

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Standard Operating Procedure

Menurut Ekotama (2015:41) Standard Operating Procedure adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapikan, dan menertibkan pekerjaan kita. Sistem ini berisi urutan proses melakukan proses pekerjaan dari awal sampai akhir. Sedangkan menurut Widiastuti (2013:52) Standard Operating Procedure adalah dokumen tertulis yang berisi prosedur kerja secara rinci, bertahap, teratur, dan sistematis. Standard Operating Procedure dalam perusahaan dapat memastikan bahwa setiap tindakan atau keputusan yang diambil dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Tathagati (2015:90) Standard Operating Procedure atau disebut juga sebagai “Prosedur” adalah dokumen yang lebih jelas dan rinci untuk menjabarkan metode yang digunakan dalam mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan dan aktivitas organisasi seperti yang ditetapkan dalam pedoman. Setiap perusahaan wajib memiliki Standard Operating Procedure karena merupakan pedoman bagaimana proses sebuah fungsi kerja dapat berjalan dengan baik, dapat menjadi rujukan apabila ditemukan sesuatu tidak maksimal dalam hal ini tidak efektif dan efisien. Maka dapat disimpulkan Standard Operating Procedure adalah suatu kumpulan dokumen tertulis yang berisi prosedur-prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis dari semua kegiatan rutin yang dilakukan oleh perusahaan.

2.1.2 Jenis Standard Operating Procedure

Standard Operating Procedure yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin secara rinci dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu :

1. Standard Operating Procedure berdasarkan sifat kegiatan

Berdasarkan sifat kegiatannya, Standard Operating Procedure dibagi menjadi :

1. Standard Operating Procedure teknis

Prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan. Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan variasi lainnya. Standard Operating Procedure teknis mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Pelaksana kegiatan berjumlah satu orang atau satu kesatuan tim kerja atau satu jabatan meskipun dengan pemangku yang lebih dari satu;
 - b. Berisi cara melakukan pekerjaan atau langkah detail pelaksanaan kegiatan.

2. Standard Operating Procedure administratif

Prosedur standar yang bersifat umum dan tidak rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang aparatur atau pelaksana dengan lebih satu peran atau jabatan. Standard Operating Procedure administratif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Pelaksana kegiatan berjumlah banyak atau lebih dari satu aparatur atau lebih dari satu jabatan dan bukan merupakan satu kesatuan yang tunggal;
- b. Berisi langkah-langkah pelaksanaan kegiatan bersifat makro ataupun mikro yang tidak menggambarkan cara melakukan kegiatan.

2. Standard Operating Procedure menurut cakupan dan besaran kegiatan

Standard Operating Procedure menurut cakupan dan besaran kegiatan dikategorikan menjadi :

a. Standard Operating Procedure Makro

Merupakan integrasi dari beberapa Standard Operating Procedure (Standard Operating Procedure Mikro) yang membentuk serangkaian kegiatan dalam Standard Operating Procedure tersebut.

b. Standard Operating Procedure Mikro

Merupakan Standard Operating Procedure yang berdasarkan cakupan dan besaran kegiatannya merupakan bagian dari sebuah Standard Operating Procedure makro atau Standard Operating Procedure yang kegiatannya menjadi bagian dari kegiatan Standard Operating Procedure makro yang lebih besar cakupannya.

3. Standard Operating Procedure menurut cakupan dan kelengkapan kegiatan

Standard Operating Procedure menurut cakupan dan kelengkapan kegiatan dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a. Standard Operating Procedure Final

Standard Operating Procedure yang besar cakupannya telah menghasilkan produk utama yang paling akhir atau final.

b. Standard Operating Procedure Parsial

Standard Operating Procedure yang berdasarkan cakupannya belum menghasilkan produk utama yang paling akhir atau final, sehingga kegiatan ini masih memiliki rangkaian kegiatan lanjutan yang akhirnya akan menghasilkan produk utama.

4. Standard Operating Procedure menurut cakupan dan jenis kegiatan

Standard Operating Procedure menurut cakupan dan jenis kegiatan dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a. Standard Operating Procedure Generik (Umum)

Standard Operating Procedure yang berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya relatif memiliki kesamaan baik dari tahap kegiatan maupun tahapan pelaksanaannya.

b. Standard Operating Procedure Spesifik (Khusus)

Standard Operating Procedure yang berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya relatif memiliki perbedaan dari kegiatan, tahapan kegiatan, pelaksana, dan tempat Standard Operating Procedure tersebut diterapkan. Standard Operating Procedure ini tidak dapat diterapkan di tempat lain karena sifatnya spesifik.

2.1.3 Dasar Penyusunan Standard Operating Procedure

Menyusun Standard Operating Procedure tidak semudah yang kita bayangkan. Menurut Atmoko (2011:1) dalam penyusunan Standard Operating Procedure terdapat beberapa tahapan, yaitu :

1. Analisis Sistem dan Prosedur Kerja

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi-fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan, bekerja, berfungsi atau bergerak secara harmonis yang ditopang oleh sejumlah prosedur yang diperlukan, sedang prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana untuk menangani pekerjaan yang berulang dengan cara seragam dan terpadu.

2. Analisis Tugas

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan, karena itu analisa tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Analisa tugas diharapkan dapat memberikan keterangan mengenai pekerjaan, sifat pekerjaan, syarat jabatan, dan tanggung jawab pejabat. Di bidang manajemen beberapa aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas, yaitu :

1. Analisa tugas, merupakan penghimpun informasi dengan sistematis dan penetapan seluruh unsur yang tercakup dalam pelaksanaan tugas khusus.
2. Deskripsi tugas, merupakan garis besar data informasi yang dihimpun dari analisa tugas, disajikan dalam bentuk terorganisasi yang mengidentifikasi dan menjelaskan isi tugas atau jabatan tertentu. Deskripsi tugas harus disusun berdasarkan fungsi atau posisi, bukan

indivisual; merupakan dokumen umum apabila terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama; dan mengidentifikasi individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyetujui terhadap wewenang dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.

3. Spesifikasi tugas berisi catatan-catatan terperinci mengenai kemampuan pekerja untuk tugas spesifik.
4. Penilaian tugas, berupa prosedur penggolongan dan penentuan kualitas tugas untuk menetapkan serangkaian nilai moneter untuk setiap tugas spesifik dalam hubungannya dengan tugas lain.
5. Pengukuran kerja dan penentuan standar tugas merupakan prosedur penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas dan menetapkan ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat pelaksanaan pekerjaan.

Melalui analisa tugas ini tugas-tugas dapat dibakukan, sehingga dapat dibuat pelaksanaan tugas yang baku. Setidaknya ada dua manfaat analisis tugas dalam penyusunan standar operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

3. Analisis Prosedur Kerja

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur diperoleh

dengan merencanakan terlebih dahulu bermacam-macam langkah yang dianggap perlu untuk melaksanakan pekerjaan.

Penyusunan standard operating procedure tidak ada aturan yang membatasi, namun beberapa hal harus diperhatikan. Menurut Fatimah (2015:64) beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standard operating procedure, yakni :

- a) Standard operating procedure harus lengkap dan akurat, serta berisi semua langkah penting yang harus dijalankan semua pekerja.
- b) Standard operating procedure yang ringkas akan lebih memudahkan pelaksana, dengan demikian sebuah prosedur kerja yang panjang dapat dibagi menjadi tiga bagian (Standard operating procedure tahap persiapan, Standard operating procedure tahap pelaksanaan dan Standard operating procedure tahap penyelesaian).
- c) Dengan memposisikan diri sebagai pengguna, pembuat Standard operating procedure tidak harus menjawab semua pertanyaan yang mungkin akan muncul karena Standard operating procedure tidak harus sedetail itu.
- d) Perhatikan bahwa format flowchart memiliki kelemahan yaitu hanya bisa digunakan untuk Standard operating procedure yang sederhana. Pembuatan Standard operating procedure dengan format flowchart untuk prosedur yang bersifat rinci akan menyebabkan munculnya pola langkah yang panjang dan berantakan, sehingga susah dimengerti.

