosedur kerja tidak menjawab berbagai risiko yang muncul 2) Prosedur kerja tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan.

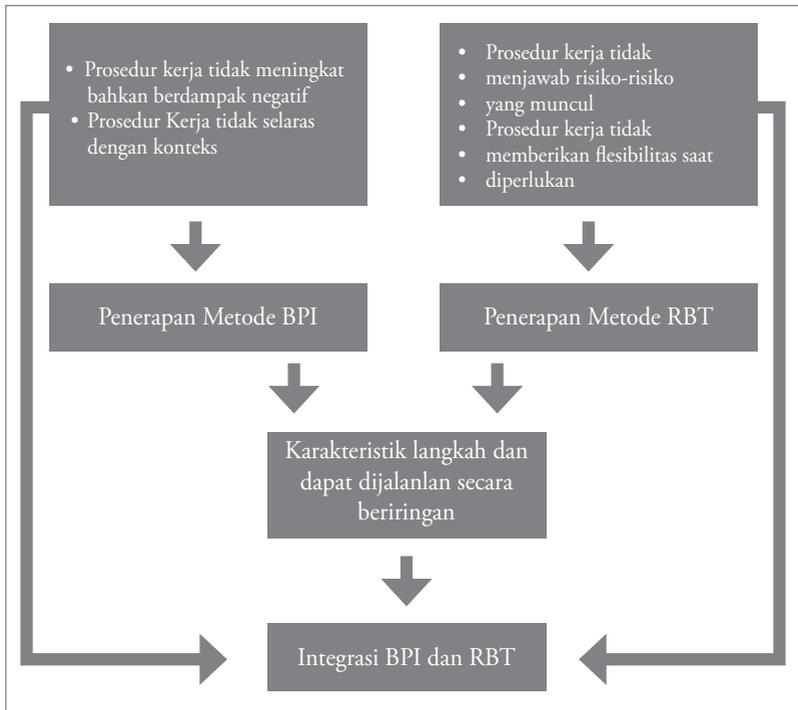
RBT merupakan metode yang berfokus pada upaya untuk memitigasi risiko yang mungkin muncul pada proses (ISO/TC 176, 2015c). Secara lebih spesifik, mitigasi risiko dapat dilakukan dengan menghilangkan penyebab atau menyiapkan rencana untuk mengurangi dampak jika risiko muncul (ISO, 2009). Dalam konteks penyusunan prosedur kerja, kondisi ini mengindikasikan penggunaan RBT lebih terfokus pada bagaimana proses yang akan ditulis dalam prosedur kerja dapat menjawab berbagai risiko yang mungkin muncul. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat proses yang menghilangkan penyebab munculnya risiko atau menyiapkan proses yang memiliki

rencana dapat mengurangi dampak risiko saat ia muncul. Dalam kaitan itu, hal ini dapat juga berupa fleksibilitas terhadap prosedur kerja di saat kondisi diperlukan. Jika dikaitkan dengan permasalahan prosedur kerja yang dibahas pada paragraf kedua subbab ini dan pada bab pertama buku ini, penggunaan RBT berarti dapat menyelesaikan masalah prosedur kerja tidak menjawab berbagai risiko yang muncul dan masalah prosedur kerja tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan.

Meskipun BPI dan RBT memiliki perbedaan fokus dan potensi kegunaan, secara proses, keduanya dapat dilakukan secara beriringan. Seperti terlihat pada Tabel 7, hal ini disebabkan karena kedua proses memiliki langkah kunci yang dapat dijalankan secara paralel. Sebagai contoh, analisis proses pada BPI dapat dilakukan secara bersamaan dengan penilaian risiko pada RBT. Selain itu, hasil dari langkah kunci satu metode dapat digunakan untuk mendukung langkah metode yang lain. Sebagai contoh, hasil pemahaman proses dari BPI dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan identifikasi risiko pada RBT. Pada sisi lain, hasil penilaian risiko pada RBT dapat dimanfaatkan sebagai sumber untuk perancangan solusi proses pada BPI.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa BPI dan RBT hanya dapat menyelesaikan sebagian masalah prosedur kerja yang teridentifikasi pada bab pertama buku ini. Meskipun demikian, dapat dilihat bahwa keduanya dapat digunakan untuk saling melengkapi agar semua masalah prosedur kerja yang teridentifikasi tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan terkait teknik penyusunan prosedur kerja yang mampu menjawab berbagai permasalahan terkait prosedur kerja pada bab pertama, buku ini mengajukan teknik penyusunan prosedur kerja dengan dengan integrasi metode BPI dan RBT. Dengan menerapkan metode ini pada saat penyusunan prosedur kerja, diharapkan proses yang dijalankan

dengan mengacu pada prosedur tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien, mencapai keluaran yang diharapkan, dan meminimalkan terjadinya risiko yang dapat menghambat proses. Secara ilustratif, Gambar 9 menunjukkan keterkaitan antara masalah prosedur kerja dengan BPI dan RBT serta integrasi keduanya.



Gambar 9. Keterkaitan Masalah Prosedur Kerja dan Integrasi Metode BPI dan RBT

B. KONSEP TEKNIK PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA DENGAN INTEGRASI METODE BPI DAN RBT

Subbab sebelumnya telah menguraikan perbedaan antara BPI dan RBT, keduanya dapat diintegrasikan agar masalah prosedur kerja yang diuraikan pada bab pertama, seperti prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja dan bahkan berdampak negatif, tidak menjawab berbagai

risiko yang muncul, tidak selaras dengan konteks proses hingga tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan dapat terselesaikan. Subbab ini akan membahas konsep integrasi kedua metode tersebut dalam penyusunan prosedur kerja.

Secara umum, konsep teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT adalah sebagai berikut.

- 1) Melakukan perbaikan proses dengan metode BPI. Semua tahapan perbaikan proses dilakukan dengan mengadaptasi *SUPER methodology* (Tabel 8) yang dikemukakan oleh Lee dan Chuah (2001). Semua kegiatan RBT dimasukkan ke dalam tahapan BPI sehingga struktur tahapan teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi RBT dan BPI menggunakan label tahapan BPI. Hal ini disebabkan tahapan dan kegiatan BPI bersifat lebih komprehensif dan makro dibanding RBT sehingga dapat mengakomodasi keperluan BPI dan RBT. Selain itu, alasan lainnya adalah fokus penggunaan integrasi kedua metode ini adalah dalam rangka penyusunan prosedur kerja. Sementara itu, pada konteks penyusunan prosedur kerja, fokus utama terletak pada perancangan proses sehingga lebih cocok menggunakan pelabelan tahapan BPI.
- 2) Pada saat melakukan pengukuran proses saat ini (*existing*) dalam rangka perbaikan proses, selain menjalankan semua langkah BPI seperti yang diungkapkan oleh Lee dan Chuah (2001), dilakukan juga penilaian risiko proses yang merupakan bagian dari RBT.
- 3) Pada saat mengeksekusi perbaikan proses, organisasi mendesain proses sedemikian rupa sehingga berbagai permasalahan dalam proses dapat terselesaikan atau meningkatkan kinerja proses, yang merupakan fokus BPI, dan kemungkinan risiko dan dampak risiko dapat diminimalkan, yang merupakan fokus RBT.
- 4) Menstandarkan proses dan mendokumentasikan proses dalam sebuah prosedur kerja.

SUPER *methodology* BPI terdiri atas lima tahap, yaitu memilih proses, memahami proses, mengukur proses, mengeksekusi perbaikan proses, dan meninjau ulang proses yang diperbaiki (Lee & Chuah, 2001). Setiap tahapan terdiri atas beberapa langkah. Tabel 8 menunjukkan tahapan penyusunan prosedur kerja menggunakan teknik integrasi metode BPI dan RBT, sedangkan Gambar 10 menunjukkan letak integrasi BPI dan RBT.

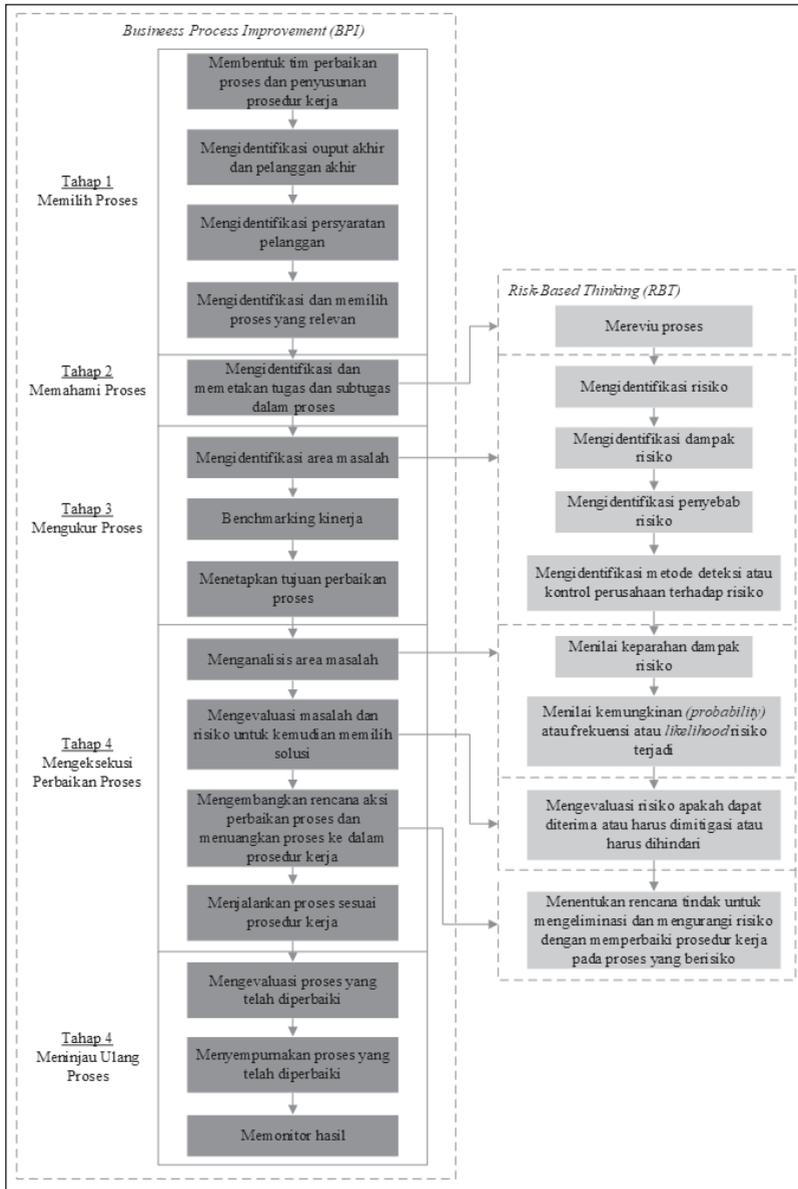
Tabel 8. Teknik Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT

Tahapan	Langkah-Langkah
Memilih proses	Membentuk tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja.
	Mengidentifikasi keluaran akhir dan pelanggan akhir.
	Mengidentifikasi persyaratan pelanggan.
	Mengidentifikasi dan memilih proses yang relevan.
Memahami proses	Mengidentifikasi dan memetakan tugas dan subugas dalam proses.
Mengukur proses	Mengidentifikasi area masalah.
	Membandingkan (benchmarking) kinerja.
	Menetapkan tujuan perbaikan proses.
Mengeksekusi perbaikan proses	Menganalisis masalah dan risiko.
	Mengevaluasi masalah dan risiko untuk kemudian memilih solusi.
	Mengembangkan rencana aksi perbaikan proses dan menuangkan proses ke dalam prosedur kerja.
	Menjalankan proses sesuai prosedur kerja.
Meninjau ulang proses yang diperbaiki	Mengevaluasi proses yang telah diperbaiki.
	Menyempurnakan proses yang telah diperbaiki.
	Memonitor hasil.

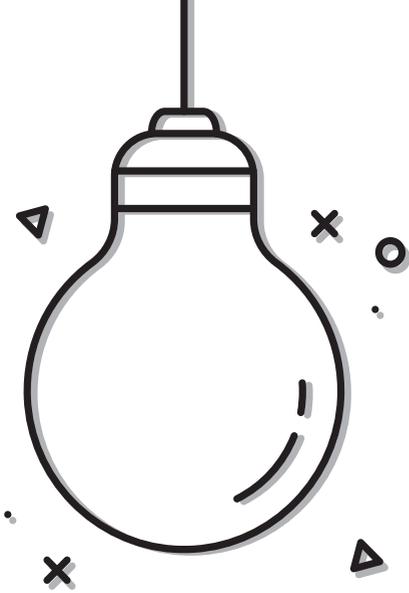
Gambar 10 menunjukkan bahwa RBT dilakukan pada beberapa tahapan metode BPI. Jadi, metode RBT dimasukkan ke dalam proses BPI. Risiko pada proses diidentifikasi pada saat tim mengidentifikasi area masalah sehingga tugas atau subugas pada proses yang berisiko diketahui, atau dengan kata lain memiliki potensi bermasalah.

Selanjutnya, diidentifikasi pula penyebab, dampak, dan metode deteksi atau kontrol risiko. Semua langkah tersebut adalah wujud dari RBT. Dengan demikian, diharapkan semua risiko yang terdapat pada proses dapat dipetakan dan diberi rencana perlakuan yang memadai sehingga prosedur kerja menjadi cetak biru (*blueprint*) mitigasi risiko (Bharadwaj dkk., 2016).

Pada langkah menganalisis area masalah, tim melakukan analisis lebih lanjut terhadap risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya, yaitu menilai keparahan dampak risiko (*impact*) dan kemungkinan (*probability*) terjadinya risiko dengan mempertimbangkan metode deteksi atau kontrol risiko yang telah dimiliki perusahaan saat ini. Lebih lanjut, pada langkah mengevaluasi area masalah, tim mengevaluasi risiko yang telah dianalisis, yaitu membandingkan hasil analisis risiko terhadap kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko diterima atau tidak. Jika risiko tidak dapat diterima, tim akan menyusun rencana aksi untuk perbaikan proses, yaitu untuk memitigasi atau mengurangi risiko dalam proses tersebut. Rencana aksi ini dituangkan dengan perbaikan prosedur kerja untuk menjalankan proses agar risiko menjadi kecil.



Gambar 10. Metodologi Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi Metode BPI dan RBT



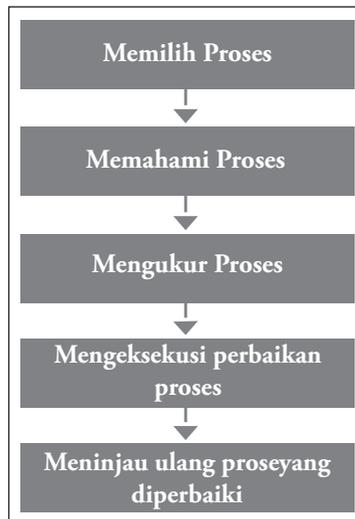
BAB 5 TAHAPAN DAN LANGKAH PENGUNAAN TEKNIK PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA DENGAN INTEGRASI METODE BPI DAN RBT

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami bagaimana menggunakan teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT.

Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya, integrasi BPI dan RBT dilakukan dengan memasukkan semua kegiatan RBT ke dalam tahapan BPI. Hal ini menyebabkan struktur tahapan teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi BPI dan RBT menggunakan label tahapan BPI. Lebih lanjut, penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT terdiri atas lima tahapan utama. Secara visual, tahapan utama tersebut dapat dilihat pada Gambar 11 Subbab ini akan menjelaskan tahapan dan langkah dari setiap tahapan tersebut.

Teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT pada dasarnya dapat diterapkan di beragam jenis organisasi, mulai dari organisasi jasa, manufaktur, pemerintah, swasta, profit, nonprofit hingga organisasi yang berhubungan langsung dengan

pelanggan atau orang maupun organisasi yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan atau orang. Pada dasarnya, hal tersebut dikarenakan setiap organisasi pasti memiliki keinginan untuk memiliki kinerja yang baik dan mencegah risiko yang tidak diinginkan terjadi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa operasi proses berjalan sesuai dengan ketentuan organisasi. Dalam rangka itu, prosedur kerja (apapun bentuk dan formatnya) diperlukan. Untuk menjamin bahwa prosedur kerja memberikan petunjuk yang paling efektif dan efisien serta minim risiko dalam menjalankan proses, teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT diperlukan. Selain itu, seperti yang telah diuraikan pada bab pertama, penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa BPI dan RBT dapat diterapkan secara berguna pada beragam sektor di atas (dapat dilihat pada Tabel 1).



Gambar 11. Tahapan Teknik Penyusunan Prosedur Kerja dengan Integrasi BPI dan RBT

Di era perkembangan digital seperti saat ini, BPI dan RBT lebih dimudahkan. Perkembangan teknologi informasi memungkinkan target perbaikan proses bisnis perusahaan dan target pengelolaan risiko perusahaan lebih mudah dan lebih cepat dicapai. Penelitian yang dilakukan oleh Hisjam, Yuniaristanto, dan Sutopo (2008), Bhatt (2001) serta Teymouri dan Ashoori (2011) merupakan beberapa penelitian yang membahas teknologi informasi untuk mendukung BPI dan RBT. Dalam kaitannya dengan penyusunan prosedur kerja, perkembangan teknologi memungkinkan penyusunan dan pendokumentasian prosedur kerja dilakukan secara digital. Dengan demikian, proses penyusunan prosedur menjadi lebih efisien.

A. PEMILIHAN PROSES

Tujuan dari tahap ini adalah memilih proses yang akan disusun prosedur kerjanya. Dalam memilih proses tersebut, perusahaan menginvestigasi semua proses yang penting tapi bermasalah di dalam perusahaan, namun bermasalah, karena memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memenuhi persyaratan pelanggan organisasi, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal (Lee & Chuah, 2001). Pelanggan eksternal menjadi penting untuk diperhatikan mengingat telah umum diketahui bahwa fokus pada pelanggan eksternal merupakan faktor kunci sukses organisasi dan tujuan utama berdirinya organisasi adalah memberikan “nilai” bagi mereka (Clemes, Gan, Kao, & Choong, 2008; Kotler & Keller, 2012). Sementara itu, pelanggan internal adalah bagian dari organisasi yang merupakan penerima hasil dari semua proses organisasi (Arter dkk., 2008). Pelanggan internal menjadi penting untuk diperhatikan mengingat kinerja pelanggan internal akan berpengaruh ke kepuasan pelanggan eksternal (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Berdasarkan hasil investigasi, dari semua proses yang ada kemudian dipilih proses yang

akan dibuat prosedur kerjanya. Secara umum, tahap ini terdiri atas beberapa kegiatan sebagai berikut.

1. Membentuk Tim Perbaikan Proses dan Penyusunan Prosedur Kerja

Langkah pertama dalam tahap ini adalah membentuk tim yang ditugaskan untuk memperbaiki proses dan menyusun prosedur kerjanya. Gass (1993) menyatakan bahwa untuk menjamin prosedur kerja memberikan hasil yang maksimal, penyusunan prosedur harus melibatkan karyawan yang bertugas dalam proses atau pekerjaan yang dibuatkan prosedurnya. Hal ini penting untuk membangun rasa memiliki dan kebanggaan terhadap prosedur yang akan dibuat. Hiatt (1996, dalam Lee & Chuah, 2001) menambahkan bahwa selain melibatkan karyawan yang terlibat dalam proses, penting juga melibatkan karyawan yang terkait langsung dengan pelanggan untuk mempermudah dalam memperoleh informasi persyaratan pelanggan. Ia juga menyarankan tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja terdiri atas beberapa orang dengan bidang dan keterampilan beragam (Lee & Chuah, 2001) dengan tujuan untuk memperoleh perspektif yang lebih komprehensif.

Jumlah anggota tim dapat menyesuaikan kebutuhan perusahaan dengan tetap mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi. Sebagai contoh, perusahaan UMKM yang memiliki struktur direktur, seorang manajer, dan staf operasional dapat saja hanya membentuk tim yang terdiri atas direktur, manajer, dan satu orang perwakilan yang dianggap mengetahui proses. Sementara itu, pada perusahaan yang lebih kompleks, di mana sebuah proses melibatkan banyak fungsi, tim dapat terdiri atas semua perwakilan fungsi yang terlibat pada proses tersebut.

2. Mengidentifikasi Keluaran Akhir dan Pelanggan Akhir

Setelah terbentuk, selanjutnya tim akan mengidentifikasi dan memprioritaskan keluaran organisasi yang dianggap bernilai (*valuable output*) serta pelanggan akhir yang menerima keluaran tersebut (Lee & Chuah, 2001). Tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur perlu memperhatikan bahwa *valuable output* tersebut tidak hanya produk akhir organisasi yang diterima pelanggan eksternal, tetapi keluaran lainnya, termasuk produk antara atau output lainnya yang diterima oleh pelanggan internal. Dalam kaitan ini, saat menentukan keluaran, tim harus memperhatikan karakteristik dan lingkungan bisnis organisasi. Hal ini untuk mencegah terjadinya kesalahan identifikasi *valuable output* mengingat keluaran yang penting dan harus diprioritaskan adalah keluaran yang harus dipastikan sebagai faktor signifikan yang menentukan kesuksesan operasional perusahaan menurut karakteristik bisnis dan lingkungan bisnis.

