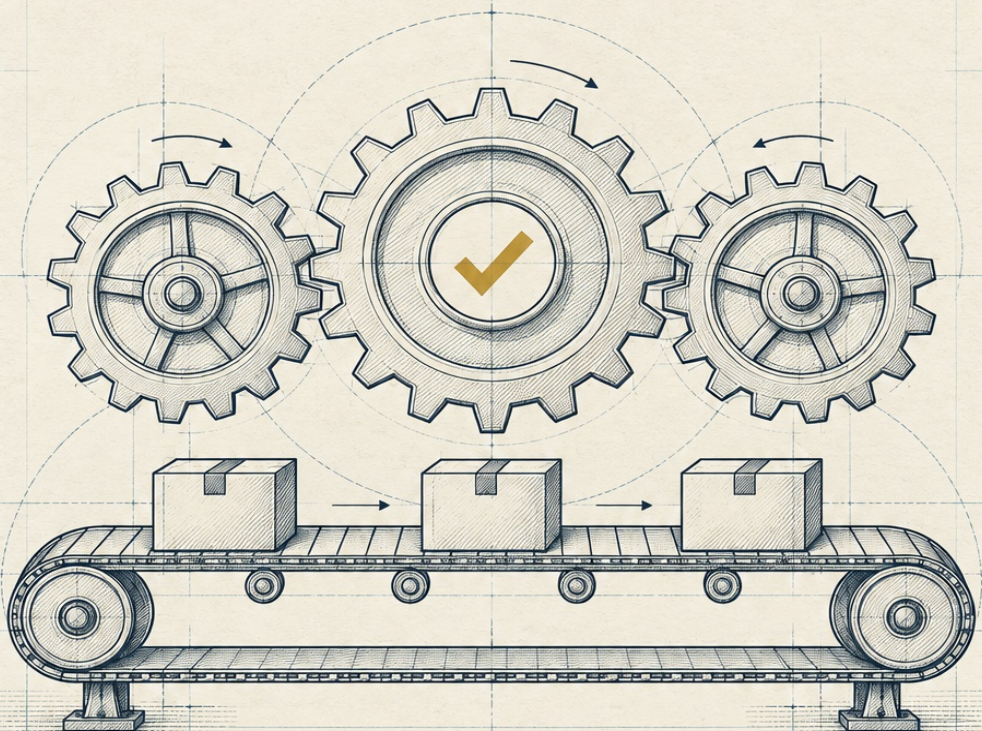


Usaha yang Tetap Jalan

Membangun SOP, tim, dan kendali operasional
tanpa bergantung pada pemilik



HALAMAN HAK CIPTA

USAHA YANG TETAP JALAN

*Membangun SOP, tim, dan kendali operasional tanpa
bergantung pada pemilik*

Hak Cipta © 2026 oleh Tim Penulis

Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak, menerjemahkan, mengadaptasi, mendistribusikan, menyimpan dalam sistem pencarian, atau menyebarkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penulis.

Mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

⚠ DISCLAIMER & SANGKALAN

Buku ini disusun untuk tujuan informasi dan edukasi. Isi buku ini merupakan panduan umum dan tidak dimaksudkan sebagai pengganti konsultasi profesional.

Penulis dan penerbit tidak bertanggung jawab atas segala risiko, kerugian, atau konsekuensi yang mungkin timbul akibat penerapan isi buku ini.

BAB 1 — MENGAPA USAHA MASIH BERGANTUNG PADA PEMILIK	1
◆ 1.1 Mengenali Ketergantungan Operasional	1
◆ 1.2 Membongkar Akar Masalah dan Dampaknya	12
◆ 1.3 Menetapkan Prinsip Awal Pembangunan Sistem	25
BAB 2 — MEMETAKAN PROSES UTAMA DARI AWAL SAMPAI AKHIR	40
◆ 2.1 Melihat Usaha sebagai Rangkaian Proses	40
◆ 2.2 Memilih Proses Prioritas dan Menetapkan Peran	48
◆ 2.3 Menemukan Titik Rawan dan Menetapkan Kendali	56
BAB 3 — MENULIS SOP YANG RINGKAS DAN BISA DIJALANKAN	67
◆ 3.1 Mengubah Kebiasaan Kerja Menjadi Struktur SOP	67
◆ 3.2 Menulis, Menguji, dan Memperbaiki SOP di Tempat Kerja	79
◆ 3.3 Menyederhanakan, Mengendalikan, dan Memperbarui SOP	89
BAB 4 — MEMBANGUN STANDAR MUTU DAN DAFTAR PERIKSA	98
◆ 4.1 Menetapkan Mutu yang Dapat Diamati dan Diukur	98
◆ 4.2 Merancang Daftar Periksa untuk Alur Kerja Harian	108
◆ 4.3 Menjalankan, Mengawasi, dan Memperbaiki Sistem Pemeriksaan	117

BAB 5 — MENGATUR PERAN, JADWAL, DAN WEWENANG TIM	130
◆ 5.1 Membagi Peran dan Tanggung Jawab Kerja	130
◆ 5.2 Menata Jadwal, Serah Terima, dan Wewenang	140
◆ 5.3 Melatih dan Memeriksa Kesiapan Staf	150
 BAB 6 — MENGENDALIKAN PERSEDIAAN DAN PENGADAAN	 162
◆ 6.1 Membangun Dasar Kendali Persediaan	162
◆ 6.2 Menjalankan Pemeriksaan dan Pengadaan Ulang	170
◆ 6.3 Menjaga Mutu Barang dan Ketahanan Pasokan	177
 BAB 7 — MENANGANI KELUHAN, KESALAHAN, DAN KEADAAN TIDAK TERDUGA	 192
◆ 7.1 Membuat Masalah Terlihat dan Terukur	192
◆ 7.2 Menangani Keluhan dan Kesalahan sampai Tuntas	203
◆ 7.3 Mengambil Keputusan Saat Operasi Terganggu	213
 BAB 8 — MENGUKUR KINERJA DAN MENJALANKAN EVALUASI MINGGUAN	 227
◆ 8.1 Memilih Ukuran Kinerja yang Benar-Benar Berguna	227
◆ 8.2 Menyusun Dashboard Mingguan dari Catatan Operasional	238
◆ 8.3 Menjalankan Evaluasi Mingguan dan Mengunci Perbaikan	247
 BAB 9 — RENCANA AKSI 90 HARI MENUJU USAHA YANG LEBIH MANDIRI	 258
◆ 9.1 Menetapkan Titik Awal dan Prioritas 90 Hari	258
◆ 9.2 Menjalankan Penerapan Mingguan di Lapangan	267
◆ 9.3 Meninjau Hasil dan Menjaga Kemandirian Usaha	278

Usaha yang Tetap Jalan

Membangun SOP, tim, dan kendali operasional tanpa bergantung pada pemilik

Bab 1: Mengapa Usaha Masih Bergantung pada Pemilik

1.1 Mengenali Ketergantungan Operasional

Usaha dapat terlihat ramai, pesanan terus masuk, dan staf tampak sibuk, tetapi hampir semua keputusan tetap berhenti di tangan pemilik. Staf menunggu pesan sebelum melayani

pelanggan tertentu. Pembelian bahan tertunda karena tidak ada yang berani menentukan jumlah. Keluhan pelanggan dibiarkan sampai pemilik datang.

Pekerjaan pembukaan pun dilakukan berbeda setiap hari karena orang yang bertugas hanya mengandalkan ingatan. Ketika pemilik tidak tersedia selama beberapa jam, alur kerja melambat, pertanyaan menumpuk, dan keputusan kecil ikut tertunda.

Kondisi ini sering dianggap sebagai tanda bahwa staf belum cukup cekatan. Padahal, penyebabnya belum tentu kemauan atau kemampuan orang tersebut. Bisa jadi staf tidak memiliki pedoman yang jelas, batas kewenangan yang aman, atau informasi yang cukup untuk bertindak.

Jika penyebabnya tidak dibedakan, pemilik akan terus menambal masalah dengan hadir lebih lama, menjawab pesan lebih cepat, dan mengerjakan sendiri bagian yang sebenarnya dapat dijalankan tim.

 **Definisi:** Ketergantungan operasional terjadi ketika pekerjaan rutin tidak dapat berjalan tanpa arahan, persetujuan, pemeriksaan, atau keputusan pemilik.

Tanda paling mudah terlihat adalah staf selalu menunggu instruksi, bahkan untuk pekerjaan yang berulang. Mereka bertanya lagi cara mencatat pesanan, jumlah bahan yang perlu disiapkan, siapa yang harus dihubungi ketika barang datang, atau bagaimana merespons keluhan yang pernah terjadi.

Pertanyaan yang sama bukan sekadar gangguan kecil. Itu menunjukkan bahwa pengetahuan kerja masih tersimpan di kepala pemilik dan belum berubah menjadi pedoman yang dapat digunakan orang lain.

Tanda berikutnya adalah keputusan kecil ikut menunggu. Staf mungkin mampu menjalankan langkah teknis, tetapi tidak tahu kapan boleh mengganti bahan, memberi penggantian kepada pelanggan, menunda pesanan, memesan ulang persediaan, atau meminta bantuan.

Pekerjaan yang seharusnya selesai dalam beberapa menit akhirnya menunggu balasan pemilik selama berjam-jam. Dalam usaha kuliner, pesanan dapat tertunda karena staf tidak yakin apakah menu tertentu boleh diganti.

Dalam jasa, pelanggan menunggu karena petugas tidak memahami batas penyesuaian layanan. Dalam usaha toko, penjualan tertahan karena staf ragu bertindak ketika jumlah barang di catatan berbeda dari jumlah fisik.

Pekerjaan yang berhenti ketika pemilik tidak tersedia merupakan tanda yang lebih serius. Bayangkan sebuah toko yang tetap buka ketika pemilik pergi selama satu hari.

Jika staf dapat melayani pelanggan, menjaga kerapian, menerima barang, mencatat selisih, dan melaporkan masalah berdasarkan pedoman yang disepakati, keterlibatan pemilik dalam pekerjaan harian sudah memiliki batas.

Namun, jika staf hanya menunggu pemilik untuk membuka tempat, memeriksa mutu, menyetujui pembelian, atau menangani pelanggan yang tidak puas, usaha itu belum memiliki kendali operasional yang cukup kuat.

Tidak semua keterlibatan pemilik merupakan masalah. Pemilik tetap dibutuhkan untuk menentukan arah usaha, menetapkan standar mutu, memutuskan perubahan penting, menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan utama, dan menangani keputusan yang risikonya memang besar.

Keterlibatan tersebut bernilai strategis karena pengalaman pemilik digunakan untuk menentukan masa depan usaha. Masalah muncul ketika pemilik terseret ke pekerjaan yang sama setiap hari hanya karena tim tidak tahu cara menjalankannya.

Membedakan keterlibatan strategis dan ketergantungan

Bedakan keterlibatan strategis dari keterlibatan yang muncul karena sistem kerja belum lengkap. Jika pemilik memeriksa hasil produksi untuk menilai apakah standar mutu masih sesuai, pemeriksaan itu dapat menjadi kendali yang bernilai.

Jika pemilik harus memeriksa setiap pesanan karena tidak ada ukuran hasil yang jelas dan tidak ada orang yang ditugaskan, pemeriksaan itu lebih mungkin menjadi tanda ketergantungan.

Jika pemilik menyetujui pembelian bahan utama karena nilainya besar atau mutunya sensitif, keputusan itu masuk akal. Namun, jika pemilik harus menjawab setiap permintaan pembelian tisu, kemasan, atau bahan rutin karena batas persediaan tidak pernah ditentukan, masalahnya bukan pada staf semata.

Sistem kerja belum memberi pegangan.

Menelusuri pekerjaan berdasarkan fungsi

Untuk mengenali pola ini, telusuri pekerjaan berdasarkan fungsi, bukan berdasarkan nama orang. Amati:

- pelayanan pelanggan
- produksi atau pemenuhan pesanan
- pembelian

- pencatatan
- penjadwalan
- pengawasan
- penanganan keluhan

Pada setiap fungsi, tuliskan pekerjaan yang benar-benar terjadi dalam keseharian. Jangan menggunakan rumusan umum seperti “mengurus toko” atau “memastikan pelayanan baik”.

Uraikan menjadi tindakan yang dapat diamati, seperti menerima pesanan, memeriksa kelengkapan, menyiapkan bahan, mengisi catatan penjualan, menyusun jadwal, memeriksa kebersihan, atau menjawab keluhan.

Berikutnya, catat siapa yang saat ini mengerjakan setiap pekerjaan. Apakah dilakukan oleh staf tertentu, dikerjakan bergantian, diambil alih pemilik, atau tidak memiliki penanggung jawab yang jelas?

Catat pula seberapa sering pemilik turun tangan:

- setiap pembukaan
- beberapa kali sehari
- beberapa kali dalam seminggu

- hanya ketika terjadi masalah

Setelah itu, tuliskan alasan keterlibatan tersebut. Apakah staf belum pernah dilatih, instruksinya belum tertulis, batas keputusannya belum jelas, informasinya tidak tersedia, atau pemilik memang perlu memberikan persetujuan?

Jangan lupa akibat jika pekerjaan itu terlewat. Hindari catatan seperti “bisa bermasalah” karena terlalu umum. Jelaskan akibatnya secara konkret:

- pesanan terlambat
- pelanggan menerima informasi yang berbeda
- bahan habis saat jam sibuk
- pencatatan tidak lengkap
- jadwal bertabrakan
- keluhan tidak mendapat tindak lanjut

Catat juga bukti yang pernah muncul, seperti:

- pesan pelanggan
- catatan persediaan yang tidak cocok
- pesanan yang terlewat

- pekerjaan pembukaan yang belum selesai
- keputusan yang tertunda karena menunggu pemilik

Bukti membantu Anda melihat pola tanpa langsung menyalahkan orang tertentu.

Menelusuri akar masalah dalam situasi nyata

Contoh situasi:

Sebagai contoh situasi, bayangkan sebuah usaha makanan dengan tiga staf. Setiap pagi, satu staf menyiapkan tempat, satu staf menyiapkan bahan, dan satu staf menerima pesanan.

Pemilik tetap datang karena staf tidak tahu jumlah bahan yang harus disiapkan, tidak yakin siapa yang boleh memutuskan penggantian bahan, dan selalu meminta pemilik memeriksa pesanan sebelum dikirim. Jika pemilik tidak datang, persiapan dimulai terlambat dan beberapa pesanan menunggu.

Jangan berhenti pada kesimpulan “staf kurang teliti”. Catat bahwa pelaksana sudah ada, tetapi jumlah persiapan belum memiliki pedoman, batas keputusan belum ditetapkan, dan

pemeriksaan akhir belum memiliki kriteria yang dapat dipahami bersama.

Di situlah letak perbedaannya: masalah tidak hanya berada pada orang yang menjalankan pekerjaan, tetapi juga pada pegangan yang belum disediakan oleh usaha.

Menentukan prioritas perbaikan

Agar tidak mencoba memperbaiki semuanya sekaligus, nilai setiap pekerjaan dengan tiga pertanyaan:

1. Seberapa sering pemilik harus turun tangan?
2. Seberapa besar dampaknya terhadap pelanggan, mutu, atau pendapatan?
3. Seberapa mudah pekerjaan itu dialihkan kepada orang lain setelah diberi pedoman dan latihan?

Pekerjaan yang sering memanggil pemilik, berdampak langsung pada pelanggan, dan cukup mudah diajarkan perlu mendapat perhatian lebih dahulu.