Menurut Tathagati (2015:127) dokumen instruksi kerja harus memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

1. Judul instruksi kerja.

2. Jabatan/unit kerja yang melaksanakan aktivitas yang diatur dalam instruksi kerja.
3. Tujuan instruksi kerja.
4. Lingkup aktivitas yang dicakup dalam instruksi kerja.
5. Definisi istilah dan akronim yang digunakan dalam instruksi kerja.
6. Kualifikasi pelaksana aktivitas yang diatur dalam instruksi kerja (jika berbentuk tata kerja individu).
7. Nama dan spesifikasi peralatan (jika berbentuk tata kerja penggunaan alat).
8. Indikator dan ukuran keberhasilan.
9. Dokumen terkait atau lampiran-lampiran.
10. Siapa yang menyiapkan instruksi kerja.
11. Siapa yang menyetujui/mengesahkan instruksi kerja.
12. Tanggal pengesahan.

Menurut Sayuti (2012:4, dalam Fatimah 2015:59) dalam menyusun Standard Operating Procedure terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Prosedur kerja harus sederhana sehingga mengurangi beban pengawasan,
2. Spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya,
3. Pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu,
4. Berusaha mendapatkan arus pekerjaan sebaik-baiknya,
5. Mencegah berkembangnya (duplikasi) pekerjaan,
6. Harus ada pengecualian yang seminim mungkin terhadap peraturan,
7. Mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu,

8. Prosedur harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah,
9. Pembagian tugas tepat,
10. Memberikan pengawasan yang terus menerus atas pekerjaan yang dilakukan,
11. Penggunaan urutan pelaksanaan pekerjaan yang sebaik-baiknya,
12. Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus dilaporkan dengan memperhatikan tujuan,
13. Perkerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimal dan
14. Menggunakan prinsip pengecualian dengan sebaik-baiknya.

Selain prinsip penyusunan, menurut Fatimah (2015:63) ada pula asas-asas penyusunan Standard Operating Procedure, yakni :

1. Asas Pembakuan. Standard Operating Procedure disusun berdasarkan tata cara dan bentuk yang telah dibakukan sehingga dapat menjadi acuan yang standar atau baku dalam melakukan pekerjaan.
2. Asas Pertanggungjawaban. Standard Operating Procedure yang disusun harus dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi isi, bentuk, prosedur, standard dan sisi keabsahannya.
3. Asas Kepastian. Maksudnya adalah adanya keseimbangan hak dan kewajiban antara aparatur selaku pemberi layanan dengan masyarakat sebagai penerimaan layanan, sehingga masing-masing pihak mempunyai tanggung jawab yang sama.
4. Asas Keterkaitan. Dalam pelaksanaannya, Standard Operating Procedure senantiasa terkait dengan administrasi kegiatan umum lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.

5. Asas Kecepatan dan Kelancaran. Karena Standard Operating Procedure berfungsi sebagai pendukung dalam melaksanakan tugas, maka harus dapat digunakan untuk menjamin terselesaikannya suatu tugas pekerjaan dengan tepat waktu dan tepat sasaran, serta menjamin kemudahan dan kelancaran proses kerja.
6. Asas keamanan. Standard Operating Procedure harus dapat menjamin kepentingan semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, sehingga dapat tercipta kenyamanan dalam pelaksanaan tugas.
7. Asas keterbukaan. Keberadaan Standard Operating Procedure dapat menciptakan transparansi dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak akan muncul kecurigaan baik dari aparaturnya sebagai pemberi layanan maupun masyarakat sebagai penerima layanan.

2.1.4 Format Standard Operating Procedure

Format Standard Operating Procedure sebenarnya tidak ada yang baku dan diterapkan secara universal di seluruh perusahaan, organisasi, ataupun unit kerja. Menurut Fatimah (2015:89) format Standard Operating Procedure harus ringkas, sistematis, tepat, dan jelas, sehingga Standard Operating Procedure tersebut mudah dipahami. Berikut ini beberapa ragam format Standard Operating Procedure :

1. Format sederhana

Standard Operating Procedure yang baik adalah memiliki format sederhana namun tepat dan jelas dalam menyampaikan informasi. Format Standard Operating Procedure yang dikategorikan ke dalam format sederhana adalah sebagai berikut :

a. Langkah sederhana (Simple Step)

Format Standard Operating Procedure paling sederhana, disusun hanya memuat sedikit kegiatan dan memerlukan sedikit keputusan yang sifatnya sederhana. Ciri utama format Standard Operating Procedure Simple Steps yaitu kegiatan yang dilaksanakan cenderung sederhana dengan proses yang relative pendek, umumnya kurang dari sepuluh langkah.

b. Tahapan berurutan (Hierarchical Steps)

Tahapan berurutan (Hierarchical Steps) digunakan jika prosedur yang disusun relatif panjang, lebih dari sepuluh langkah, dan memerlukan informasi yang lebih detail. Langkah-langkah yang telah diidentifikasi dalam format ini biasanya dijabarkan ke dalam sub-sub langkah yang lebih terperinci.

c. Grafik (Graphic Steps)

Standard Operating Procedure dalam format grafik digunakan jika prosedur yang disusun memuat kegiatan yang panjang dan spesifik. Format ini digunakan untuk menggambarkan prosedur yang memerlukan foto atau diagram. Tujuan utama penggunaan Standard Operating Procedure format grafik yaitu untuk memudahkan pengguna dalam memahami prosedur.

2. Diagram alir (Flowchart)

Diagram alir adalah alat pemetaan sederhana yang menunjukkan urutan menggambarkan aliran proses dengan menggunakan anotasi bidang geometri, seperti lingkaran, persegi, wajik, oval, dan sebagainya. Diagram alir sebagai alat pemetaan sederhana yang menunjukkan urutan tindakan

suatu proses, dipetakan dalam bentuk yang mudah dibaca dan dikomunikasikan. Tujuan digunakannya diagram alir antara lain :

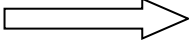
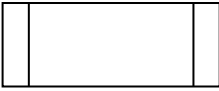
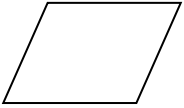
- a. Mengembangkan pemahaman mengenai bagaimana sebuah proses dilakukan.
- b. Mempelajari perbaikan proses.
- c. Mengomunikasikan kepada orang lain mengenai bagaimana sebuah proses dilakukan.
- d. Alat komunikasi yang efektif antara orang-orang yang terlibat dalam proses yang sama.
- e. Mendokumentasikan proses.
- f. Merencanakan sebuah proyek.

Berdasarkan tujuan diatas, manfaat yang didapatkan dari penggunaan diagram alir adalah :

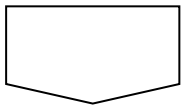
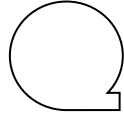
- a. Menggambarkan rangkaian proses atau langkah prosedur secara lebih ringkas melalui simbol-simbol.
- b. Menjelaskan rangkaian proses atau langkah prosedur dengan lebih konsisten.
- c. Memiliki tampilan yang lebih praktis dan lebih menarik, sehingga lebih mudah dipahami dan digunakan.

Diagram alir yang baik dibuat secara kelompok atau team. Anggota kelompok atau unit kerja perlu mendiskusikan dan menyepakati batasan-batasan proses atau kegiatan yang akan dimasukkan ke dalam diagram alir. Berikut ini tabel beberapa simbol yang umum digunakan dalam menyusun Standard Operating Procedure.

Tabel 2.1
Tabel Simbol Diagram Alir

No	Nama	Simbol	Aplikasi
1	Terminal		Melambangkan dimulai / diakhirinya suatu proses / prosedur / program.
2	Proses		Melambangkan proses berjalannya suatu prosedur. Menunjukkan aktivitas yang dilakukan sebuah fungsi/unit kerja/jabatan, baik berupa kegiatan maupun perhitungan. Proses ini menghasilkan barang, jasa, konsep, dokumen, saran, dan sebagainya.
3	Keputusan		Melambangkan proses pengambilan keputusan yang diambil oleh unit kerja/jabatan. Hasilnya bisa "Ya" atau "Tidak", atau bisa juga alternatif/pilihan.
4	Penghubung		Simbol ini digunakan jika diagram alir tidak dapat ditampung dalam satu bagian atau satu halaman.
5	Anak Panah		Menunjukkan arah aliran dari suatu kegiatan ke kegiatan lain.
6	Dokumen		Menunjukkan data yang berbentuk informasi, baik dalam bentuk dokumen tertulis maupun file komputer.
7	Prosedur		Menunjukkan prosedur atau instruksi kerja yang sudah baku dan harus diikuti, dijadikan landasan atau ditindaklanjuti.
8	Masukan/Keluaran		Melambangkan masukan atau keluaran yang bukan berbentuk dokumen, data, barang, atau jasa.