Untuk organisasi yang tidak berhubungan langsung dengan masyarakat, misalnya instansi pemerintah nonlayanan, pelanggan adalah pihak yang menerima keluaran dari pekerjaan mereka, baik keluaran antara maupun akhir, seperti bidang atau departemen lain, pimpinan, atau instansi lain. Sebagai contoh, di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, salah satu keluaran benilainya adalah berbagai kebijakan di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas aparatur dan pengawasan, kelembagaan dan tata laksana, sumber daya manusia aparatur, dan pelayanan publik. Pelanggan dari keluaran ini adalah presiden dan semua instansi terkait kebijakan tersebut.

Untuk menentukan *valuable output* dan pelanggan, tim dapat melakukan grup diskusi dengan dimoderatori oleh ketua tim atau personel lainnya yang ditunjuk. Setiap perwakilan manajemen atau pengambil keputusan yang berada di organisasi sebaiknya diundang dalam diskusi grup. Dalam diskusi tersebut, moderator mengawali dengan mengarahkan pada diskusi untuk menjawab pertanyaan keluaran organisasi apa yang dianggap bernilai serta pelanggan akhir

yang menerima keluaran tersebut mengingat karakteristik bisnis kita dan lingkungan bisnis saat ini.

Setelah diperoleh daftar kandidat *valuable output* dan pelanggannya, moderator mengarahkan peserta diskusi untuk memberi nilai signifikansi pada kandidat keluaran tersebut. Pertanyaan difokuskan pada seberapa signifikan (nama *valuable output*) berkontribusi terhadap kesuksesan operasional perusahaan mengingat karakteristik bisnis kita dan lingkungan bisnis saat ini. Penilaian dapat dilakukan dengan skala satu untuk sangat tidak signifikan hingga sepuluh untuk sangat signifikan yang dapat diubah sesuai kesepakatan anggota tim. Berdasarkan nilai signifikansi, dapat diprioritaskan *valuable output* apa yang akan dikaji pada kegiatan selanjutnya untuk menentukan proses yang perlu dipilih untuk disusun prosedur kerjanya. Tabel 9 menunjukkan kertas kerja yang dapat digunakan untuk membantu identifikasi *valuable output* dan pelanggannya beserta contoh cara pengisiannya.

Tabel 9. Kertas Kerja Identifikasi *Valuable Output* dan Pelanggannya Beserta Contoh Cara Pengisiannya

Bisnis Utama		Jasa laundry			
No	Kandidat <i>valuable output</i>	Pelanggan	Jenis pelanggan	Nilai signifikansi pendukung kesuksesan*	Prioritas
1	Hasil cucian akhir	Pemberi pesanan	Eksternal	10	1
2	Respons pertanyaan pelanggan	Pemberi/calon pemberi pesanan	Eksternal	8	3
3	Respon keluhan pelanggan	Pemberi pesanan	Eksternal	9	2
4	<i>Skill</i> pencuci	Kepala seksi pencucian	Internal	8	3

*Diisi dengan nilai 1 = sangat tidak signifikan mendukung kesuksesan operasional organisasi hingga nilai 10 = sangat signifikan mendukung kesuksesan operasional organisasi

3. Mengidentifikasi Persyaratan Pelanggan

Setelah organisasi menetapkan *valuable output* dan pelanggan adalah yang akan diprioritaskan untuk dianalisis, langkah selanjutnya tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja perlu mengidentifikasi persyaratan pelanggan terhadap *valuable output* tersebut. Hal ini penting mengingat persyaratan pelanggan akan berkaitan dengan semua proses yang dapat menjadi kandidat untuk dipilih sebagai proses yang akan disusun prosedur kerjanya.

Salah satu hal yang harus dipahami dalam kegiatan identifikasi persyaratan pelanggan adalah persyaratan pelanggan tidak selalu hanya berkaitan dengan spesifikasi keluaran yang bersifat intrinsik, melekat pada hasil, tetapi dapat juga berhubungan dengan pelayanan yang terkait dengan penyampaian hasil, seperti waktu atau pelayanan pelayanan personel terkait keluaran.

Persyaratan pelanggan dapat diidentifikasi dengan beragam cara. Buku ini mengajukan cara untuk mengidentifikasi persyaratan pelanggan dengan pertanyaan kepada pelanggan melalui survei. Survei pelanggan ditujukan untuk menjawab pertanyaan apa yang penting menurut pelanggan terkait output. Dalam hal ini, pelanggan dapat menyebutkan apa saja tanpa batasan jumlah. Hasil survei tersebut kemudian dianalisis secara deskriptif untuk melihat persentase setiap persyaratan yang teridentifikasi berdasarkan jawaban pelanggan. Persentase suatu persyaratan dihitung dengan membagi jumlah pelanggan yang menyebut persyaratan tersebut dengan jumlah pelanggan yang disurvei. Hasil persentase persyaratan pelanggan tersebut diambil tiga prioritas persyaratan tertinggi. Tabel 10 menunjukkan kertas kerja yang dapat digunakan untuk membantu identifikasi persyaratan pelanggan beserta contoh cara pengisiannya.

Tabel 10. Kertas Kerja Identifikasi Persyaratan Pelanggan Beserta Contoh Cara Pengisiannya

Bisnis utama		Jasa <i>laundry</i>	
Valuable output dikaji		Hasil cucian	
Pelanggan		Pemberi order (pelanggan eksternal)	
No	Persyaratan Pelanggan	Hasil Survei (%)	Prioritas
1	Pakaian lengkap (tidak hilang/tertukar)	100%	1
2	Pakaian tidak rusak	100%	1
3	Pakaian bersih (tidak ada noda)	90%	2
4	Pakaian rapi	80%	5
5	Pakaian wangi	85%	4
6	Penyelesaian <i>laundry</i> sesuai dengan waktu yang dijanjikan	88%	3
7	Staf gerai <i>laundry</i> mudah dihubungi	80%	5

4. Mengidentifikasi dan Memilih Proses yang Relevan

Tujuan dari langkah ini adalah mengidentifikasi dan memilih proses yang memerlukan perbaikan dan perlu disusun prosedur kerjanya (Lee & Chuah, 2001). Tim mengidentifikasi dengan menggunakan hasil dari setiap langkah sebelumnya. Secara lebih spesifik, setelah *valuable output* ditetapkan dan persyaratan pelanggan teridentifikasi, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja perlu mengidentifikasi semua proses yang berkaitan dengan *valuable output* dan persyaratan pelanggan tersebut. Kemudian tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja menentukan proses yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki.

Lee dan Chuah (2001) memberikan beberapa kriteria untuk menentukan prioritas proses yang perlu untuk diperbaiki, yaitu tingkat terjadinya keluhan pelanggan, terjadinya kesalahan, lama waktu proses, tingkat kebutuhan orang, tingkat besarnya usaha (*effort*) yang diperlukan untuk menjalankan proses serta tingkat banyaknya biaya. Pada buku ini, semua kriteria tersebut diajukan sebagai kriteria untuk menilai tingkat kebutuhan sebuah proses untuk diperbaiki.

Untuk menjalankan langkah ini, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja dapat membuat grup diskusi yang melibatkan perwakilan manajemen dan pengambil keputusan yang terkait dengan *valuable output* dan persyaratan pelanggan yang telah teridentifikasi. Langkah pertama yang perlu dilakukan dalam grup diskusi adalah menetapkan semua proses yang berkaitan dengan *valuable output* dan persyaratan pelanggan yang ditetapkan pada langkah sebelumnya. Setelah kandidat proses tersebut teridentifikasi, grup diskusi diarahkan untuk memberi penilaian seberapa perlu kandidat proses tersebut untuk diperbaiki dan disusun prosedur kerjanya berdasarkan setiap kriteria yang disebut Lee dan Chuah (2001).

Skala penilaian terdiri atas satu untuk sangat tidak perlu diperbaiki dan disusun prosedur kerjanya hingga sepuluh untuk sangat perlu diperbaiki dan disusun prosedur kerjanya. Jika sebuah proses mendapat nilai rata-rata setiap kriteria di atas lima, proses tersebut perlu diperbaiki dan disusun prosedur kerjanya. Namun, jika kandidat proses lebih dari satu, prioritas proses yang perlu diperbaiki dan disusun prosedur kerjanya dilihat berdasarkan besarnya nilai rata-rata penilaian setiap kriteria. Tabel 11 menunjukkan kertas kerja yang dapat digunakan untuk membantu identifikasi dan pemilihan proses yang memerlukan perbaikan dan perlu disusun prosedur kerjanya beserta contoh cara pengisiannya.

B. PEMAHAMAN PROSES

Tujuan tahap kedua adalah tim mempelajari arsitektur atau aliran proses dan memahami aktivitas operasi (tugas dan subtugas) yang terlibat di dalam proses terpilih (Lee & Chuah, 2001). Identifikasi dan pemetaan proses (semua aktivitas atau tugas di dalam proses *as-is* serta hubungan di antaranya) secara jelas merupakan kegiatan utama pada tahap ini (Lee & Chuah, 2001).

Dalam mengidentifikasi dan memetakan proses saat ini, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja perlu untuk melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat dalam proses, melakukan observasi, dan meninjau data sekunder atau dokumen-dokumen terkait proses. Tim perlu untuk melihat secara komprehensif, tidak hanya aktivitas utama dari proses tersebut, tetapi juga subaktivitas dari semua aktivitas tersebut. Hal ini disebabkan keluaran dari proses ini akan digunakan untuk memahami ukuran efektivitas dan risiko yang sesuai untuk proses yang akan disusun prosedur kerjanya. Tabel 12 menunjukkan kertas kerja beserta contoh pengisiannya yang dapat digunakan untuk membantu identifikasi dan pemetaan proses.

Tabel 12. Kertas Kerja Identifikasi dan Pemetaan Proses Beserta Contoh Cara Pengisiannya

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
1	Menjemput order ke <i>gerai</i> atau korporasi	1) Operator pengiriman melakukan proses penjemputan order Penjemputan ke Gerai a) Meminta surat jalan yang telah ditandatangani pada petugas <i>gerai</i> . b) Memasukkan barang ke dalam mobil. c) Mengisi buku ekspedisi.

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
	Menjemput order ke <i>gerai</i> atau korporasi	<p>Penjemputan ke Korporasi</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Meminta barang beserta <i>checksheet/laundry list</i> untuk baju tamu dan daftar baju untuk seragam pada petugas korporasi. b) Membuat bon secara manual yang berisi nomor kamar dan jumlah pakaian untuk baju tamu. c) Memasukkan barang ke dalam mobil. d) Mengisi buku ekspedisi. <ol style="list-style-type: none"> 2) Setelah sampai <i>workshop</i>, operator pengiriman mengambil barang atau order dari dalam mobil dan meletakkannya ke tempat penyimpanan pakaian kotor sesuai dengan asal <i>gerai</i>. 3) Operator pengiriman menyerahkan surat jalan/<i>checksheet/laundry list</i>/daftar baju ke kepala produksi atau petugas cek. 4) Operator pengiriman melaporkan ke kepala pengiriman bahwa tugas penjemputan sudah dijalankan.
2	Mencuci dan mengeringkan pakaian kotor pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci mengambil satu tas <i>laundry (laundry bag)</i> berisi pakaian kotor dari tempat penyimpanan pakaian kotor. 2) Operator cuci membawa tas <i>laundry</i> tersebut ke mesin cuci yang kosong. 3) Operator cuci membuka tas <i>laundry</i>, mengambil bon yang ada di dalamnya, dan mengecek jumlah pakaian yang tertera pada bon. 4) Operator cuci mengecek kondisi pakaian dan menghitung jumlah pakaian, kemudian mencocokkan dengan jumlah pakaian yang tertera pada bon. 5) Jika jumlah pakaian aktual berbeda dengan yang jumlah yang tertera pada bon, pakaian rusak, dan atau teridentifikasi bahwa pakaian tidak dapat diproses melalui proses kiloan, maka operator cuci melapor kepada Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan. 6) Operator cuci memisahkan antara pakaian yang gelap dan terang ke dalam dua kotak. 7) Operator cuci membalikkan pakaian ke bagian luar.

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
	Mencuci dan mengeringkan pakaian kotor pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 8) Operator cuci mengecek kondisi pakaian, jika terdapat noda atau kotor pisahkan pakaian tersebut untuk kemudian dilakukan perlakuan kimia sesuai jenis noda. 9) Operator cuci mengisi buku monitor hasil kerja operator cuci. 10) Operator cuci menuliskan nama dan nomor bon pada kertas kecil jika pencucian menggunakan dua mesin (mesin untuk warna gelap dan terang). 11) Operator cuci menempelkan bon pada <i>box</i> pakaian dan kertas kecil yang pada kotak pakaian lainnya. 12) Operator cuci melakukan perlakuan pada pakaian yang terdapat noda dan setelah selesai kemudian meletakkan pakaian tersebut pada <i>box</i> pakaian digabungkan dengan pakaian lainnya. 13) Setelah mesin cuci kosong, operator cuci memasukkan pakaian dan <i>tas laundry</i> pada mesin cuci. 14) Operator cuci menempelkan bon pada mesin cuci dan kertas kecil pada mesin cuci lainnya. 15) Operator cuci memasukkan detergen sebanyak satu sendok ke mesin cuci dan menyalakan mesin cuci. 16) Operator cuci memutar QUICK pada mesin cuci ke angka 30. 17) Operator cuci menekan tombol temperatur ke arah COLD. 18) Operator cuci menekan tombol SPIN ke angka 800. 19) Operator cuci menekan tombol START. 20) Operator cuci mengulangi aktivitas <i>o-s</i> pada mesin lainnya jika menggunakan dua mesin cuci. 21) Setelah proses cuci selesai (kurang lebih tiga puluh menit), operator cuci mengambil pakaian yang telah selesai dicuci dan menyatukan dengan pakaian hasil cuci mesin cuci yang lainnya pada satu <i>box</i> pakaian. 22) Operator cuci memastikan semua pakaian sudah diambil dengan memutar bagian dalam mesin. 23) Operator cuci mencabut bon dan kertas kecil pada mesin cuci dan menempelkannya pada <i>box</i> pakaian.

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
	Mencuci dan mengeringkan pakaian kotor pelanggan	24) Operator cuci memindahkan <i>box</i> pakaian ke tempat pengeringan (<i>dryer</i>). 25) Setelah mesin <i>dryer</i> kosong, maka diteruskan dengan proses pengeringan. 26) Operator cuci menempelkan bon dan kertas kecil pada mesin <i>dryer</i> . 27) Operator cuci memasukkan pakaian pada mesin <i>dryer</i> . 28) Operator cuci membersihkan debu yang ada pada mesin <i>dryer</i> . 29) Operator cuci memutar pengatur waktu pengeringan di mesin <i>dryer</i> ke arah empat puluh menit. 30) Setelah proses pengeringan selesai (kurang lebih empat puluh menit), operator cuci mengeluarkan pakaian yang telah kering dan memasukkan pada kotak pakaian. 31) Operator cuci memasukkan pakaian dan bon ke dalam tas <i>laundry</i> , kemudian mengikatnya. 32) Operator cuci membawa tas <i>laundry</i> ke tempat penyimpanan pakaian bersih untuk di proses ke proses setrika kiloan. 33) Operator cuci menyerahkan buku monitor hasil kerja operator cuci ke Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan setelah jam kerja selesai.
3	Menyetrika pakaian	1) Operator setrika mengambil pakaian yang akan disetrika pada tempat penyimpanan setrika kiloan. 2) Operator setrika mengeluarkan pakaian dari tas <i>laundry</i> dan memasukkannya pada tempat tas <i>laundry</i> . 3) Operator setrika mengecek kondisi pakaian dan mengecek jumlah pakaian apakah sesuai dengan bon. 4) Jika terdapat kerusakan pada pakaian, pakaian tidak bersih dan/atau terdapat perbedaan antara jumlah pakaian dengan yang tertera di bon maka melaporkan kepada kepala seksi setrika. 5) Jika jumlah pakaian sesuai dengan bon dilanjutkan dengan mengisi buku monitor hasil kerja operator setrika.

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
	Menyetrika pakaian	<p>6) Operator setrika menyetrika pakaian sesuai dengan jenisnya.</p> <p>a) Kemeja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian kerah. • Menyetrika bagian depan atas pakaian. • Menyetrika bagian belakan atas. • Menyetrika bagian kedua lengan. • Menyetrika bagian seluruh badan. • Mengancingkan pakaian. • Mengecek kerapian kemeja, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat kemeja. <p>b) Kaos Berkerah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian kerah. • Menyetrika bagian kedua lengan. • Menyetrika bagian badan dengan memasukkan pakaian ke bagian meja setrika. • Mengancingkan pakaian. • Mengecek kerapian kaos berkerah, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat kaos. <p>c) Celana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian atas celana dengan memasukkan celana ke bagian meja setrika. • Menyetrika bagian seluruh bagian celana. • Mengecek kerapian celana, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat celana. <p>d) Blus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian depan pakaian. • Menyetrika bagian belakang atas. • Menyetrika bagian depan pakaian sisi lainnya. • Menyetrika bagian lengan dengan masukkan lengan pakaian ke meja khusus lengan. • Menyetrika seluruh bagian badan. • Mengancingkan pakaian. • Mengecek kerapian blus, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat blus.

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
	Menyetrika pakaian	<ul style="list-style-type: none"> e. Jaket <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian lengan dengan memasukkan lengan pakaian ke meja khusus lengan. • Menyetrika seluruh bagian badan. • Meresetling jaket. • Mengecek kerapian jaket, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat jaket. f. Celana Karet <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian atas celana dengan memasukkan celana ke bagian meja setrika. • Menyetrika seluruh bagian celana. • Mengecek kerapian celana karet, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat celana karet. g. Rok <ul style="list-style-type: none"> • Menyetrika bagian dalam rok. • Menyetrika bagian luar atas. • Menyetrika seluruh bagian rok dengan memperhatikan garis rok. • Mengecek kerapian rok, jika belum rapi maka dilakukan setrika ulang. • Melipat rok. <p>7) Jika proses setrika pakaian dalam satu bon telah selesai kemudian membawa pakaian hasil setrikaan beserta bonnya ke ruang pengemasan.</p> <p>8) Operator setrika menyerahkan buku <i>monitoring</i> hasil kerja operator Setrika ke Kepala Seksi Setrika setelah jam kerja selesai.</p>

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
4	Mem- <i>packing</i> pakaian	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator <i>packing</i> mengambil pakaian dari tempat penyimpanan`. 2) Operator <i>packing</i> mengecek apakah terdapat bon, jika bon tidak ada maka melaporkan kepada Kepala Seksi Setrika. 3) Operator <i>packing</i> meletakkan pakaian di atas papan alas. 4) Operator <i>packing</i> menyemprotkan parfum pada tumpukan pakaian. 5) Operator <i>packing</i> mengambil plastik sesuai dengan berat pakaian. 6) Operator <i>packing</i> memasukkan pakaian beserta alasnya ke dalam plastik. <ol style="list-style-type: none"> a) Jika order kurang dari tiga kilogram, pastikan logo berada di bagian bawah saat memasukkan, keluarkan alas kemudian melipat plastik ke depan. b) Jika order lebih dari empat kilogram, pastikan logo order berada di bagian depan, keluarkan alas, kemudian melipatnya pada kedua sisi plastik. 7) Operator <i>packing</i> merapikan kemasan <i>packing-an</i> dengan menempelkan selotip pada setiap sisi hingga erat sesuai dengan volume pakaian. 8) Operator <i>packing</i> mengisi buku <i>monitoring</i> hasil kerja operator <i>packing</i>. 9) Operator <i>packing</i> menempelkan bon pada pada plastik <i>packing-an</i>. 10) Operator <i>packing</i> menulis cabang, nama, nomor bon dan <i>express</i> jika merupakan <i>express order</i> pada plastik <i>packing-an</i> menggunakan spidol permanen. 11) Operator <i>packing</i> mengisi surat jalan order kiloan sesuai dengan asal <i>gerai</i>. 12) Operator <i>packing</i> membawa hasil <i>packing-an</i> ke rak pengiriman. sesuai dengan <i>gerai</i> dan pada rak khusus <i>express</i> untuk <i>express order</i>. 13) Operator <i>packing</i> menyerahkan buku <i>monitoring</i> hasil kerja operator <i>packing</i> ke Kepala Seksi Setrika setelah jam kerja selesai.