Pekerjaan yang jarang terjadi, berisiko besar, dan memang membutuhkan keputusan pemilik dapat tetap berada di tangan pemilik untuk sementara, tetapi batasnya harus dipahami tim.

Dari penilaian itu, susun peta masalah operasional dengan menghubungkan empat hal:

- pekerjaan yang tersendat
- penyebab utamanya
- pihak yang terdampak
- bukti kejadian

Misalnya, “pemeriksaan pesanan terlambat” disebabkan oleh “tidak ada kriteria pemeriksaan dan staf menunggu pemilik”. Pihak yang terdampak adalah pelanggan dan staf pengiriman, sedangkan buktinya berupa pesanan yang tertunda dan pesan pelanggan yang meminta kepastian.

Hubungan semacam ini mengubah keluhan yang samar menjadi masalah yang dapat ditata.

Key Insight: 💡 Wawasan pentingnya adalah ketergantungan tidak selalu tampak sebagai pekerjaan yang dikerjakan pemilik. Kadang-kadang ketergantungan terlihat dari pekerjaan yang tidak berani dikerjakan staf, keputusan yang sengaja ditunda, atau kesalahan yang terus berulang karena tidak ada informasi untuk dijadikan acuan.

Pemilik mungkin merasa sudah mendelegasikan tugas, padahal yang dipindahkan baru pekerjaannya, bukan pedoman, kewenangan, dan cara melaporkan hasilnya.

Tips Praktis: ✅ Setelah membaca bagian ini, amati satu hari kerja tanpa langsung memperbaiki keadaan. Catat setiap kali staf menunggu instruksi, mengulang pertanyaan, meminta persetujuan, atau menghentikan pekerjaan karena pemilik tidak tersedia.

Kelompokkan catatan itu berdasarkan fungsi, lalu pilih pekerjaan yang paling sering menghambat pelanggan dan paling banyak menyita perhatian Anda. Tuliskan siapa

pelaksananya, kapan Anda turun tangan, mengapa Anda masih diperlukan, dan apa akibatnya jika pekerjaan itu terlewat.

Dari catatan tersebut, tetapkan satu proses pertama yang akan ditata. Proses itu menjadi titik awal untuk membongkar akar masalah dan dampaknya pada bagian berikutnya.

1.2 Membongkar Akar Masalah dan Dampaknya

Catatan pengamatan dari bagian sebelumnya menunjukkan pekerjaan apa saja yang masih membuat staf datang kepada pemilik. Langkah berikutnya adalah membongkar mengapa ketergantungan itu terjadi. Biasanya, masalahnya bukan karena staf tidak mau bekerja, melainkan karena informasi yang mereka terima belum cukup untuk mengambil keputusan dengan benar.

Ketika Pengetahuan Kerja Masih Tersimpan di Kepala Pemilik

Staf mungkin memahami tugas umumnya, tetapi belum mengetahui:

- urutan tindakan;
- standar hasil;

- batas keputusan;
- pengecualian;
- cara melaporkan masalah.

Pertimbangan yang selama ini tersimpan di kepala pemilik belum menjadi pedoman bersama. Akibatnya, pekerjaan baru dianggap aman setelah pemilik melihat, menyetujui, atau memperbaikinya.

 *Definisi: Pengetahuan seperti ini sering disebut pengetahuan tersembunyi. Pentingnya baru terlihat ketika pemilik tidak hadir.*

Pemilik mungkin berkata, “Kalau pelanggan seperti itu, layani dengan cara biasa,” atau “Bahan ini jangan dipakai kalau sudah terlihat kurang segar.” Bagi pemilik, kalimat tersebut terasa jelas karena ia memahami konteksnya dari pengalaman.

Bagi staf, kalimat yang sama dapat menimbulkan pertanyaan: pelanggan seperti apa yang dimaksud, seberapa kurang segar bahan yang masih boleh digunakan, dan siapa yang harus diberi tahu?

Contoh situasi:

Bayangkan sebuah usaha makanan yang memiliki aturan bahwa pesanan tertentu harus diperiksa ulang sebelum diserahkan. Pemilik memahami bahwa pemeriksaan diperlukan untuk pesanan yang berisi perubahan bahan, permintaan khusus, atau jumlah besar.

Namun, staf hanya menerima instruksi, “Pesanan khusus harus dicek dulu.” Pada hari ramai, seorang staf menganggap pesanan tanpa bahan tertentu bukan pesanan khusus, sedangkan staf lain menganggap semua pesanan dalam jumlah tertentu sebagai pesanan khusus.

Instruksi lisan sulit diwariskan karena bergantung pada ingatan orang yang menyampaikan dan orang yang menerima. Instruksi juga sulit diperiksa ketika hasil kerja kembali tidak sesuai.

Instruksi lisan yang tidak memiliki kriteria bersama akan menghasilkan tafsir berbeda dan kesalahan berulang.

Pemilik kemudian menemukan kesalahan, menegur staf, dan menjelaskan ulang aturan melalui percakapan singkat. Masalah tampak selesai, tetapi pemahaman baru itu belum menjadi standar bersama.

Tanpa rujukan tertulis, pemilik tidak dapat segera membedakan apakah staf melewati langkah, memahami aturan secara berbeda, atau belum menguasai keterampilan

yang diperlukan. Dalam keadaan seperti ini, pemilik cenderung mengulang pesan, menaikkan nada bicara, atau mengambil alih pekerjaan.

Staf mungkin menjadi lebih hati-hati untuk sementara, tetapi belum tentu memahami cara kerja yang benar.

Perbedaan Standar Menunjukkan Masalah Sistem

Perbedaan pemahaman kemudian berkembang menjadi perbedaan standar antaranggota tim. Orang pertama membersihkan meja dengan memeriksa sudut dan bagian bawah peralatan. Orang kedua hanya mengelap permukaan yang terlihat.

Keduanya merasa sudah menjalankan tugas karena ukuran “bersih” belum dijelaskan. Di tempat lain, seorang staf langsung mengganti barang yang cacat, sedangkan staf lain menunggu persetujuan pemilik.

Perbedaan itu tidak otomatis berarti salah satu orang tidak peduli. Bisa jadi usaha belum menetapkan hasil yang diharapkan, batas keputusan, dan waktu pelaporan.

Karena itu, jangan langsung mencari siapa yang salah. Telusuri hubungan sebab dan akibat dengan tiga pertanyaan:

1. informasi apa yang tidak tersedia saat pekerjaan dilakukan;
2. keputusan apa yang belum memiliki batas jelas;
3. langkah apa yang belum memiliki standar yang dapat diamati?

Pertanyaan tersebut mengarahkan perhatian pada sistem kerja. Jika staf tidak tahu kapan harus menghubungi pemilik, persoalannya mungkin bukan keberanian yang rendah, melainkan batas wewenang yang belum ditentukan.

Jika pembelian bahan sering terlambat, penyebabnya mungkin bukan kelalaian staf, melainkan tidak adanya catatan persediaan, batas minimum, atau waktu pemeriksaan yang tetap.

Dalam praktik operasional, akar masalah sering terlihat dari akibat yang berulang:

Tanda masalah

Hasil kerja tidak konsisten

Kemungkinan akar masalah

Setiap orang memakai pemahamannya sendiri

Dampak operasional

Hasil kerja berbeda antaranggota tim

Tanda masalah

Kesalahan yang sama muncul kembali

Kemungkinan akar masalah

Perbaikannya hanya disampaikan kepada orang yang kebetulan melakukan kesalahan

Dampak operasional

Kesalahan berulang

Tanda masalah

Pekerjaan ganda terjadi

Kemungkinan akar masalah

Tidak jelas siapa yang memeriksa, siapa yang mencatat, dan siapa yang meneruskan informasi

Dampak operasional

Pekerjaan menjadi berulang

Pelanggan juga dapat menunggu lebih lama karena keputusan rutin harus melewati pemilik. Ketika volume kerja meningkat, kelemahan ini semakin terasa.

Cara kerja yang masih dapat ditopang oleh percakapan saat pesanan sedikit akan mudah terganggu ketika pesanan bertambah, staf berganti giliran, atau pemilik harus meninggalkan lokasi.

Masalahnya bukan sekadar usaha menjadi lebih sibuk. Cara kerja yang belum tertulis membuat pertumbuhan menambah jumlah keputusan yang harus melewati orang yang sama.

Biaya Ketergantungan bagi Pemilik

Perhatikan pula beban yang tidak terlihat pada pemilik. Pemilik mungkin masih mampu memeriksa setiap pesanan, menjawab setiap pertanyaan, dan menyelesaikan setiap

kekurangan.

Namun, waktu untuk pekerjaan rutin berarti waktu tersebut tidak tersedia untuk:

- membina staf;
- meninjau pemasok;
- memperbaiki alur kerja;
- menjaga hubungan dengan pelanggan;
- memikirkan pengembangan usaha.

Inilah biaya kesempatan yang sering luput dihitung. Yang habis bukan hanya tenaga, tetapi juga kesempatan untuk menjalankan peran pemilik sebagai pengarah usaha.

Jika sebagian besar waktu habis untuk menjawab pertanyaan yang sama, persoalan utamanya bukan kurangnya kesibukan. Pengetahuan pribadi belum berubah menjadi cara kerja yang dapat digunakan bersama.

Gagasan Michael E. Gerber tentang perbedaan peran pelaksana teknis, pengelola, dan pengembang usaha membantu melihat masalah ini dengan lebih jernih. Pemilik usaha kecil sering memulai sebagai orang yang paling mampu mengerjakan pekerjaan teknis.

Karena memahami pekerjaan dengan baik, ia kemudian menjadi pemeriksa, pemecah masalah, dan pengambil keputusan untuk hampir semua hal.

Peran tersebut memang diperlukan pada tahap tertentu, tetapi menjadi hambatan ketika seluruh usaha tetap bergantung pada orang yang sama. Pemilik tidak lagi hanya bekerja di dalam usaha, melainkan menjadi tempat semua pekerjaan berhenti.

Pada titik itu, keterampilan pemilik yang semestinya menjadi kekuatan justru berubah menjadi batas kapasitas usaha.

Ketergantungan tidak berarti pemilik harus menghilangkan seluruh pemeriksaan. Sistem yang baik bukan sistem tanpa pengawasan, melainkan sistem yang membuat pengawasan memiliki tujuan dan batas.

Pemilik tetap perlu memeriksa ukuran tertentu, meninjau hasil pada waktu yang ditetapkan, dan mengambil keputusan untuk masalah yang memang berada di luar wewenang tim.

Perbedaannya, pemilik tidak lagi menjadi jalur wajib untuk setiap pekerjaan kecil. Pengawasan berpindah dari memeriksa semua tindakan menjadi memastikan standar, catatan, dan pengecualian ditangani dengan benar.

Tim tetap memiliki arahan, sementara pemilik tidak terseret kembali ke setiap keputusan rutin.

Memisahkan Masalah Kemampuan dan Masalah Sistem

 **Perhatian:** Pisahkan masalah kemampuan orang dari masalah sistem.

Jika seorang staf berulang kali salah menyiapkan pesanan, jangan langsung menyimpulkan bahwa ia tidak mampu. Periksa terlebih dahulu apakah urutan kerja sudah tertulis, contoh hasil tersedia, latihan pernah dilakukan, dan pemeriksaan terjadi pada titik yang tepat.

Jika instruksi berubah setiap kali pemilik melihat pekerjaan, staf akan kesulitan membangun kebiasaan yang konsisten. Sebaliknya, jika pedoman sudah jelas, latihan sudah diberikan, dan hasil masih menyimpang, barulah kemampuan atau kedisiplinan orang tersebut dapat dibahas secara lebih adil.

Langkah ini mencegah dua kesalahan: menegur orang untuk masalah yang sebenarnya berasal dari sistem, atau membiarkan kesalahan berulang setelah pedoman sudah memadai.

Menentukan Kendala Utama yang Perlu Ditangani

Gagasan tentang kendala utama dari Eliyahu M. Goldratt dan Jeff Cox juga membantu menentukan titik awal perbaikan. Usaha tidak harus membenahi semua masalah sekaligus.

Sering kali ada satu titik yang paling membatasi kelancaran pekerjaan, seperti persetujuan pemilik, pemeriksaan mutu, pembelian bahan, serah terima antarshift, atau penanganan keluhan.

Membenahi hal kecil di tempat lain tidak banyak membantu jika titik pembatas tersebut tetap sama.

Untuk menemukannya, pilih satu masalah yang paling sering mengganggu alur kerja. Catat:

- gejalanya;
- kemungkinan penyebabnya;
- dampaknya;
- informasi yang belum tersedia;
- keputusan yang perlu dibatasi.

Misalnya, pelanggan menunggu terlalu lama karena staf harus menunggu persetujuan pemilik untuk perubahan pesanan. Dampaknya, antrean bertambah, staf meninggalkan pekerjaan lain, dan pemilik terus terganggu.

Jangan berhenti pada kalimat “staf lambat.” Tanyakan informasi apa yang tidak dimiliki staf dan keputusan apa yang dapat dibuat dengan batas yang lebih jelas.

Dari sana, tentukan apakah yang perlu ditata lebih dahulu adalah petunjuk kerja, wewenang, pemeriksaan, pencatatan, atau cara melaporkan pengecualian.

 **Key Insight:** *Prinsip mutu W. Edwards Deming juga relevan: hasil kerja sangat dipengaruhi oleh sistem tempat pekerjaan dilakukan, bukan hanya oleh kemauan individu.*

Orang yang rajin pun dapat menghasilkan pekerjaan berbeda jika bahan, urutan, alat, waktu pemeriksaan, dan petunjuknya tidak jelas. Karena itu, menambah teguran belum tentu memperbaiki mutu.

Sering kali, perbaikan lebih efektif dimulai dengan memperjelas proses, menentukan ukuran sederhana, lalu meninjau hasilnya secara berulang.

Memilih Proses Prioritas

Setelah membaca bagian ini, pilih pekerjaan rutin yang paling sering membuat Anda dipanggil. Amati satu pelaksanaannya tanpa segera membantu.

Catat urutan tindakan, pertanyaan staf, keputusan yang menunggu Anda, kesalahan yang muncul, dan hasil yang seharusnya terlihat. Tanyakan kepada staf bagian mana yang paling membingungkan.

Gunakan temuan tersebut untuk membedakan informasi yang belum tersedia, batas keputusan yang belum jelas, dan langkah kerja yang belum memiliki standar.

Jangan buru-buru memperbaiki semuanya. Tandai titik yang paling sering menghentikan pekerjaan atau paling besar memengaruhi mutu, waktu layanan, dan beban pemilik.

Titik itulah yang menjadi dasar memilih proses prioritas. Dengan memulai dari satu kendala yang jelas, Anda dapat menguji perubahan bersama tim dan mengubah pengetahuan yang selama ini tersimpan di kepala menjadi cara kerja yang dapat dijalankan tanpa menunggu kehadiran pemilik.

1.3 Menetapkan Prinsip Awal Pembangunan Sistem

Setelah mengetahui titik yang paling sering menghentikan pekerjaan, langkah berikutnya bukan mengumpulkan semua masalah sekaligus. Banyak pemilik usaha memulai pembangunan sistem dengan menulis banyak aturan, lalu meminta staf menghafalnya.

Dokumen bertambah, tetapi pekerjaan tetap berhenti ketika pemilik tidak hadir. Staf masih bingung saat menerima pesanan khusus, menghadapi bahan yang tidak tersedia, menangani keluhan, atau menemukan hasil kerja yang berbeda dari kebiasaan pemilik.