Sumber : Fatimah, 2015

9	Off Line Connector		Melambangkan masuk dan keluarnya suatu prosedur pada lembar kertas yang lain.
10	Database		Melambangkan ruang untuk menyimpan data (basis data).
11	Punched Card		Melambangkan input yang berasal dari kartu atau output yang ditulis ke kartu.
12	Magnetic Tape Unit		Melambangkan input yang berasal dari pita magnetic atau output yang disimpan ke pita magnetic.

Sumber : Fatimah, 2015

Menurut Fatimah (2015:100) berdasarkan fungsinya diagram alir terbagi dalam lima jenis, yaitu :

a) Diagram Alir Sistem (System Flowchart)

Diagram alir sistem merupakan diagram yang menunjukkan alur kerja atau kegiatan apa saja yang sedang dikerjakan, serta menjelaskan urutan prosedur yang ada di dalam sistem. Secara sederhana, ini merupakan diagram yang menggambarkan arus pekerjaan secara keseluruhan dari sebuah sistem.

b) Diagram Alir Dokumen (Document Flowchart)

Diagram alir dokumen atau diagram alir formulir merupakan diagram alir yang menunjukkan arus dari seluruh laporan dan formulir, termasuk tembusan-tembusannya. Diagram alir dokumen menelusuri alur data yang ditulis melalui sistem.

c) Diagram Alir Skematik (Schematic Flowchart)

Diagram alir skematik merupakan diagram alir yang mirip dengan diagram alir sistem, yakni untuk menggambarkan prosedur yang

dianut dan diterapkan di dalam sistem. Hanya saja, selain menggunakan simbol-simbol dalam diagram alir sistem, diagram alir skematik juga menggunakan gambar-gambar komputer, peripheral, form-form, dan peralatan lain yang digunakan dalam sistem. Tujuan digunakannya gambar-gambar tersebut untuk memudahkan komunikasi kepada orang yang kurang paham dengan simbol-simbol dalam diagram alir.

d) Diagram Alir Program (Program Flowchart)

Diagram alir program merupakan diagram yang menggambarkan secara rinci langkah-langkah dari sebuah program. Diagram ini merupakan hasil dari diagram alir sistem. Diagram alir program terdiri dua macam, yaitu :

- 1) Diagram alir logika program, digunakan untuk menggambarkan tiap-tiap langkah di dalam program komputer secara logika.
- 2) Diagram alir program komputer terperinci, digunakan untuk menggambarkan instruksi-instruksi program komputer secara rinci.

e) Diagram Alir Proses (Process Flowchart)

Diagram alir proses merupakan diagram alir yang banyak digunakan di lingkungan atau perusahaan teknik industri. Diagram alir ini digunakan untuk memecah dan menganalisis langkah-langkah dalam prosedur atau proses. Jenis diagram ini sangat berguna bagi analisis sistem untuk menggambarkan proses dalam suatu prosedur.

3. Narasi

Standard Operating Procedure format narasi khusus untuk organisasi yang sifatnya formal atau birokratis. Tujuannya agar lebih mudah dipahami oleh banyak orang, format ini juga lebih fleksibel dalam menggambarkan rangkaian kegiatan sebuah proses atau siklus kerja, tidak terikat penggunaan simbol, dan lebih mudah jika akan di modifikasi atau diubah.

Kerangka umum dalam Standard Operating Procedure format narasi adalah sebagai berikut :

- a. Pendahuluan.
- b. Bagian atau unit kerja terkait.
Merupakan bagian atau unit kerja yang terlibat dan bertanggung jawab dalam prosedur.
- c. Tujuan.
Merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan prosedur.
Tujuan berbentuk kalimat aktif yang diawali dengan kata kerja.
- d. Ruang Lingkup.
Merupakan cakupan prosedur yang menunjukkan kapan mulai dan berakhirnya suatu kegiatan.
- e. Referensi.
Merupakan kebijakan perusahaan, standar, peraturan yang berlaku.
- f. Definisi.
Merupakan penjelasan istilah atau singkatan dalam penulisan Standard Operating Procedure, sehingga mudah dipahami.
- g. Batasan.

Merupakan persyaratan yang dipakai dan dipenuhi dalam pelaksanaan prosedur.

h. Prosedur.

Merupakan urutan kegiatan yang dimulai dari unit kerja sebagai subjek dan diikuti dengan kata kerja aktif.

i. Dokumen

Merupakan dokumen sistem tata kerja yang terkait, formulir atau rekaman yang menjadi bukti pelaksanaan prosedur.

j. Indikator keberhasilan

k. Lampiran

Merupakan diagram alir dan dokumen terkait lainnya

2.1.5 Tujuan Standard Operating Procedure

Menurut Fatimah (2015:51) tujuan utama dari penyusunan Standard Operating Procedure pada dasarnya, untuk memberikan panduan atau pedoman kerja agar kegiatan perusahaan dapat terkontrol. Dengan terkontrolnya kegiatan, tentunya target yang ingin dicapai dapat terwujud secara maksimal. Tujuan lainnya adalah sebagai berikut :

1. Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim, dan semua unit kerja.
2. Memperjelas alur tugas, wewenang, serta tanggung jawab setiap unit kerja.
3. Mempermudah proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya.
4. Mempermudah proses monitoring dan fungsi kontrol dari setiap proses kerja.
5. Mempermudah proses pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh.

6. Mempermudah dalam mengetahui terjadinya kegagalan, ketidak efisienan proses prosedur kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai.
7. Menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja.
8. Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.
9. Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi.
10. Memberikan keterangan tentang dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam proses kerja.
11. Menghemat waktu program training, karena Standard Operating Procedure tersusun secara sistematis.

2.1.6 Manfaat Standard Operating Procedure

Standard Operating Procedure yang dipraktikkan dengan benar, akan memberikan manfaat bagi organisasi atau perusahaan. Adapun manfaat Standard Operating Procedure antara lain :

1. Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan,
2. Sebagai instrument yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan,
3. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas,
4. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dijalankan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya,
5. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu pegawai dan organisasi secara keseluruhan,
6. Menjamin konsistensi pelayanan kepada konsumen, baik dari sisi mutu, waktu dan prosedur,

7. Memberikan informasi sebagai upaya meningkatkan kompetensi pegawai,
8. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya,
9. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sekaligus memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

Dalam menjalankan operasional perusahaan, peran pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu diperlukan standar-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi atau perusahaan. Menurut Fatimah (2015:53) manfaat prosedur antara lain :

- a. Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan,
- b. Mempermudah serta menghemat waktu dan tenaga dalam program training karyawan,
- c. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan pelaksanaan suatu pekerjaan,
- d. Menjadi acuan dalam melakukan penilaian terhadap proses layanan,
- e. Memudahkan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai konsumen,
- f. Pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen.
- g. Mengurangi beban kerja serta dapat meningkatkan comparability, credibility dan defensibility,
- h. Menjadi alat komunikasi antara pelaksana dan pengawas, serta membuat pekerjaan diselesaikan secara konsisten,

- i. Membantu dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap setiap proses operasional perusahaan,
- j. Membantu mengendalikan dan mengantisipasi apabila terdapat suatu perubahan kebijakan,
- k. Mempertahankan kualitas perusahaan melalui konsistensi kerja karena perusahaan telah memiliki sistem kerja yang sudah jelas dan terstruktur secara sistematis, dan
- l. Menjadi dokumen aktivitas proses bisnis perusahaan.