Nama proses	Produksi <i>laundry</i> kiloan	
Masukan	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan	
Keluaran	Hasil cuci untuk order kiloan	
No	Aktivitas	Subaktivitas
5	Mengirimkan order	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator pengiriman meminta surat jalan yang telah ditandatangani pada petugas <i>packing</i> atau petugas pembuat surat jalan. 2) Operator pengiriman mengambil barang dari rak dan mencocokkannya dengan surat jalan. 3) Operator pengiriman menandatangani surat jalan jika barang yang dibawa telah sesuai dengan surat jalan. 4) Operator pengiriman memasukkan barang ke dalam mobil. 5) Operator pengiriman mengisi buku ekspedisi. 6) Setelah sampai ke lokasi (<i>gerai</i> atau korporasi), operator pengiriman menyerahkan surat jalan dan barang atau order kepada petugas <i>gerai</i> atau korporasi. 7) Operator pengiriman melaporkan ke kepala pengiriman bahwa tugas pengiriman sudah dijalankan.

C. PENGUKURAN PROSES

Tujuan dari tahap ketiga ini adalah mengetahui kesenjangan kinerja proses. Oleh karena itu, pada tahap ini dilakukan pengukuran kinerja operasi proses dan perbandingan (*benchmarking*) dengan kompetitor atau perusahaan terbaik di industri atau standar (Lee & Chuah, 2001). Kesenjangan kinerja proses diketahui dari proses perbandingan. Untuk mengukur proses secara detail dilakukan dengan mengidentifikasi area masalah.

A. Mengidentifikasi area masalah

Pada BPI, identifikasi area masalah dalam proses dilakukan dengan mengidentifikasi ukuran kinerja proses dan mengukur kinerja proses (Lee & Chuah, 2001). Pada integrasi BPI dan RBT, identifikasi area masalah tidak hanya dilakukan dengan identifikasi ukuran kinerja proses dan capaiannya, tetapi juga dengan melakukan identifikasi potensi kegagalan yang dapat memengaruhi proses dalam mencapai target kinerja proses. Mode kegagalan ini disebut sebagai risiko, yaitu peluang kehilangan atau hasil yang tidak menguntungkan yang terkait dengan suatu tindakan (Crane dkk., 2013). Risiko dapat berasal dari berbagai elemen proses, seperti manusia, metode, peralatan, bahan, dan lingkungan (McDermott dkk., 2009). Setiap aktivitas atau tugas yang dilakukan dalam rangka menjalankan proses diidentifikasi risikonya. Selain identifikasi risiko, dilakukan pula identifikasi penyebab risiko, dampak risiko, dan metode deteksi atau kontrol yang dimiliki perusahaan terhadap risiko tersebut. Penyebab, dampak, dan metode deteksi risiko merupakan tiga unsur elemen risiko yang perlu diperhatikan menurut metode analisis risiko yang banyak diterapkan dan terbukti efektif, yaitu FMEA (Widianti & Firdaus, 2017).

Untuk mengetahui ukuran kinerja proses, capaian kinerja proses, risiko beserta penyebab dan metode deteksinya, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja perlu untuk melakukan wawancara dengan semua pihak yang terlibat dalam proses, melakukan observasi, dan meninjau data sekunder atau berbagai dokumen terkait proses. Dalam analisis, pertama, tim menetapkan ukuran kinerja proses dan mengukur kinerja proses saat ini. Apabila tidak ada data sekunder terkait capaian kinerja proses saat ini, tim perlu melakukan observasi pada interval tertentu dan melakukan pencatatan. Dalam menentukan ukuran kinerja proses, tim perlu melihat semua persyaratan pelanggan terkait *valuable output* yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Ukuran kinerja proses beragam, mulai dari tingkat kesalahan (*defect/error*) keluaran hingga kecepatan proses.

Setelah itu, tim dapat melakukan sumbang saran untuk menjawab pertanyaan mendasar, yaitu apakah masalah atau risiko yang terdapat pada proses yang memengaruhi ukuran kinerja proses. Hal ini dilakukan untuk setiap aktivitas yang telah teridentifikasi pada tahap memahami proses. Setelah teridentifikasi risiko, dilanjutkan dengan pertanyaan apa yang menyebabkan risiko tersebut. Alat bantu yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi penyebab risiko adalah diagram tulang ikan (diagram sebab akibat) (Lee & Chuah, 2001). Setelah itu, dampak dan metode deteksi risiko saat ini dielaborasi, yaitu bagaimana risiko dapat diketahui saat ini. Tabel 13 merupakan kertas kerja beserta contoh pengisiannya untuk identifikasi dan pemetaan kinerja proses dan risiko.

Tabel 13. Kertas Kerja Identifikasi Proses dan Risiko Beserta Contoh Cara Pengisiannya

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
1	Menjemput order	Surat jalan hilang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi 2) Operator pengiriman lupa menyimpan surat jalan 3) Operator pengiriman menyimpan surat jalan tidak sesuai pada tempatnya 4) Surat jalan jatuh 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu untuk mencari surat jalan atau konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan 	Operator pengiriman mengecek surat jalan saat akan diserahkan ke kepala produksi
		Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di surat jalan (untuk penjemputan di <i>gerai</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Petugas <i>gerai</i> kurang teliti/konsentrasi dalam menuliskan surat jalan 2) Operator pengiriman salah mengambil barang/order 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan 	-

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
		Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di <i>checksheet/laundry list</i> /daftar baju (untuk penjemputan di korporasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Petugas korporasi kurang teliti/konsentrasi dalam menuliskan <i>checksheet/laundry list</i>/daftar baju 2) Operator pengiriman salah mengambil barang/order 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan 	-
		Kesalahan input jumlah barang/order di bon manual (untuk penjemputan di korporasi)	Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Selisih jumlah barang/order 2) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 	-
		<i>Checksheets/laundry list</i> /daftar baju hilang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi 2) Operator pengiriman lupa menyimpan <i>checksheet/laundry list</i>/daftar baju 3) Operator pengiriman menyimpan <i>checksheet/laundry list</i>/daftar baju tidak sesuai pada tempatnya 4) <i>Checksheets/laundry list</i>/daftar baju jatuh 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu untuk mencari atau konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan 	Operator pengiriman mengecek <i>checksheet/laundry list</i> /daftar baju saat akan diserahkan ke kepala produksi
		Kesalahan meletakkan pakaian kotor di <i>workshop</i>	Operator pengiriman kurang teliti atau konsentrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci bingung 2) Penambahan waktu produksi untuk konfirmasi 3) Pakaian tertukar 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penamaan tempat penyimpanan pakaian kotor 2) Pengecekan bon oleh operator cuci sebelum proses cuci dan pengeringan
2	Mencuci dan mengeringkan pakaian	Keterlambatan mulai pengerjaan order	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada rencana produksi yang memuat order mana yang akan dikerjakan lebih dahulu dan target selesai 2) Lemahnya pemantauan realisasi order 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada prioritas pengerjaan order 2) Keterlambatan pengiriman order 3) Keluhan pelanggan 	-

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
		Bon hilang/lepas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti/konsentrasi 2) Operator cuci lupa menyimpan bon 3) Operator menyimpan bon tidak sesuai pada tempatnya 4) Bon jatuh 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keterlambatan produksi 2) Pengiriman tertukar 3) Keluhan pelanggan 	Pengecekan bon oleh operator cuci sebelum dan sesudah proses cuci dan pengeringan
		Bon tertukar	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti/konsentrasi 2) Operator cuci lupa menyimpan bon 3) Operator menyimpan bon tidak sesuai pada tempatnya 4) Bon jatuh 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keterlambatan produksi 2) Pengiriman tertukar 3) Komplain pelanggan 	Pengecekan bon oleh operator cuci sebelum dan sesudah proses cuci dan pengeringan
		Pakaian hilang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti/konsentrasi 2) Kurangnya kontrol dari pengawas 3) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu produksi 2) Penambahan biaya produksi 3) Keluhan pelanggan 4) Tercemarnya nama baik perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penghitungan jumlah pakaian oleh operator cuci sebelum proses cuci dan pengeringan 2) Penghitungan jumlah pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika
		Pakaian tertukar	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti/konsentrasi 2) Kurangnya kontrol dari pengawas 3) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu produksi 2) Penambahan biaya produksi 3) Keluhan pelanggan 4) Tercemarnya nama baik perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penghitungan jumlah pakaian oleh operator cuci sebelum proses cuci dan pengeringan 2) Penghitungan jumlah pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika
		Kesalahan perlakuan kimia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai 3) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pakaian rusak 2) Keluhan pelanggan 3) Penambahan biaya produksi 4) Karyawan sakit 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pengecekan kebersihan pakaian dari noda oleh operator cuci setelah perlakuan kimia 2) Pengecekan kondisi pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
		Pakaian terkena lunturan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai 3) Operator cuci melakukan kesalahan pada perlakuan kimia 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan biaya produksi 2) Pakaian rusak 3) Keluhan pelanggan 	Pengecekan kondisi pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika
		Operator cedera pinggang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Posisi kerja karyawan buruk 2) Beban pakaian terlalu berat 3) Pengaturan area kerja buruk 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Operator tangan keseleo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kesalahan cara kerja 2) Beban pakaian terlalu berat 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Operator terpeleset	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lantai basah 2) Kesalahan cara kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Operator tertular penyakit	Tidak adanya perlengkapan kesehatan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Pakaian rusak	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kesalahan pencucian 2) Kesalahan perlakuan 3) Tersangkut benda tajam saat pencucian 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu untuk perbaikan 2) Penambahan biaya untuk perbaikan 3) Keluhan pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pengecekan kondisi pakaian oleh operator cuci sebelum proses cuci dan pengeringan 2) Pengecekan kondisi pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika
		Pakaian tidak bersih/bau	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya jumlah deterjen yang diberikan 2) Kurang lamanya waktu pencucian 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu untuk cuci ulang 2) Penambahan biaya untuk cuci ulang 3) Keluhan pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pengecekan kebersihan pakaian dari noda oleh operator cuci setelah perlakuan kimia (jika ada perlakuan) 2) Pengecekan kondisi pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
		Pakaian masih lembab setelah pengeringan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pengeringan tidak maksimal 2) Terburu-buru 3) Kurangnya pengecekan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pakaian bau 2) Penambahan waktu untuk pengeringan ulang (<i>rework</i>) 3) Keluhan pelanggan 	Pengecekan kondisi pakaian oleh operator setrika sebelum proses setrika
		Kesalahan penyimpanan pakaian setelah perlakuan	<ol style="list-style-type: none"> Operator cuci kurang teliti Operator cuci lalai 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pakaian tertukar 2) Keluhan pelanggan 	-
		Kesalahan penempatan <i>chemical</i> atau deterjen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pakaian kurang bersih 2) Pakaian rusak 	-
		Mesin <i>dryer</i> rusak/terbakar	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pemeliharaan tidak sesuai jadwal 2) Kurangnya perawatan 3) Umur mesin sudah tua 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keterlambatan produksi/pro-duksi tidak berjalan 2) Penambahan biaya untuk perbaikan mesin 	Mesin tidak bekerja
		Pakaian tertinggal di mesin cuci atau <i>dryer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator cuci kurang teliti/konsentrasi 2) Kurangnya pengawasan 3) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jumlah pakaian tidak sesuai 2) Penambahan waktu produksi 3) Keluhan pelanggan 	Pengecekan mesin cuci dan <i>dryer</i> oleh operator cuci setelah dipakai
		<i>Chemical</i> atau deterjen habis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya pengawasan 2) Pemakaian berlebihan 3) Keterlambatan pengiriman oleh vendor 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keterlambatan produksi/pro-duksi tidak berjalan 2) Keluhan pelanggan 	Laporan operator saat terjadi
		Operator tidak mengisi buku <i>monitoring</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator lupa mencatat 2) Operator tidak fokus 3) Operator tidak mengikuti instruksi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada data hasil produksi 2) Tidak ada data hasil kerja operator 	Pengecekan buku monitoring oleh Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan
		Gas habis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya pengawasan 2) Kurangnya persediaan 3) Pengiriman dari vendor terlambat 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keterlambatan produksi 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3-5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
3	Menyetrika pakaian	Keterlambatan pengerjaan setrika pakaian	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada rencana produksi yang memuat order mana yang akan dikerjakan lebih dahulu dan target selesai 2) Gaji operator setrika menggunakan sistem borongan sehingga operator cenderung memilih mengerjakan order dengan jumlah pakaian yang banyak 3) Lemahnya pemantauan realisasi order 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada prioritas pengerjaan order 2) Keterlambatan pengiriman order 3) Keluhan pelanggan 	-
		Jumlah pakaian tidak sesuai bon (perhitungan berbeda baik kelebihan atau kekurangan)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator tidak teliti/konsentrasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu pekerjaan 2) Keterlambatan pekerjaan 	Penghitungan jumlah pakaian sebelum proses setrika
		Hasil setrikaan tidak rapi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator kurang konsentrasi 2) Operator buru-buru 3) Operator tidak mengikuti instruksi kerja/standarisasi di perusahaan 4) Operator kurang kompeten 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Setrika ulang 2) Penambahan waktu 3) Pelanggan complain 4) Target tidak tercapai 5) Operator stres 	-
		Bon hilang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator lupa meletakkan bon 2) Operator meletakkan bon di penyimpanan yang tidak sesuai 3) Bon jatuh 4) Operator tidak teliti 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keterlambatan pekerjaan 2) Penambahan waktu 	Pengecekan bon oleh operator setrika sebelum dan sesudah proses setrika
		Kaki/tangan pegal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator terlalu lama berdiri 2) Posisi kerja operator tidak baik 3) Beban pakaian terlalu tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
		Iritasi mata	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator terlalu sering terkena uap 2) Terkena semprotan parfum 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Sesak nafas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada perlengkapan kerja 2) Operator sering menghirup parfum 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Udara ruang kerja panas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada fasilitas kerja 2) Ruang kerja padat 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operator stress 2) Target produksi tidak tercapai 3) Operator kurang konsentrasi 	Kenaikan suhu, laporan operator saat terjadi
		Setrika rusak/ bocor	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya pemeliharaan 2) Pemakaian yang terlalu sering 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penambahan waktu 2) Penambahan biaya untuk perbaikan 3) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi
		Alas setrika kotor	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya pembersihan/ perawat-an berkala 2) Kurangnya kesadaran diri operator 3) Kurangnya kontrol dari atasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pakaian kotor 2) Penambahan waktu 3) Penambahan biaya 4) Target produksi tidak tercapai 	Pemeriksaan oleh operator setrika saat akan digunakan
		Kipas angin rusak/kotor	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya pembersihan perawat-an berkala 2) Kurangnya kesadaran diri operator 3) Kurangnya kontrol dari atasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pakaian kotor 2) Penambahan waktu 3) Penambahan biaya 4) Target produksi tidak tercapai 	Laporan operator saat terjadi, Kipas angin tidak bekerja
		Nampan rusak/ hilang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurangnya perawat-an berkala 2) Kurangnya kesadaran diri operator 3) Kurangnya kontrol dari atasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Target produksi tidak tercapai 2) Operator mengeluh 	Laporan operator saat terjadi
		Parfum habis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kurang kontrol 2) Keterlambatan pengiriman dari vendor 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Target produksi tidak tercapai 2) Operator mengeluh 3) Pakaian tidak wangi 	Laporan operator saat terjadi

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3-5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
		Gas habis	1) Kurangnya pengawasan 2) Pengiriman dari vendor terlambat	1) Produksi tidak berjalan 2) Target produksi tidak tercapai 3) Produktivitas berkurang	Laporan operator saat terjadi
		Listrik mati	1) Eksternal PLN	1) Produksi tidak berjalan 2) Target produksi tidak tercapai 3) Produktivitas berkurang	Peralatan listrik tidak bekerja
		Hanger habis	1) Kurangnya kontrol 2) Pemakaian berlebihan 3) Pengiriman dari vendor terlambat	1) Target produksi tidak tercapai 2) Penambahan biaya 3) Keterlambatan pengiriman	Laporan operator saat terjadi
		Pakaian bau	1) Penyemprotan parfum tidak merata	1) Pelanggan komplain	-
4	Mem- <i>packing</i> pakaian	Bon hilang	1) Penyimpanan tidak sesuai 2) Jatuh/tercecer	1) Keterlambatan produksi 2) Penambahan waktu dan biaya untuk konfirmasi ulang 3) Operator pusing	Pengecekan bon oleh operator <i>packing</i> sebelum dan sesudah proses <i>packing</i>
		Papan alas hilang	1) Penyimpanan alas tidak sesuai	1) Pakaian tidak rapih 2) Keterlambatan proses <i>packing</i>	Pengecekan oleh operator <i>packing</i> saat akan digunakan
		<i>Packing</i> longgar	1) Penempelan selotip kurang	2) Pakaian tidak rapih 3) Pelanggan komplain	-
		Selotip habis	1) Penggunaan banyak	1) Keterlambatan proses <i>packing</i>	Laporan operator saat terjadi
		Salah menuliskan nama	1) Operator tidak teliti / konsentrasi 2) Operator buru-buru	1) <i>Packing</i> -an tertukar 2) Pelanggan komplain 3) Operator stress	-

Nama proses Masukan Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
	Hasil cuci untuk order kiloan				
	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses		Capaian Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)		1%			
Waktu penyelesaian		3–5 hari			
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	Dampak	Deteksi/Kontrol Saat Ini
5	Mengirimkan order	Kesalahan mengambil barang/oder yang akan dikirim	1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi	1) Barang/order tertukar 2) Penambahan waktu untuk mengambil ulang	Operator pengiriman mencocokkan order dengan surat jalan sebelum dikirim
		Kesalahan input jumlah dan identitas barang/ order di surat jalan	1) Operator <i>packing</i> yang ditugaskan kurang teliti/konsentrasi	1) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 2) Barang/order tertukar	-
				1) Penambahan waktu untuk mencari surat jalan atau konfirmasi ulang	Operator pengiriman mengecek surat jalan saat akan diserahkan ke petugas <i>gerai</i> / korporasi

D. PEMBANDINGAN KINERJA

Hanya dengan mengukur capaian prosesnya, organisasi tidak dapat mengungkapkan sepenuhnya seberapa baik proses tersebut dijalankan (Lee & Chuah, 2001). Oleh karena itu, perbandingan (*benchmarking*) kinerja diperlukan. Perbandingan dapat dilakukan dengan organisasi sejenis yang lebih baik atau berdasarkan standar (Lee & Chuah, 2001).

Dalam teknik integrasi BPI dan RBT, perbandingan perlu dilakukan untuk dua aspek, yaitu tingkat kinerja proses dan risiko proses. Untuk tingkat risiko proses, organisasi dapat menetapkan standar ISO 9001 dan ISO 31000 sebagai acuan. Secara spesifik, tolok ukur untuk tingkat risiko proses adalah semua risiko proses harus tidak boleh melewati batas tingkat risiko yang dapat diterima

organisasi. Sementara itu, untuk tingkat kinerja proses, tim perbaikan proses dan penyusunan kinerja dapat melakukan survei, observasi, atau wawancara bagaimana capaian kinerja organisasi sejenis yang dianggap lebih baik. Tabel 14 adalah kertas kerja dan contoh pengisian untuk perbandingan ukuran kinerja proses.

Tabel 14. Kertas Kerja Perbandingan Ukuran Kinerja Proses Beserta Contoh Cara Pengisiannya

No	Nama proses Ukuran Kinerja Proses	Produksi <i>laundry</i> satuan Organisasi Perbandingan *		
		PT X	PT Y	PT Z
1	Waktu penyelesaian	2 hari	2,5 hari	2 hari
2	Pakaian tertukar dari total order (%)	1%	1%	1%

* Jumlah organisasi tergantung keputusan tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja

E. PENETAPAN TUJUAN PERBAIKAN PROSES

Langkah terakhir dalam tahap ini adalah menetapkan tujuan perbaikan proses, yaitu target akhir yang ingin dicapai dalam program perbaikan sekaligus akan menggambarkan standar hasil saat proses dalam prosedur kerja dijalankan. Target ini menggambarkan keadaan yang diinginkan perusahaan dengan adanya program perbaikan. Target ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi area masalah dan kesenjangan kinerja (Lee & Chuah, 2001). Secara lebih spesifik, mengingat teknik ini mengintegrasikan BPI dan RBT, tujuan perbaikan proses berhubungan dengan upaya untuk memastikan kinerja proses menjadi lebih baik dengan mengupayakan risiko berada pada level yang dapat diterima.