Masalahnya bukan sekadar instruksi yang terlalu pendek. Sistem belum dirancang untuk membantu pekerjaan nyata dan keputusan sehari-hari.

Unsur Sistem Operasional

 **Definisi:** Sistem operasional adalah cara usaha menghasilkan hasil yang diharapkan secara berulang.

Di dalamnya terdapat:

- Hasil yang harus dijaga.
- Langkah kerja yang perlu dilakukan.
- Penanggung jawab.
- Batas kewenangan.
- Informasi yang harus dicatat.
- Ukuran keberhasilan.

Keenam unsur ini perlu hadir bersama. Langkah kerja tanpa penanggung jawab membuat orang saling menunggu. Penanggung jawab tanpa kewenangan membuat staf tetap meminta keputusan untuk hal kecil.

Catatan tanpa ukuran keberhasilan membuat pemilik sulit menilai apakah cara kerja tersebut benar-benar membantu.

Sistem juga bukan sekadar dokumen yang disimpan di map atau telepon. Sistem harus dipakai saat pekerjaan berlangsung, membantu orang mengambil keputusan yang

tepat, dan dapat diperbarui ketika ditemukan masalah.

Dokumen yang panjang tetapi tidak dibuka tidak banyak membantu. Sebaliknya, lembar singkat yang berada dekat tempat kerja dapat lebih berguna jika memuat tindakan, batas keputusan, dan tanda selesai yang jelas.

Membangun Sistem dari Pekerjaan Nyata

Contoh situasi:

Bayangkan sebuah usaha makanan yang pemiliknya selalu memeriksa pesanan sebelum dikirim. Ia mengetahui ukuran porsi, susunan kemasan, cara menangani pesanan tanpa bahan tertentu, dan kapan pelanggan perlu dihubungi.

Sementara itu, staf hanya menerima arahan seperti “buat sesuai standar” atau “periksa dulu sebelum dikirim”. Ketika pemilik pergi, ukuran porsi berubah, sambal tertukar, dan pesanan khusus tidak diberi tanda.

Dalam situasi seperti ini, solusi awal bukan menulis aturan panjang untuk seluruh kegiatan dapur. Tetapkan lebih dahulu hasil yang harus dijaga: pesanan sesuai catatan, kemasan

tidak rusak, dan pesanan khusus diberi tanda sebelum diserahkan.

Setelah itu, urutkan langkahnya, tunjuk orang yang melakukan pemeriksaan, tetapkan keputusan yang boleh diambil tanpa bertanya, dan catat kesalahan yang terjadi.

Dengan cara tersebut, sistem dibangun dari kebutuhan pekerjaan nyata, bukan dari keinginan untuk menghasilkan banyak dokumen.

Menetapkan Batas Kendali dan Kewenangan

Pemilik sering mengira sistem berarti melepaskan kendali. Padahal, sistem membuat kendali lebih jelas dan tidak bergantung pada pemeriksaan setiap gerakan.

Pemilik perlu menentukan hasil yang tidak boleh berubah, keputusan yang boleh diambil staf, serta keadaan yang harus segera dilaporkan.

Misalnya, staf boleh mengganti bahan dengan pilihan yang sudah disetujui selama jumlah dan mutunya tetap sesuai. Namun, jika bahan utama tidak tersedia atau pelanggan meminta perubahan di luar pilihan yang ditetapkan, staf harus melapor sebelum pesanan diproses.

Batas seperti ini lebih membantu daripada pesan umum, “Kalau ada masalah, tanyakan.”

Pemilik usaha kecil sering memulai sebagai orang yang paling mampu mengerjakan pekerjaan inti. Ketika usaha berkembang, ia juga harus mengatur orang, waktu, mutu, dan arah usaha.

Masalah muncul ketika semua peran tetap dijalankan sendiri. Pemilik menjadi pelaksana utama, pemeriksa terakhir, pemberi keputusan, sekaligus tempat bertanya untuk hal-hal kecil.

Usaha mungkin tetap berjalan, tetapi kapasitasnya terbatas oleh waktu dan tenaga satu orang.

Key Insight: 💡 Karena itu, prinsip awal pembangunan sistem adalah memindahkan pengetahuan dari kepala pemilik ke cara kerja yang dapat dilihat, dijelaskan, dan diuji oleh tim.

Pemindahan pengetahuan itu tidak perlu dilakukan sekaligus. Ambil satu pekerjaan yang paling sering membuat Anda dipanggil. Amati ketika pekerjaan tersebut berlangsung.

Tulis hasil akhirnya, urutan tindakan, titik pemeriksaan, keputusan yang mungkin muncul, dan keadaan yang mengharuskan staf melapor.

Kemudian minta staf menjalankan pekerjaan dengan mengikuti tulisan itu. Perhatikan bagian yang masih menimbulkan pertanyaan.

Pertanyaan yang berulang menunjukkan bahwa instruksi belum cukup jelas, bukan otomatis menunjukkan staf tidak mampu.

Memilih Kendala Utama

Prinsip berikutnya adalah memilih kendala utama, bukan membenahi seluruh usaha secara bersamaan.

Pada usaha kecil, kendala itu dapat berupa pemeriksaan pesanan yang hanya dapat dilakukan pemilik, pembelian bahan utama yang selalu terlambat, serah terima antartjadwal yang tidak jelas, atau keputusan keluhan pelanggan yang menunggu pemilik.

Jika semua hal ditata sekaligus, tenaga tim tersebar dan perubahan sulit diuji. Sebaliknya, ketika proses yang paling membatasi kelancaran diperbaiki lebih dahulu, hasilnya lebih mudah diamati.

Untuk menentukan proses prioritas, periksa tiga hal:

- Seberapa sering proses tersebut memerlukan campur tangan pemilik.

- Seberapa langsung proses itu memengaruhi mutu, waktu layanan, atau arus pendapatan.
- Seberapa sering proses itu menimbulkan kebingungan, pekerjaan ulang, atau kesalahan.

Proses yang kuat pada ketiga pertimbangan tersebut layak ditata lebih dahulu.

Pembukaan toko, penerimaan pesanan, pemeriksaan hasil produksi, pembelian bahan utama, dan penutupan catatan kas dapat menjadi pilihan, tetapi tidak semuanya harus dipilih.

Tetapkan sejumlah kecil proses yang paling mendesak sesuai kondisi usaha.

Tunda proses yang jarang terjadi atau berdampak kecil. Jika suatu pengecualian hanya muncul sesekali dan tidak mengganggu pekerjaan utama, Anda belum perlu membuat aturan panjang untuknya.

Penundaan bukan berarti mengabaikan masalah. Penundaan memberi ruang agar tim lebih dulu memiliki cara kerja yang stabil pada kegiatan yang paling sering dilakukan.

Penataan yang terlalu luas sejak awal dapat membebani staf, memperlambat latihan, dan membuat mereka kembali bergantung pada pemilik.

Menetapkan Pemilik Proses dan Batas Waktu

Untuk setiap proses prioritas, tetapkan:

- Pemilik proses.
- Alasan pemilihan.
- Hasil yang harus dijaga.
- Batas waktu penataan awal.

Pemilik proses bukan orang yang mengerjakan semuanya. Ia memastikan langkah dijalankan, catatan tersedia, masalah dilaporkan, dan perbaikan dibicarakan.

Misalnya, proses penjadwalan pelanggan pada usaha jasa dapat diberikan kepada satu staf. Hasil yang harus dijaga adalah jadwal tidak bertabrakan, kebutuhan pelanggan tercatat, dan setiap perubahan jadwal dikonfirmasi.

Waktu penataan awal dapat ditetapkan selama satu minggu untuk mengamati, menulis, mencoba, dan memperbaiki cara kerja.

Tenggat tidak harus sama untuk setiap usaha, tetapi setiap proses perlu memiliki batas waktu agar tidak terus tertunda.

Membuat Sistem yang Dipakai dan Diperbarui

Sistem harus dibangun untuk dipakai, bukan untuk disimpan. Jika hasil kerja sering berubah, periksa apakah urutan, bahan, alat, informasi, dan keputusan yang tersedia memang mendukung hasil yang diharapkan.

Staf yang bermaksud bekerja dengan baik tetap dapat melakukan kesalahan jika catatan pesanan tidak lengkap, ukuran tidak tersedia, atau batas keputusan tidak pernah dijelaskan.

Sebelum menambah teguran, periksa dahulu apakah cara kerja yang ada memungkinkan orang bekerja dengan benar.

Sistem yang dipakai juga perlu mudah diperbarui. Ketika terjadi kesalahan, jangan langsung menambah banyak halaman.

Cari bagian yang gagal:

- Apakah langkahnya terlewat?
- Apakah hasilnya tidak memiliki ukuran?
- Apakah penanggung jawabnya tidak jelas?
- Apakah keputusan pengecualian belum diatur?

Perbaiki bagian tersebut, lalu uji kembali dalam pekerjaan nyata.

Jika staf tidak membuka dokumen karena terlalu panjang atau letaknya jauh dari tempat kerja, ubah menjadi lembar singkat, catatan dekat lokasi kerja, atau daftar pemeriksaan yang dapat ditandai.

Bentuknya boleh menyesuaikan usaha selama membantu tindakan dan keputusan.

Menyiapkan Pertanyaan untuk Pemetaan Proses

Sebelum memetakan proses secara rinci pada bab berikutnya, siapkan pertanyaan pengarah.

1. Dari mana proses dimulai?
2. Apa tanda bahwa proses boleh dimulai?
3. Tahap apa saja yang harus dilalui?
4. Siapa yang terlibat pada setiap tahap?
5. Informasi apa yang harus diterima orang berikutnya?
6. Di bagian mana kesalahan paling mungkin terjadi?
7. Keputusan apa yang boleh diambil tanpa pemilik?

8. Kapan masalah harus dilaporkan?

9. Bagaimana proses dinyatakan selesai?

Pertanyaan ini mencegah instruksi umum seperti “layani pelanggan dengan baik” atau “pastikan barang siap”.

Instruksi perlu mengarah pada tindakan dan hasil yang dapat diamati.

Tindakan Langsung untuk Memulai

 **Tips Praktis:** Sebagai tindakan langsung, pilih satu proses yang paling sering membuat Anda dipanggil dalam satu minggu terakhir.

Tulis di satu halaman:

- Hasil yang harus dijaga.
- Urutan pekerjaan dari awal sampai selesai.
- Nama penanggung jawab.
- Keputusan yang boleh diambil tanpa Anda.

- Keadaan yang wajib dilaporkan.
- Catatan yang perlu dibuat.
- Tanda bahwa pekerjaan selesai.

Minta staf menjalankannya tanpa penjelasan lisan tambahan. Amati bagian yang tersendat, lalu perbaiki instruksinya berdasarkan kesulitan yang benar-benar muncul.

Mulailah dari satu proses yang paling membatasi kelancaran usaha. Dari sana, Anda memiliki dasar untuk menata proses berikutnya tanpa kembali menjadikan diri sendiri sebagai pusat setiap keputusan.

Key Takeaways

Key Insight: 💡 Ketergantungan operasional terlihat ketika keputusan rutin selalu kembali kepada pemilik.

Staf mungkin menunggu pesan sebelum melayani pelanggan tertentu, menunda pembelian bahan karena tidak tahu jumlah yang harus ditentukan, atau menghentikan pekerjaan

saat pemilik tidak hadir. Catat kejadian seperti ini karena setiap pengulangan menunjukkan adanya keputusan yang belum memiliki aturan jelas.

Perhatian: ⚠ *Akar masalahnya sering bukan kemalasan staf, melainkan informasi yang belum lengkap.*

Mereka mungkin memahami tugas umum, tetapi belum mengetahui:

- Urutan tindakan.
- Standar hasil.
- Pengecualian.
- Cara melaporkan masalah.
- Batas keputusan yang boleh diambil sendiri.

Karena itu, sebelum menilai kinerja staf, periksa terlebih dahulu apakah prosesnya sudah memberi petunjuk yang cukup.

Gunakan peta masalah operasional untuk menulis pekerjaan yang masih berpusat pada pemilik. Catat:

- Siapa yang biasanya mengerjakan.
- Keputusan apa yang hanya Anda ambil.
- Kapan pekerjaan terhenti.
- Dampaknya terhadap pelanggan, biaya, atau jadwal kerja.

Peta ini membantu Anda melihat pola, bukan sekadar mengingat keluhan terakhir.

***Tips Praktis:**  Setelah itu, pilih satu proses prioritas.*

Dahulukan pekerjaan yang paling sering memanggil Anda, menghambat pelayanan, atau menimbulkan kesalahan berulang. Tulis keputusan bahwa proses tersebut akan dibenahi terlebih dahulu, lalu amati pelaksanaannya.

Anda tidak perlu membangun sistem besar sekaligus.

Satu proses yang lebih jelas hari ini dapat menjadi dasar agar keputusan berikutnya tidak selalu kembali kepada Anda.

End of Chapter

Bab 2: Memetakan Proses Utama dari Awal sampai Akhir

2.1 Melihat Usaha sebagai Rangkaian Proses

Pemilik usaha sering melihat pekerjaan sebagai kumpulan tugas yang harus segera diselesaikan. Ada yang menerima pesanan, menyiapkan barang, melayani pelanggan, memeriksa persediaan, membalas pesan, membersihkan tempat, dan mencatat transaksi. Karena dilakukan oleh orang yang sama atau pada hari yang sama, semua pekerjaan itu tampak seperti kegiatan yang berdiri sendiri. Dari sudut pandang pelanggan, sebenarnya seluruhnya membentuk satu rangkaian yang menentukan apakah kebutuhannya benar-benar terpenuhi.

Cara melihat ini penting karena masalah operasional sering muncul bukan pada satu tugas, melainkan pada hubungan antartugas. Staf sudah menerima pesan, tetapi informasi tidak sampai kepada penyiap barang. Produk sudah dibuat, tetapi tidak diperiksa sebelum diserahkan. Pembayaran

sudah diterima, tetapi persediaan belum diperbarui. Ketika pekerjaan masih tersimpan di kepala pemilik, setiap perpindahan menjadi bergantung pada ingatan dan kehadiran Anda.

 **Definisi:** Sementara itu, proses adalah rangkaian pekerjaan yang mengubah suatu kebutuhan menjadi hasil yang diterima dan digunakan oleh pihak lain. Pekerjaan lepas dapat dilakukan tanpa hubungan langsung dengan hasil pelanggan, seperti mengelap meja atau mengisi ulang kemasan. Tugas berulang dilakukan berkali-kali dengan pola yang relatif sama, seperti membuka toko, menerima pesanan, atau menutup kas. Proses menghubungkan tugas-tugas tersebut dari awal sampai akhir sehingga hasilnya dapat diperiksa dan diteruskan.

Jika pelanggan memesan makanan, prosesnya tidak berhenti pada pencatatan pesanan. Pesanan perlu dipahami, bahan disiapkan, makanan dibuat, mutu diperiksa, pesanan diserahkan, pembayaran diselesaikan, lalu pemakaian bahan dan hasil transaksi diperbarui. Pelanggan menerima makanan dan layanan yang sesuai. Tim menerima informasi yang cukup untuk bekerja. Pemilik menerima catatan yang dapat digunakan untuk menilai operasi. Seluruh rangkaian inilah yang perlu dipetakan sebagai satu proses.