2.1.7 Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu adalah suatu sistem yang mendokumentasikan struktur perusahaan, tugas dan tanggung jawab karyawan dan manajemen, prosedur-prosedur yang dipersyaratkan untuk mewujudkan mutu produk atau jasa memenuhi kebutuhan pasar dan kepuasan pelanggan. Sistem manajemen mutu (Quality Management System-QMS) menurut Gaspersz (2008:268) yaitu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi.

Menurut Gaspersz (2008:273) membagi sistem manajemen mutu menjadi dua macam, yaitu sistem manajemen mutu informal dan sistem manajemen mutu formal. Pada sistem manajemen mutu informal, setiap manajemen perusahaan bebas untuk menyusun atau membangun model sistem manajemen mutu organisasi, tanpa perlu terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi formal. Sedangkan sistem manajemen mutu formal terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institui penyusun model sistem manajemen mutu

itu sendiri.

Manajemen suatu organisasi yang mengadopsi model sistem manajemen mutu formal dan ingin memperoleh pengakuan bahwa organisasi itu telah berhasil menyusun model sistem manajemen mutu formal, maka manajemen organisasi harus bisa membuktikan kepada institusi formal yang menilai kelayakan penerapan model sistem manajemen formal itu. Sistem manajemen mutu formal biasanya terdiri dari sebuah kerangka kerja yang memiliki nilai-nilai inti serta prinsip-prinsip keunggulan. Prinsip-prinsip ini merupakan landasan untuk membangun kerangka kerja, yang terdiri dari sejumlah penilaian kriteria dan item.

Sistem manajemen mutu formal ada yang berlaku secara nasional, regional, dan internasional. Menurut Miguel (2005:36) sistem manajemen mutu formal yang berlaku secara nasional mula-mula dikembangkan di Australia, Kanada, Jepang, dan Amerika Serikat, masing-masing berupa Australian Business Excellence Award (ABEA), Canadian Quality Award (CQA), Deming Prize (DP), dan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Sistem manajemen mutu formal yang berlaku secara regional adalah Asia Pasific Quality Award (APQA), Iberomeric Quality Award (IQA), dan European Quality Award (EQA). Menurut Gaspersz (2008:264) sistem manajemen mutu yang diakui secara internasional adalah ISO.

2.1.8 ISO 9001:2008

2.1.8.1 Sejarah ISO

Organisasi Standar Internasional (ISO) adalah badan penetap standar internasional yang terdiri dari wakil-wakil dari badan standardisasi nasional setiap negara. Didirikan pada 23 Februari 1947, ISO menetapkan standar-standar industrial dan komersial dunia. ISO merupakan lembaga nirlaba internasional, pada awalnya dibentuk untuk membuat dan memperkenalkan standardisasi internasional

untuk apa saja. Dalam menetapkan suatu standar tersebut mereka mengundang wakil anggotanya dari 130 negara untuk duduk dalam Komite Teknis (TC), Sub Komite (SC) dan Kelompok Kerja (WG). Misi dari ISO adalah untuk mendukung pengembangan standardisasi dan kegiatan-kegiatan terkait lainnya dengan harapan untuk membantu perdagangan internasional, dan juga untuk membantu pengembangan kerjasama secara global di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan kegiatan ekonomi.

Standardisasi industri adalah suatu kenyataan yang diperlukan di dalam suatu sektor industri tertentu bila mayoritas barang dan jasa yang dihasilkan harus memenuhi suatu standar yang telah dikenal. Standar disusun dari kesepakatan-kesepakatan melalui konsensus dari semua pihak yang berperan dalam sektor tersebut, pihak produsen, konsumen, dan juga pihak pemerintah. Pihak-pihak tersebut menyepakati berbagai spesifikasi dan kriteria untuk diaplikasikan secara konsisten dalam memilih dan mengklasifikasikan barang, sarana produksi, dan persyaratan dari jasa yang ditawarkan. Konsumen lebih percaya pada barang dan jasa yang telah mendapatkan jaminan sesuai dengan standar internasional. Jaminan terhadap kesesuaian tersebut dapat diperoleh baik dari pernyataan penghasil barang maupun melalui pemeriksaan oleh lembaga independen.

Pada tahun 1987 komite berhasil merampungkan tugasnya dan menerbitkan ISO 9000 series, sertifikasi terhadap salah satu ISO 9000 standar tidak menjamin kualitas dari barang dan jasa yang dihasilkan. ISO 9000 mencakup standar-standar sebagai berikut :

- a. ISO 9000 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary : mencakup dasar-dasar sistem manajemen kualitas dan spesifikasi terminologi dari Sistem Manajemen Mutu (SMM).

- b. ISO 9001 – Quality Management Systems – Requitements : ditujukan untuk digunakan di organisasi manapun yang merancang, membangun, memproduksi, memasang dan / atau melayani produk apapun atau memberikan bentuk jasa apapun. Standar ini memberikan daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi apabila hendak memperoleh kepuasan pelanggan sebagai hasil dari barang dan jasa yang secara konsisten memenuhi permintaan pelanggan tersebut. Implementasi standar ini adalah satu-satunya yang bisa diberikan sertifikasi oleh pihak ketiga.
- c. ISO 9004 – Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements : mencakup perihal perbaikan sistem yang terus-menerus. Bagian ini memberikan masukan tentang apa yang bisa dilakukan untuk mengembangkan sistem yang telah terbentuk lama. Standar ini tidaklah ditujukan sebagai panduan untuk implementasi, hanya memberikn masukan saja.

Masih banyak lagi standar yang termasuk dalam kumpulan ISO 9000, dimana banyak juga diantaranya yang tidak menyebutkan nomor ISO. Beberapa standar dalam area ISO 10000 masih dianggap sebagai bagian dari kumpulan ISO 9000. Sebagai contoh ISO 10007:1995 yang mendiskusikan manajemen konfigurasi dimana di kebanyakan organisasi adalah salah satu elemen dari suatu sistem manajemen.

2.1.8.2 Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Menurut Standar Nasional Indonesia Organisasi Standar Internasional (SNI ISO) 9000:2008 terdapat delapan prinsip manajemen mutu yang dapat dipakai pimpinan puncak untuk memimpin organisasi ke arah perbaikan kinerja, antara lain

:

1. Fokus pada pelanggan

Organisasi bergantung pada pelanggannya sehingga hendaknya memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang, serta memenuhi dan berusaha melebihi harapan pelanggan.

2. Kepemimpinan

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Mereka hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal dimana orang dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian sasaran organisasi.

3. Keterlibatan orang

Orang pada semua tingkatan adalah inti sebuah organisasi dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.

4. Pendekatan proses

Hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien bila kegiatan dan sumber daya terkait dikelola sebagai suatu proses.

5. Pendekatan sistem pada manajemen

Mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling terkait sebagai suatu sistem, memberi sumbangan untuk efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai sasarnya.

6. Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sasaran tetap dari organisasi.

7. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan

Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi.

8. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok

Sebuah organisasi dan pemasoknya saling bergantung; dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai.

Suatu pendekatan untuk penyusunan dan penerapan suatu sistem manajemen mutu terdiri dari beberapa langkah sebagai berikut :

1. Menentukan kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan;
2. Menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu organisasi;
3. Menentukan proses dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu;
4. Menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu;
5. Menetapkan metode untuk mengukur efektivitas dan efisiensi tiap proses;
6. Menerapkan pengukuran ini untuk menentukan efektivitas dan efisiensi tiap proses;
7. Menentukan sarana pencegahan ketidaksesuaian dan menghilangkan penyebabnya;
8. Menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu.

Menurut SNI ISO 9001-2008 sebuah organisasi memenuhi standar sistem manajemen mutu bila :

1. Perlu untuk mendemonstrasikan secara konsisten kemampuannya untuk menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan, regulasi dan peraturan perundang-undangan, dan

2. Bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif termasuk proses untuk perbaikan sistem secara berkesinambungan dan jaminan kesesuaian dengan persyaratan pelanggan, regulasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, mengimplementasikan, dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus memperbaiki keefektifannya sesuai dengan persyaratan standar.