Dalam menetapkan tujuan perbaikan proses, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja perlu untuk membandingkan hasil perbandingan dan capaian kinerja proses. Berdasarkan perbandingan tersebut, prioritas perbaikan disusun. Dalam hal ini,

kinerja proses yang masih berada di bawah hasil perbandingan perlu menjadi prioritas tujuan perbaikan. Tabel 15 menunjukkan kertas kerja penetapan tujuan perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja beserta contoh pengisiannya.

Tabel 15. Kertas Kerja Penetapan Tujuan Perbaikan Proses dan Penyusunan Prosedur Kerja Beserta Contoh Pengisiannya

No	Aspek	Ukuran	Capaian	Hasil Perbandingan	Tujuan Perbaikan	Prioritas
1	Kinerja proses	Waktu penyelesaian	3–5 hari	2–2,5 hari	Mempercepat waktu penyelesaian	1
		Pakaian tertukar dari total order (%)	1%	1%	Menurunkan persentase pakaian tertukar	2
2	Risiko proses	Risiko yang memiliki nilai dapat diterima organisasi (%)	Belum dinilai	100%	Membuat semua risiko memiliki nilai risiko yang dapat diterima	1

F. EKSEKUSI PERBAIKAN PROSES

Pada tahap keempat ini dilakukan serangkaian aktivitas untuk memperbaiki proses ke tingkat keadaan yang diinginkan sehingga keluaran proses sesuai yang dipersyaratkan atau yang diharapkan pelanggan (Lee & Chuah, 2001). Dengan demikian, posisi kompetitif organisasi juga meningkat (Lee & Chuah, 2001). Selain itu, pada tahap ini, juga dilakukan serangkaian aktivitas untuk memastikan setiap risiko memiliki tingkat risiko yang dapat diterima organisasi. Langkah dalam mengeksekusi perbaikan proses adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis Area Masalah

Langkah pertama dalam tahap ini adalah menganalisis area masalah. Pada teknik integrasi BPI dan RBT, analisis area masalah dilakukan dengan melakukan analisis risiko di setiap tugas atau aktivitas yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hal ini disebabkan risiko merupakan

segala masalah yang mungkin terjadi pada proses yang membuat target kinerja proses tidak tercapai. Analisis risiko pada tahap ini meliputi aktivitas sebagai berikut.

- 1) Penilaian seberapa parah dampak (*impact*) yang ditimbulkan oleh risiko.
- 2) Penilaian seberapa besar kemungkinan atau frekuensi (*probability*) terjadinya risiko dengan mempertimbangkan metode deteksi atau kontrol risiko yang dimiliki perusahaan.

Jika perusahaan belum memiliki kriteria penilaian risiko, kriteria tersebut perlu ditetapkan terlebih dahulu sebelum menganalisis risiko. Kriteria penilaian risiko meliputi kriteria dampak risiko, kriteria kemungkinan risiko, dan kriteria risiko itu sendiri beserta matriks kemungkinan dan dampak (*Probability and Impact Matrix*) untuk kerangka menetapkan risiko. Untuk menyusun ini, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kinerja dapat melakukan grup diskusi terfokus. Tabel 16 hingga 18 menunjukkan contoh kriteria untuk analisis risiko. Gambar 12 menunjukkan contoh matriks kemungkinan dan dampak.

Tabel 16. Contoh Kriteria Keparahan Dampak

Peringkat	Dampak	Deskripsi
5	Sangat Signifikan	Efek sangat signifikan terhadap kegagalan tujuan perusahaan
4	Signifikan	Efek signifikan terhadap kegagalan perusahaan
3	Sedang	Efek cukup signifikan terhadap kegagalan perusahaan
2	Kurang Signifikan	Efek kurang signifikan terhadap kegagalan perusahaan
1	Tidak Signifikan	Tidak ada efek terhadap kegagalan tujuan perusahaan

Tabel 17. Contoh Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

Peringkat	Kemungkinan	Deskripsi
5	Sangat Tinggi	Kemungkinan terjadi sangat sering
4	Tinggi	Kemungkinan terjadi sering
3	Sedang	Kemungkinan terjadi sedang
2	Rendah	Kemungkinan terjadi jarang
1	Sangat Rendah	Kemungkinan terjadi sangat jarang

Tabel 18. Contoh Kriteria Risiko

Kriteria Risiko	Respons
	Tak dapat diterima: Perusahaan menghindari risiko dengan tidak menjalankan aktivitas yang memiliki risiko tersebut.
	Dimitigasi: Perusahaan melakukan tindakan untuk mengatasi risiko.
	Dapat diterima: Perusahaan tidak melakukan tindakan apapun untuk mengatasi risiko.

Dampak	5 Sangat Signifikan	5	10	15	20	25
	4 Signifikan	4	8	12	16	20
	3 Sedang	3	6	9	12	15
	2 Kurang Signifikan	2	4	6	8	10
	1 Tidak Signifikan	1	2	3	4	5
		1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Sedang	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
Frekuensi/Kemungkinan						
	:	Dihindari				
	:	Dimitigasi				
	:	Dapat Diterima				

Gambar 12. Contoh Matriks Kemungkinan dan Dampak (*Probability and Impact Matrix*)

Setelah kriteria penilaian risiko ditetapkan, tim perbaikan proses dan penyusunan prosedur kerja perlu untuk menilai risiko yang telah teridentifikasi pada tahap sebelumnya. Dalam melakukan ini, tim dapat mengadakan grup diskusi terfokus. Pada grup diskusi terfokus, tim perlu melibatkan personel yang memahami proses. Tabel 19 adalah kertas kerja yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian risiko.

Tabel 19. Kertas Kerja Penilaian Risiko dan Contoh Cara Pengisiannya

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
1	Menjemput order	Surat jalan hilang	1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi 2) Operator pengiriman lupa menyimpan surat jalan 3) Operator pengiriman menyimpan surat jalan tidak sesuai pada tempatnya Surat jalan jatuh	1	1) Penambahan waktu untuk mencari surat jalan atau konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan	3
		Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di surat jalan (untuk penjemputan di <i>gerai</i>)	1) Petugas <i>gerai</i> kurang teliti/konsentrasi dalam menuliskan surat jalan 2) Operator pengiriman salah mengambil barang/order	2	1) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan	3
		Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di <i>checksheet laundry list</i> (daftar baju untuk penjemputan di korporasi)	1) Petugas korporasi kurang teliti/konsentrasi dalam menuliskan <i>checksheet laundry list</i> (daftar baju) 2) Operator pengiriman salah mengambil barang/order	2	1) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan	3
		Kesalahan input jumlah barang/order di bon manual (untuk penjemputan di korporasi)	Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi	1	1) Selisih jumlah barang/order 2) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang	3

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
		<i>Checksheet laundry list</i> daftar baju hilang	1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi 2) Operator pengiriman lupa menyimpan <i>checksheet laundry list</i> daftar baju 3) Operator pengiriman menyimpan <i>checksheet laundry list</i> daftar baju tidak sesuai pada tempatnya 4) <i>Checksheet laundry list</i> daftar baju jatuh	1	1) Penambahan waktu untuk mencari atau konfirmasi ulang 2) Keterlambatan pekerjaan	3
		Kesalahan meletakkan pakaian kotor di <i>workshop</i>	1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi	1	1) Operator cuci bingung 2) Penambahan waktu produksi untuk konfirmasi 3) Pakaian tertukar	3
2	Mencuci dan mengeringkan pakaian	Keterlambatan mulai pengerjaan order	1) Tidak ada rencana produksi yang memuat order mana yang akan dikerjakan lebih dahulu dan target selesai 2) Lemahnya pemantauan realisasi order	3	1) Tidak ada prioritas pengerjaan order 2) Keterlambatan pengiriman order 3) Keluhan pelanggan	4
		Bon hilang/lepas	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci kurang konsentrasi 3) Operator cuci lupa menyimpan bon 4) Operator menyimpan bon tidak sesuai pada tempatnya 5) Bon jatuh	1	1) Keterlambatan produksi 2) Penambahan waktu dan biaya untuk konfirmasi ulang 3) Pengiriman tertukar 4) Operator pusing 5) Keluhan pelanggan	4
		Bon tertukar	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci kurang konsentrasi 3) Operator cuci lupa menyimpan bon 4) Operator menyimpan bon tidak sesuai pada tempatnya 5) Bon jatuh	1	1) Keterlambatan produksi 2) Pengiriman tertukar 3) Keluhan pelanggan	4

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
		Pakaian hilang	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci kurang konsentrasi 3) Kurangnya kontrol dari pengawas 4) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja	2	1) Penambahan waktu produksi 2) Penambahan biaya produksi 3) Keluhan pelanggan 4) Tercemarnya nama baik perusahaan	4
		Pakaian tertukar	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci kurang konsentrasi 3) Kurangnya kontrol dari pengawas 4) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja	2	1) Penambahan waktu produksi 2) Penambahan biaya produksi 3) Keluhan pelanggan 4) Tercemarnya nama baik perusahaan	4
		Kesalahan perlakuan kimia	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai 3) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja	1	1) Pakaian rusak 2) Keluhan pelanggan 3) Penambahan biaya produksi 4) Karyawan sakit	4
		Pakaian terkena lunturan	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai 3) Operator cuci melakukan kesalahan pada perlakuan kimia	1	1) Penambahan biaya produksi 2) Pakaian rusak 3) Keluhan pelanggan	4
		Operator cedera pinggang	1) Posisi kerja karyawan buruk 2) Beban pakaian terlalu berat 3) Pengaturan area kerja buruk	2	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2
		Operator tangan keseleo	1) Kesalahan cara kerja 2) Beban pakaian terlalu berat	2	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2
		Operator terpeleset	1) Lantai basah 2) Kesalahan cara kerja	2	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2
		Operator tertular penyakit	1) Tidak adanya perlengkapan kesehatan kerja	1	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
		Pakaian rusak	1) Kesalahan pencucian 2) Kesalahan perlakuan 3) Tersangkut benda tajam saat pencucian	2	1) Penambahan waktu untuk perbaikan 2) Penambahan biaya untuk perbaikan 3) Keluhan pelanggan	4
		Pakaian tidak bersih/bau	4) Kurangnya jumlah deterjen yang diberikan 5) Kurang lamanya waktu pencucian	2	1) Penambahan waktu untuk cuci ulang 2) Penambahan biaya untuk cuci ulang 3) Keluhan pelanggan	4
		Pakaian masih lembab setelah pengeringan	1) Pengeringan tidak maksimal 2) Terburu-buru 3) Kurangnya pengecekan	2	1) Pakaian bau 2) Penambahan waktu untuk pengeringan ulang (<i>rework</i>) 3) Keluhan pelanggan	2
		Kesalahan penyimpanan pakaian setelah perlakuan	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai	1	1) Pakaian tertukar 2) Keluhan pelanggan	3
		Kesalahan penempatan <i>chemical</i> atau deterjen	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci lalai	1	1) Pakaian kurang bersih 2) Pakaian rusak	3
		Mesin cuci/ <i>dryer</i> rusak/terbakar	1) Pemeliharaan tidak sesuai jadwal 2) Kurangnya perawatan 3) Umur mesin sudah tua	2	1) Keterlambatan produksi/ produksi tidak berjalan 2) Penambahan biaya untuk perbaikan mesin	3
		Pakaian tertinggal di mesin cuci/ <i>dryer</i>	1) Operator cuci kurang teliti 2) Operator cuci tidak konsentrasi 3) Kurangnya pengawasan 4) Operator cuci belum sepenuhnya memahami instruksi kerja	2	1) Jumlah pakaian tidak sesuai 2) Penambahan waktu produksi 3) Keluhan pelanggan	3
		<i>Chemical</i> atau deterjen habis	1) Kurangnya pengawasan 2) Pemakaian berlebihan 3) Keterlambatan pengiriman oleh vendor	1	1) Keterlambatan produksi/ produksi tidak berjalan 2) Keluhan pelanggan	4

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
		Operator tidak mengisi formulir <i>monitoring</i>	1) Operator lupa mencatat 2) Operator tidak fokus 3) Operator tidak mengikuti instruksi kerja	1	1) Tidak ada data hasil produksi 2) Tidak ada data hasil kerja operator	1
		Gas habis	1) Kurangnya pengawasan 2) Kurangnya persediaan 3) Pengiriman dari vendor terlambat	2	1) Keterlambatan produksi/produksi tidak berjalan 2) Target produksi tidak tercapai	4
3	Menyetrika pakaian	Keterlambatan pengerjaan setrika pakaian	1) Tidak ada rencana produksi yang memuat order mana yang akan dikerjakan lebih dahulu dan target selesai 2) Gaji operator setrika menggunakan sistem borongan sehingga operator cenderung memilih mengerjakan order dengan jumlah pakaian yang banyak 3) Lemahnya pemantauan realisasi order	3	1) Tidak ada prioritas pengerjaan order 2) Keterlambatan pengiriman order 3) Keluhan pelanggan	4
		Jumlah pakaian tidak sesuai bon (baik kelebihan atau kekurangan)	1) Operator tidak teliti 2) Operator tidak konsentrasi	2	1) Penambahan waktu 2) Keterlambatan pekerjaan	3
		Hasil setrikaan tidak rapi	1) Operator kurang konsentrasi 2) Operator buru-buru 3) Operator tidak mengikuti instruksi kerja/standarisasi di perusahaan 4) Operator kurang kompeten	2	1) Setrika ulang 2) Penambahan waktu 3) Pelanggan komplain 4) Target tidak tercapai 5) Karyawan stress	3
		Bon hilang	1) Operator lupa meletakkan bon 2) Operator meletakkan bon di penyimpanan yang tidak sesuai 3) Bon jatuh 4) Operator tidak teliti	1	1) Keterlambatan produksi 2) Penambahan waktu dan biaya untuk konfirmasi ulang 3) Pengiriman tertukar 4) Operator pusing 5) Keluhan pelanggan	3

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
		Kaki/tangan pegal	1) Operator terlalu lama berdiri 2) Posisi kerja operator tidak baik 3) Beban pakaian terlalu tinggi	1	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2
		Iritasi mata	1) Operator terlalu sering terkena uap 2) Terkena semprotan parfum	1	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2
		Sesak napas	1) Tidak ada perlengkapan kerja 2) Operator sering menghirup parfum	1	1) Operator sakit 2) Target produksi tidak tercapai	2
		Udara ruang kerja panas	1) Tidak ada fasilitas kerja 2) Ruang kerja padat	1	1) Operator stress 2) Target produksi tidak tercapai 3) Operator kurang konsentrasi	2
		Setrika rusak/bocor	1) Kurangnya pemeliharaan 2) Pemakaian yang terlalu sering	2	1) Penambahan waktu 2) Penambahan biaya untuk perbaikan 3) Target produksi tidak tercapai	3
		Alas setrika kotor	1) Kurangnya pembersihan/ perawat berkala 2) Kurangnya kesadaran diri operator 3) Kurangnya kontrol dari atasan	2	1) Pakaian kotor 2) Penambahan waktu 3) Penambahan biaya 4) Target produksi tidak tercapai	2
		Kipas angin rusak/kotor	1) Kurangnya pembersihan/ perawat berkala 2) Kurangnya kesadaran diri operator 3) Kurangnya kontrol dari atasan	1	1) Pakaian kotor 2) Penambahan waktu 3) Penambahan biaya 4) Target produksi tidak tercapai	2
		Nampan rusak/hilang	1) Kurangnya perawatan berkala 2) Kurangnya kesadaran diri operator 3) Kurangnya kontrol dari atasan	1	1) Target produksi tidak tercapai 2) Operator mengeluh	2
		Parfum habis	1) Kurang kontrol 2) Keterlambatan pengiriman dari vendor	1	1) Target produksi tidak tercapai 2) Operator mengeluh 3) Pakaian tidak wangi	3

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
		Gas habis	1) Kurangnya pengawasan 2) Pengiriman dari vendor terlambat	2	1) Keterlambatan produksi/ produksi tidak berjalan 2) Target produksi tidak tercapai	4
		Listrik mati	1) Eksternal PLN	2	1) Produksi tidak berjalan 2) Target produksi tidak tercapai 3) Produktivitas berkurang	4
		Hanger habis	1) Kurangnya kontrol 2) Pemakaian berlebihan 3) Pengiriman dari vendor terlambat	2	1) Target produksi tidak tercapai 2) Penambahan biaya 3) Keterlambatan pengiriman	2
		Pakaian bau	1) Penyemprotan parfum tidak merata	2	1) Pelanggan komplain	2
4	Mem- <i>packing</i> pakaian	Bon hilang	1) Penyimpanan tidak sesuai 2) Jatuh/tercecer	1	1) Keterlambatan produksi 2) Penambahan waktu dan biaya untuk konfirmasi ulang 3) Pengiriman tertukar 4) Operator pusing 5) Keluhan pelanggan	3
		Papan alas hilang	1) Penyimpanan alas tidak sesuai	1	1) Pakaian tidak rapih 2) Keterlambatan proses <i>packing</i>	1
		<i>Packing</i> longgar	1) Penempelan selotip kurang	2	1) Pakaian tidak rapih 2) Pelanggan komplain	1
		Selotip habis	1) Penggunaan banyak	1	1) Keterlambatan proses <i>packing</i>	2
		Salah menuliskan nama	1) Operator tidak konsentrasi 2) Operator tidak teliti 3) Operator buru-buru	1	1) <i>Packing</i> -an tertukar 2) Pelanggan komplain 3) Operator stres	4

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan					
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan					
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses					
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%					
Waktu penyelesaian	2 hari					
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	Penyebab	P	Dampak	I
5	Mengirimkan order	Kesalahan mengambil barang/oder yang akan dikirim	1) Operator pengiriman kurang teliti/konsentrasi	2	1) Barang/order tertukar 2) Penambahan waktu untuk mengambil ulang	4
		Kesalahan input jumlah dan identitas barang/order di surat jalan	1) Operator <i>packing</i> yang ditugaskan kurang teliti/konsentrasi	1	1) Penambahan waktu untuk konfirmasi ulang 2) Barang/order tertukar	4
		Surat jalan hilang	1) Operator pengiriman kurang telitikoncentrasi 2) Operator pengiriman lupa menyimpan surat jalan 3) Operator pengiriman menyimpan surat jalan tidak sesuai pada tempatnya 4) Surat jalan jatuh	1	1) Penambahan waktu untuk mencari surat jalan atau konfirmasi ulang	3

Keterangan:

P : *probability* atau kemungkinan

I : *impact* atau dampak

2. Mengevaluasi Area Masalah

Sesuai metode BPI dan RBT yang menekankan analisis risiko untuk memecahkan masalah yang dapat menghambat proses dalam mencapai target kinerjanya, evaluasi area masalah dilakukan dengan melakukan evaluasi risiko di setiap aktivitas atau tugas yang telah dianalisis. Evaluasi risiko adalah proses membandingkan hasil analisis risiko terhadap kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dapat diterima atau dapat ditoleransi. Langkah ini menghasilkan keputusan apakah risiko dapat diterima, harus dimitigasi, atau harus dihindari.

Evaluasi dilakukan dengan memasukkan nilai keparahan dampak (*impact*) risiko dan kemungkinan terjadinya (*probability*) risiko ke dalam matriks kemungkinan dan dampak (*Probability and Impact Matrix*) (Gambar 12) untuk menentukan apakah risiko dapat diterima

atau harus dimitigasi atau harus dihindari. Tabel 20 menunjukkan kertas kerja evaluasi risiko beserta contoh pengisiannya.