Dalam usaha kecil, mungkin tidak ada bagian pelayanan, produksi, gudang, dan administrasi yang terpisah secara resmi. Satu orang dapat menerima pesanan pada pagi hari, membantu produksi pada siang hari, lalu mencatat transaksi pada sore hari. Namun, meskipun jumlah orangnya sedikit, pekerjaan tetap memiliki urutan, masukan, keluaran, dan penerima hasil. Peta proses tidak dibuat untuk menambah dokumen, melainkan untuk memperjelas cara kerja yang selama ini hanya diketahui oleh pemilik atau staf tertentu.

Mulailah dengan menentukan batas proses. Tetapkan pemicu yang membuat pekerjaan dimulai, hasil akhir yang harus dicapai, serta pihak yang menerima atau menggunakan hasil tersebut. Pemicu dapat berupa pelanggan datang, pesan masuk, jadwal produksi tiba, persediaan mencapai batas minimum, atau keluhan diterima. Hasil akhir bukan sekadar “pekerjaan selesai”, melainkan keluaran yang bisa diperiksa. Contohnya, pesanan diserahkan sesuai catatan dan pembayarannya tercatat; barang diterima dalam jumlah dan kondisi yang sesuai; atau keluhan mendapat tanggapan serta tindakan penyelesaian.

Tentukan juga siapa penerima hasil pada setiap tahap. Penerima dapat berupa pelanggan sebagai pihak luar atau orang lain di dalam usaha sebagai penerima berikutnya. Ketika petugas penerima pesanan menyerahkan catatan kepada penyiap barang, penyiap barang menjadi penerima hasil tahap pencatatan. Ketika penyiap barang menyerahkan

produk kepada petugas pelayanan, petugas tersebut menerima hasil tahap penyiapan. Jika penerima tidak jelas, pekerjaan mudah berhenti karena setiap orang mengira orang lain akan melanjutkannya.

Perhatikan masukan dan keluaran pada setiap tahap. Masukan adalah hal yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat dilakukan, seperti informasi pesanan, bahan, alat, uang kembalian, jadwal, atau keputusan tertentu. Keluaran adalah hasil yang diserahkan kepada tahap berikutnya, seperti catatan pesanan yang lengkap, produk yang sudah diperiksa, bukti pembayaran, atau catatan persediaan yang diperbarui. Jika suatu tahap sering menunggu, periksa apakah masukannya belum lengkap. Jika tahap berikutnya sering bertanya ulang, kemungkinan keluaran sebelumnya belum cukup jelas.

Dalam praktik, alur proses utama biasanya bergerak dari pelanggan datang atau mengirim pesanan. Kebutuhan pelanggan dicatat dan dikonfirmasi, termasuk jumlah, pilihan, waktu penyelesaian, ketersediaan, serta cara pembayaran bila diperlukan. Setelah itu, pekerjaan disiapkan berdasarkan informasi yang sudah dicatat. Produk dibuat atau layanan dijalankan. Hasilnya diperiksa sebelum diberikan kepada pelanggan. Transaksi diselesaikan dan buktinya dicatat. Sesudah itu, penggunaan bahan atau barang diperbarui dalam catatan persediaan. Pada akhir hari atau periode kerja, hasil ditinjau untuk menemukan pesanan tertunda, kesalahan, keluhan, selisih catatan, atau kebutuhan pembelian.

Urutan tersebut tidak harus sama persis untuk semua usaha. Toko eceran mungkin memulai dari pelanggan yang memilih barang, dilanjutkan pemeriksaan ketersediaan, penyiapan barang, pembayaran, dan pembaruan persediaan. Usaha jasa mungkin memulai dari permintaan jadwal, pemeriksaan kebutuhan, pelaksanaan layanan, pemeriksaan hasil, dan konfirmasi penyelesaian. Usaha produksi rumahan mungkin memulai dari rencana kebutuhan, penyiapan bahan, produksi, pemeriksaan mutu, pengemasan, penyerahan, lalu pencatatan pemakaian bahan dan hasil produksi.

- Yang perlu dicari bukan bentuk yang paling rapi di atas kertas, melainkan urutan yang benar-benar terjadi.
- Banyak pemilik langsung menulis cara kerja yang menurut mereka seharusnya dilakukan.
- Akibatnya, peta proses terlihat baik tetapi tidak menggambarkan pekerjaan sehari-hari.
- Amati satu pekerjaan yang baru terjadi dari awal sampai akhir.
- Tanyakan apa yang memulainya, informasi apa yang masuk, siapa yang mengerjakan tahap pertama, apa yang dihasilkan, siapa yang menerima hasilnya, dan apa yang terjadi sesudah itu.

Inti dan Langkah Praktis

Tuliskan jawaban tersebut dengan bahasa kerja yang sederhana. Misalnya, “Pesanan masuk melalui pesan singkat. Petugas pelayanan mencatat nama pelanggan, barang, jumlah, waktu pengambilan, dan cara pembayaran. Catatan diteruskan kepada penyiap barang. Penyiap barang mengambil dan memeriksa barang. Petugas pelayanan mencocokkan barang dengan catatan. Barang diserahkan setelah pembayaran dikonfirmasi. Jumlah barang keluar dicatat untuk memperbarui persediaan.” Uraian ini sudah menunjukkan pelaku, masukan, langkah kerja, keluaran, dan hubungan antarpekerjaan tanpa memerlukan dokumen panjang.

Hubungan antarproses akan terlihat setelah alur utama ditulis. Pesanan berhubungan dengan pelaksanaan layanan. Pelaksanaan layanan berhubungan dengan pembayaran dan penggunaan bahan. Pembayaran berhubungan dengan pencatatan transaksi. Penggunaan bahan berhubungan dengan persediaan dan pembelian berikutnya. Evaluasi harian menggunakan catatan dari seluruh rangkaian tersebut. Jika satu bagian tidak dicatat, bagian lain kehilangan dasar untuk bekerja dan pemilik kembali menjadi tempat bertanya.

Aktivitas pendukung perlu dibedakan dari proses utama, tetapi tidak boleh diabaikan. Pembelian, penjadwalan staf, kebersihan, pemeliharaan alat, pencatatan, dan penanganan keluhan mungkin tidak muncul pada setiap pesanan, tetapi mendukung banyak proses. Pembelian memastikan bahan tersedia. Penjadwalan memastikan orang yang tepat hadir.

Kebersihan menjaga tempat dan alat siap digunakan. Pencatatan menyediakan informasi untuk pemeriksaan. Penanganan keluhan memberi jalan ketika hasil tidak sesuai harapan. Petakan aktivitas tersebut sebagai proses pendukung bila memiliki pemicu, hasil, dan penerima yang berbeda.

Hindari mencampur seluruh aktivitas ke dalam satu alur besar. Daftar yang terlalu panjang akan sulit digunakan untuk bekerja. Hindari pula hanya memetakan kegiatan yang dilakukan pemilik. Perhatikan perpindahan pekerjaan dari pesan masuk ke pelayanan, dari pelayanan ke produksi, dari produksi ke penyerahan, dan dari penyerahan ke pencatatan. Titik perpindahan inilah yang sering menimbulkan pertanyaan berulang, keterlambatan, atau perbedaan hasil.

Bayangkan skenario pengandaian pada usaha makanan dengan pesanan untuk diambil sore hari. Pelanggan mengirim pesan, tetapi staf hanya meneruskan foto percakapan tanpa menulis jumlah dan waktu pengambilan. Penyiap makanan membaca pesan secara terburu-buru, membuat jumlah yang berbeda, lalu menyerahkan pesanan kepada petugas depan tanpa pemeriksaan ulang. Pembayaran sudah diterima, tetapi bahan yang terpakai belum dicatat. Tidak ada satu tahap yang tampak sepenuhnya gagal, tetapi setiap perpindahan menghasilkan informasi yang tidak lengkap. Akhirnya, persediaan tidak sesuai dan pelanggan menerima pesanan yang kurang.

Perbaikannya dapat dimulai dari hal sederhana. Ubah pesan masuk menjadi catatan pesanan dengan isian wajib. Jadikan catatan itu sebagai masukan bagi penyiap makanan. Periksa makanan yang selesai berdasarkan catatan sebelum diserahkan. Setelah barang keluar, catat pemakaian bahan sebelum petugas menyelesaikan giliran kerja. Dengan cara ini, pemilik tidak perlu mengingat semua pesanan untuk mengetahui apakah pekerjaan bergerak dengan benar.

Wawasan yang sering luput adalah bahwa proses tidak hanya menghasilkan barang atau layanan untuk pelanggan. Proses juga menghasilkan informasi bagi pekerjaan berikutnya. Catatan pesanan, tanda pemeriksaan, jumlah barang keluar, dan laporan keluhan sama pentingnya dengan produk yang diserahkan. Tanpa informasi tersebut, tahap berikutnya harus menebak, bertanya ulang, atau menunggu pemilik mengambil keputusan. Karena itu, saat memetakan proses, tanyakan bukan hanya “apa yang diberikan kepada pelanggan?”, tetapi juga “catatan atau tanda apa yang harus tersedia agar tahap berikutnya dapat berjalan?”

Jangan memaksa seluruh usaha dimasukkan ke dalam satu rangkaian besar. Pisahkan proses yang memiliki pemicu, hasil, dan penerima berbeda. Penerimaan barang, misalnya, dapat menjadi proses tersendiri: barang tiba sebagai pemicu, jumlah dan kondisi dicocokkan, barang diterima atau ditolak, catatan diperbarui, lalu hasilnya diteruskan kepada penyimpanan atau bagian yang membutuhkan. Proses

pelayanan pelanggan dapat berhubungan dengan penerimaan barang, tetapi tidak perlu mencampurkan seluruh langkah pembelian ke dalam setiap pesanan.

Setelah membaca uraian ini, pilih satu pekerjaan yang paling sering membuat Anda dipanggil. Amati dari pemicu sampai hasil akhir, lalu tulis alurnya dalam satu halaman dengan mencantumkan masukan, langkah utama, orang yang mengerjakan, keluaran, dan pihak yang menerima keluaran tersebut. Gunakan satu kejadian kerja hari ini sebagai bahan pertama, kemudian cocokkan hasilnya dengan orang yang menjalankan tahap-tahap itu. Dari sini, Anda akan memiliki dasar untuk memilih proses yang paling penting ditata dan menentukan titik kendali sebelum pekerjaan berpindah ke tahap berikutnya.

2.2 Memilih Proses Prioritas dan Menetapkan Peran

Tidak semua proses perlu ditata pada waktu yang sama. Usaha kecil yang mencoba menulis semua prosedur sekaligus sering berhenti di tengah jalan karena pemilik kehabisan waktu, sementara tim belum sempat menguji satu pun cara kerja baru.

Setelah peta proses tersedia, pilih proses yang:

- paling sering terjadi;

- paling banyak melibatkan orang;
- paling sering menimbulkan pekerjaan ulang;
- paling terasa dampaknya ketika Anda tidak hadir.

 **Tips Praktis:** Prioritaskan proses yang paling sering terjadi, melibatkan banyak orang, menimbulkan pekerjaan ulang, atau paling terasa dampaknya ketika pemilik tidak hadir.

Proses dengan ciri-ciri tersebut biasanya memberi manfaat terbesar jika ditata lebih dahulu.

Mulailah dengan menandai bagian yang paling sering membuat Anda dipanggil.

- Apakah staf berulang kali bertanya cara menerima pesanan?
- Apakah barang disiapkan dua kali karena informasi tidak diteruskan?
- Apakah pembelian baru dilakukan setelah persediaan habis?
- Apakah keluhan pelanggan selalu menunggu keputusan Anda?

Pertanyaan yang berulang menunjukkan bahwa proses tersebut belum memiliki urutan, penanggung jawab, atau batas keputusan yang jelas. Pilih satu proses yang paling mengganggu kelancaran usaha, lalu gunakan proses itu sebagai prioritas pertama.

Membedakan Proses Inti dan Proses Pendukung

Bedakan **proses inti** dari proses pendukung. Proses inti adalah rangkaian pekerjaan yang langsung menghasilkan nilai bagi pelanggan, seperti menerima pesanan, menyiapkan produk, memberikan layanan, mengirim barang, atau menyelesaikan pekerjaan jasa.

Jika proses inti terganggu, pelanggan segera merasakan dampaknya. Proses pendukung tidak selalu terlihat oleh pelanggan, tetapi menjaga proses inti tetap berjalan, seperti membeli bahan, menerima barang, memeriksa persediaan, menjadwalkan staf, menjaga kebersihan, dan mencatat transaksi.

Keduanya saling bergantung. Pelayanan tidak akan lancar jika bahan tidak tersedia. Produksi tidak akan konsisten jika barang yang datang tidak diperiksa.

Karena itu, jangan hanya memilih proses yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Pilih juga proses pendukung yang sering menyebabkan proses inti berhenti, terlambat, atau harus dikerjakan ulang.

Cara pandang ini sejalan dengan gagasan Michael Hammer dan James Champy tentang proses lintas fungsi, bukan sekadar kumpulan tugas tiap bagian. Dalam usaha kecil, “bagian” mungkin hanya terdiri atas dua atau tiga orang.

Namun, perpindahan pekerjaan tetap terjadi: pesanan berpindah dari pelanggan ke penerima pesanan, lalu ke bagian produksi, kemudian ke petugas penyerahan. Setiap perpindahan dapat menimbulkan salah paham jika tidak ada orang yang jelas untuk menerima, memeriksa, dan meneruskan informasi.

Menetapkan Penanggung Jawab pada Setiap Perpindahan

Tetapkan satu penanggung jawab utama untuk setiap tahap. Penanggung jawab tidak harus mengerjakan semuanya sendiri. Tugasnya adalah memastikan tahap tersebut selesai sesuai standar dan hasilnya diterima oleh pihak berikutnya.

Catat pula siapa yang memberikan masukan, siapa yang menerima hasil, dan siapa yang perlu diberi informasi.

Dalam penerimaan barang, misalnya, petugas penerimaan memeriksa jumlah dan kondisi barang. Pemasok memberikan barang beserta informasi pesanan.

Penanggung jawab pembelian menerima catatan ketidaksesuaian, sedangkan bagian produksi menerima barang yang sudah dinyatakan sesuai. Dengan pembagian ini, setiap orang mengetahui apa yang harus diterima, apa yang harus diperiksa, dan kapan harus melapor.

Gagasan Rummmler dan Brache tentang celah koordinasi juga berguna di sini. Kesalahan sering terjadi bukan karena seseorang sama sekali tidak bekerja, melainkan karena tidak ada yang merasa bertanggung jawab ketika pekerjaan berpindah tangan.

Pesanan sudah diterima, tetapi belum dicatat untuk produksi. Barang sudah datang, tetapi belum diperiksa sebelum disimpan. Keluhan sudah dibaca, tetapi belum diteruskan kepada orang yang dapat menyelesaikannya.

Saat memetakan peran, perhatikan terutama bagian di antara dua orang atau dua tahap karena pekerjaan mudah terlewat di sana.

Contoh pembagian peran:

Bayangkan sebuah kedai menerima pesanan melalui pesan singkat. Petugas layanan mencatat pesanan dan menjanjikan waktu pengambilan, lalu meneruskan informasi kepada

bagian produksi.

Jika tidak ada orang yang memeriksa kelengkapan catatan, perubahan jumlah atau pilihan produk dapat terlewat. Dalam skenario ini, petugas layanan bertanggung jawab memastikan pesanan tercatat lengkap, bagian produksi memastikan pesanan disiapkan sesuai catatan, dan petugas penyerahan mencocokkan hasil dengan pesanan sebelum diberikan.