2.1.8.3 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 mempunyai delapan klausul, Badan Standardisasi Nasional 2008 menyatakan bahwa klausul-klausul yang terdapat dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah sebagai berikut :

1. Klausul 1. Ruang Lingkup

Ruang lingkup ISO 9001:2008 telah dikembangkan atau diperluas. Dalam hal ini persyaratan-persyaratan standar telah menekankan untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui efektivitas dari aplikasi sistem mutu, termasuk proses-proses untuk meningkatkan terus-menerus dan jaminan kesesuaian.

2. Klausul 2. Acuan Normatif

Klausul ini hanya memuat referensi-referensi dari ISO 9001:2008

3. Klausul 3. Istilah dan Definisi

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9000:2008 (Quality Management System Fundamental and Vocabulary).

4. Klausul 4. Sistem Manajemen Mutu

Klausul ini lebih menekankan pada kebutuhan untuk peningkatan terus-menerus (continual improvement). Manajemen organisasi harus menetapkan langkah-langkah untuk implementasi sistem manajemen mutu 9001:2008.

5. Klausul 5. Tanggung Jawab Manajemen

Klausul ini menekankan pada komitmen dari manajemen puncak menuju perkembangan dan peningkatan sistem manajemen ISO 9001:2008.

Klausul ini juga memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, menetapkan kebijakan untuk mutu, menetapkan tujuan-tujuan mutu, perencanaan sistem manajemen mutu, menetapkan tanggung jawab dan wewenang organisasi, mengangkat secara formal seorang yang mewakili manajemen dan menjamin proses komunikasi internal yang tepat, serta harus melakukan peninjauan ulang sistem manajemen mutu.

6. Klausul 6. Manajemen Sumber Daya Manusia

Klausul ini menyatakan bahwa suatu organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat, personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman.

7. Klausul 7. Realisasi Produk

Klausul ini menyatakan bahwa organisasi harus menjamin bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian agar memenuhi persyaratan produk.

8. Klausul 8. Pengukuran, Analisis dan Peningkatan

Menurut klausul ini organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk, mmenjamin kesesuaian dari sistem manajemen mutu dan meningkatkan terus-menerus efektivitas dari sistem manajemen mutu.

Menurut Gaspersz (2005:26) terdapat beberapa pesyaratan sistem manajemen mutu, yaitu :

1. Sistem manajemen mutu

Persyaratan dokumentasi, dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup :

- a. Persyaratan tertulis tentang kebijakan mutu dan tujuan mutu.
- b. Manual (buku panduan) mutu. Manual mutu merupakan dokumen yang menspesifikasikan sistem manajemen mutu dari suatu organisasi.
- c. Spesifikasi di sini didefinisikan sebagai dokumen yang menyatakan persyaratan-persyaratan.
- d. Prosedur-prosedur tertulis yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2008. Beberapa prosedur tertulis standar yang dibutuhkan oleh ISO 9001:2008 adalah pengendalian dokumen, pengendalian catatan mutu, audit internal, pengendalian produk nonkonformans, tindakan korektif, dan tindakan preventif.
- e. Dokumen-dokumen yang dibutuhkan oleh organisasi agar menjamin efektivitas perencanaan, operasional dan pengendalian proses-proses, termasuk proses-proses di luar organisasi

(outsourc), apabila proses itu mempengaruhi mutu produk sesuai persyaratan yang ditetapkan.

- f. Catatan-catatan yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2008. Catatan didefinisikan sebagai dokumen yang menyatakan hasil-hasil yang dicapai atau memberikan bukti dari aktivitas yang dilakukan

2. Tanggung jawab manajemen

a. Komitmen manajemen

Menekankan pada komitmen manajemen puncak (top management commitment). Manajemen komitmen harus memberikan komitmen menuju pengembangan dan peningkatan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 melalui hal-hal berikut

1. Memiliki kesadaran yang cukup terhadap persyaratan-persyaratan dan peraturan-peraturan yang ada serta diterapkan pada lingkup organisasi dari produk yang ditawarkan.
2. Memulai atau mengajukan tindakan/ukuran-ukuran serta mengkomunikasikannya ke seluruh organisasi tentang pentingnya memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Menerapkan kebijakan mutu (quality policy) dan tujuan mutu (quality objectives).
4. Meninjau ulang persyaratan-persyaratan sumber daya, memiliki ukuran-ukuran dan data serta pada saat yang sama menyediakan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan-tujuan mutu.

5. Memberikan bukti bahwa telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu. Prinsip-prinsip manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2008 yang perlu diperhatikan, akan dibahas kemudian.
6. Melakukan peninjauan ulang manajemen (management review) pada sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

b. Fokus pelanggan

Memaksa (menguatkan) keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Manajemen puncak harus menjamin bahwa kebutuhan pelanggan ditetapkan dan dipenuhi dengan tujuan peningkatan kepuasan pelanggan. Manajemen organisasi harus memiliki metodologi yang menjamin bahwa kebutuhan-kebutuhan dan ekspektasi pelanggan telah ditetapkan melalui sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan dikonversikan ke dalam persyaratan-persyaratan serta sesuai dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

c. Kebijakan mutu

Manajemen organisasi harus memperhatikan hal-hal berikut agar memenuhi persyaratan dalam kebijakan mutu adalah :

1. Memiliki kebijakan mutu dari organisasi.
2. Kebijakan mutu itu ditandatangani oleh manajemen puncak.
3. Kebijakan mutu itu sesuai dengan tujuan dari organisasi.
4. Kebijakan mutu itu mencakup pernyataan komitmen untuk memenuhi persyaratan-persyaratan, kepuasan pelanggan dan peningkatan terus menerus.

5. Kebijakan mutu itu dikomunikasikan dan dipahami pada tingkat yang tepat dalam organisasi melalui ukuran-ukuran yang sesuai.
6. Menetapkan mekanisme untuk meninjau ulang kesesuaian kebijakan mutu.
7. Megendalikan kebijakan mutu.

d. Perencanaan

1. Manajemen organisasi harus menetapkan ujuan-tujuan mutu, pada fungsi dan tingkat yang relevan di dalam organisasi yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Tujuan-tujuan mutu harus dapat diukur dan konsisten dengan kebijakan mutu untuk peningkatan terus menerus.
2. Perencanaan sistem manajemen mutu untuk kejelasan dan menjamin bahwa manajemen perubahan telah dimasukkan dalam perencanaan. Manajemen puncak harus menjamin bahwa perencanaan sistem manajmen mutu dilakukan agar memenuhi persyaratan yang diberikan yaitu tujuan-tujuan mutu dan integritas dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tetap terpelihara apabila perubahan-perubahan pada sistem manajemen mutu itu direncanakan dan dilaksanakan.

e. Tanggung jawab, wewenang dan komunikasi

Tanggung jawab dan wewenang bahwa manajemen organisasi harus memperhatikan hal-hal berikut :

1. Mengidentifikasi fungsi-fungsi dan hubungan keterikatannya guna memudahkan pencapaian efektivitas istem manajemen mutu.
2. Medefinisikan komposisi dari manajemen organisasi.
3. Membuat struktur organisasi yang secara tegas dan jelas mengidentifikasi berbagai hubungan keterkaitan fungsional.
4. Mendefinisikan tanggung jawab dan wewenang serta mengomunikasikan kepada mereka yang terlibat dalam operasional dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

Komunikasi internal menyatakan bahwa manajemen puncak harus menjamin bahwa proses komunikasi yang tepat ditetapkan dalam organisasi dan bahwa komunikasi itu berkaitan dengan upaya-upaya pencapaian efektivitas dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

f. Peninjauan ulang manajemen

Manajemen puncak harus meninjau ulang sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta menetapkan dan merencanakan periode waktu peninjauan ulang manajemen agar menjamin keberlangsungn kesesuaian, kelengkapan, dan efektivitas dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008

3. Manajemen sumber daya

a. Penyediaan sumber daya

Suatu organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat untuk menerapkan dan mempertahankan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta

meningkatkan efektivitas terus-menerus, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. Sumber daya manusia

Menyatakan bahwa personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman.

c. Infrastruktur

Manajemen organisasi harus menetapkan, menyediakan, dan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk. Infrastruktur mencakup :

1. Bangunan, ruang kerja dan fasilitas yang sesuai.
2. Peralatan proses (perangkat keras dan perangkat lunak).
3. Pelayanan pendukung (transportasi dan komunikasi).

d. Lingkungan kerja

Menyatakan bahwa organisasi harus mendefinisikan lingkungan kerja yang sesuai serta menetapkan dan mengelola lingkungan kerja itu untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk.