Tabel 20. Kertas Kerja Evaluasi Risiko dan Contoh Cara Pengisiannya

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan				
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses				
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%				
Waktu penyelesaian	2 hari				
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	P	I	Respon
1	Menjemput order	Surat jalan hilang	1	3	Dapat diterima
		Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di surat jalan (untuk penjemputan di <i>gerai</i>)	2	3	Dimitigasi
		Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di <i>checksheet/laundry list</i> daftar baju (untuk penjemputan di korporasi)	2	3	Dimitigasi
		Kesalahan input jumlah barang/order di bon manual (untuk penjemputan di korporasi)	1	3	Dapat diterima
		<i>Checksheet/laundry list</i> daftar baju hilang	1	3	Dapat diterima
		Kesalahan meletakkan pakaian kotor di <i>workshop</i>	1	3	Dapat diterima
		Keterlambatan mulai pengerjaan order	3	4	Dimitigasi
		Bon hilang/lepas	1	4	Dapat diterima
		Bon tertukar	1	4	Dapat diterima
		Pakaian hilang	2	4	Dimitigasi
2	Mencuci dan mengeringkan pakaian	Pakaian tertukar	2	4	Dimitigasi
		Kesalahan perlakuan kimia	1	4	Dapat diterima
		Pakaian terkena lunturan	1	4	Dapat diterima
		Operator cedera pinggang	2	2	Dapat diterima
		Operator tangan keseleo	2	2	Dapat diterima
		Operator terpelecut	2	2	Dapat diterima
		Operator tertular penyakit	1	2	Dapat diterima
		Pakaian rusak	2	4	Dimitigasi
		Pakaian tidak bersih/bau	2	4	Dimitigasi
		Pakaian masih lembab setelah pengeringan	2	2	Dapat diterima

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>geni</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan				
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>geni</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses				
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%				
Waktu penyelesaian	2 hari				
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	P	I	Respon
		Kesalahan penyimpanan pakaian setelah perlakuan	1	3	Dapat diterima
		Kesalahan penempatan <i>chemical</i> atau deterjen	1	3	Dapat diterima
		Mesin cuci/ <i>dryer</i> rusak/terbakar	2	3	Dimitigasi
		Pakaian tertinggal di mesin cuci/ <i>dryer</i>	2	3	Dimitigasi
		<i>Chemical</i> atau deterjen habis	1	4	Dapat diterima
		Operator tidak mengisi formulir <i>monitoring</i>	1	1	Dapat diterima
		Gas habis	2	4	Dimitigasi
3	Menyetrika pakaian	Keterlambatan pengerjaan setrika pakaian	3	4	Dimitigasi
		Jumlah pakaian tidak sesuai bon (baik kelebihan atau kekurangan)	2	3	Dimitigasi
		Hasil setrika tidak rapi	2	3	Dimitigasi
		Bon hilang	1	3	Dapat diterima
		Kaki/tangan pegal	1	2	Dapat diterima
		Iritasi mata	1	2	Dapat diterima
		Sesak nafas	1	2	Dapat diterima
		Udara ruang kerja panas	1	2	Dapat diterima
		Setrika rusak/bocor	2	3	Dimitigasi
		Alas setrika kotor	2	2	Dapat diterima
		Kipas angin rusak/kotor	1	2	Dapat diterima
		Nampan rusak/hilang	1	2	Dapat diterima
		Parfum habis	1	3	Dapat diterima
		Gas habis	2	4	Dimitigasi
		Listrik mati	2	4	Dimitigasi
		Hanger habis	2	2	Dapat diterima
		Pakaian bau	2	2	Dapat diterima

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan				
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan/korporasi) dan jadwal pengambilan				
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses				
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%				
Waktu penyelesaian	2 hari				
No	Aktivitas	Masalah/Risiko	P	I	Respon
4	Mem- <i>packing</i> pakaian	Bon hilang	1	3	Dapat diterima
		Papan alas hilang	1	1	Dapat diterima
		<i>Packing</i> longgar	2	1	Dapat diterima
		Selotip habis	1	2	Dapat diterima
		Salah menuliskan nama	1	4	Dapat diterima
5	Mengirimkan order	Kesalahan mengambil barang/order yang akan dikirim	2	4	Dimitigasi
		Kesalahan input jumlah dan identitas barang/order di surat jalan	1	4	Dapat diterima
		Surat jalan hilang	1	3	Dapat diterima

Keterangan:

P : *probability* atau kemungkinan

I : *impact* atau dampak

3. Mengembangkan Rencana Aksi Perbaikan Proses dan Menuangkan Proses ke Dalam Prosedur

Sampai dengan langkah evaluasi area masalah, tim sudah mengetahui berbagai risiko yang ada di setiap aktivitas atau tugas untuk menjalankan proses, tingkat risiko, dan keputusan tindakan yang diperlukan terhadap risiko tersebut. Berbekal informasi ini, tim mendesain proses sedemikian rupa sehingga semua risiko yang pernah terjadi atau berpotensi terjadi pada proses dapat dihilangkan. Namun, untuk menghilangkan risiko seratus persen bukan perkara yang mudah. Oleh karena itu, yang dapat perusahaan lakukan adalah menurunkan peluang terjadinya risiko atau keparahan dampak risiko atau keduanya. Beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan, antara lain:

- 1) penambahan aktivitas/tugas atau penambahan subaktivitas/subtugas yang diperlukan untuk meminimalkan terjadinya risiko atau mengurangi dampak risiko,
- 2) pengurangan aktivitas/tugas atau pengurangan subtugas/subaktivitas yang tidak bernilai tambah dan menyebabkan terjadinya risiko atau memperparah dampak risiko,
- 3) perubahan urutan aktivitas/tugas dalam proses,
- 4) perubahan penanggung jawab tugas/aktivitas, dan
- 5) penambahan atau pengurangan atau perubahan sumber daya (manusia, peralatan, bahan, dan lainnya) yang digunakan dalam proses.

Tim dapat memilih atau menentukan sendiri cara yang paling efektif dan efisien untuk diterapkan di perusahaannya, yang terpenting dan perlu diperhatikan dalam mendesain proses adalah kesesuaian proses dengan konteks perusahaan. Oleh karena itu, setelah desain proses selesai, tim memastikan proses itu dapat dijalankan dan memberikan hasil yang diharapkan. Dalam mendesain proses, selain melibatkan semua orang dalam perusahaan, tim juga dapat melibatkan ahli dari luar perusahaan. Setelah desain proses dinilai sesuai, proses yang telah diperbaiki kemudian didokumentasikan dalam bentuk prosedur kerja dengan format dan konten yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Penjelasan tentang format dan isi prosedur kerja telah disampaikan di Bab 2. Tabel 21 adalah kertas kerja yang dapat digunakan untuk menyusun rencana aksi perbaikan beserta contoh pengisiannya.

Tabel 21. Kertas Kerja Penyusunan Rencana Aksi Perbaikan Proses dan Contoh Cara Pengisiannya

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan			
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%			
Waktu penyelesaian	2 hari			
No	Masalah/Risiko	Respon	Rencana Perbaikan Proses	
			Aktivitas Proses	Dokumentasi
1	Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di surat jalan (untuk penjemputan di <i>gerai</i>)	Dimitigasi	Menambahkan aktivitas saat penjemputan barang/order di <i>gerai</i> , yaitu: 1) Operator pengiriman mengecek barang/order yang akan dibawa dan mencocokkannya dengan surat jalan. 2) Jika barang/order sesuai surat jalan, operator pengiriman menandatangani surat jalan yang berarti bahwa barang/order telah sesuai surat jalan. 3) Sebagai bukti pengiriman barang/order dari <i>gerai</i> ke <i>workshop</i> , operator pengiriman meminta tanda tangan petugas gerai pada buku ekspedisi di kolom pengirim. 4) Setelah sampai di <i>workshop</i> , operator pengiriman bersama kepala produksi atau petugas cek mengecek kembali barang/order dan mencocokkannya dengan surat jalan. 5) Jika barang/order sesuai surat jalan, operator pengiriman meminta kepala produksi atau petugas cek untuk menandatangani surat jalan yang berarti bahwa barang/order yang diterima telah sesuai surat jalan. 6) Sebagai bukti bahwa barang/order dari <i>gerai</i> telah diterima oleh <i>workshop</i> , operator pengiriman meminta tanda tangan kepala produksi atau petugas cek pada buku ekspedisi di kolom penerima.	Membuat instruksi kerja penjemputan order dan memasukan tambahan aktivitas tersebut ke dalamnya

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan			
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%			
Waktu penyelesaian	2 hari			
No	Masalah/Risiko	Respon	Rencana Perbaikan Proses	
			Aktivitas Proses	Dokumentasi
2	Barang/order yang dibawa tidak sesuai dengan yang tertera di <i>checksheet/laundry list</i> /daftar baju (untuk penjemputan di korporasi)	Dimitigasi	<p>Menambahkan aktivitas saat penjemputan barang/order di korporasi, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Operator pengiriman mengecek barang/order yang akan dibawa dan mencocokkannya dengan <i>checksheet/laundry list</i> (untuk baju tamu) dan daftar baju (untuk seragam petugas korporasi). 2) Jika barang/order telah sesuai dan sekaligus sebagai bukti pengiriman barang/order dari korporasi ke <i>workshop</i>, operator pengiriman meminta tanda tangan petugas korporasi pada buku ekspedisi di kolom pengirim. 3) Setelah sampai di <i>workshop</i>, operator pengiriman bersama kepala produksi atau petugas cek mengecek kembali barang/order dan mencocokkannya dengan <i>checksheet/laundry list</i>/daftar baju. 4) Jika barang/order sesuai <i>checksheet/laundry list</i>/daftar baju dan sekaligus sebagai bukti bahwa barang/order dari korporasi telah diterima oleh <i>workshop</i>, operator pengiriman meminta tanda tangan Kepala Produksi/petugas cek pada buku ekspedisi di kolom penerima 	Membuat instruksi kerja penjemputan order dan memasukan tambahan aktivitas tersebut ke dalamnya
3	Keterlambatan mulai pengerjaan order	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menambahkan aktivitas perencanaan produksi harian oleh manajer umum dan kepala produksi berbasis <i>first in first out</i> (FIFO). 2) Memutakhirkan rencana produksi setiap kali barang/order datang ke <i>workshop</i>. 3) Pengerjaan order di setiap seksi (pencucian dan pengeringan, setrika, <i>packing</i>, dan pengiriman) dilakukan berbasis <i>first in first out</i>/FIFO 4) Menambahkan aktivitas pemantauan status pengerjaan order. 5) Menambahkan aktivitas pemantauan produksi untuk setiap seksi (pencucian dan pengeringan, setrika, <i>packing</i>). 6) Melakukan <i>quality control</i> (QC) secara sampling untuk mengecek pengerjaan order. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memasukkan tambahan aktivitas tersebut ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi) dan menyusun formulir rencana dan <i>monitoring</i> produksi serta formulir laporan <i>monitoring</i> produksi untuk mendukung operasionalisasi aktivitas 2) Membuat QC plan dan melakukannya berdasarkan plan tersebut 3) Memasukkan aktivitas QC dalam SOP <i>laundry</i> (produksi)

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan			
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%			
Waktu penyelesaian	2 hari			
No	Masalah/Risiko	Respon	Rencana Perbaikan Proses	
			Aktivitas Proses	Dokumentasi
4	Pakaian hilang dan pakaian tertukar	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menambahkan aktivitas menghitung kembali jumlah barang/order oleh operator setelah proses, seperti proses penjemputan order, cuci dan pengeringan, setrika, pengiriman order serta mencocokkannya dengan surat jalan (untuk proses penjemputan order, pengiriman order) atau bon (untuk proses cuci dan pengeringan, setrika). 2) Menekankan kembali kepada operator untuk menjaga dan meletakkan surat jalan (pada proses penjemputan dan pengiriman order) dan bon (selama proses cuci sampai <i>packing</i>) pada tempat yang aman/tidak gampang rusak atau lepas. 3) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika untuk mempermudah pelacakan seandainya ada pakaian yang hilang atau tertukar. 4) Melakukan <i>quality control</i> (QC) secara sampling untuk mengecek jumlah pakaian dalam proses. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat instruksi kerja penjemputan order, pencucian dan pengeringan, setrika, pengemasan pengiriman order dan memasukan tambahan aktivitas tersebut ke dalamnya. 2) Memasukkan penetapan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi) 3) Membuat QC plan dan melakukannya berdasarkan plan tersebut. 4) Memasukkan aktivitas QC dalam SOP <i>laundry</i> (produksi)
5	Pakaian rusak	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat petunjuk perlakuan kimia serta petunjuk pencucian dan pengeringan dan menempelkan petunjuk tersebut di area pencucian dan pengeringan. 2) Menekankan kembali kepada operator untuk mengikuti petunjuk tersebut. 3) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika untuk mempermudah pelacakan seandainya ada pakaian yang rusak. 4) Melakukan <i>quality control</i> (QC) secara sampling untuk mengecek kondisi pakaian dalam proses. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat instruksi kerja pencucian dan pengeringan 2) Memasukkan penetapan pembagian area kerja operator cuci & pengeringan dan operator setrika ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi). 3) Membuat QC plan dan melakukannya berdasarkan plan tersebut. 4) Memasukkan aktivitas QC dalam SOP <i>laundry</i> (produksi).

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan			
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%			
Waktu penyelesaian	2 hari			
No	Masalah/Risiko	Respon	Rencana Perbaikan Proses	
			Aktivitas Proses	Dokumentasi
6	Pakaian tidak bersih/bau	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat petunjuk perlakuan kimia serta petunjuk pencucian dan pengeringan dan menempelkan petunjuk tersebut di area pencucian dan pengeringan. 2) Menekankan kembali kepada operator untuk mengikuti petunjuk tersebut. 3) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika untuk mempermudah pelacakan seandainya ada pakaian tidak bersih atau bau. 4) Melakukan <i>quality control</i> (QC) secara sampling untuk mengecek kondisi pakaian dalam proses. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat instruksi kerja pencucian dan pengeringan. 2) Memasukkan penetapan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi). 3) Membuat QC plan dan melakukannya berdasarkan plan tersebut. 4) Memasukkan aktivitas QC dalam SOP <i>laundry</i> (produksi).
7	Mesin cuci/ <i>dryer</i> rusak/terbakar	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat jadwal pemeliharaan dan melakukan pemeliharaan sesuai jadwal. 2) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan untuk meningkatkan kepedulian dan kesadaran operator untuk menggunakan mesin cuci/<i>dryer</i> dengan baik dan ikut merawatnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menyusun prosedur kerja pemeliharaan infrastruktur. Menyusun prosedur kerja pemeliharaan infrastruktur 2) Memasukkan penetapan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi).
8	Pakaian tertinggal di mesin cuci/ <i>dryer</i>	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menekankan kembali kepada operator untuk mengecek mesin cuci dan <i>dryer</i> setelah proses cuci dan pengeringan. 2) Menambahkan aktivitas menghitung kembali jumlah pakaian oleh operator setelah proses cuci dan pengeringan dan mencocokkannya dengan bon. 3) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan untuk mempermudah pelacakan seandainya ada pakaian yang tertinggal di mesin cuci/<i>dryer</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat instruksi kerja pencucian dan pengeringan. 2) Memasukkan penetapan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi).
9	Gas habis	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menunjuk personil untuk melakukan pemantauan stok harian bahan baku dan melaporkan hasilnya ke <i>general manager</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menyusun prosedur kerja pengelolaan bahan baku dan gudang.

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan			
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%			
Waktu penyelesaian	2 hari			
No	Masalah/Risiko	Respon	Rencana Perbaikan Proses	
			Aktivitas Proses	Dokumentasi
10	Jumlah pakaian tidak sesuai bon (baik kelebihan atau kekurangan)	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengingatkan kembali petugas <i>gerai</i> agar cermat dalam menghitung jumlah pakaian dan menuliskannya di bon. 2) Menambahkan aktivitas menghitung kembali jumlah pakaian oleh operator setelah proses cuci dan pengeringan dan setelah proses setrika serta mencocokkannya dengan bon. 3) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika untuk mempermudah pelacakan seandainya jumlah pakaian tidak sesuai bon (baik kelebihan atau kekurangan). 4) Melakukan <i>quality control</i> (QC) secara sampling untuk mengecek jumlah pakaian dalam proses. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat instruksi kerja order di <i>gerai</i>. 2) Membuat instruksi kerja pencucian dan pengeringan serta memasukan tambahan aktivitas tersebut ke dalamnya. 3) Memasukkan penetapan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika ke dalam SOP <i>laundry</i> (produksi). 4) Membuat QC plan dan melakukannya berdasarkan plan tersebut 5) Memasukkan aktivitas QC dalam SOP <i>laundry</i> (produksi).
11	Hasil setrikaan tidak rapi	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menekankan kembali kepada operator setrika tentang cara menyetrika setiap jenis pakaian 2) Melakukan <i>quality control</i> (QC) untuk mengecek hasil setrikaan. 3) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika untuk mempermudah pelacakan seandainya hasil setrikaan tidak rapi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat instruksi kerja setrika. 2) Membuat QC plan dan melakukannya berdasarkan plan tersebut 3) Memasukkan aktivitas QC dalam SOP <i>laundry</i> (produksi).
12	Setrika rusak/bocor	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat jadwal pemeliharaan dan melakukan pemeliharaan sesuai jadwal. 2) Menetapkan pembagian area kerja operator cuci dan pengeringan dan operator setrika untuk meningkatkan kepedulian dan kesadaran operator untuk menggunakan setrika dengan baik dan ikut merawatnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menyusun prosedur kerja pemeliharaan infrastruktur.
13	Listrik mati	Dimitigasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menyediakan genset sebagai sumber listrik ketika listrik mati. 	-

Nama proses	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Masukan	Hasil cuci untuk order kiloan			
Keluaran	Pakaian kotor (di <i>gerai</i> atau tempat pelanggan atau korporasi) dan jadwal pengambilan			
Ukuran Kinerja Proses	Target Kinerja Proses			
Pakaian tertukar dari total order (%)	1%			
Waktu penyelesaian	2 hari			
No	Masalah/Risiko	Respon	Rencana Perbaikan Proses	
			Aktivitas Proses	Dokumentasi
14	Kesalahan mengambil barang/order yang akan dikirim (pada proses pengiriman order)	Dimitigasi	Menambahkan aktivitas saat pengiriman barang/order ke <i>gerai</i> /korporasi, yaitu: 1) Setelah sampai di <i>gerai</i> /korporasi, operator pengiriman bersama petugas <i>gerai</i> /korporasi memeriksa kembali barang/order dan mencocokkannya dengan surat jalan. 2) Jika jumlahnya sesuai, operator pengiriman meminta tanda tangan petugas <i>gerai</i> /korporasi pada surat jalan dan buku ekspedisi pada kolom penerima.	Membuat instruksi kerja pengiriman order dan memasukan tambahan aktivitas tersebut ke dalamnya.

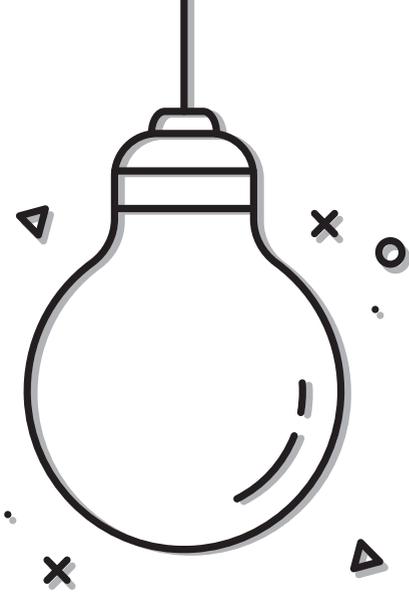
4. Menjalankan Proses Sesuai Prosedur Kerja

Setelah prosedur kerja selesai disusun, tim kemudian menyampaikan prosedur kerja tersebut kepada direktur untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan. Jika disetujui, prosedur kerja tersebut menjadi dokumen resmi perusahaan yang harus dipatuhi oleh karyawan. Oleh karena itu, prosedur kerja kemudian didistribusikan dan disosialisasikan kepada pihak-pihak yang terkait dengan proses dalam prosedur kerja tersebut. Sosialisasi dilakukan untuk membangun kesadaran dan rasa memiliki pihak-pihak tersebut terhadap prosedur kerja dan memastikan mereka memahami tugas dan tanggung jawab mereka di dalam proses yang baru. Selain itu, Direktur harus memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan prosedur kerja tersedia. Setelah semua siap, pihak terkait menjalankan proses dengan mengikuti prosedur kerja.

G. PENINJAUAN ULANG PROSES YANG DIPERBAIKI

Tahap terakhir dalam teknik penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT adalah meninjau ulang proses. Tujuan dari tahap ini adalah mengevaluasi hasil perbaikan dan memastikan apakah kinerja operasi dari proses yang bermasalah telah memenuhi persyaratan pelanggan dan/atau keadaan yang diinginkan (Lee & Chuah, 2001). Dengan kata lain, tahap ini dilakukan untuk menilai kesuksesan perbaikan proses. Waktu pelaksanaan evaluasi ditentukan sesuai dengan karakteristik proses. Jika proses tersebut merupakan proses yang rutin dijalankan, evaluasi dapat dilakukan setelah tiga bulan pelaksanaan. Namun, jika proses yang diperbaiki adalah proses yang tidak rutin dilakukan, evaluasi proses dapat dilakukan setelah enam bulan pelaksanaan.

Tinjauan ulang proses dilakukan dengan melakukan kembali pengukuran proses seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Jika hasil tinjauan ulang menunjukkan bahwa perbaikan belum mencapai keadaan yang diinginkan, penyempurnaan proses akan dilakukan (Lee & Chuah, 2001). Terakhir, dilakukan pemantauan atas penyempurnaan proses dan faktor-faktor sukses perubahan.



BAB 6 PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA DENGAN INTEGRASI METODE BPI DAN RBT: SEBUAH PENUTUP

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami intisari dan kesimpulan buku ini

Prosedur kerja merupakan sebuah alat yang banyak digunakan oleh organisasi untuk memastikan “kesesuaian yang konsisten” dari proses-proses yang ada di organisasi (EPA, 2007). Prosedur kerja menjelaskan bagaimana sebuah proses seharusnya dijalankan agar tujuan proses dapat dicapai. Prosedur kerja juga mendeskripsikan peran dari pihak-pihak yang terkait proses tersebut.