Setiap perpindahan membutuhkan pemeriksaan sederhana sebelum pekerjaan dilanjutkan.

Menulis Batas Keputusan dengan Jelas

Batas keputusan juga perlu ditulis dengan bahasa yang sederhana.

 **Perhatian:** Delegasi yang sehat membutuhkan ruang bertindak sekaligus batas keputusan yang dapat dipahami staf.

Staf dapat menyelesaikan perubahan kecil yang tidak mengubah biaya, waktu, atau mutu secara berarti. Staf perlu meminta persetujuan untuk:

- pekerjaan ulang yang memakai bahan tambahan;

- pengembalian barang;
- pemberian pengganti kepada pelanggan;
- perubahan pesanan setelah proses dimulai;
- kekurangan persediaan yang menghambat pesanan;
- pembelian mendesak di luar batas yang disepakati.

Pemilik tetap memegang keputusan yang berdampak pada biaya besar, pengecualian standar, pelanggan dengan masalah yang sensitif, atau perubahan cara kerja.

Delegasi yang sehat bukan menyerahkan semua keputusan, melainkan memberikan ruang bertindak dengan batas yang dapat dipahami. Tuliskan juga kapan staf harus melapor:

- segera ketika mutu atau keselamatan berisiko;
 - sebelum mengambil keputusan yang menambah biaya;
 - setelah masalah selesai agar catatan dapat diperbarui.
-

Pendekatan proses dan pemikiran berbasis risiko dalam ISO 9001:2015 dapat digunakan secara praktis tanpa menjadikan sertifikasi sebagai tujuan.

Tanyakan:

- proses mana yang paling mungkin gagal;
- siapa yang terkena dampaknya;
- keputusan apa yang harus dibuat sebelum pekerjaan diteruskan.

Jika proses itu sering terjadi dan kesalahannya langsung dirasakan pelanggan, tempatkan sebagai prioritas pertama. Jika prosesnya jarang terjadi dan dampaknya kecil, catat untuk ditata kemudian.

Menguji Alur dengan Nama dan Standar yang Jelas

Setelah memilih proses prioritas, tulis ulang alurnya dengan nama orang, bukan jabatan yang terlalu umum.

- Tuliskan siapa yang menerima pekerjaan.
- Tuliskan siapa yang mengerjakan.
- Tuliskan siapa yang memeriksa.
- Tuliskan kepada siapa hasil diserahkan.

Tanyakan kepada setiap orang kapan pekerjaan dimulai, hasil seperti apa yang dianggap selesai, dan kapan mereka harus melapor. Jangan menganggap staf berpengalaman pasti memahami standar usaha Anda; pengalaman di tempat lain belum tentu sama dengan cara kerja yang dibutuhkan di tempat Anda.

Ambil satu proses yang paling sering membuat Anda turutan minggu ini. Tetapkan penanggung jawab pada setiap perpindahan, tulis batas keputusan staf dan pemilik, lalu minta tim menjalankan alurnya sambil mencatat bagian yang masih membingungkan.

Dari catatan itu, Anda dapat menentukan pemeriksaan yang diperlukan agar proses tidak berhenti, terlewat, atau berulang.

2.3 Menemukan Titik Rawan dan Menetapkan Kendali

Peta proses belum cukup jika hanya menunjukkan urutan pekerjaan. Setelah memilih proses prioritas, periksa bagian yang dapat membuat pekerjaan berhenti, salah arah, atau harus diulang.

 **Perhatian:** Titik rawan sering muncul ketika informasi, barang, uang, atau tanggung jawab berpindah dari satu orang ke orang lain.

Pada saat pesanan berpindah dari kasir ke bagian produksi, misalnya, satu rincian yang terlewat dapat menyebabkan jumlah, pilihan tambahan, atau waktu penyelesaian menjadi keliru.

Menelusuri Setiap Perpindahan dalam Proses

Mulailah dengan menelusuri setiap perpindahan dalam peta proses yang sudah Anda buat. Tanyakan:

1. “Apa yang diserahkan?”
2. “Siapa yang menerima?”
3. “Bagaimana penerima mengetahui bahwa serah terima sudah lengkap?”
4. “Apa yang dilakukan jika informasi atau barang belum sesuai?”

Pertanyaan ini membantu menemukan celah koordinasi yang sering tidak terlihat karena setiap orang merasa sudah menyelesaikan bagiannya.

Masalah tidak selalu muncul karena seseorang tidak mau bekerja. Sering kali pekerjaan terlewat karena tidak ada tanda yang jelas bahwa tanggung jawab telah berpindah.

Periksa perpindahan informasi ketika:

- pesanan diterima,
- permintaan pelanggan berubah, atau
- pekerjaan harus diulang.

Periksa perpindahan barang ketika:

- bahan keluar dari penyimpanan,
- produk berpindah ke area pelayanan, atau
- barang dari pemasok diterima oleh staf.

Periksa perpindahan uang ketika:

- pembayaran diterima,

- uang diserahkan kepada penanggung jawab, atau
- pengembalian diberikan.

Periksa juga perpindahan tanggung jawab saat pergantian jadwal atau serah terima antarstaf. Setiap perpindahan perlu memiliki informasi minimum yang jelas, penerima yang ditentukan, dan tanda bahwa pekerjaan sudah diterima.

Menetapkan Informasi Minimum pada Serah Terima

Bayangkan skenario sebuah usaha makanan yang menerima pesanan melalui pesan singkat. Staf pertama mencatat pesanan, staf kedua menyiapkan makanan, dan staf ketiga menyerahkannya kepada pelanggan.

Jika catatan hanya memuat nama menu tanpa jumlah, pilihan tambahan, atau waktu pengambilan, bagian produksi harus menebak. Jika perubahan pesanan hanya disampaikan secara lisan, kasir mungkin sudah memperbarui catatan, tetapi dapur belum mengetahuinya.

Karena itu, tetapkan bahwa pesanan tidak boleh masuk ke tahap produksi sebelum nama pelanggan, jumlah, rincian tambahan, waktu penyelesaian, dan cara pembayaran tercatat serta dibaca ulang oleh penerima.

Tanda bahaya dapat dikenali dari kebiasaan sehari-hari. Waspada:

- instruksi lisan yang berbeda antara pemilik dan staf,
- pemeriksaan yang hanya dilakukan ketika pemilik hadir,
- pencatatan yang selalu ditunda sampai pekerjaan menumpuk,
- masalah yang baru diketahui setelah pelanggan menerima barang atau layanan,
- kalimat seperti “biasanya begitu”,
- “nanti saya ingat”, atau “tadi sudah saya bilang”.

Kalimat tersebut menunjukkan bahwa standar masih tersimpan dalam ingatan orang, bukan dalam cara kerja yang dapat diperiksa bersama.

Mengamati Titik Rawan dalam Pekerjaan Nyata

Agar tidak menebak-nebak, minta seorang staf menelusuri satu pekerjaan nyata dengan mengikuti peta proses dari awal sampai akhir.

Pilih pekerjaan yang sedang berlangsung, bukan contoh yang dibuat-buat. Minta staf mencatat langkah yang tidak jelas, keputusan yang belum memiliki penanggung jawab, dan informasi yang terlambat diterima.

Jangan langsung membetulkan semua hal selama penelusuran. Amati kapan staf berhenti untuk bertanya, mencari barang, menghubungi orang lain, atau mengulang pekerjaan. Di situlah titik rawan biasanya terlihat.

Sebagai contoh, saat menelusuri proses penerimaan barang, staf dapat menemukan bahwa jumlah barang sudah dihitung, tetapi belum ada yang ditugaskan untuk mencocokkannya dengan pesanan pembelian.

Ia juga dapat menemukan bahwa kekurangan barang baru diketahui ketika barang tersebut akan digunakan. Temuan ini menunjukkan dua kendali yang berbeda.

Kendali pertama dilakukan saat barang datang, dengan mencocokkan jenis dan jumlah sebelum barang disimpan. Kendali kedua dilakukan saat barang akan digunakan, dengan memastikan catatan persediaan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Kendali yang ditempatkan lebih awal membantu mencegah kesalahan terbawa ke tahap berikutnya.

Menetapkan Empat Unsur Kendali

Untuk setiap titik rawan, tetapkan empat hal:

- apa yang diperiksa,
- siapa yang memeriksa,
- kapan pemeriksaan dilakukan, dan
- tindakan yang diambil jika hasilnya tidak sesuai.

 **Tips Praktis:** Untuk setiap titik rawan, tetapkan empat hal: apa yang diperiksa, siapa yang memeriksa, kapan pemeriksaan dilakukan, dan tindakan yang diambil jika hasilnya tidak sesuai.

Pada serah terima pesanan, misalnya, staf penerima memeriksa rincian pesanan sebelum produksi dimulai. Jika informasi kurang, pesanan ditahan dan dikembalikan kepada pencatat untuk dilengkapi.

Pada penerimaan barang, staf yang menerima mencocokkan jenis, jumlah, dan kondisi barang sebelum menyimpannya. Jika ada selisih, barang dipisahkan, selisih dicatat, lalu dilaporkan kepada penanggung jawab pembelian.

Kendali tidak berarti semua pekerjaan harus diperiksa oleh pemilik.

 **Key Insight:** Kendali yang sehat dilakukan oleh orang yang paling dekat dengan pekerjaan, dengan batas keputusan yang jelas.

Pemilik dapat menetapkan bahwa staf boleh memperbaiki kesalahan kecil yang tidak mengubah pesanan. Namun, perubahan jumlah, pengembalian pembayaran, atau penggunaan barang pengganti perlu dilaporkan kepada penanggung jawab.

Dengan cara ini, staf memiliki ruang bertindak tanpa mengambil keputusan yang dampaknya belum mereka pahami.

Meninjau Kembali Peta Proses

Setelah penelusuran selesai, baca kembali peta proses sambil menandai setiap perpindahan informasi, barang, uang, dan tanggung jawab.

Pilih pekerjaan yang paling sering menimbulkan pertanyaan, lalu telusuri langsung bersama staf pada hari kerja berikutnya.

Catat celah yang ditemukan, tetapkan satu pemeriksaan sebelum pekerjaan berlanjut, dan tentukan kepada siapa masalah harus dilaporkan.

Peta proses kini tidak hanya menunjukkan urutan kerja, tetapi juga menjelaskan kapan pekerjaan boleh diteruskan dan kapan harus dihentikan untuk diperiksa.

Key Takeaways

Mulailah dengan memetakan perjalanan pelanggan secara utuh: pelanggan datang atau memesan, kebutuhan dicatat, barang atau layanan disiapkan, hasil diperiksa, pesanan diserahkan, pembayaran dicatat, persediaan diperbarui, lalu hasil dievaluasi.

Jangan berhenti pada daftar tugas seperti “membuat pesanan” atau “melayani pelanggan”. Tulis urutan kerja, pelaksana setiap tahap, hasil yang harus berpindah ke tahap berikutnya, dan tanda bahwa pekerjaan telah selesai.

Pilih satu proses prioritas berdasarkan:

- frekuensi,
- jumlah orang yang terlibat,
- pekerjaan ulang,
- gangguan yang muncul ketika Anda tidak hadir.

Proses yang paling sering membuat Anda dipanggil biasanya lebih tepat ditata lebih dahulu daripada proses yang jarang terjadi, meskipun terlihat penting.

Tetapkan satu penanggung jawab untuk setiap tahap. Ia tidak harus mengerjakan semuanya, tetapi harus memastikan hasil tahapnya memenuhi ukuran yang jelas.

Misalnya, pesanan dinyatakan siap setelah jumlah dan variasinya sesuai, pembayaran tercatat, serta barang atau layanan diperiksa.

Tandai titik kendali sebelum pekerjaan dilanjutkan. Periksa hal yang paling sering keliru:

- jumlah barang,
- catatan pembayaran,
- mutu hasil,
- pembaruan persediaan.

Kendali sederhana yang dilakukan konsisten lebih berguna daripada dokumen panjang yang tidak dibaca.

 **Tips Praktis:** Sekarang pilih satu proses yang paling sering membuat Anda turun tangan. Amati dari awal sampai akhir, gambar alurnya di kertas, lalu tetapkan penanggung jawab dan titik pemeriksaannya hari ini.

End of Chapter

Bab 3: Menulis SOP yang Ringkas dan Bisa Dijalankan

3.1 Mengubah Kebiasaan Kerja Menjadi Struktur SOP

Banyak pemilik usaha mengetahui cara kerja yang benar, tetapi pengetahuan itu masih tersimpan di kepala.

Ketika staf bertanya, jawabannya sering berupa, “Seperti biasa,” atau, “Yang penting jangan sampai salah.”

Masalahnya, staf tidak dapat bekerja berdasarkan ukuran yang hanya diketahui pemilik. Mereka membutuhkan petunjuk yang bisa dilihat, diikuti, dan diperiksa.

Tanpa petunjuk tertulis, pekerjaan yang sama dapat menghasilkan cara dan mutu yang berbeda, terutama ketika pemilik sedang tidak berada di tempat.

 **Definisi:** SOP bukan dokumen panjang yang harus ditulis dengan bahasa resmi. SOP adalah petunjuk kerja untuk membantu seseorang menjalankan pekerjaan berulang atau berisiko sesuai standar.

Tujuannya bukan menunjukkan bahwa usaha terlihat tertib di atas kertas, melainkan menjaga hasil kerja tetap konsisten ketika pekerjaan dilakukan oleh orang yang berbeda.

Mulai dari Proses yang Paling Menentukan Hasil

Mulailah dari proses prioritas yang sudah Anda petakan di Bab 2. Jangan menulis SOP untuk semua pekerjaan sekaligus.

Pilih satu proses yang:

1. paling sering membuat Anda dipanggil,
2. paling sering menimbulkan kesalahan,
3. paling langsung memengaruhi pelanggan, atau
4. paling besar dampaknya terhadap biaya.

Setelah itu, hubungkan SOP dengan titik kendali dalam proses tersebut.

Jika titik kendalinya adalah pemeriksaan bahan sebelum produksi, tulis petunjuk untuk menerima, memeriksa, dan melaporkan bahan.

Jika titik kendalinya adalah ketepatan pesanan, fokuskan SOP pada pencatatan, pemeriksaan ulang, dan penyerahan pesanan.

Jangan melebar ke seluruh kegiatan usaha. Dengan cara ini, SOP membantu menjaga titik yang paling menentukan hasil, bukan sekadar menambah dokumen.

Tetapkan Batas Awal dan Akhir SOP

Satu SOP sebaiknya memiliki batas awal dan akhir yang jelas. Awalnya adalah pemicu yang membuat pekerjaan dimulai, sedangkan akhirnya adalah hasil yang dapat diamati.

 **Perhatian:** Satu SOP sebaiknya memiliki batas awal dan akhir yang jelas. Awalnya adalah pemicu yang membuat pekerjaan dimulai, sedangkan akhirnya adalah hasil yang dapat diamati.

SOP pemeriksaan barang masuk, misalnya, dimulai ketika barang tiba di lokasi dan berakhir ketika barang diterima, ditolak sebagian, atau dilaporkan kepada penanggung jawab.

SOP pembukaan toko dimulai ketika staf datang dan berakhir ketika area siap melayani pelanggan.

Batas ini mencegah satu dokumen memuat terlalu banyak pekerjaan yang tidak berkaitan.