4. Realisasi produk

a. Perencanaan realisasi produk

Manajemen harus memerhatikan beberapa aspek berikut :

1. Menetapkan hal-hal berikut secara tepat dalam perencanaan proses untuk realisasi produk.

2. Merencanakan agar realisasi produk konsisten dengan persyaratan-persyaratan lain dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, serta telah didokumentasikan dalam bentuk yang sesuai dengan metode-metode operasional yang digunakan oleh organisasi.

b. Proses yang terkait dengan pelanggan

Identifikasi persyaratan yang terkait dengan produk adalah :

1. Persyaratan-persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, tetapi dianggap perlu untuk dispesifikasikan atau diterapkan dalam penggunaan.
2. Persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan-peraturan yang terkait dengan produk.
3. Persyaratan pertambahan lain yang ditentukan oleh organisasi.

Peninjauan ulang persyaratan yang terkait dengan pelanggan adalah :

1. Meninjau ulang persyaratan-persyaratan dari pelanggan dan persyaratan lain yang ditentukan oleh organisasi sebelum memberikan komitmen untuk menawarkan produk.
2. Menetapkan tahap-tahap peninjauan ulang.
3. Menjamin bahwa proses peninjauan ulang terhadap perubahan persyaratan-persyaratan produk telah dilakukan dan disadari oleh personal yang relevan dalam organisasi.
4. Mencatat dan mendokumentasikan hasil-hasil peninjauan ulang dan tindak lanjut yang berkaitan.

c. Desain dan pengembangan

Manajemen organisasi harus memperhatikan hal-hal berikut :

1. Perencanaan desain dan pengembangan.
 2. Input desain dan pengembangan output desain dan pengembangan.
 3. Peninjauan ulang desain dan pengembangan.
 4. Verifikasi desain dan pengembangan.
 5. Validasi desain dan pengembangan.
 6. Pengendalian perubahan desain dan pengembangan.
- d. Ketentuan produksi dan pelayanan

Ketentuan produksi dan pelayanan mencakup :

1. Ketentuan pengendalian produksi dan pelayanan.
 2. Validasi dari proses untuk pengoperasian produksi dan pelayanan.
 3. Identifikasi dan kemampuan telusur (traceability).
 4. Hak milik pelanggan.
 5. Penjagaan atau pemeliharaan produk.
- e. Pengendalian peralatan pengukuran dan pemantauan

Organisasi harus melakukan hal-hal berikut :

1. Mengidentifikasi pengukuran-pengukuran yang dibuat beserta peralatan-peralatan pengukuran dan pemantauan yang diperlukan untuk menjamin kesesuaian produk terhadap persyaratan yang dispesifikasikan.
2. Menggunakan dan mengendalikan peralatan pengukuran dan pemantauan, agar menjamin bahwa kapabilitas pengukuran konsisten dengan persyaratan pengukuran.

3. Melakukan validasi terhadap perangkat lunak (software) yang digunakan untuk pengukuran dan pemantauan terhadap persyaratan yang dispesifikasikan.
5. Pengukuran, analisis dan peningkatan
 - a. Umum

Organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk, menjamin kesesuaian dari sistem manajemen mutu, dan meningkatkan terus menerus efektivitas dari sistem manajemen mutu.

- b. Pengukuran dan pemantauan

Organisasi harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. Menetapkan tahap-tahap yang tepat untuk mengukur dan memantau karakteristik produk.
2. Memiliki bukti-bukti yang mengkonfirmasi bahwa karakteristik produk memenuhi persyaratan untuk produk itu.
3. Memiliki bukti-bukti kesesuaian dengan kriteria penerimaan yang didokumentasikan.
4. Menjamin bahwa catatan-catatan pengukuran dan pemantauan menunjukkan kewenangan personel yang bertanggungjawab untuk mengeluarkan atau meluluskan produk.
5. Menjamin bahwa produk akan diserahkan kepada pelanggan, apabila semua aktivitas yang dispesifikasikan telah

diselesaikan secara memuaskan kecuali hal-hal lain yang disetujui oleh pelanggan.

c. Pengendalian produk nonkonformans

Organisasi harus memperhatikan aspek-aspek berikut :

1. Menetapkan prosedur tertulis yang mendefinisikan proses-proses yang dilibatkan dalam pengendalian nonkonformans (ketidaksesuaian).
2. Menjamin bahwa produk yang tidak sesuai dengan persyaratan, diidentifikasi dan dikendalikan untuk mencegah dari penggunaan yang tidak diinginkan atau penyerahan.
3. Produk nonkonformans yang diperbaiki ulang, maka hasil perbaikan ulang itu diverifikasi kembali agar menjamin kesesuaian.
4. Menjamin bahwa tindakan yang tepat dilakukan, berkaitan dengan konsekuensi dari ketidaksesuaian itu, apabila produk nonkonformans itu tidak diketahui setelah penyerahan atau setelah dimulainya penggunaan produk itu oleh pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Apabila diperlukan, melaporkan untuk memperoleh konsesi (kelonggaran-kelonggaran) kepada pelanggan, pengguna akhir, lembaga hukum atau lembaga lainnya berkaitan dengan pemberian yang diajukan dari produk yang tidak sesuai itu.

d. Analisis data

Sebagai penambahan terhadap persyaratan teknik-teknik statistika dalam ISO 901:1994, maka dalam ISO 9001:2008 memfokuskan perhatian pada analisis data yang tepat sebagai satu alat untuk menentukan di mana peningkatan terus-menerus dari sistem manajemen mutu dapat dilakukan. Organisasi harus menganalisis data untuk memberikan informasi tentang :

1. Kepuasan pelanggan.
2. Kesesuaian terhadap persyaratan produk.
3. Karakteristik dan kecenderungan dari proses-proses dan produk, termasuk kesempatan untuk tindakan preventif.
4. Pemasok-pemasok.
- e. Peningkatan

Peningkatan mencakup hal-hal berikut :

1. Peningkatan terus-menerus.
2. Tindakan korektif.
3. Tindakan preventif.

2.1.8.4 Manfaat Penerapan ISO 9001: 2008

Manfaat penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 telah dirasakan banyak perusahaan. Beberapa manfaatnya adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kepercayaan pelanggan.
- b. Jaminan kualitas produk dan proses.
- c. Meningkatkan produktivitas perusahaan dan market gain.
- d. Meningkatkan motivasi, moral dan kinerja karyawan.
- e. Sebagai alat analisa kompetitor perusahaan.
- f. Meningkatkan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

- g. Meningkatkan cost efficiency dan keamanan produk.
- h. Meningkatkan komunikasi internal.
- i. Meningkatkan image positif perusahaan.
- j. Sistem terdokumentasi.
- k. Media untuk pelatihan dan pendidikan.

2.1.8.5 Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Model sistem manajemen mutu berdasarkan proses, menggambarkan hubungan proses yang disajikan dalam klausul empat sampai delapan. Gambaran ini menunjukkan bahwa pelanggan memainkan peran berarti dalam menetapkan persyaratan sebagai input. Pemantauan kepuasan pelanggan menghendaki penilaian informasi yang berkaitan dengan persepsi pelanggan tentang apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Model proses ISO 9001:2008 tersebut terdiri dari :

- a. Sistem manajemen mutu.
- b. Tanggung jawab manajemen.
- c. Manajemen sumber daya.
- d. Realisasi produk.
- e. Analisis, pengukuran, dan peningkatan

Model proses sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Suatu organisasi bila ingin berhasil mencapai tujuannya, harus dimulai dengan suatu arah yang jelas dari top manajemen, tujuan organisasi dinyatakan dalam visi dan misi yang dijabarkan dalam kebijakan dan sasaran mutu.