Oleh karena prosedur kerja merupakan panduan bagi karyawan dalam menjalankan proses, harus dipastikan bahwa prosedur kerja berisi cara yang terbaik dalam menyelesaikan proses tersebut. Setiap perusahaan dapat menentukan kriteria dari cara “terbaik” yang dimaksud disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Namun, pada umumnya, proses dikatakan baik bila berjalan efektif dan efisien.

Beberapa manfaat dari prosedur kerja telah banyak disinggung dalam literatur. Namun, pada praktiknya, tidak sedikit organisasi yang juga memiliki masalah terkait prosedur kerja. Beberapa masalah tersebut telah dijelaskan dalam bab pertama buku ini, yaitu prosedur kerja tidak meningkatkan kinerja dan bahkan berdampak negatif, tidak menjawab risiko-risiko yang muncul, tidak selaras dengan konteks proses, hingga tidak memberikan fleksibilitas saat diperlukan. Oleh karena itu, alternatif solusi untuk mengatasi masalah-masalah terkait prosedur kerja sangat diperlukan.

Secara garis besar, buku ini menjelaskan tentang cara menyusun sebuah prosedur kerja tertulis. Secara khusus, buku ini memperkenalkan integrasi metode *Business Process Improvement* (BPI) dan *Risk-Based Thinking* (RBT) untuk menyusun prosedur kerja. Dua metode ini banyak digunakan dalam perencanaan proses. Oleh karena itu, dua metode ini layak digunakan dalam penyusunan prosedur kerja dalam rangka mengatasi masalah-masalah prosedur kerja di atas.

Business Process Improvement (BPI) merupakan metode yang biasa digunakan untuk memperbaiki proses bisnis yang bermasalah di dalam organisasi agar menjadi lebih efisien, efektif, dan fleksibel dalam rangka memenuhi harapan pelanggan terhadap produk dan jasa (Harrington, 1991, dalam Bhatt, 2001). Metode BPI memungkinkan organisasi untuk menganalisis kelemahan proses bisnis saat ini untuk kemudian memperbaikinya. Metode BPI penting dalam menyusun prosedur kerja untuk memberikan penekanan bahwa menyusun prosedur kerja tidak sebatas pada menuangkan proses yang sudah berjalan ke dalam sebuah dokumen tertulis, tetapi lebih dari itu. Penyusunan prosedur kerja adalah sebuah proses “desain” yang melibatkan banyak pertimbangan untuk memastikan proses dapat dijalankan dan menghasilkan output yang ditargetkan dengan penggunaan sumber daya yang efisien. Metode BPI dalam menyusun prosedur kerja digunakan untuk memastikan bahwa “cara

menyelesaikan proses” yang dituangkan dalam prosedur kerja adalah cara yang telah dipastikan paling baik untuk menghasilkan output yang diinginkan.

Risk-Based Thinking (RBT) mendorong organisasi untuk mempertimbangkan risiko dalam membuat perencanaan, termasuk dalam merancang proses (ISO/TC 176, 2015c). Dalam merancang proses, organisasi perlu memastikan bahwa “desain” proses telah minim risiko. Artinya, ketika proses tersebut dijalankan sedikit kemungkinan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau walaupun hal yang tidak diinginkan terjadi, dampaknya tidak akan parah. Untuk itu, dalam menyusun prosedur kerja, terlebih dahulu perlu dilakukan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko untuk kemudian menyiapkan rencana mitigasi risiko tersebut yang dapat dituangkan dalam “desain” proses itu sendiri maupun dalam hal lain, seperti pengadaan sarana prasarana untuk memitigasi risiko, peningkatan kompetensi SDM untuk meminimalkan potensi risiko, dan lain sebagainya.

Integrasi metode BPI dan RBT dalam menyusun prosedur kerja memungkinkan organisasi menyusun prosedur kerja yang sesuai dengan praktek terbaik untuk menjalankan proses (efektif, efisien, minim risiko). Hal ini dikarenakan proses telah disusun sedemikian rupa agar proses dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta potensi terjadinya risiko minimal. Berikut adalah kelebihan penyusunan prosedur kerja dengan menggunakan integrasi metode BPI dan RBT.

- 1) Prosedur kerja selaras dengan proses dan konteksnya.

Hal ini disebabkan teknik integrasi tersebut memastikan bahwa proses yang dituliskan telah dikaji dan dipahami dengan baik. Langkah mendasar dari proses penyusunan dengan teknik integrasi ini adalah memahami proses yang akan dituliskan prosedurnya.

- 2) Prosedur kerja mengarah pada peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan pemakai

Sebagaimana disebutkan di atas, prosedur kerja disusun berdasarkan praktek terbaik seharusnya proses/pekerjaan itu jalankan. Kriteria suatu proses dikatakan praktik terbaik yang pertama tentu saja adalah ketercapaian target proses itu sendiri. Suatu proses dikatakan berjalan dengan baik jika output proses sesuai dengan yang ditargetkan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Lebih lanjut, kriteria lain proses dikatakan jika berjalan secara efisien. Artinya, proses dapat meminimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai target output atau dengan sumber daya yang tersedia, proses dapat menghasilkan output yang melebihi target. Penyusunan prosedur kerja dengan integrasi metode BPI dan RBT memungkinkan hal tersebut tercapai karena proses didesain dengan memperhatikan banyak faktor yang mungkin dapat menghambat proses. Peningkatan efektivitas dan efisiensi merupakan bentuk dari peningkatan kinerja.

- 3) Prosedur kerja meminimalkan risiko yang tidak diinginkan dalam proses

Risk-based thinking menuntut perusahaan untuk mempertimbangkan risiko pada saat membuat perencanaan dan menyiapkan tindakan untuk memitigasinya. Hal tersebut juga berlaku saat merencanakan proses. Perusahaan harus mendesain prosedur kerja yang meminimalkan risiko. Oleh karena itu, menyusun prosesur kerja menggunakan integrasi metode BPI dan RBT memungkinkan perusahaan meminimalkan risiko yang terjadi dalam proses kerja (seperti kecelakaan kerja, produk cacat, ataupun alat rusak) meskipun tidak semua risikonya. Peminimalan risiko dapat dilakukan dengan menghilangkan penyebab dan/atau menyiapkan tindakan untuk mengurangi dampak negatif saat risiko terjadi, termasuk fleksibilitas penerapan prosedur kerja saat diperlukan.

4) Prosedur kerja mencegah terjadinya kecelakaan

Kecelakaan kerja merupakan salah satu bentuk dari risiko proses. Dengan menggunakan integrasi BPI dan RBT, prosedur kerja disusun sedemikian rupa sehingga risiko-risiko yang telah diidentifikasi dapat dicegah.

5) Prosedur kerja mendorong kepuasan pelanggan

Seperti yang telah dijelaskan di bab pengantar, prosedur kerja disusun untuk memastikan konsistensi operasi proses sehingga produk atau jasa sebagai output proses juga konsisten kualitasnya. Prosedur kerja yang disusun berdasarkan integrasi metode BPI dan RBT meminimalkan permasalahan-permasalahan proses sehingga target output proses dapat tercapai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Produk yang berkualitas akan mendorong kepuasan pelanggan.

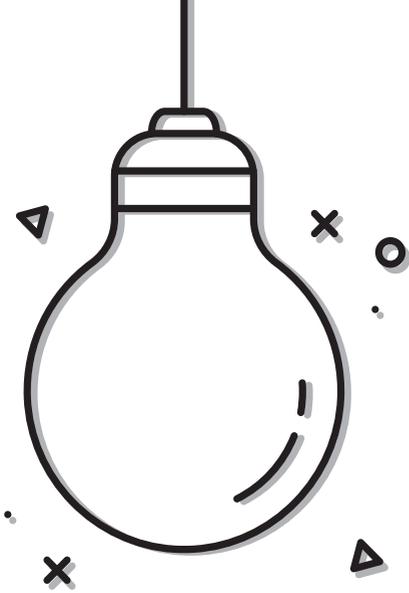
Setelah prosedur kerja disusun, salah satu hal mendasar untuk dilakukan adalah organisasi harus memastikan pihak-pihak yang terkait dengan prosedur tersebut memahami prosedur kerja dan menjalankan tugas/aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan pemahaman dan kesadaran pihak-pihak terkait sangat mempengaruhi efektivitas prosedur kerja. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan infrastruktur atau lingkungan kerja dan proses-proses terkait mendukung untuk menjalankan prosedur kerja.

Jika terjadi perubahan proses, organisasi perlu memastikan bahwa prosedur kerja masih relevan untuk dijalankan. Jika perubahan menyebabkan proses tidak lagi dapat dijalankan sesuai prosedur yang ada, perusahaan harus merevisi prosedur kerja sesuai dengan perubahan tersebut untuk memandu karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai kondisi pasca perubahan. Perbaikan prosedur dapat dilakukan sesuai tahapan penyusunan prosedur yang telah dijelaskan di dalam buku ini. Namun, setelah

prosedur disusun, perusahaan harus memastikan bahwa prosedur tersebut telah memadai perubahan.

Dari sisi pengembangan teknik integrasi ini, dua keterbatasan utama perlu diperhatikan untuk riset dan peningkatan teknik ini lebih lanjut. Pertama, teknik ini hanya berfokus pada persoalan kinerja dan risiko. Salah satu aspek yang belum disentuh adalah aspek “manajemen pengetahuan”. ISO 9001:2015 telah mengidentifikasi peran penting “manajemen pengetahuan” dengan membuat satu persyaratan khusus secara eksplisit terkait hal itu.

Kedua, isu yang dituju oleh teknik integrasi ini adalah isu yang bersifat “operasional” karena berhubungan dengan kinerja proses yang berkaitan dengan pelanggan proses, baik pelanggan eksternal dan internal. Salah satu aspek mendasar yang perlu diperhatikan untuk sustainability organisasi adalah keselarasan kinerja proses dengan kinerja strategis organisasi (Berg, 2008). Mengingat dua keterbatasan itu, diperlukan perancangan lebih lanjut terkait teknik penyusunan prosedur kerja yang tidak hanya mampu menjawab isu kinerja proses dan risiko proses, tetapi juga isu pengelolaan pengetahuan organisasi dan juga selaras dengan aspek strategi organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abreu, J., Martins, P. V., Fernandes, S., & Zacarias, M. (2013). Business processes improvement on maintenance management: A case study. *Procedia Technology*, 9, 320–330.
- Adesola, S., & Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 11(1), 37–46.
- Aghapour, A. H., Marthandan, G., Fie, D. Y. G., & Zailani, S. (2017). Risk management process towards operation performance in supply chain management: a survey of manufacturing SMEs, *Int. J. Logistics Systems and Management*, 27(1), 78-114.
- Alper, S., & Karsh, B.-T. (2009). A systematic review of safety violations in industry. *Accident Analysis & Prevention*, 41(4), 739–754.
- Amare, G. (2012). Reviewing the values of a standard operating procedure. *Ethiopian Journal of Health Science*, 22(3), 205–208.
- Arter, D. R., Cianfrani, C. A., & West, J. E. (J). (2008). *How to audit the process-based QMS*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

- Avishay, D., Pavlov, V., & Avramov, I. (2011). Designing and testing a calibrating procedure for combining the coordination systems of a handling robot and a stationed video camera. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 27(3), 514–520.
- Becker, J., Algermissen, L., & Niehaves, B. (2006). A procedure model for process oriented e-government projects. *Business Process Management Journal*, 12(1), 61–75.
- Berg, R. (2008). *The aligned organization: A framework for sustainable competitive advantage*. Diakses dari situs web Perr&Knight, <https://www.perrknight.com/wp-content/uploads/2016/06/The-aligned-organization.pdf>.
- Bhatt, G. D. (2001). Business process improvement through electronic data interchange (EDI) systems: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(2), 60–74.
- Bharadwaj, R., Kitch, B., & Renn, M. (2016). *Standard operating procedures: They may be standard. But are they effective?* Diakses dari situs web AAF International https://www.aafintl.com/-/media/files/aaf/commercial-and-industrial/industries/pharmaceutical/sops/sop-white-paper_afp-12-100a-new.pdf?la=en&hash=B6945AFC7152620BF4DB1D8A187D8D28B5613DCF.
- Bodell, L. (2012). 5 ways process is killing your productivity. Diperoleh 2018 dari Fast Company: <https://www.fastcompany.com/1837301/5-ways-process-killing-your-productivity>. Diakses pada 19 Desember 2018 pukul 11.03.
- Brodbeck, P. W. (2002). Complexity theory and organization procedure design. *Business Process Management Journal*, 8(4), 377–402.
- Buavaraporn, N., & Tannock, J. (2013). Business process improvement in services: case studies of financial institutions in Thailand. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 319-340.
- Chen, L.-C., Niu, H.-J., Wang, Y.-D., Yang, C., & Tsaun, S.-H. (2009). Does job standardization increase organizational citizenship behavior? *Public Personnel Management*, 38(3), 39–49.
- Clemes, M. D., Gan, C., Kao, T.-H., & Choong, M. (2008). An empirical analysis of customer satisfaction in international air travel. *Innovative Marketing*, 4(2), 50–62.

- Cohen, C. (1995). Striving for seamlessness Procedures manuals as a tool for organizational control. *Personnel Review*, 24(4), 50–57.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653–698.
- Coskun, S., Basligil, H., & Baraclı, H. (2008). A weakness determination and analysis model for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 14(2), 243–261.
- Crane, L., Gantz, G., Isaacs, S., Jose, D., & Sharp, R. (2013). *Introduction to risk management: Understanding agricultural risk* (Edisi kedua). Diakses dari situs web United States Department of Agriculture, <http://extensionrme.org/pubs/introductiontoriskmanagement.pdf>.
- Cummins, E. J. (2008). The role of quantitative risk assessment in the management of foodborne biological hazards. *Int. J. Risk Assessment and Management*, 8(3), 318–330.
- Damij, N., Damij, T., Grad, J., & Jelenc, F. (2008). A methodology for business process improvement and IS development. *Information and Software Technology*, 50(11), 1127–1141.
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11–27.
- Dekker, S. W. A. (2005). *Ten questions about human error: A new view of human factors and system safety*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- EPA. (2007). *Guidance for preparing standard operating procedures (SOPs): EPA QA/G-6*. Washington, D. C.: Environmental Protection Agency (EPA).
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (1994). *Service management for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, Strategy, Information Technology*. New York: McGraw-Hill.
- Gass, K. C. (1993). Getting the most out of procedures. *Quality Engineering*, 5(4), 553–557.

- Gass, K. C. (1994). How to make procedures work. *Quality Engineering*, 7(2), 337–343.
- Gordon, A. K. (2017). *Standard operating procedures: The fast track to mediocrity*. Diakses pada 19 Desember 2018 dari Medium: <https://medium.com/@amandakgordon/standard-operating-procedures-the-fast-track-to-mediocrity-d39ba47ddd>.
- Hale, A. R., & Swuste, P. (1998). Safety rules: procedural freedom or action constraint? *Safety Science*, 29(3), 163–177.
- Halim, P., Swasto, B., Hamid, D., & Firdaus, M. R. (2014). The influence of product quality, brand image, and quality of service to customer trust and implication on customer loyalty: Survey on customer brand sharp electronics product at the South Kalimantan Province. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 159–166.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill Education.
- Harrington, H. J., Esseling, E. K. C., & van Nimwegen, H. (1997). *Business process improvement: Documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (1997). *The organization of the future*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hisjam, M., Yuniaristanto, & Sutopo, W. (2008). Designing information system to support usiness process improvement in a small-mid size bottled drinking water industry. Dalam *Proceedings of the 9th Asia Pasific Industrial Engineering & Management Systems Conference (APIEMS)*, 874–880.
- Hollnagel, E. (2009). *The ETTO principle: Efficiency-thoroughness trade-off*. Aldershot, Inggris: Ashgate Publishing Ltd.
- Hood, J., & Smith, T. (2013). Perceptions of quantifiable benefits of local authority risk management. *International Journal of Public Sector Management*, 26(4), 309 – 319.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 quality system handbook, updated for the ISO 9001:2008 standard: Using the standards as a framework for business improvement* (Edisi keenam). Oxford: Butterworth Heinemann.

- Hsieh, A-T., Chou, C.-H., dan Chen, C.-M. (2002). Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total Quality Management*, 13(7), 899-912.
- Hsieh, Y-M. dan Hsieh, A-T. (2001). Enhancement of Service Quality with Job Standardisation. *The Service Industries Journal*, 21(3), 147–166.
- ISO/IEC. (2009). *IEC 31010: 2009- Risk management--Risk assessment techniques*. Geneva: ISO.
- ISO. (2001). *ISO/TR 10013:2001: Guidelines for quality management documentation*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO/TC 176. (2015a). *Guidance on the requirements for documented information of ISO 9001: 2015*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO/TC 176. (2015b). *The process approach in ISO 9001: 2015*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO/TC 176. (2015c). *Risk-based thinking in ISO 9001: 2015*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2015a). *ISO 9001:2015: Quality management systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2015b). *ISO 14001:2015: Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2016). *ISO/TS 9002: Quality management systems—Guidelines for the application of ISO 9001: 2015*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2017). *ISO/IEC 17025:2017: General requirements for the competence of testing and calibration laboratories*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Jacka, J. M., & Keller, P. J. (2010). *Business process mapping guidebook untuk meningkatkan kepuasan pelanggan*. Jakarta: PPM Manajemen.

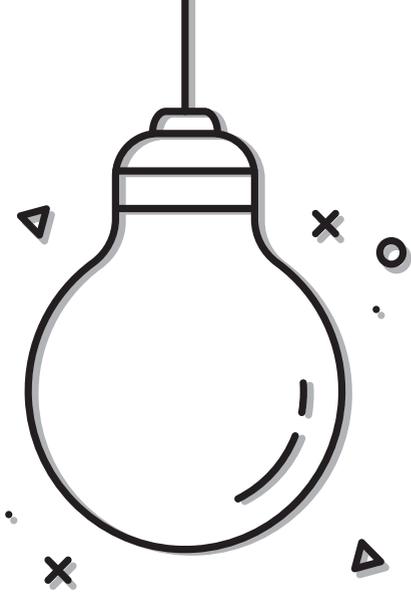
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., & Khaksar, S. M. S. (2011). Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 253–260.
- Kandampully, J., Juwaheer, T. D., & Hu, H.-H. (. (2011). The influence of a hotel firm's quality of service and image and its effect on tourism customer loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(1), 21–42.
- Karatepe, O. M., Avci, T., & Arasli, H. (2004). Effects of Job Standardization and Job Satisfaction on Service Quality. *Services Marketing Quarterly*, 25(3), 1–17.
- Kementerian PANRB. (2014). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian PANRB. (2012). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Klein, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations*, 44(1), 21–38.
- Komljenovic, D., & Komljenovic, V. (2007). Risk management programme for occupational safety and health in surface mining operations. *Int. J. Risk Assessment and Management*, 7(5), 620–638.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (Edisi keempat belas). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kumar, S., & Harms, R. (2004). Improving business processes for increased operational efficiency: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(7), 662–674.

- Lamb, C. T., & Rhode, D. H. (2007). Standardized process as a tool for higher level systems thinking. Dalam *Proceedings of INCOSE International Symposium*, 17(1), 1492–1502.
- Lee, K. T., & Chuah, K. B. (2001). A SUPER methodology for business process improvement: An industrial case study in Hong Kong/China. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5), 687–706.
- Lorenz, L., & Kevlishvili, N. (2017). Designing of Halbach cylinder based magnetic assembly for a rotating magnetic refrigerator. Part 1: Designing procedure. *International Journal of Refrigeration*, 73, 246–256.
- Low, S.-N., Kamaruddin, S., & Azid, I. A. (2013). A systematic process improvement model from manufacturing perspective. *International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT)*, 3(6), 43–49.
- Luoh, H.-F., Tsauro, S.-H., & Tang, Y.-Y. (2014). Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100–1117.
- McAdam, R. (1996). An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts. *Business Process Management Journal*, 2(1), 63–71.
- McDermott, R. E., Mikulak, R. J., & Beauregard, M. R. (2009). *The basics of FMEA, 2nd Edition*. New York: Taylor & Francis Group.
- McNealy, R. (1993). *Making quality happen: A step by step guide to winning the quality revolution*. London: Chapman & Hall.
- Mílkva, M., Prajová, V., Yakimovich, B., Yakimovich, A., & Tyurin, I. (2016). Standardization - one of the tools of continuous improvement. *Procedia Engineering*, 149, 329–332.
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The impact of total risk management on company's performance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 220, 271–277.
- Moule, B., & Giavara, L. (1995). Policies, procedures and standards: An approach for implementation. *Information Management & Computer Security*, 3(3), 7–16.