Jika satu petunjuk mencakup pembukaan, pelayanan, penutupan, dan pemeriksaan persediaan sekaligus, kemungkinan besar Anda sedang mencampur beberapa SOP.

Pisahkan pekerjaan tersebut agar staf dapat mengetahui dengan jelas apa yang harus diselesaikan dan kapan satu proses berakhir.

Susun Komponen Utama SOP

Agar mudah disusun, bangun setiap SOP dari pertanyaan berikut:

1. Pekerjaan ini dilakukan untuk apa?
2. Kapan dimulai?
3. Siapa yang menjalankan?
4. Apa yang perlu disiapkan?
5. Bagaimana urutan kerjanya?
6. Seperti apa hasil yang benar?

7. Apa yang harus dilakukan jika terjadi penyimpangan?

Tujuan harus menjelaskan hasil yang hendak dijaga, bukan hanya aktivitas.

“Memastikan area layanan siap digunakan” lebih berguna daripada “membersihkan area,” karena tujuan pertama memberi arah pada pemeriksaan hasil.

Pemicu menjelaskan kapan pekerjaan dimulai. Pemicu dapat berupa waktu, kejadian, atau kondisi tertentu, seperti awal jam kerja, datangnya bahan, masuknya pesanan, atau munculnya keluhan.

Sebutkan penanggung jawab berdasarkan peran, bukan hanya nama orang, agar SOP tetap berlaku ketika jadwal berubah.

Gunakan sebutan seperti “petugas pembukaan” atau “penanggung jawab penerimaan barang,” lalu tentukan siapa yang menggantikan jika orang tersebut tidak hadir.

Cantumkan hanya alat dan bahan yang benar-benar diperlukan.

Jika pekerjaan membutuhkan wadah bersih, alat ukur, formulir pemeriksaan, dan penanda tanggal, tuliskan semuanya.

Jangan memenuhi SOP dengan seluruh perlengkapan yang tersedia di tempat usaha.

Alat yang hanya digunakan sesekali dan tidak memengaruhi hasil dapat dijelaskan di bagian lain atau tidak perlu dimasukkan.

Bagian paling penting adalah urutan langkah.

Gunakan kata kerja yang dapat diamati, seperti:

- periksa,
- hitung,
- cocokkan,
- catat,
- bersihkan,
- simpan,
- tandai, atau

- laporkan.

Hindari petunjuk seperti “kerjakan dengan baik,” “pastikan sesuai,” atau “layani secara profesional” tanpa kriteria yang menjelaskan maksudnya.

Kalimat “periksa jumlah barang dan cocokkan dengan catatan pengiriman” lebih mudah dijalankan daripada “periksa barang dengan teliti.”

Sesuaikan Tingkat Kerincian dengan Risiko

Tidak semua langkah perlu ditulis sedetail mungkin.

Tambahkan rincian ketika pekerjaan:

- masih baru bagi staf,
- sering menimbulkan kesalahan,
- sulit diperiksa setelah selesai,
- berisiko menyebabkan pemborosan, atau
- berdampak langsung pada pelanggan.

Pekerjaan yang sederhana, sudah dikuasai, dan mudah diperiksa melalui hasil akhirnya dapat ditulis lebih ringkas.

Menyalakan papan nama, misalnya, mungkin cukup ditulis singkat.

Sebaliknya, pemeriksaan pesanan sebelum diserahkan perlu menjelaskan apa yang dicocokkan, kapan pemeriksaan dilakukan, dan siapa yang mengambil keputusan jika ditemukan perbedaan.

Bedakan Aturan Wajib dari Kebiasaan Pribadi

Di sinilah banyak pemilik keliru.

Mereka memasukkan semua kebiasaan pribadi ke dalam SOP, termasuk cara memegang alat, urutan kecil yang hanya nyaman bagi dirinya, atau alasan lama yang tidak lagi memengaruhi hasil.

Bedakan aturan wajib dari penjelasan latar belakang, pilihan penyesuaian, dan kebiasaan pribadi.

Aturan wajib harus diikuti karena berkaitan dengan mutu, keselamatan, ketepatan, atau biaya.

Penjelasan latar belakang boleh dicantumkan jika membantu staf memahami alasan suatu langkah, tetapi jangan sampai menutupi petunjuk kerja.

Pilihan penyesuaian dapat diberikan jika hasil akhirnya tetap memenuhi standar.

Kebiasaan pribadi tidak perlu dipaksakan menjadi aturan jika orang lain dapat mencapai hasil yang sama dengan cara berbeda.

Informasi yang tidak memengaruhi hasil juga tidak perlu memenuhi halaman SOP.

Tetapkan Batas Keputusan melalui Contoh

Contoh penerapan:

Bayangkan sebuah usaha kuliner menerima bahan baku setiap pagi.

Pemilik terbiasa mencium, menyentuh, dan melihat bahan sebelum menerima, tetapi belum pernah menjelaskan ukurannya kepada staf.

Petunjuk yang terlalu umum hanya berbunyi, “Pastikan bahan dalam kondisi baik.”

Petunjuk yang lebih berguna menjelaskan bahwa petugas mencocokkan jenis dan jumlah dengan catatan pengiriman, memeriksa kemasan yang rusak atau bocor, melihat tanggal yang tercantum, memisahkan barang yang meragukan, lalu mencatat perbedaan sebelum barang disimpan.

Jika jumlah tidak cocok atau kondisi bahan tidak memenuhi standar, petugas tidak memutuskan sendiri untuk menerima semuanya.

Ia menandai barang tersebut dan melaporkannya kepada penanggung jawab.

Contoh ini menunjukkan bahwa SOP tidak hanya menjelaskan cara kerja, tetapi juga batas keputusan.

Delegasi baru membantu jika staf mengetahui kapan boleh melanjutkan, kapan harus memperbaiki sendiri, dan kapan wajib melapor.

Tuliskan tindakan penyimpangan secara langsung: hentikan proses jika kondisi tertentu muncul, pisahkan hasil yang meragukan, catat masalahnya, lalu hubungi peran yang berwenang.

Batas keputusan seperti ini mengubah “gunakan penilaian Anda” menjadi tindakan yang dapat diikuti dan diperiksa.

Pisahkan SOP dari Catatan Kerja

Hal lain yang sering luput adalah perbedaan antara SOP dan catatan kerja.

***Key Insight:** SOP menjelaskan cara menjalankan pekerjaan. Catatan membuktikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dan membantu menemukan pola masalah.*

Petunjuk pemeriksaan persediaan bukan bukti bahwa pemeriksaan sudah dilakukan.

Buktinya muncul dari catatan tanggal, jumlah, kondisi, serta nama atau paraf petugas.

Pemisahan ini membuat pemilik dapat mengendalikan mutu tanpa terus-menerus mengawasi langsung.

Uji SOP Bersama Staf

Untuk mulai bekerja, ambil satu proses prioritas dan tulis:

1. batas awal serta akhirnya di bagian atas catatan,
2. tujuan,
3. pemicu,
4. penanggung jawab,
5. alat yang diperlukan,
6. urutan langkah,
7. standar hasil, dan
8. tindakan ketika terjadi penyimpangan.

Baca kembali setiap kalimat dan tanyakan, “Apakah staf dapat melihat apa yang harus dilakukan, atau masih harus menebak?”

Buang penjelasan yang tidak memengaruhi hasil, lalu tambahkan rincian pada langkah yang rawan salah.

Serahkan draf itu kepada staf yang menjalankan pekerjaan tersebut.

Minta ia menjelaskan kembali maksud petunjuk dengan kata-katanya sendiri, kemudian jalankan pekerjaan menggunakan SOP tersebut.

Perhatikan bagian yang membuat staf berhenti atau kembali bertanya.

Bagian itulah yang perlu diperjelas sebelum SOP digunakan sebagai standar kerja.

Tempelkan petunjuk di dekat tempat kerja atau simpan dalam catatan yang mudah ditemukan.

Mulailah dari satu proses yang paling sering membuat Anda dipanggil.

Dengan begitu, kebiasaan yang sebelumnya hanya ada di kepala berubah menjadi petunjuk kerja yang dapat dilihat, dicoba, diperiksa, dan dijalankan tim.

3.2 Menulis, Menguji, dan Memperbaiki SOP di Tempat Kerja

SOP yang tampak rapi di kertas belum tentu mudah dijalankan di tempat kerja. Ukuran utamanya sederhana: apakah staf dapat menyelesaikan pekerjaan dengan membaca petunjuk, tanpa terus-menerus menunggu penjelasan pemilik?

Karena itu, menulis SOP bukan sekadar memindahkan kebiasaan dari kepala ke halaman. Anda perlu mengubahnya menjadi urutan tindakan yang dapat diamati, diuji, dan diperbaiki berdasarkan pekerjaan nyata.

Menetapkan Awal, Akhir, dan Standar Hasil

Mulailah dengan menetapkan **kondisi pemicu**. Jelaskan kapan SOP mulai digunakan, siapa yang bertugas, dan hasil apa yang harus diserahkan.

Misalnya, SOP pemeriksaan barang masuk dimulai ketika pemasok menyerahkan barang ke toko. Petugas menerima barang, mencocokkan jumlah dengan catatan pembelian, memeriksa kondisi kemasan, mencatat ketidaksesuaian, lalu menyerahkan barang yang diterima kepada penanggung jawab penyimpanan.

Dengan awal dan akhir yang jelas, staf tidak perlu menebak kapan harus mulai atau kapan pekerjaannya dianggap selesai.

Tuliskan juga hasil akhir yang dapat diperiksa. Dalam pekerjaan yang berulang, ukuran hasil bisa berupa jumlah, kondisi, batas waktu, atau ciri mutu.

Pekerjaan	Ciri hasil yang dapat diperiksa
Barang masuk	Barang masuk dinyatakan siap disimpan jika jumlahnya sesuai catatan, kemasannya tidak rusak, dan ketidaksesuaian telah dicatat.
Meja kerja	Meja kerja dinyatakan siap digunakan jika bebas dari sisa bahan, permukaannya kering, alat berada di tempat yang ditentukan, dan tidak ada barang pribadi di atasnya.
Pesanan	Pesanan dinyatakan siap diserahkan jika jumlahnya sesuai catatan, kemasan tertutup, label terbaca, dan pesanan selesai sebelum batas waktu yang ditetapkan.

Memecah Pekerjaan Menjadi Tindakan yang Terlihat

Setiap langkah sebaiknya memuat satu tindakan utama. Hindari kalimat seperti, “Periksa barang, catat jumlahnya, simpan dengan baik, dan laporkan jika ada masalah.”

Kalimat itu terlihat singkat, tetapi memuat beberapa pekerjaan sekaligus. Staf dapat melakukan sebagian, melewatkan sebagian, lalu merasa sudah mengikuti petunjuk.

Pecahlah menjadi tindakan yang dapat diamati:

- “Hitung jumlah barang yang diterima.”
- “Bandingkan jumlah dengan catatan pembelian.”
- “Periksa apakah kemasan sobek, basah, kotor, atau penyok.”
- “Catat hasil pemeriksaan.”
- “Simpan barang yang sesuai di tempat penyimpanan.”

***Key Insight:** Memecah pekerjaan menjadi satu tindakan utama per langkah membuat pelaksanaan dan pemeriksaan lebih jelas.*

Jika hasilnya tidak sesuai, Anda juga dapat segera melihat langkah mana yang perlu diperbaiki.

Urutkan langkah berdasarkan alur kerja yang benar-benar terjadi, bukan berdasarkan cara Anda mengingatnya. Hal yang bagi pemilik tampak otomatis belum tentu diketahui staf.

Jika petugas harus menyalakan alat sebelum membersihkan bagian tertentu, tuliskan urutannya. Jika ia harus meminta persetujuan sebelum mengganti bahan, letakkan keputusan itu pada titik yang tepat.

Jangan meminta staf mengingat hubungan antarlangkah yang belum pernah dijelaskan.

Menuliskan Keputusan dan Batas Pelaporan

Masukkan keputusan penting dengan pola jika-maka. Pola ini membantu staf bertindak ketika keadaan tidak berjalan sesuai kondisi normal.

Contohnya:

- “Jika jumlah barang kurang dari catatan pembelian, pisahkan barang tersebut dan beri tahu penanggung jawab pembelian sebelum barang disimpan.”
- “Jika kemasan rusak tetapi isi masih dapat diperiksa, tandai barang dan minta keputusan penanggung jawab.”

- “Jika alat tidak menyala setelah pemeriksaan awal, hentikan penggunaan dan laporkan kepada pemilik.”

Instruksi seperti ini mencegah staf mengambil keputusan berdasarkan dugaan sendiri.

Jangan berhenti pada kalimat “laporkan kepada atasan” tanpa menjelaskan kepada siapa, kapan, dan melalui cara apa.

 **Perhatian:** Instruksi pelaporan harus menjelaskan kepada siapa, kapan, melalui cara apa, dan batas kewenangan staf.

Tetapkan penanggung jawab yang mudah dikenali. Jika penyimpangan dapat diselesaikan dalam batas wewenang staf, tuliskan tindakan pemulihannya.

Staf mungkin boleh mengganti label yang salah atau mengulang pemeriksaan sederhana, tetapi tidak boleh menerima barang dengan jumlah berbeda tanpa persetujuan.

Jika masalah belum selesai dalam waktu yang ditentukan atau berpotensi memengaruhi pelanggan, staf harus segera memberi tahu penanggung jawab melalui cara yang telah disepakati, bukan menunggu akhir jam kerja.

SOP juga perlu memisahkan petunjuk kerja dari bukti pelaksanaan. Petunjuk menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan. Catatan pemeriksaan, paraf, tanda tangan, atau

keterangan waktu menunjukkan bahwa pekerjaan benar-benar dilakukan.

Petunjuk dapat ditempel di dekat area kerja, sedangkan catatan diisi setelah langkah selesai. Pemisahan ini membantu Anda membedakan dua masalah: petunjuk yang membingungkan dan pekerjaan yang tidak mengikuti petunjuk.

Menguji SOP dalam Situasi Kerja Nyata

Skenario pengujian:

Bayangkan skenario pengujian pada usaha makanan yang memiliki SOP pembukaan dapur. Pemicu SOP adalah sebelum pesanan pertama diterima.

Petugas memeriksa kebersihan meja kerja, menyalakan peralatan, memeriksa ketersediaan bahan utama, mencatat bahan yang kurang, lalu memberi tahu penanggung jawab jika ada alat atau bahan yang belum siap.

Saat membaca petunjuk, petugas bertanya siapa yang harus dihubungi jika bahan utama kurang. Ia juga bertanya apakah alat yang belum digunakan perlu dibersihkan ulang dan apakah kondisi kabel harus diperiksa.

Pertanyaan ini bukan sekadar tanda kurang teliti. Itu menunjukkan bahwa SOP belum cukup membantu pekerjaan.

Uji SOP dengan meminta staf menjalankannya sambil membaca petunjuk, bukan setelah Anda menjelaskan semua langkah secara lisan.

***Tips Praktis:** Minta staf menjalankan SOP sambil membaca petunjuk tanpa penjelasan lisan tambahan, lalu amati titik kebingungannya.*

Jika Anda membimbing setiap bagian terlebih dahulu, yang diuji adalah kemampuan staf mengikuti Anda, bukan kemampuan SOP memandu pekerjaan.

Sampaikan tujuan pengujian, lalu berdirilah sebagai pengamat. Jangan langsung membetulkan setiap gerakan. Catat apa yang terjadi agar Anda dapat melihat kelemahan petunjuk tanpa menutupinya dengan penjelasan tambahan.