2. Organisasi tergantung pada pelanggan, karena itu perusahaan harus mengetahui keinginan pelanggan saat ini dan yang akan datang.
3. Visi dan misi sebagai perencanaan strategis memerlukan tersedianya sumber daya (manusia, peralatan, metode, dan keuangan) untuk dapat merealisasikan persyaratan dan harapan pelanggan.
4. Sumber daya harus dikelola untuk menghasilkan produk tau jasa yang sesuai dengan persyaratan pelanggan.
5. Dengan adanya perencanaan strategis dan tersedianya sumber daya yang mencukupi, maka dapat dilakukan proses realisasi produk dan jasa yang mendapat masukan persyaratan dari pelanggan. Persyaratan-persyaratan tersebut telah diubah menjadi urutan proses internal perusahaan yang harus dikendalikan dengan memperhatikan keterkaitan dan ketergantungan antar proses tersebut.
6. Produk atau jasa yang dihasilkan akan diterima oleh pelanggan. Pada fase ini akan terjadi proses pembandingan antara harapan pelanggan dengan produk atau jasa yang diterima yang akan melahirkan kondisi puas atau tidak puas. Perusahaan harus mengetahui harapan pelanggan (dilihat pada garis yang terputus-putus).
7. Sebagai tindak lanjut dari pengukuran, kepuasan pelanggan, efektivitas, dan efisiensi penerapan sistem manajemen, proses dan produk perlu dilakukan analisa terhadap data tersebut. Hasil analisa data harus ditindak lanjuti dengan suatu program peningkatan.
8. Program-program peningkatan akan menuntut arahan dan tersedianya sumber daya. Hal ini berarti dibutuhkan kembali komitmen dari pimpinan puncak untuk menjalankannya. Dengan demikian proses

perbaikan berkesinambungan terus berlanjut tanpa berhenti dengan tujuan akhir untuk memuaskan pelanggan.

Gambar 2.1
Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008



Sumber : BSN SNI ISO 9001:2008

2.2.8.6 Tahap-tahap Penyusunan Standard Operating Procedure Sesuai ISO 9001:2008

Menurut Sailendra (2015:57) beberapa tahapan teknis dalam penyusunan Standard Operating Procedure sebagai berikut :

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan dilakukan untuk memahami kebutuhan penyusunan atau pengembangan Standard Operating Procedure, serta menyusun alternatif tindakan yang harus dilakukan oleh unit kerja. Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah :

- a. Mengetahui kebutuhan,
- b. Mengevaluasi dan menilai kebutuhan,
- c. Menetapkan kebutuhan, dan
- d. Menetapkan alternatif tindakan.

Hasil yang didapatkn dari tahapan ini adalah keputusan mengenai alternatif tindakan yang akan dilakukan.

2. Tahap Pembentukan Organisasi Tim

Tujuan dilakukannya tahapan ini adalah untuk menetapkan orang atau tim dari unit kerja yang bertanggung jawab untuk melaksanakan alternatif tindakan yang telah dibuat dalam tahap persiapan. Hasil yang didapatkan dari tahap ini adalah terbentuknya pedoman pembagian tugas dan kontrol pekerjaan. Adapun yang harus dilakukan dalam tahapan ini adalah :

- a. Menetapkan orang atau tim yang bertugas sebagai penanggung jawab pelaksana. Orang-orang ini bisa diambil dari unit kerja.
- b. Menyusun pembagian tugas pelaksanaan.
- c. Menetapkan orang yang diberi tanggung jawab atas pelaksanaan secara garis besar.
- d. Menetapkan mekanisme kontrol pekerjaan, dan
- e. Membuat pedoman pembagian pekerjaan dan kontrol pekerjaan.

3. Tahap Perencanaan

Tahap ini bertujuan menyusun serta menetapkan strategi, metodologi, rencana dan program kerja yang akan digunakan oeh tim pelaksana penyusunan. Produk dari tahap ini adalah pedoman perencanaan dan program kerja rinci. Langkah-langkah yang bisa dilakukan yaituu :

- a. Menyusun strategi dan metodologi kerja.
- b. Menyusun perencanaan kerja.
- c. Menyusun program-program kerja rinci.
- d. Menyusun pedoman perencanaan dan program kerja rinci.

4. Tahap Penyusunan

Inilah tahap inti dari penyusunan Standard Operating Procedure. Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan Standard Operating Procedure sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Adapun produk dari tahapan ini adalah draf pedoman Standard Operating Procedure. Adapun beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam tahapan ini adalah :

- a. Mengumpulkan informasi terkait dengan metode pendekatan pengumpulan yaitu dengan metode pendekatan sistem atau risiko kegiatan.
- b. Mengumpulkan informasi pelengkap, yaitu alur otorisasi, kebijakan, pihak yang terlibat, formulir, kaitan dengan prosedur lain, dan kode prosedur.

2.1.9 Perusahaan

Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan usaha yang bersifat tetap, terus-menerus, didirikan, bekerja, dan berkedudukan di tempat tertentu dengan tujuan memperoleh laba atau untung. Perusahaan mempunyai tujuan memaksimalkan keuntungan dari selisih antara jumlah yang diterima perusahaan atas penjualan barang atau jasa kepada pelanggan dari jumlah yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan dan menjual barang atau jasa tersebut.

Perusahaan dapat digolongkan dari jenis kegiatannya atau operasinya menjadi tiga, yaitu :

1. Perusahaan Dagang adalah perusahaan yang kegiatannya melakukan pembelian barang dagangan untuk dijual kembali tanpa mengubah bentuknya dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan.

Ciri-ciri perusahaan dagang adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatannya melakukan pembelian dan penjualan barang dagangan kepada masyarakat.
 - b. Pendapatan berasal dari hasil penjualan barang dagangan kepada masyarakat.
 - c. Terdapat perhitungan harga pokok penjualan, untuk menentukan besarnya laba/rugi.
 - d. Beban operasionalnya terdiri atas beban penjualan dan beban administrasi umum.
2. Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatannya mengolah bahan mentah atau bahan baku menjadi barang jadi.

Ciri-ciri perusahaan manufaktur adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatannya menghasilkan atau memproduksi barang jadi.
 - b. Pendapatannya berasal dari penjualan produksi barang jadi kepada perusahaan dagang.
 - c. Terdapat perhitungan harga pokok produksi untuk menentukan produk barang jadi.
 - d. Terdapat harga pokok penjualan, untuk menentukan besarnya laba atau rugi.
 - e. Biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
 - f. Beban operasionalnya terdiri dari beban penjualan dan beban administrasi.
3. Perusahaan Jasa adalah perusahaan yang kegiatan utamanya memproduksi produk yang tidak berwujud dengan tujuan mencari laba.

Ciri-ciri perusahaan jasa adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatannya memberi pelayanan jasa kepada masyarakat.
- b. Pendapatannya berasal dari hasil penjualan jasa kepada masyarakat.
- c. Tidak terdapat perhitungan harga pokok penjualan.
- d. Laba atau rugi diperoleh dengan membandingkan besarnya jumlah pendapatan dengan besarnya jumlah beban, baik beban usaha.

Menurut badan hukumnya perusahaan digolongkan menjadi lima jenis, yaitu sebagai berikut :

1. Perusahaan perorangan adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh seorang pengusaha dagang, perusahaan jasa, dan perusahaan industry.
2. Firma adalah persekutuan yang didirikan oleh dua orang orang atau lebih untuk menjalankan suatu perusahaan di bawah satu nama bersama, dan para sekutu bertanggung jawab secara bersama.
3. Perseroan Terbatas (PT) adalah persekutuan yang berbadan hukum untuk menjalankan perusahaan dengan modal usaha terbagi atas saham-saham. Tanggungjawab sekutu pemegang saham terbatas pada jumlah saham yang dimilikinya.
4. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi.
5. Persekutuan Komanditer (CV) adalah persekutuan yang didirikan oleh satu orang atau beberapa orang sekutu yang bertindak sebagai pengurus (sekutu aktif) dan satu orang atau beberapa orang sebagai sekutu diam (hanya memasukkan uang saja sebagai modal persekutuan, tetapi tidak menjadi pengurus persekutuan).