- Myers, W. (2016). *How to classify your processes to structure your business process architecture*. Diakses pada 11 Januari 2019 dari <https://www.viewpoint.co.za/blog/how-to-identify-three-types-of-processes-in-your-organisation>.
- OHSAS. (2007). *OHSAS 18001:2007: Occupational health and safety management systems – Requirements*. London: The OHSAS Project Group Secretariat.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management, 30*(3), 335–346.
- Povey, B. (1998). The development of a best practice business process improvement methodology. *Benchmarking for Quality Management & Technology, 5*(1), 27–44.
- Praino, G., & Sharit, J. (2016). Written work procedures: Identifying and understanding their risks and a proposed framework for modeling procedure risk. *Safety Science, 82*, 382–392.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Inggris: Ashgate Publishing Ltd.
- Robledo, P. (2017). *Differences between processes, procedures and work instructions*. Diakses pada 17 Januari 2019 dari albatIAN innovation consulting: <https://albatian.com/en/blog-ingles/differences-between-processes-procedures-and-work-instructions/>.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (Edisi keempat). New York: The Free Press.
- Ross, M.-C. (2012). 5 mistakes companies make with their standard operating procedures. Diperoleh 2018, dari DigiCast Production: <http://www.digicast.com.au/blog/bid/88627/5-Mistakes-Companies-make-with-their-Standard-Operating-Procedures>. Diakses pada 19 Desember 2018 pukul 09.04.
- Roy, R., Low, M., & Waller, J. (2005). Documentation, standardization and improvement of the construction process in house building. *Construction Management and Economics, 23*(1), 57–67.

- Sæstad, M. (2017). *Risk-based thinking in quality management: An ISO 9001:2015 Requirement: A case study to identify underlying elements enabling risk-based thinking in organizations*. Kristiansand, Norway: University of Agder.
- Sharit, J. (1998). Applying human and system reliability analysis to the design and analysis of written procedures in high-risk industries. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 8(3), 265–281.
- Sirajuddin, A. M. Y., & Al-Bulaihed, F. K. (1996). A tabulated procedure for evaluating documents of maintenance tenders. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 2(4), 17–31.
- Stern, Z., Katz-Navon, T., Levtzion-Korach, O., & Naveh, E. (2009). Resident physicians' level of fatigue and medical errors: the role of standardization. *Int. J. Behavioural and Healthcare Research*, 1(3), 223–233.
- Susanti, C. E. (2014). The antecedence of customer loyalty in traditional restaurants in East Java, Indonesia. *Int. J. Process Management and Benchmarking*, 4(1), 22–35.
- Teymouri, M., & Ashoori, M. (2011). The impact of information technology on risk management. *Procedia Computer Science*, 3, 1602–1608.
- TQM International. (1994). *Business process improvement*. London: TQM International.
- Tuncel, M., & Alpan, G. (2010). Risk assessment and management for supply chain networks: A case study. *Computers in Industry*, 61(3), 250–259.
- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135–148.
- Varghese, C. (2004). Resolving the process paradox: A strategy for launching meaningful business process improvement. *Cost Engineering*, 46(11), 13–21.
- Vergidis, K., Tiwari, A., & Majeed, B. (2006). Business process improvement using multi-objective optimization. *BT Technology Journal*, 24(2), 229–235.
- Webster, W. A. R. (1973). *Handbook of O&M analysis*. London: Business Books.

- Widianti, T., & Firdaus, H. (2017). *Penilaian risiko instansi pemerintah dengan fuzzy-failure mode and effect analysis*. Jakarta: LIPI Press.
- Woods, D. D. (2006). Essential characteristics of resilience. Dalam E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (21–34). Aldershot, Inggris: Ashgate Publishing Ltd.
- World Economic Forum. (2001). *The shape of the 21st century corporation*. Diakses pada 11 Januari 2019 dari www.weforum.org/whatwedo.nsf/Documents/What+We+Do+-+Connect+with+Davos+-+The+Shape+of+the+21st+Century+Corporation.
- Zagloel, T. Y., Dachyar, M., & Arfiyanto, F. B. (2009). Quality Improvement Using Model-Based and Integrated Process Improvement (MIPI) Methodology. *Proceeding of the 11th International Conference on QiR (Quality in Research) Faculty of Engineering, University of Indonesia, Depok, Indonesia, 3–6 August 2009*, 1–6.
- Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical benchmarking: The complete guide*. London: Chapman and Hall.
- Zarei, M., Zarei, B., & Ghapanchi, A. H. (2017). Lessons learnt from process improvement in a non-profit organization. *Int. J. Business Excellence*, 11(3), 277–300.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (Edisi kelima). Singapura: McGraw-Hill and Irwin.



LAMPIRAN

No. Dokumen: BL-SOP-PR-15	STANDARD OPERATING PROCEDURE	
Tgl berlaku: 13 Februari 2017		
Status Revisi: 00		
Halaman : 2 - 6	Proses Produksi	

1. Tujuan
Untuk mengontrol seluruh kegiatan proses produksi agar dapat dilakukan secara tepat.
2. Cakupan
Kegiatan proses produksi mulai dari penerimaan rekap order dari gerai hingga pengiriman order serta pembuatan laporan produksi dan monitoring produksi.
3. Definisi
QC : Quality Control
4. Referensi
ISO 9001: 2015
5. Penanggung Jawab
Penanggung jawab pelaksanaan SOP ini adalah Kepala Produksi
6. Kualifikasi Pelaksana

Operator cuci & pengeringan	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Mengetahui jenis-jenis perlakuan pakaian Mengetahui jenis-jenis bahan pakaian dan perlakuan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan Mengetahui jenis-jenis noda dan perlakuan yang diperlukan Mengetahui jenis-jenis bahan cuci/ perlakuan, cara pakai dan kegunaannya Mengetahui cara mengoperasikan mesin cuci dan <i>dryer</i> Memahami SOP Produksi Memahami IK Pencucian & Pengeringan Memahami <i>job description</i>
Operator setrika	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Mengetahui jenis-jenis bahan pakaian dan cara setrika yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan Mengetahui cara mengoperasikan setrika Memahami SOP Produksi Memahami IK Setrika Memahami <i>job description</i>
Operator <i>packing</i>	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Memahami SOP Produksi Memahami IK <i>Packing</i> Memahami <i>job description</i>
Operator pengiriman	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Memahami SOP Produksi Memahami IK Penjemputan Order dan IK Pengiriman Order Memahami <i>job description</i>

No. Dokumen: BL-SOP-PR-15	STANDARD
Tgl berlaku: 13 Februari 2017	OPERATING PROCEDURE
Status Revisi: 00	
Halaman : 3 - 6	Proses Produksi



Kepala produksi	:	Mampu membuat rencana produksi Mampu menyusun laporan Mampu mengambil keputusan terkait produksi yang menjadi tanggung jawabnya Memahami SOP Produksi Memahami IK Produksi Memahami <i>job description</i>
Kepala seksi cuci & pengeringan	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Mengetahui jenis-jenis perlakuan pakaian Mengetahui jenis-jenis bahan pakaian dan perlakuan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan Mengetahui jenis-jenis noda dan perlakuan yang diperlukan Mengetahui jenis-jenis bahan cuci/perlakuan, cara pakai dan kegunaannya Mengetahui cara mengoperasikan mesin cuci dan <i>dryer</i> Memahami SOP Produksi Memahami IK Pencucian & Pengeringan Mampu menyusun laporan monitoring produksi (pencucian & pengeringan) Memahami <i>job description</i>
Kepala seksi setrika	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Mengetahui jenis-jenis bahan pakaian dan cara setrika yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan Mengetahui cara mengoperasikan setrika Memahami SOP Produksi Memahami IK Setrika Mampu menyusun laporan monitoring produksi (setrika, <i>packing</i>) Memahami <i>job description</i>
Kepala pengiriman/ supir	:	Mengetahui jenis paket layanan di perusahaan Mampu membuat laporan Memahami SOP Produksi Memahami IK Penjemputan Order dan IK Pengiriman Order Memahami <i>job description</i>
General manager	:	Mampu mengambil keputusan terkait produksi yang menjadi tanggung jawabnya Memahami SOP Produksi Memahami IK Produksi Memahami <i>job description</i>
Operator QC	:	Memahami parameter yang perlu dikontrol Mengetahui standar kualitas untuk setiap parameter Mengetahui dan mampu mempraktekan berbagai jenis metode pengecekan yang dipersyaratkan perusahaan Memahami SOP QC Mampu menyusun laporan Memahami <i>job description</i>



-
- | | |
|--|--|
| 7. Peralatan/Perlengkapan <ul style="list-style-type: none">• Mesin cuci• Mesin dryer• Setrika• Meja/alas setrika• Nampan• Papan alas untuk <i>packing</i>• Plastik untuk <i>packing</i>• Selotip | <ul style="list-style-type: none">• Kipas angin• Keranjang/box• Laundry bag• Ballpoint• Deterjen, chemical, pelembut, parfum• Formulir-formulir• Alat cuci (sikat, dll)• Dingklik• Kertas/label• Spidol |
| <hr/> | |
| 8. Dokumen Terkait <ul style="list-style-type: none">• SOP Pengendalian Jasa Tidak Sesuai• SOP Subkontrak Laundry• IK Penjemputan Order• IK Pencucian Kiloan• IK Pencucian Satuan• IK Pencucian <i>Bedcover</i> | <ul style="list-style-type: none">• IK Setrika Kiloan• IK Setrika Satuan• Ik <i>Packing</i> Kiloan• Ik <i>Packing</i> Satuan• Ik <i>Packing Bedcover</i>• IK Pengiriman Order |
-



9. Rincian Prosedur

SOP Proses Produksi (Laundry)			
Alur Proses	Uraian	Petanggung Jawab	Dokumen/ Rancangan Terkait
1. Menerima laporan yang masuk dari guru	1. Menerima resep order yang masuk pada hari sebelumnya dari guru	General Manager	Rakap order (Soft Copy)
2. Memeriksa laporan order dan mempersiapkan order berdasarkan persyaratan yang ada di setiap formasi	2a. Mengetipiskan laporan order dari guru-guru 2b. Mengupdate status pekerjaan order berdasarkan realitasnya order dan laporan monitoring produksi hari sebelumnya 2c. Menyusun order yang harus dibagikan pada setiap waktu sesuai pada Form Rencana dan Monitoring produksi 2d. Menyebarkan Form Rencana dan Monitoring produksi ke Kepala Produksi	General Manager	Form Rencana dan Monitoring Produksi (3 work station)
3. Membuat rencana produksi	3a. Mem buat rencana produksi berdasarkan data order yang harus dibagikan pada Form Rencana dan Monitoring Produksi dengan mengisi kolom rencana produksi (3 untuk order dan kontrak, 1 untuk inHouse) 3b. Mengkoordinasikan rencana produksi dengan Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan, Kepala Seksi Serika, dan Kepala Seksi Pengemasan	Kepala Produksi	Form Rencana dan Monitoring Produksi
4. Melakukan pengecekan status order di gerai korporasi	4. Melakukan pengecekan status order di gerai-gerai korporasi sesuai IK Perjanjian order (Berdasarkan jadwal perjanjian dan Noor Inhouse)	Kepala Pengiriman, Supir	Surat jalan, Buku ekspedisi pengiriman
5. Melakukan pengecekan status order	5. Memeriksa order pada hari sebelumnya melakukan pengecekan ketersediaan antara surat jalan dengan order yang diterima dengan mem beri tanda pada surat jalan	Kepala Produksi	Surat jalan, Buku ekspedisi pengiriman
6. Update rencana produksi	6. Mengupdate rencana produksi berdasarkan rencana produksi sebelumnya dan order yang datang	Kepala Produksi	Form Rencana dan Monitoring Produksi (3 work station)
7. Diarahkan ke subkontraktor	7. Apabila dalam update rencana produksi order perlu diupdate maka akan diupdate dengan proses subkontraktor order sesuai dengan SOP subkontraktor laundry	Kepala Produksi	
8. Menentukan bentuk order	8. Apabila tidak perlu diupdate maka diupdate dengan Kepala Produksi dan diserahkan surat jalan kepada Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan dan diupdate dengan proses di distribusikan ke lokasi tempat penyimpanan sesuai jenis paket pesertanya (Galon, tawar, espin, bed cover)	Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan	
9. Apakah selesai?	9a. Menyiapkan bahan untuk mencuci 9b. Mengkoordinasikan pembagian tugas dan area kerja operator cuci 9c. Memeriksa, mencuci pakaian, mengeringkan pakaian, dan membuat hasil sesuai ke tempat penyimpanan serika sesuai dengan IK Pencucian & Pengeringan. Jika ditemukan ketidaklaksanaan ditindaklanjuti sesuai SOP Pengendalian hasil tidak sesuai 9d. Mem buat laporan monitoring produksi pencucian & pengeringan	9a-b Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan 9c Operator Cuci 9d Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan	Form Monitoring Hasil Kerja Operator (cuci), Form Laporan Monitoring Produksi (Pencucian & Pengeringan)
10. Apakah selesai?	10a. Menyiapkan bahan serika 10b. Mengkoordinasikan pembagian tugas dan area kerja operator serika 10c. Memeriksa, menyerika pakaian dan mengeringkan hasilnya ke tempat penyimpanan pengemasan sesuai IK Serika. Jika ditemukan ketidaklaksanaan ditindaklanjuti sesuai SOP Pengendalian hasil tidak sesuai 10d. Mem buat laporan monitoring produksi serika	10a-b Kepala Seksi Serika 10c Operator Serika 10d Kepala Seksi Serika	Form Monitoring Hasil Kerja Operator (Serika), Form Laporan Monitoring Produksi (Serika)
11. Packing	11a. Mengemas pakaian, menyiapkan surat jalan dan menetapkan pakaian yang sudah dikemas ke tempat pengiriman sesuai dengan IK Packing 11b. Mem buat laporan monitoring produksi packing	11a Operator Packing 11b Kepala Seksi Serika	Form Monitoring Hasil Kerja Operator (Packing), Surat Jalan, Form Laporan Monitoring Produksi (Packing)
12. Quality Control (Kas ping)	12. Melakukan pengendalian kualitas secara sampling sesuai rencana QC	Operator QC	Form Laporan Hasil Inspeksi
13. Pengiriman (Pakaian bersih)	13. Mengambil pakaian bersih untuk diantar ke gerai korporasi	Kepala Pengiriman, Supir	Surat jalan, Buku ekspedisi pengiriman
14. Pengiriman pakaian bersih ke gerai korporasi	14. Mengantar pakaian bersih ke gerai korporasi sesuai IK Pengiriman Order	Kepala Pengiriman, Supir	Surat jalan, Buku ekspedisi pengiriman
15. Menyiapkan laporan monitoring ke pada Kepala Produksi	15. Mem buat dan menyebarkan laporan pengiriman ke gerai korporasi kepada Kepala Produksi	Kepala Pengiriman	Form Laporan Pengiriman
16. Melakukan laporan monitoring sesuai ada	16. Mem buat laporan produksi dan monitoring status order dan menyerahkan kepada General Manager	Kepala Produksi	Form Rencana dan Monitoring Produksi

No. Dokumen: BL-SOP-PR-15

STANDARD
OPERATING
PROCEDURE

Tgl berlaku: 13 Februari 2017

Status Revisi: 00

Halaman : 6 – 6

Proses Produksi



10. Daftar Induk Rekaman

Saat masih proses, rekaman disimpan pada lokasi proses. Setelah aktivitas selesai & rekaman hanya diperlukan sebagai arsip, rekaman disimpan dengan ketentuan sebagai berikut.

NO	NAMA REKAMAN	LOKASI SIMPAN	MASA SIMPAN	P. JAWAB
1	Form Rencana dan Monitoring Produksi	Kantor Pusat	2 tahun	General Manajer
2	Form Monitoring Hasil Kerja Operator (Cuci)	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan
3	Form monitoring hasil kerja Operator (Setrika)	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Seksi Setrika
4	Form monitoring hasil kerja Operator (<i>Packing</i>)	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Seksi Setrika
5	Form Laporan Monitoring Produksi (Pencucian)	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Produksi
6	Form Laporan Monitoring Produksi (Setrika)	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Produksi
7	Form Laporan Monitoring Produksi (<i>Packing</i>)	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Produksi
8	Surat Jalan Penjemputan Order	Gerai/Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Gerai/ Kepala Produksi
9	Surat Jalan Pengiriman Order	Gerai/ Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Gerai/ Kepala Produksi
10	Form Laporan Pengiriman Order	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Produksi
11	Buku Ekspedisi	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Pengiriman
12	Form Laporan Hasil Inspeksi	Kantor Pusat	2 tahun	Kepala Produksi/QC

No. Dokumen: BL-FR-PR-2

Formulir

Tgl berlaku: 13 Februari 2017



Status Revisi: 00

Monitoring Hasil Kerja Operator

Halaman: 1

TANGGAL :

NAMA OPERATOR :

OPERATOR : **PENCUCIAN & PENGERINGAN/SETRIKA/PACKING** (Lingkari yang sesuai)

AREA KERJA :

NO	NO BON	NAMA	BERAT	JUMLAH PAKAIAN	CABANG	KETERANGAN
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
TOTAL						

Kepala Seksi

Catatan:

1. Rekaman Monitoring Hasil Kerja Operator diserahkan ke Kepala Seksi masing-masing setiap hari.

No. Dokumen: BL-FR-PR-3

Formulir

Tgl berlaku: 13 Februari 2017



Status Revisi: 00

Laporan Monitoring Produksi

Halaman: 1

LAPORAN MONITORING

PENCUCIAN & PENGERINGAN/SETRIKA/*PACKING**

TANGGAL :

NO	NO BON	BERAT	JUMLAH PEKAIAN	AREA KERJA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
TOTAL				

*Lingkari yang sesuai

Kepala Seksi

Catatan:

1. Rekaman Laporan Monitoring Pencucian/Setrika/*Packing* diserahkan ke Kepala Produksi setiap hari oleh masing-masing Kepala Seksi

LAPORAN PENGIRIMAN ORDER

TANGGAL _____ :

NO	NO SURAT JALAN	JUMLAH BON	TUJUAN PENGIRIMAN
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Kepala Pengiriman

Catatan:

1. Rekaman Laporan Pengiriman Order diserahkan oleh Kepala Pengiriman ke Kepala Produksi setiap hari.

Lampiran 2. Instruksi Kerja Pencucian Kiloan



CV.SOPANA
CEMERLANG
MULIA
BOGOR
LAUNDRY

INSTRUKSI KERJA

No : BL-IK-PR-20 Rev : 00

Tgl : 13 Februari 2017 Hal : 1-5

SISTEM MANAJEMEN MUTU

ISO 9001:2015

PENCUCIAN KILOAN

CATATAN REVISI:

No.	Rev.	Tanggal	Diusulkan Oleh	Uraian Singkat Perubahan

DAFTAR DISTRIBUSI :

No.	PENERIMA	NO.	PENERIMA
1.		5.	
2.		6.	
3.		7.	
4.		8.	

Dibuat Oleh

Diperiksa Oleh

Disahkan Oleh

PENCUCIAN KILOAN

1. Tujuan
Untuk menguraikan langkah-langkah kegiatan pencucian kiloan yang sesuai dengan standar perusahaan
2. Ruang Lingkup
Instruksi kerja ini digunakan pada kegiatan pencucian kiloan mulai dari pengambilan pakaian kotor hingga pengantaran pakaian bersih hasil cucian ke tempat penyimpanan setrika kiloan.
3. Definisi
-
4. PELAKSANA
Operator Cuci & Pengeringan
5. Instruksi

No.	Gambar	Kegiatan
1.		<ol style="list-style-type: none">a. Mengambil 1 <i>laundry bag</i> pada tempat penyimpanan pencucianb. Membawa <i>laundry bag</i> tersebut ke mesin cuci yang kosong sesuai area kerja operator
2.		<ol style="list-style-type: none">c. Membuka <i>laundry bag</i>, mengambil bon dan mengecek jumlah pakaian yang tertera dalam bond. Mengecek kondisi pakaian dan menghitung jumlah pakaian dan kemudian mencocokkan dengan jumlah pakaian yang tertera pada bone. Jika jumlah pakaian aktual berbeda dengan yang ada di bon, menemukan kerusakan pakaian, dan atau teridentifikasi bahwa pakaian tidak dapat diproses melalui proses kiloan maka mencatat pada Formulir Jasa Tidak Sesuai, melaporkan kepada Kepala Seksi Pencucian dan Pengeringan dan meletakkannya pada area jasa tidak sesuai.