Perhatikan bagian ketika staf berhenti, kembali ke langkah sebelumnya, bertanya, mencari alat, menafsirkan istilah, atau melakukan urutan yang berbeda dari alur kerja sebenarnya.

Catat pula:

- Langkah yang terlewat.

- Langkah yang dilakukan dua kali.
- Waktu tunggu.
- Alat yang tidak tersedia.
- Perbedaan hasil dibandingkan standar.
- Apakah staf tahu kapan boleh bertindak sendiri dan kapan harus meminta keputusan.

Hal-hal ini menunjukkan bagian SOP yang belum lengkap, bukan hanya kekurangan pada orang yang menjalankannya.

Catat pertanyaan staf dengan kalimat yang mereka gunakan. Jika mereka bertanya, “Barang ini disimpan di mana?” berarti lokasi penyimpanan belum cukup jelas.

Jika mereka bertanya, “Kalau jumlahnya kurang, tetap dipakai atau dikembalikan?” berarti keputusan penyimpangan belum ditulis.

Jika mereka mencari alat yang tidak tersedia, berarti SOP mengasumsikan perlengkapan yang belum disiapkan.

Catatan tersebut menjadi bahan perbaikan yang lebih berguna daripada menilai staf secara umum sebagai “kurang teliti”.

Periksa juga apakah bahasa dalam SOP sesuai dengan bahasa kerja tim. Gunakan kata kerja yang jelas seperti ambil, hitung, ukur, periksa, pisahkan, catat, simpan, dan laporkan.

Hindari kata “seperlunya”, “secukupnya”, “dengan baik”, atau “segera” jika tidak disertai batas yang dapat dipahami.

Jika ada penyesuaian, jelaskan batasnya. Misalnya, staf boleh menyesuaikan susunan barang berdasarkan ukuran rak, tetapi barang yang mudah rusak tetap ditempatkan di bagian yang ditentukan dan diberi tanda tanggal pemeriksaan.

Satu SOP tidak perlu memuat semua kemungkinan yang pernah terjadi. Terlalu banyak pengecualian membuat staf sulit menemukan tindakan utama.

Masukkan penyimpangan yang sering terjadi, berisiko menimbulkan kerugian, atau dapat memengaruhi keselamatan dan kepuasan pelanggan.

Untuk kejadian yang jarang dan memerlukan keputusan pemilik, tuliskan siapa yang harus dihubungi serta informasi yang perlu disiapkan, seperti jenis masalah, jumlah barang terdampak, waktu kejadian, dan tindakan yang sudah dilakukan.

Memperbaiki SOP Berdasarkan Hasil Pengujian

Setelah pengujian pertama, perbaiki SOP sebelum diberlakukan:

1. Hapus kalimat yang tidak membantu tindakan.
2. Pecah langkah yang terlalu padat.
3. Tambahkan keputusan yang belum jelas.
4. Sesuaikan urutan dengan kondisi lapangan.

Pastikan penanggung jawab, standar hasil, tindakan pemulihan, dan batas pelaporan sudah tertulis.

Uji kembali bagian yang diubah, terutama jika perubahan menyentuh tanggung jawab atau batas kewenangan.

SOP yang baik lahir dari beberapa putaran pengamatan singkat, bukan dari usaha membuat dokumen sempurna sejak awal.

Untuk memulai, pilih satu SOP yang paling sering digunakan dan minta seorang staf menjalankannya hanya dengan membaca petunjuk.

Sediakan waktu khusus untuk mengamati, catat setiap pertanyaan dan langkah yang terlewat, lalu perbaiki dokumen pada hari yang sama sebelum dicoba kembali.

Teruskan sampai staf dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dapat diperiksa, mengetahui kapan harus bertindak sendiri, dan memahami kepada siapa harus melapor ketika kondisi menyimpang.

Dengan cara ini, SOP menjadi alat kerja yang benar-benar membantu tim, bukan sekadar dokumen yang disimpan setelah selesai ditulis.

3.3 Menyederhanakan, Mengendalikan, dan Memperbarui SOP

SOP yang awalnya membantu bisa berubah menjadi beban ketika setiap masalah baru ditambahkan tanpa menghapus bagian yang sudah tidak diperlukan. Pemilik menulis petunjuk tambahan setelah menemukan kesalahan, lalu menumpuknya di bawah langkah lama.

Akibatnya, staf harus membaca terlalu banyak sebelum menemukan tindakan yang benar. Dokumen menjadi panjang, tetapi pekerjaan tidak otomatis lebih terkendali.

 **Key Insight:** SOP yang baik bukan yang paling lengkap, melainkan yang memuat informasi yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan pekerjaan sesuai standar.

Saat meninjau sebuah SOP, baca setiap kalimat dan tanyakan, “Apakah bagian ini mengubah tindakan, urutan, keputusan, atau hasil pekerjaan?” Jika tidak, hapus atau pindahkan.

Kalimat seperti “kerjakan dengan teliti” atau “pastikan semuanya baik” tidak memberi petunjuk yang dapat dijalankan. Gantilah dengan tindakan yang bisa diamati, misalnya, “periksa jumlah barang berdasarkan catatan persediaan” atau “laporkan kepada penanggung jawab jika jumlah kurang dari batas minimum”.

Periksa juga pengulangan. Jika pemeriksaan kebersihan sudah dijelaskan dalam satu langkah, jangan menulis aturan yang sama pada tiga langkah berikutnya.

Ganti istilah yang tidak perlu dengan kata sehari-hari yang dipahami semua orang. Saat pekerjaan sedang ramai, beban membaca yang terlalu besar membuat staf melewati bagian penting. Petunjuk yang ringkas membantu mereka bekerja dengan lebih sedikit keputusan yang harus dibuat di tempat.

Langkah Menyederhanakan SOP

Sederhanakan SOP dengan urutan berikut.

1. Baca dokumen sambil menandai kalimat yang tidak mengubah tindakan.
2. Hapus penjelasan latar belakang yang tidak diperlukan saat pekerjaan berlangsung.
3. Ubah instruksi umum menjadi tindakan dan hasil yang dapat diperiksa.
4. Gabungkan langkah yang berulang.
5. Minta seorang staf membaca kembali dokumen dan menunjukkan bagian yang masih membingungkan.

Hasil yang diharapkan adalah SOP yang dapat diikuti tanpa penjelasan lisan berulang dari pemilik.

Pisahkan pekerjaan yang berbeda ke dalam SOP masing-masing. Proses pembukaan, penerimaan barang, pembuatan pesanan, penutupan, dan penanganan keluhan tidak harus berada dalam satu dokumen panjang hanya karena dilakukan di tempat yang sama.

Ketika menerima barang, staf seharusnya dapat langsung menemukan petunjuk penerimaan barang, bukan mencari di antara seluruh aturan operasional. Pemisahan ini juga memudahkan perbaikan: masalah pada penerimaan barang dapat diperbaiki tanpa mengubah petunjuk penutupan.

Namun, jangan membuat satu SOP untuk setiap gerakan kecil. Pisahkan dua pekerjaan jika tujuan, penanggung jawab, atau hasilnya berbeda.

Pertahankan keduanya dalam satu SOP jika merupakan bagian pendek dari proses yang sama dan selalu dilakukan berurutan. Pegangan sederhananya: satu SOP harus cukup untuk membantu seseorang menyelesaikan satu proses yang jelas, tetapi tidak terlalu luas hingga mencakup seluruh kegiatan usaha.

Mengendalikan Identitas dan Versi SOP

Agar dokumen mudah dikendalikan, cantumkan:

- nama proses
- kode atau nomor
- tanggal berlaku
- penanggung jawab
- nomor versi

Contohnya: “Penerimaan Barang | PB-01 | Berlaku 10 Maret 2025 | Penanggung jawab: Kepala Operasional | Versi 2”.

 **Definisi:** Identitas ini membantu staf memastikan bahwa mereka menggunakan dokumen yang tepat. Bagi pemilik, identitas tersebut memudahkan pelacakan ketika ada perbedaan antara petunjuk lama dan petunjuk yang sedang berlaku.

Nomor versi perlu berubah setiap kali isi SOP memengaruhi cara kerja. Perubahan ejaan yang tidak berdampak pada pekerjaan tidak harus menjadi versi baru.

Sebaliknya, perubahan alat, urutan langkah, batas keputusan, atau penanggung jawab perlu dicatat sebagai perubahan penting. Tambahkan keterangan singkat, seperti “langkah pemeriksaan jumlah ditambahkan” atau “batas pelaporan kerusakan diperjelas”. Dengan begitu, tim dapat memahami apa yang berubah tanpa menebak-nebak.

Jangan menunggu pemeriksaan tahunan untuk memperbarui SOP. Tinjau segera setelah terjadi:

- kesalahan berulang
- perubahan alat atau peran
- keluhan pelanggan
- perubahan alur kerja

- hasil uji yang tidak konsisten

Jika staf berkali-kali melewati langkah yang sama, jangan langsung menyimpulkan bahwa mereka ceroboh. Langkah itu mungkin tersembunyi, bahasanya membingungkan, atau urutannya tidak sesuai dengan keadaan nyata.

Amati pekerjaan secara langsung, tandai bagian yang membuat staf berhenti atau bertanya, lalu perbaiki petunjuk pada bagian tersebut.

Membedakan SOP dari Catatan Pelaksanaan

Bedakan SOP dari catatan pelaksanaan. SOP menjelaskan cara melakukan pekerjaan, sedangkan catatan menunjukkan bahwa pekerjaan telah dilakukan.

Misalnya, SOP menjelaskan cara memeriksa suhu penyimpanan dan tindakan jika hasilnya berada di luar batas. Catatan pemeriksaan berisi tanggal, hasil pengukuran, nama pemeriksa, dan tindakan yang diambil.

Keduanya saling mendukung, tetapi riwayat kejadian tidak perlu memenuhi dokumen petunjuk kerja.

Untuk menerapkannya, pilih satu SOP yang paling sering digunakan minggu ini. Baca dari sudut pandang staf yang baru mempelajari pekerjaan tersebut.

 **Tips Praktis:** Untuk menerapkannya, pilih satu SOP yang paling sering digunakan minggu ini. Baca dari sudut pandang staf yang baru mempelajari pekerjaan tersebut, hapus bagian yang tidak mengubah tindakan, gabungkan pengulangan, dan pisahkan proses yang berbeda. Lengkapi identitas dokumen, lalu minta seorang staf menjalankannya sambil Anda mengamati bagian yang masih membuatnya ragu. Lakukan perbaikan langsung setelah pengamatan, kemudian simpan hanya versi yang berlaku di tempat kerja.

Dengan cara ini, SOP tetap ringkas, mudah ditemukan, dan cukup jelas untuk menjaga hasil kerja ketika pemilik tidak selalu hadir.

Key Takeaways

Setelah SOP diringkas dan dipisahkan berdasarkan prosesnya, uji apakah petunjuk itu benar-benar membantu staf bekerja tanpa terus menunggu penjelasan pemilik.

 **Key Insight:** Mulailah dari proses yang paling sering membuat Anda dipanggil, lalu tuliskan langkah berurutan, penanggung jawab, waktu pelaksanaan, hasil yang harus terlihat, dan kondisi yang wajib dilaporkan.

 **Perhatian:** Jangan menilai SOP dari kerapian dokumennya.

Minta staf menjalankannya di tempat kerja tanpa penjelasan tambahan. Jika mereka masih sering bertanya atau berhenti pada langkah tertentu, periksa kembali instruksi, ukuran hasil, dan batas keputusan yang tertulis.

Bagian yang membingungkan menunjukkan hal yang perlu diperbaiki, bukan kesalahan yang harus ditutupi.

Gunakan ukuran yang dapat diamati. “Bersihkan dengan baik” terlalu kabur.

Sebaliknya, “meja bebas dari sisa bahan, alat kembali ke tempatnya, dan permukaan kering sebelum toko dibuka” memberi standar yang dapat diperiksa.

Tetapkan satu penanggung jawab untuk setiap SOP serta jadwal pemeriksaan dan pembaruan. Saat masalah baru muncul, tinjau langkah lama sebelum menambahkan aturan.

Hapus bagian yang tidak lagi diperlukan agar SOP tetap ringkas.

 **Tips Praktis:** *Pilih satu proses inti hari ini, tulis versinya, lalu uji pada jam kerja sebenarnya.*

Perbaiki bagian yang membuat staf ragu dan simpan hanya versi yang berlaku. Dengan begitu, SOP tumbuh dari kebutuhan nyata usaha dan membantu menjaga konsistensi ketika Anda tidak selalu hadir.

End of Chapter

Bab 4: Membangun Standar Mutu dan Daftar Periksa

4.1 Menetapkan Mutu yang Dapat Diamati dan Diukur

Pemilik usaha biasanya sudah tahu seperti apa pekerjaan yang dianggap benar. Masalahnya, pengetahuan itu sering hanya tersimpan dalam kepala.

Anda mungkin berkata, “Buat yang rapi,” “Layani dengan cepat,” “Pastikan pesannya lengkap,” atau “Bersihkan sampai baik.” Bagi Anda, kalimat itu terasa jelas karena Anda sudah lama melihat dan mengerjakannya. Bagi staf, setiap kata tersebut dapat ditafsirkan berbeda.

“Cepat” bisa berarti segera mulai bekerja, padahal yang Anda maksud adalah pesanan selesai dalam batas waktu tertentu.

Standar mutu dimulai ketika harapan pemilik diubah menjadi sesuatu yang dapat dilihat, diperiksa, dan dibandingkan. Tujuannya bukan membuat dokumen panjang

atau pekerjaan menjadi kaku, melainkan mengurangi penafsiran.

Staf perlu mengetahui tindakan yang harus dilakukan, hasil yang dianggap benar, serta kondisi ketika mereka boleh memperbaiki sendiri atau harus meminta bantuan.

Membedakan Instruksi, Standar Hasil, dan Batas Penyimpangan

 **Definisi:** Untuk itu, bedakan tiga hal dalam setiap proses. Pertama, instruksi proses, yaitu tindakan yang dilakukan secara berurutan. Kedua, standar hasil, yaitu kondisi yang harus terlihat setelah tindakan selesai. Ketiga, batas penyimpangan, yaitu keadaan yang masih dapat diperbaiki oleh pelaksana atau keadaan yang mengharuskan pekerjaan dihentikan dan dilaporkan.

Dalam usaha makanan, misalnya, instruksi proses dapat berupa menimbang bahan, mencampur sesuai urutan, memasak, memeriksa kondisi, lalu mengemas.

Standar hasilnya bukan sekadar “rasanya enak”, melainkan isi sesuai takaran, kemasan tertutup, label tidak tertukar, dan tidak ada bagian yang tumpah.

Batas penyimpangannya dapat berupa selisih isi yang masih dapat dikoreksi sebelum dikirim. Jika kemasan rusak, bahan tercampur dengan pesanan lain, atau terdapat dugaan masalah keamanan makanan, pekerjaan tidak diteruskan dan penanggung jawab segera diberi tahu.

Pembedaan ini penting karena banyak SOP hanya berisi instruksi proses. Staf diberi tahu apa yang harus dikerjakan, tetapi tidak diberi tahu bagaimana memastikan bahwa pekerjaannya sudah benar.