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

1. Kurniati (Jakarta, tahun 2009)

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Kurniati (Jakarta, tahun 2009) dengan judul “Desain Standard Operating Procedure Penjualan dan Piutang: Studi Kasus Pada Perusahaan yang Bergerak Di Bidang Perhotelan”. PT. ABC adalah perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, merupakan salah satu hotel bintang lima yang tersebar di 11 kota di Indonesia. Standard Operating Procedure yang dibuat oleh pihak manajemen PT. ABC sudah tidak sesuai dengan praktek yang terjadi di lapangan. Cara penyajiannya kurang baik, padahal Standard Operating Procedure merupakan salah satu alat penting yang digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan proses bisnis suatu perusahaan agar tidak keluar dari jalur yang seharusnya, sebab menyangkut pengendalian internal dalam proses bisnis. Penelitian ini mencoba untuk menganalisa Standard Operating Procedure lama dan perubahan Standard Operating Procedure yang sedang dilakukan dilihat dari aspek pengendalian internal. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif analitis yang bersifat kualitatif. Hasil penelitian bahwa Standard Operating Procedure lama PT. ABC yang terkait dengan penjualan dan piutang, banyak terdapat kekurangan, antara lain seperti permasalahan sistematika (baik sub prosedur maupun uraian proses dalam masing-masing prosedur), pendefinisian dokumen dan proses yang kurang lengkap, serta adanya perbedaan prosedur antara praktik di lapangan dengan yang diuraikan dalam Standard Operating Procedure dan masalah pengendalian internal yang kurang memadai.

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan

Keterangan	Persamaan	Perbedaan
1. Judul : Desain Standard Operating Procedure Penjualan dan Piutang Studi Kasus Pada Perusahaan yang Bergerak Di Bidang Perhotelan 2. Obyek : PT. ABC 3. Metode Penelitian : Deskriptif analitis bersifat kualitatif. 4. Hasil : Prosedur penjualan dan piutang yang disajikan terdapat banyak kekurangan, antara lain permasalahan sistematika, pendefinisian dokumen dan proses kurang lengkap, serta perbedaan prosedur dengan praktik di lapangan.	Desain Standard Operating Procedure	Obyek berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu pada PT. ABC di bidang perhotelan sedangkan penelitian sekarang pada CV. RIDA jasa penyewaan.
		Tahun periode penelitian berbeda. Penelitian terdahulu periode tahun 2009, sedangkan penelitian yang sekarang periode September 2015 sampai januari 2016.

Sumber : Penulis

2. Dewi (Surabaya, tahun 2014)

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Dewi (Surabaya, tahun 2014) dengan judul “Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Aktivitas Pengendalian Internal (Studi Kasus Distributor Besi Beton di Sidoarjo)”. CV. BJ yang merupakan perusahaan dagang di daerah Sidoarjo yang bergerak dalam bidang

distributor besi beton untuk keperluan bangunan. Masalah yang dialami oleh perusahaan adalah kesulitan dalam pencarian dokumen karena tidak adanya penomoran dokumen, tidak adanya bukti pemesanan barang sehingga pelanggan sering ingkar, piutang pernah tidak tertagih karena perusahaan tidak memberikan batas kredit untuk tiap pelanggan, pemrosesan pesanan pelanggan terhambat atau perusahaan dapat kehilangan penjualan karena bagian kantor khususnya bagian penjualan tidak mempunyai daftar persediaan barang yang ada di gudang dan kepala gudang tidak membuat rekapan persediaan setiap harinya sehingga perusahaan tidak dapat mempertahankan pelanggan lama maupun baru, dan bagian pengiriman melakukan pencurian uang yang didapat dari pelanggan pada siklus penjualan tunai (barang dikirim) karena perusahaan menganggap lebih efisien jika bagian pengiriman setelah mengirim barang langsung menerima uang pelunasan dari pelanggan padahal sebenarnya ada resikonya. Akibatnya perusahaan rugi karena uang yang didapat dari bagian pengiriman ternyata kurang.

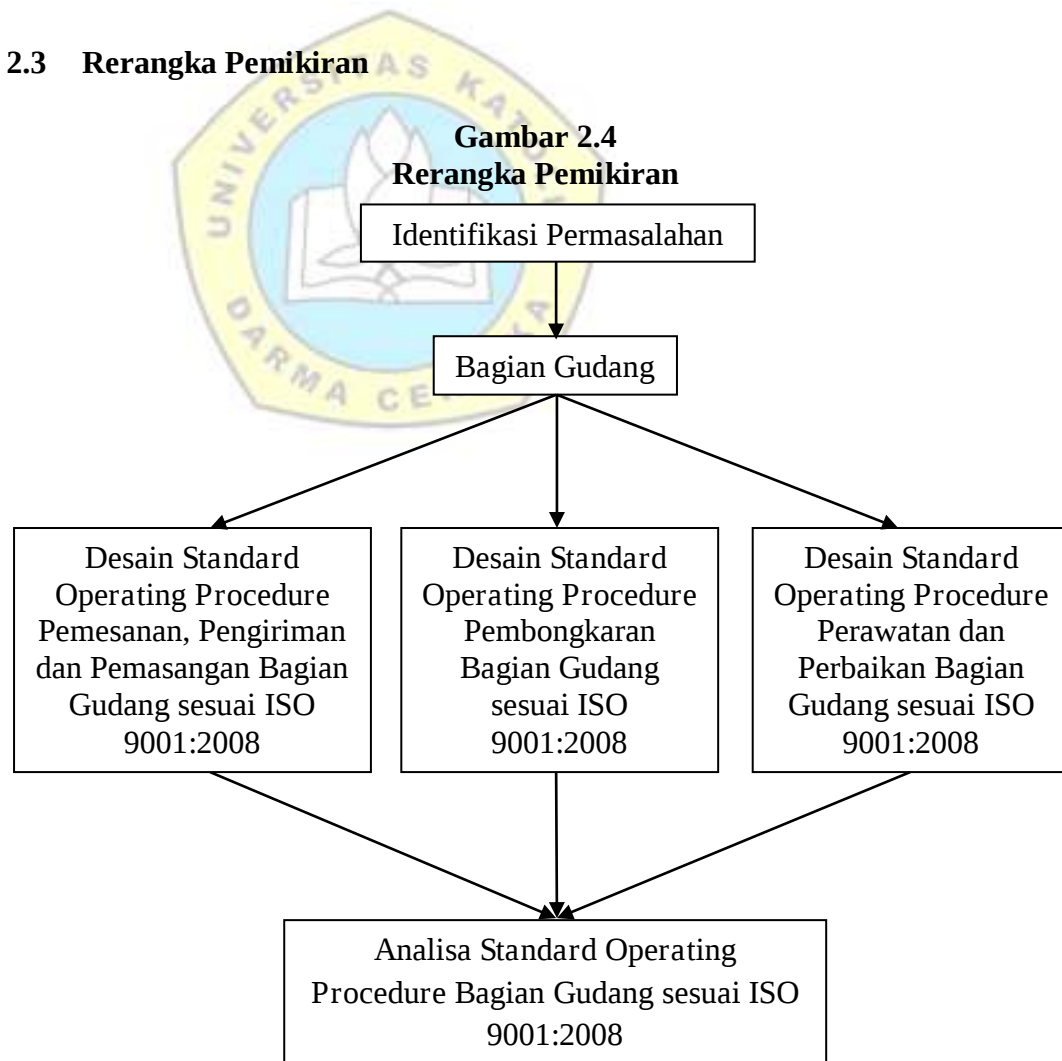
Tabel 2.3
Persamaan dan Perbedaan

Keterangan	Persamaan	Perbedaan
1. Judul : Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Aktivitas Pengendalian Internal. 2. Obyek : CV. BJ 3. Metode Penelitian : wawancara, observasi, dan dokumentasi. 4. Hasil : Memberikan	Perancangan Standard Operating Procedure	Obyek berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu pada CV. BJ di bidang distributor besi beton sedangkan penelitian sekarang pada CV. RIDA jasa penyewaan.

penomoran dokumen secara urut, dokumen sales order (SO) rangkap dua, kebijakan kredit, rekapan persediaan, dan pelunasan pembayaran berupa transfer.		
		Tahun periode penelitian berbeda. Penelitian terdahulu periode tahun 2014, sedangkan penelitian yang sekarang periode September 2015 sampai januari 2016.

Sumber : Penulis

2.3 Rerangka Pemikiran



Sumber : Penulis