PENCUCIAN KILOAN

No.	Gambar	Kegiatan
3.		<ul style="list-style-type: none">f. memisahkan antara pakaian yang gelap dan terang ke dalam 2 <i>box</i>g. membalikkan pakaian ke bagian luarh. mengecek kondisi pakaian, jika terdapat noda/kotor pisahkan pakaian untuk kemudian diberikan perlakuan kimia sesuai jenis noda
4.		<ul style="list-style-type: none">i. Mengisi Formulir Monitoring Hasil Kerja Operator Cuci.j. Menulis nama dan nomor bon pada kertas kecil jika pencucian menggunakan 2 mesin (mesin untuk warna gelap dan terang) dalam satu nomor bon.
5.		<ul style="list-style-type: none">k. Menempelkan bon pada <i>box</i> pakaian dan kertas kecil yang pada <i>box</i> pakaian lainnya
6.		<ul style="list-style-type: none">l. Melakukan perlakuan pada pakaian yang terdapat noda dan setelah selesai kemudian meletakkan pakaian tersebut pada <i>box</i> pakaian digabungkan dengan pakaian lainnya.
7.		<ul style="list-style-type: none">m. Setelah mesin cuci kosong kemudian memasukkan pakaian dan <i>laundry bag</i> pada mesin cucin. Menempelkan bon pada mesin cuci dan kertas kecil pada mesin cuci lainnya

PENCUCIAN KILOAN

No.	Gambar	Kegiatan
8.		<ul style="list-style-type: none"> o. Memasukkan deterjen sebanyak 1 sendok kemesin cuci. Menyalakan mesin cuci p. Memutar tombol QUICK ke angka 30 q. Menekan tombol temperatur ke indikator "COLD" r. Menekan tombol SPIN ke angka 800 s. Menekan tombol START t. Ulangi langkah o-s pada mesin lainnya jika menggunakan 2 mesin cuci
9.		<ul style="list-style-type: none"> u. Setelah proses cuci selesai (kurang lebih 30 menit), mengambil pakaian yang telah selesai dicuci dan menyatukan dengan pakaian hasil cuci mesin cuci yang lainnya pada satu <i>box</i> pakaian v. Memastikan apakah semua pakaian sudah diambil dengan memutar bagian dalam mesin w. Mencabut bon dan kertas kecil pada mesin cuci dan menempelkannya pada <i>box</i> pakaian x. Memindahkan <i>box</i> pakaian ke tempat pengeringan (<i>dryer</i>)
10.		<ul style="list-style-type: none"> y. Setelah mesin <i>dryer</i> kosong, maka diteruskan dengan proses pengeringan z. Menempelkan bon dan kertas kecil pada mesin <i>dryer</i> aa. Memasukkan pakaian pada mesin <i>dryer</i> bb. Membersihkan debu yang ada pada mesin <i>dryer</i>
11.		<ul style="list-style-type: none"> cc. Memutar pengatur waktu ke arah 40 menit

PENCUCIAN KILOAN

No	Gambar	Kegiatan
12.		<p>dd. Setelah proses pengeringan selesai (kurang lebih 40 menit), mengeluarkan pakaian yang telah kering dan memasukkan pada <i>box</i> pakaian</p> <p>ee. Mengecek kondisi pakaian dan mengecek jumlah pakaian apakah sesuai dengan bon</p> <p>ff. Jika terdapat kerusakan pada pakaian dan atau terdapat perbedaan antara jumlah pakaian dengan yang tertera di bon maka mencatat pada Formulir Jasa Tidak Sesuai, melaporkan kepada Kepala Seksi Pencucian & Pengeringan dan meletakkannya pada area jasa tidak sesuai</p> <p>gg. Jika menemukan pakaian tidak bersih maka dilakukan pencucian ulang pada pakaian tersebut</p> <p>hh. Memasukkan pakaian ke dalam <i>laundry bag</i> dan memasukkan bon pada <i>laundry bag</i>, kemudian mengikatnya</p> <p>ii. Membawa <i>laundry bag</i> ke tempat penyimpanan setrika kiloan</p>
13.		<p>jj. Menyerahkan Form Monitoring Hasil Kerja Operator Cuci ke Kepala Seksi Pencucian & Pengeringan setelah jam kerja selesai</p>

Lampiran 3. Instruksi Kerja *Packing Kiloan*



CV.SOPANA
CEMERLANG
MULIA
BOGOR
LAUNDRY

INSTRUKSI KERJA

No : BL-IK-PR-17 Rev : 00
Tgl : 13 Februari 2017 Hal : 1-3

SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015 *PACKING KILOAN*

CATATAN REVISI :

No.	Rev.	Tanggal	Diusulkan Oleh	Uraian Singkat Perubahan

DAFTAR DISTRIBUSI:

No.	PENERIMA	NO.	PENERIMA
1.		5.	
2.		6.	
3.		7.	
4.		8.	

Dibuat Oleh

Diperiksa Oleh

Disahkan Oleh

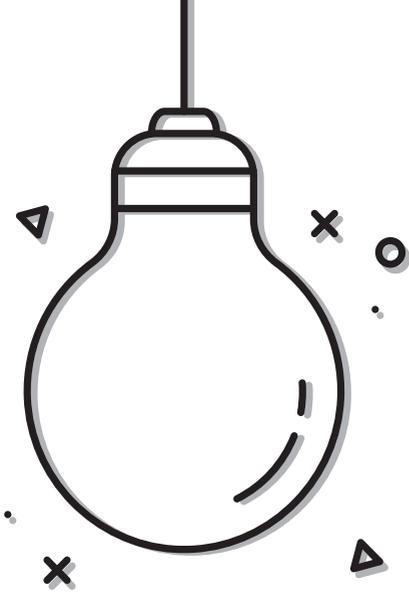
PACKING KILOAN

1. Tujuan
Untuk menguraikan langkah-langkah kegiatan *packing* kiloan yang sesuai dengan standar perusahaan
2. Ruang Lingkup
Instruksi kerja ini digunakan pada kegiatan *packing* mulai dari pengambilan pakaian dari tempat penyimpanan hingga pengantaran hasil setrika ke rak pengiriman.
3. Definisi
-
4. PELAKSANA
Operator *Packing*
5. Instruksi

No.	Gambar	Kegiatan
1.		<ol style="list-style-type: none">a. Mengambil pakaian dari tempat penyimpananb. Mengecek apakah terdapat bon, jika bon tidak ada maka mencatat pada Formulir Jasa Tidak Sesuai, melaporkan kepada Kepala Seksi Setrika dan meletakkannya pada area jasa tidak sesuaic. Meletakkan pakaian di atas papan alasd. Menyemprotkan parfum pada tumpukan pakaian
2.		<ol style="list-style-type: none">e. Mengambil plastik sesuai dengan berat pakaianf. Memasukkan pakaian beserta alasnya ke dalam plastik
		<ol style="list-style-type: none">g. Jika order kurang dari 3 kg pastikan logo berada di bagian bawah saat memasukkan, keluarkan alas kemudian melipat plastik ke depan

PACKING KILOAN

No.	Gambar	Kegiatan
		h. Jika order lebih dari 4 kg pastikan logo order berada di bagian depan, keluarkan alas, kemudian melipatnya pada kedua sisi plastik
3.		i. Merapikan <i>packing</i> -an dengan menempelkan selotip pada setiap sisi hingga erat sesuai dengan volume pakaian
4.		<p>j. Mengisi Form Monitoring Hasil Kerja Operator <i>Packing</i></p> <p>k. Menempelkan bon pada pada plastik <i>packing</i>-an</p> <p>l. Menulis cabang, nama, nomor bon dan express jika merupakan express order pada plastik <i>packing</i>-an menggunakan spidol permanen</p> <p>m. Mengisi surat jalan order kiloan sesuai dengan asal gerai</p>
5.		n. Membawa hasil <i>packing</i> -an ke rak pengiriman sesuai dengan gerai dan pada rak khusus express untuk express order
6.		o. Menyerahkan Form Monitoring Hasil Kerja Operator <i>Packing</i> ke Kepala Seksi Setrika/ <i>Packing</i> setelah jam kerja selesai



INDEKS

- Akar penyebab, 160
Aktivitas, 27, 29, 77, 86, 99, 106, 110
Aliran proses, 160
Analisis risiko, 97, 160
Area masalah, 160
Audit, 160
- Benchmarking*, 132, 134
Bengkel kerja, 160
Blue print, 160
BPI, 1, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 42, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 84, 85, 94, 95, 96, 106, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 160
BPR, 50, 160
Business Process Improvement, 1, 14, 21, 45, 118, 160, 167
Business Process Re-engineering, 50
- Cetak biru, 160
Checksheet, 87, 100, 106
Continuous process improvement, 160
- Daftar induk rekaman, 160
Dampak risiko, 160
Data sekunder, 160
Defect, 160
Defisiensi aplikasi, 160
Defisiensi kinerja, 160
Defisiensi organisasi, 160
Defisiensi sumber daya, 160
Diagram alir, 160
Diagram alir bercabang, 160
Diagram alir linier, 160
Diagram sebab akibat, 160
Diagram tulang ikan, 160
Dinamis, 40, 160
Dokumentasi, 35, 110, 160

Efektif, 160
 Efektivitas, 40
Effort, 160
 Efisien, 160
 Efisiensi, 40, 167
 Ekspres, 161
 Elaborasi, 161
 Elemen proses, 161
 Eliminasi risiko, 161
Error, 161
 Evaluasi risiko, 55, 106, 161

 Faktor kunci sukses, 161
First In First Out (FIFO), 161
 Fleksibel, 161
 Fleksibilitas, 161
 Format, 39, 42, 161
 Frekuensi, 98, 161

 Grup diskusi, 161
 Grup diskusi terfokus, 161

 Harapan pelanggan, 161

 Identifikasi risiko, 55
 IK, 2, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 38, 137, 138, 139, 140, 150, 151, 152, 154, 156, 157, 158
Impact, 99
Improvement route, 161
Inbound logistic, 161
 Informasi terdokumentasi, 161
 Instruksi Kerja, 2, 24, 25, 27, 29, 31, 38, 150, 156, 161
Intangible, 161
 Integrasi, 14, 61, 63, 65, 68, 119, 161

 Jasa, 32, 72, 74, 76, 140, 152, 155, 157

 Job standardization, 128, 131

 Karakteristik bisnis, 161
 Kecepatan proses, 161
 Keluaran akhir, 161
 Keluhan pelanggan, 87, 88, 89, 90, 91, 100, 101, 102, 103, 105
 Kemungkinan, 98, 99
 Kepastian hukum, 161
 Kepuasan pelanggan, 161
 Kertas kerja, 76
 Keselarasan 40
 Kesenjangan kinerja, 84
 Kesesuaian, 162
 Ketertelusuran, 162
 Keterukuran, 40
 Kiloan, 140, 143, 150, 156
 Kinerja proses, 59, 96
 Kinerja strategis organisasi, 162
 Komprehensif, 162
 Konsekuensi risiko, 162
 Konsistensi operasi, 2, 162
 Konteks organisasi, 162
 Konteks perusahaan, 162
 Korporasi, 78, 162
 Kriteria dampak risiko, 162
 Kriteria kemungkinan risiko, 162
 Kriteria kesuksesan, 59, 162
 Kriteria risiko, 162
 Kualitas layanan, 162

 Langkah kunci, 59
Laundry, 28, 29, 31, 32, 33, 136, 139, 140
Laundry list, 162
 Lingkungan bisnis, 162
 Literatur, 162

Matriks kemungkinan dan dampak, 162
 Manajemen pengetahuan, 162
 Manajemen perubahan, 162
 Manajemen risiko, 162
 Manajemen strategi, 162
 Masukan proses, 162
 Metode deteksi risiko, 162
 Metode kontrol risiko, 162
 Metodologi, 48, 50, 65
 MIPI *methodology*, 48
 Mitigasi risiko, 162
 Mode kegagalan, 85, 162
 Moderator, 162

 Nilai tambah, 162

 Order, 33, 76, 138, 139, 140, 142, 146, 162
Outbond logistic, 163
Output, 72
Output proses, 163

 Pelanggan akhir, 163
 Pelanggan eksternal, 69, 163
 Pelanggan internal, 69
 Peluang, 163
 Pemetaan proses, 163
 Pemilik proses, 163
 Penanggung jawab proses, 163
 Pencegahan risiko, 163
 Pengetahuan organisasi, 163
 Pengukuran kinerja, 163
 Pengukuran proses, 163
 Pengurangan risiko, 163
 Penilaian risiko, 134, 163
 Perlakuan, 56, 163
 Perlakuan risiko, 56, 163
 Persyaratan pelanggan, 73, 163
 Potensi risiko, 163
 Praktek terbaik, 163
Probability, 99, 163
 Produk, 121, 163
 Prosedur, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 59, 61, 63, 65, 68, 96, 117, 119, 120, 121, 130, 141, 163, 164

 Prosedur kerja, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 23, 24, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 59, 61, 117, 119, 120, 121, 163
 Prosedur tetap, 163
 Proses banding, 163
 Proses bisnis, 163
 Proses inti, 33, 163
 Proses manajemen, 25, 34, 163
 Proses operasi, 163
 Proses pendukung, 25, 34, 163
 Protap, 163
 Protokol, 163

 QC, 111, 112, 113, 114, 137, 139, 142, 149, 163
QC plan, 111, 112, 113, 114, 163
Quality Control, 137, 163

 Rantai pasok, 164
 RBT, 1, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 42, 45, 52, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 85, 94, 95, 96, 106, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 164
 Rekaman, 37, 142, 143, 144, 145, 146, 164
 Rekayasa ulang proses, 164
 Rencana aksi, 64, 164
Rework, 164

Risiko, 12, 13, 52, 54, 55, 56, 59, 85,
 86, 96, 98, 99, 106, 110, 164
 Risiko proses, 96, 164
Risk-Based Thinking, 1, 14, 21, 45,
 118, 119, 164
 Rute perbaikan, 164

Satuan, 140, 143, 164
 Sistem Manajemen Mutu, 35, 52,
 164, 167
Skill, 72, 164
 SOP, 2, 9, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
 36, 38, 42, 43, 111, 112, 113,
 114, 136, 137, 138, 139, 140,
 142, 164
 Spesifikasi keluaran, 164
 Standardisasi, 164
 Standardisasi pekerjaan, 164
Standard Operating Procedure, 2, 164
 Standar Operasional Prosedur, 24, 25,
 26, 36, 38, 41, 130, 164

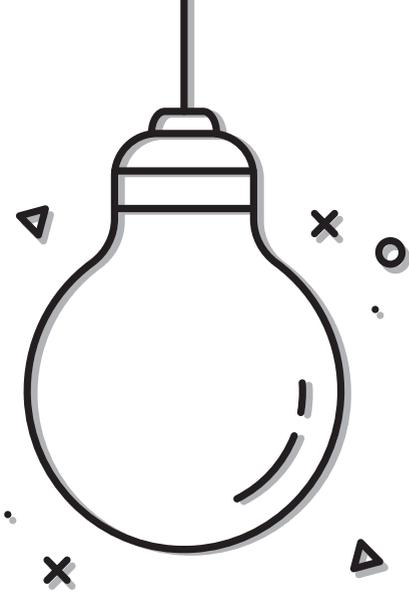
Sumbang saran, 164
 Sumber risiko, 164
SUPER methodology, 50, 62, 63, 130,
 164
 Survei pelanggan, 73, 164
 Sustainability organisasi, 164

Target kinerja proses, 164
 Teknik, 14, 17, 52, 61, 63, 65, 68,
 118, 164, 166, 167
 Tingkat kesalahan, 165
 Tingkat risiko, 59, 165
 Tinjauan ulang proses, 116, 165
 Tolok ukur, 165

Ukuran kinerja proses, 85, 165

Valuable output, 74, 76
 Variasi keluaran, 165

Workshop, 165



BIOGRAFI PENULIS



Tri Rakhmawati adalah peneliti muda di Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian (P2SMTP) LIPI. Tri menamatkan pendidikan di Jurusan Teknik Industri Universitas Sebelas Maret Surakarta. Setelah lulus, pada akhir tahun 2010, Tri diterima menjadi salah satu kandidat peneliti di LIPI. Kemudian, pada 1 April 2013, Tri resmi menjadi peneliti pertama dengan bidang kepakaran manajemen dan bisnis. Untuk memperdalam kompetensinya, pada tahun 2013 Tri melanjutkan studi dengan mengambil jenjang magister di Departemen Teknik Industri Universitas Indonesia. Setelah menyelesaikan pendidikan S-2 selama dua tahun, pada Juli 2015 Tri kembali melanjutkan kariernya sebagai peneliti di P2SMTP LIPI.

Bersama rekan-rekannya di Kelompok Penelitian Manajemen Mutu, Tri memublikasikan makalah di sejumlah jurnal internasional terindeks global, seperti International Journal of Service Science, International Journal of Productivity and Performance Management, International Journal of System Assurance Engineering and Management, Leadership in Health Services, Clinical Governance: An International Journal, International Journal of Quality and Reliability Management, dan Management of Environmental Quality.

Buku ini merupakan buku ketiga yang ditulis oleh Tri. Buku pertamanya ditulis bersama dengan rekan-rekan satu Kelompok Penelitian yang berjudul *Public Transport Passengers' Behavioral Intentions: Paratransit in Jabodetabek Indonesia* yang diterbitkan oleh Springer Science & Business Media pada tahun 2014. Buku kedua Tri diterbitkan pada tahun 2017 oleh LIPI Press dengan judul *Pengukuran Efisiensi di Instansi Pemerintah dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA) untuk Mendukung Reformasi Birokrasi*. Pada buku kedua, Tri merupakan penulis tunggal. Saat ini, Tri berfokus pada penelitian terkait sistem manajemen mutu, inerja, dan *business process improvement*.



Sih Damayanti adalah peneliti pertama dalam bidang manajemen dan bisnis di Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian (P2SMTP) LIPI. Sih menamatkan pendidikan di Jurusan Teknik Industri Universitas Sebelas Maret Surakarta. Saat ini, Sih tergabung dalam Kelompok Penelitian Manajemen Mutu dan berfokus pada penelitian terkait produktivitas, kinerja, sistem manajemen mutu, dan *business process improvement*.



Sik Sumaedi adalah peneliti utama bidang manajemen dan bisnis pada Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian (P2SMTP) LIPI. Sik memperoleh gelas sarjananya dari Departemen Teknik Industri Universitas Indonesia dan gelas masternya dari Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Indonesia.

Sebagai seorang peneliti, Sik memfokuskan diri untuk mengkaji persoalan-persoalan yang berhubungan dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas serta sistem manajemen berbasis standar. Hasil karya tulis ilmiah Sik telah diterbitkan pada beragam jurnal nasional dan internasional, seperti *International Journal of Quality and Reliability Management*, *International Journal of Productivity and Performance Management* dan *International Journal of Service Science*. Pada tahun 2015, Sik terpilih sebagai salah satu top 1.000 ilmuwan Indonesia versi Webometric. Selain itu, Sik bersama tiga personel P2SMTP LIPI lainnya juga berhasil mengembangkan *software e-quality management system* yang diberi nama SEMAR dan telah terdaftar Hak Kekayaan Intelektual (HKI)-nya.

Selain sebagai peneliti, Sik juga aktif memberikan bimbingan konsultasi dan pelatihan sistem manajemen berbasis standar ataupun penanganan keluhan pelanggan serta pengukuran kepuasan pelanggan. Ia telah membantu beragam organisasi untuk menerapkan sistem manajemen berbasis standar, baik organisasi pemerintah maupun swasta.

TEKNIK PENYUSUNAN PROSEDUR KERJA

Integrasi Metode
Business Process Improvement
dan **Risk-Based Thinking**

Hampir setiap organisasi, baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, memiliki prosedur kerja. Pelaksanaan prosedur kerja dapat kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, misalnya ketika kita sedang mengurus pembuatan dokumen di kelurahan atau ketika kita menjalankan SOP di perusahaan tempat kita bekerja. Tujuannya agar aktivitas-aktivitas tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Hal itulah yang membuat prosedur kerja menjadi bagian penting dalam pengembangan sistem manajemen untuk menjamin kinerja perusahaan yang lebih baik.

Buku ini mengulas tuntas kiat-kiat menyusun sebuah prosedur kerja, mulai dari pengetahuan dasar terkait prosedur kerja hingga tahap demi tahap penyusunannya. Teknik *business process improvement* (BPI) dan *risk-based thinking* (RBT) diintegrasikan sebagai landasan untuk menciptakan sebuah prosedur kerja yang baik. Setelah membaca buku ini, pembaca diharapkan dapat menyusun prosedur kerja yang mampu berkontribusi meningkatkan kinerja di perusahaan atau instansi tempat pembaca bernaung.



Diterbitkan oleh:
LIPI Press, anggota Ikapi
Gedung PDDI LIPI, Lantai 6
Jln. Jend. Gatot Subroto 10, Jakarta Selatan 12710
Telp.: (021) 573 3465
E-mail: press@mail.lipi.go.id
Website: lipipress.lipi.go.id

ISBN 978-602-496-061-2



9 786024 960612