Akibatnya, langkah kerja mungkin dijalankan, tetapi hasilnya tetap berbeda-beda. Sebaliknya, jika pemilik hanya menyampaikan hasil akhir tanpa menjelaskan cara mencapainya, staf terpaksa menebak dan dapat mengulangi kesalahan yang sama.

Mulailah dengan memilih satu proses yang paling sering menimbulkan pertanyaan, keluhan, atau kebutuhan akan kehadiran Anda. Amati pekerjaan itu saat berlangsung.

Catat tindakan yang benar-benar dilakukan, bukan hanya tindakan yang menurut Anda seharusnya dilakukan. Pada setiap tahap, tanyakan, “Apa tanda bahwa langkah ini selesai dengan benar?” Rumuskan jawabannya sebagai perilaku atau kondisi yang dapat dilihat orang lain.

Mengubah Kata Samar Menjadi Kriteria Pemeriksaan

Ubah kata yang samar menjadi kriteria yang bisa diperiksa.

“Rapi” dapat berarti meja kerja bebas sisa bahan, alat dikembalikan ke tempat yang ditandai, dan barang disusun menghadap arah yang sama.

“Cepat” dapat berarti pesanan mulai dikerjakan segera setelah dicatat dan selesai dalam batas waktu sesuai jenis pesanan.

“Lengkap” dapat berarti jumlah barang sesuai catatan, varian cocok, pelengkap tersedia, dan nama pelanggan atau nomor pesanan benar.

“Baik” dapat diubah menjadi ciri yang terlihat, misalnya tidak rusak, tidak bocor, tidak berbau asing, tidak salah ukuran, dan dapat digunakan tanpa perbaikan ulang.

Ukuran mutu tidak harus rumit. Untuk produk, pilih ukuran yang sesuai karakter usaha, seperti:

- ukuran;
- jumlah;
- kondisi fisik;
- rasa;
- warna;

- kebersihan;
- kelayakan kemasan.

Untuk layanan, periksa cara menyambut pelanggan, ketepatan penjelasan, kesopanan, dan kejelasan penyerahan.

Untuk kebersihan, periksa lantai, meja, alat, tempat penyimpanan, dan area pelanggan pada waktu yang ditentukan.

Untuk kecepatan, catat waktu mulai dan selesai atau gunakan batas waktu sederhana.

Untuk ketepatan pesanan, cocokkan catatan dengan barang sebelum diserahkan.

Untuk penyelesaian pekerjaan, pastikan tidak ada langkah tertunda, bahan tercecer, catatan yang belum diisi, atau serah terima yang belum dilakukan.

Jangan menetapkan semua ukuran sekaligus. Urutkan standar berdasarkan dampaknya terhadap keselamatan, kepuasan pelanggan, biaya, kelancaran kerja, dan reputasi usaha.

Jika kesalahan dapat membahayakan pelanggan atau membuat usaha tidak memenuhi ketentuan, ukuran tersebut mendapat prioritas tertinggi. Setelah itu, dahulukan hal yang

paling sering memicu keluhan, pemborosan, pengulangan kerja, atau keterlambatan.

Ukuran yang hanya terlihat menarik tetapi tidak membantu keputusan harian dapat ditunda.

Menetapkan Standar dari Contoh Pekerjaan

Contoh penerapan:

Bayangkan sebuah layanan perbaikan peralatan rumah tangga yang selama ini hanya meminta teknisi bekerja “cepat dan rapi”. Setelah diamati, masalahnya bukan hanya lama pengerjaan.

Alat pelanggan juga kadang tidak diuji kembali, sementara area kerja masih menyisakan bahan.

Standar yang lebih jelas dapat berbunyi: teknisi mencatat keluhan sebelum mulai, memeriksa fungsi utama setelah perbaikan, mengembalikan komponen yang tidak dipakai, membersihkan area kerja, dan meminta pelanggan atau penanggung jawab memeriksa hasil sebelum pekerjaan ditutup.

Jika fungsi utama belum pulih atau ada bagian yang hilang, pekerjaan belum dianggap selesai dan harus dilaporkan.

Standar yang jelas harus mencakup langkah pemeriksaan, kondisi selesai, dan batas ketika pekerjaan harus dilaporkan.

Menentukan Cara Pemeriksaan dan Penanggung Jawab

Setiap ukuran perlu memiliki sasaran, batas toleransi, cara pemeriksaan, waktu pemeriksaan, dan penanggung jawab.

Misalnya, sasaran ketepatan pesanan adalah seluruh barang dan jumlah sesuai catatan. Pelaksana mencocokkannya sebelum pengemasan, lalu petugas penyerahan melakukan pemeriksaan kedua jika kondisi kerja memungkinkan.

Jika ada satu barang tertukar, pesanan dikembalikan untuk diperbaiki sebelum diserahkan. Jika ditemukan kerusakan, kesalahan berulang, atau penyebabnya belum jelas, penanggung jawab harus diberi tahu.

Tuliskan dengan jelas siapa yang mengerjakan, siapa yang memeriksa, kapan pemeriksaan dilakukan, dan kepada siapa penyimpangan dilaporkan.

Pada tim kecil, pelaksana boleh memeriksa pekerjaannya sendiri untuk hal sederhana. Namun, untuk hal yang berdampak besar, pemeriksaan kedua lebih aman jika tersedia.

“Semua orang bertanggung jawab” sering terdengar baik, tetapi tanpa pembagian yang jelas dapat berarti tidak ada orang yang benar-benar memeriksa.

Gunakan tiga tingkat keputusan agar staf tidak selalu menunggu pemilik:

1. Hasil yang memenuhi standar dapat diteruskan.
2. Hasil yang perlu diperbaiki segera dikembalikan kepada pelaksana dengan tindakan koreksi yang jelas.
3. Hasil yang berisiko, meragukan, atau melewati batas toleransi harus dihentikan dan dilaporkan.

Batas ini bukan tanda bahwa Anda tidak mempercayai staf. Batas tersebut memberi ruang untuk bertindak tanpa memaksa mereka mengambil keputusan di luar wewenangnya.

Hindari menetapkan ukuran terlalu banyak, terlalu rinci, atau sulit diperiksa saat pekerjaan sedang ramai. Tidak semua mutu cocok diubah menjadi angka.

Kondisi kemasan, kecocokan barang, kebersihan area, dan kelengkapan serah terima dapat diperiksa melalui tanda yang terlihat. Gunakan angka hanya jika angka itu membantu staf

mengambil keputusan, bukan sekadar membuat dokumen tampak lebih profesional.

 **Key Insight:** Wawasan yang sering luput adalah bahwa standar mutu bukan hanya alat untuk menilai staf. Standar juga membantu menilai proses dan instruksi pemilik.

Jika beberapa orang melakukan kesalahan yang sama, jangan langsung menyimpulkan bahwa mereka tidak teliti. Bisa jadi langkahnya terlalu rumit, alat tidak tersedia, waktu kerja tidak realistis, atau kriteria hasil belum pernah dijelaskan.

Hasil yang berubah-ubah perlu ditelusuri melalui cara kerja, kondisi kerja, dan bahan yang tersedia sebelum kesalahan dibebankan kepada orang terakhir yang menyentuh pekerjaan.

Mencatat Penyimpangan untuk Perbaikan

Karena itu, catat penyimpangan secara sederhana:

1. tanggal;
2. proses;
3. hasil yang tidak sesuai;
4. tindakan perbaikan;

5. dugaan penyebab.

Setelah beberapa catatan terkumpul, kelompokkan penyebabnya. Periksa apakah masalah muncul karena instruksi tidak jelas, bahan tidak tersedia, alat bermasalah, beban kerja menumpuk, atau pemeriksaan terlewat.

Ubah satu hal kecil, lalu amati hasilnya. Perbaikan bertahap lebih berguna daripada mengganti seluruh cara kerja tanpa mengetahui penyebab masalah.

Anda dapat menerapkan prinsip pengelolaan mutu ISO 9001:2015 secara sederhana melalui kriteria hasil yang jelas, informasi tertulis yang terkendali, dan evaluasi kinerja.

Anda tidak perlu membangun sistem besar. Pastikan standar terbaru mudah ditemukan, versi lama tidak lagi dipakai, catatan pemeriksaan dibuat pada waktu yang ditentukan, dan hasilnya ditinjau untuk menentukan perbaikan.

 **Tips Praktis:** Sekarang pilih satu proses yang paling sering memanggil Anda. Tulis tiga bagian dalam catatan usaha: tindakan yang harus dilakukan, hasil yang harus terlihat, dan batas ketika pekerjaan harus diperbaiki atau dilaporkan.

Uji rumusan itu langsung di tempat kerja. Jika staf masih bertanya dengan cara yang sama, berarti instruksinya belum cukup jelas atau ukurannya belum dapat diamati.

4.2 Merancang Daftar Periksa untuk Alur Kerja Harian

Setelah menetapkan hasil kerja yang dapat diamati, ubah hasil itu menjadi daftar periksa yang dipakai pada waktu yang tepat. Pemilik usaha sering membuat daftar terlalu panjang karena ingin memasukkan semua hal yang pernah salah.

Akibatnya, staf hanya memberi tanda tanpa benar-benar memeriksa, atau daftar itu ditinggalkan setelah beberapa hari. Daftar periksa yang baik bukan catatan seluruh pekerjaan, melainkan pengingat untuk memastikan hal penting sebelum masalah berlanjut dan sebelum pekerjaan ditutup.

Membagi Alur Kerja Menjadi Tiga Waktu Pemeriksaan

 **Definisi:** Mulailah dengan membagi alur kerja harian menjadi tiga waktu pemeriksaan: sebelum operasi berjalan, saat pekerjaan berlangsung, dan setelah kegiatan selesai.

Pembagian ini membantu tim memahami kapan pemeriksaan dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan tindakan apa yang harus diambil jika hasilnya tidak memenuhi standar.

Pada pemeriksaan pembukaan, masukkan hanya hal yang menentukan kesiapan kerja.

- Periksa kondisi area.
- Periksa ketersediaan bahan penting.
- Periksa kebersihan.
- Periksa alat kerja.
- Periksa informasi pesanan atau pekerjaan yang harus diselesaikan hari itu.

Jangan menulis “pastikan tempat siap” karena kalimat tersebut masih membuka banyak tafsir. Tulis hasil yang harus terlihat, misalnya area pelayanan bebas dari barang

yang menghalangi, bahan utama tersedia sesuai kebutuhan kerja, alat yang digunakan bersih dan berfungsi, serta pesanan yang harus dikerjakan dapat dibaca dengan jelas.

Urutkan pemeriksaan sesuai keadaan nyata di tempat kerja. Periksa area terlebih dahulu, kemudian bahan dan alat, lalu informasi pekerjaan.

Area yang aman dan bersih membuat pemeriksaan bahan lebih mudah. Alat yang sudah diperiksa mengurangi risiko pekerjaan dimulai dengan perangkat yang tidak berfungsi. Informasi pesanan sebaiknya diperiksa sebelum pekerjaan dimulai agar tim tidak bekerja berdasarkan catatan yang keliru.

Menetapkan Kriteria Lulus pada Setiap Pemeriksaan

Setiap bagian perlu memiliki **kriteria lulus**.

Kondisi area dinyatakan lulus jika tidak ada tumpahan, sampah, atau barang yang mengganggu pekerjaan.

Bahan dinyatakan lulus jika jumlahnya cukup untuk kegiatan yang direncanakan dan kondisinya layak digunakan.

Alat dinyatakan lulus jika tersedia, bersih, dan dapat dipakai tanpa gangguan yang membahayakan mutu atau keselamatan kerja.

Informasi pesanan dinyatakan lulus jika nama atau tanda pengenal pelanggan, jenis pekerjaan, jumlah, spesifikasi, waktu penyelesaian, dan catatan khusus dapat dipahami oleh orang yang mengerjakannya.

Ukuran ini tidak harus rumit. Yang penting, dua orang yang memeriksa hal yang sama dapat mengambil keputusan yang kurang lebih serupa.

Contoh Penerapan pada Pemeriksaan Pembukaan

Skenario pengandaian berikut dapat membantu.

Jika usaha makanan memulai kegiatan pada pagi hari, pemeriksaan pembukaan tidak perlu memuat setiap langkah memasak.

Cukup pastikan area kerja bersih, bahan utama tersedia dan layak digunakan, alat pemrosesan berfungsi, kemasan tersedia, pesanan terbaca, dan pekerjaan sisa dari hari sebelumnya sudah memiliki keputusan.

Jika salah satu bahan utama tidak tersedia, hasil pemeriksaan bukan sekadar tanda silang.

Staf perlu mencatat tindakan, seperti meminta keputusan pengganti kepada penanggung jawab atau menunda pekerjaan tertentu sampai bahan tersedia.

Di sinilah daftar pemeriksaan menghasilkan keputusan, bukan hanya bukti bahwa lembar pemeriksaan sudah diisi.

Menentukan Titik Pemeriksaan Saat Kegiatan Berlangsung

Saat kegiatan berlangsung, tentukan titik pemeriksaan pada bagian yang paling mudah menimbulkan penyimpangan.

Periksa sebelum produk diserahkan, setelah jumlah atau spesifikasi ditentukan, sebelum pekerjaan berpindah dari satu orang kepada orang lain, dan ketika kebersihan atau ketepatan waktu menjadi penentu mutu.

 **Perhatian:** Jangan memeriksa semua hal setiap menit. Pilih titik yang berisiko menyebabkan pelanggan menerima barang yang salah, jumlah yang kurang, spesifikasi yang keliru, pekerjaan terlambat, atau area kerja kembali kotor.

Dalam proses pengemasan, pemeriksaan dapat dilakukan sebelum kemasan ditutup. Periksa jenis barang, jumlah, catatan khusus, kondisi kemasan, dan tanda pengenalan pesanan.

Dalam usaha jasa, pemeriksaan dapat dilakukan sebelum pekerjaan dinyatakan selesai dengan memastikan layanan yang dijanjikan sudah diberikan, permintaan pelanggan

sudah ditangani, dan tidak ada pekerjaan berulang yang tertinggal.

Dalam kegiatan produksi, pemeriksaan dapat dilakukan pada sampel awal atau setiap perpindahan tahap, terutama jika kesalahan pada tahap awal dapat menyebabkan banyak pekerjaan dibuang atau diulang.

Menutup Hari Kerja dengan Status yang Jelas

Di bagian penutupan, periksa:

- Sisa pekerjaan.
- Kondisi alat dan area.
- Persediaan penting.
- Catatan pelanggan.
- Transaksi yang belum selesai.
- Hal yang masih harus ditindaklanjuti.

Sisa pekerjaan harus memiliki status yang jelas: selesai, menunggu bahan, menunggu keputusan, atau harus dikerjakan pada waktu tertentu.

Alat perlu dikembalikan, dibersihkan, dan dilaporkan jika mengalami gangguan.

Persediaan penting perlu dicatat jika mendekati batas minimum.

Catatan pelanggan harus menunjukkan apakah ada permintaan yang belum dijawab atau pekerjaan yang belum tuntas.

Transaksi yang belum selesai perlu dipisahkan dari transaksi yang sudah ditutup agar tidak dianggap beres hanya karena kegiatan harian berakhir.

Atul Gawande membedakan daftar periksa yang mengingatkan langkah penting dari daftar tindakan yang memandu pekerjaan. Pembedaan ini berguna bagi usaha kecil.

Pemeriksaan pembukaan, pemeriksaan mutu, dan penutupan biasanya cukup memakai pengingat singkat. Namun, pekerjaan yang memiliki urutan khusus, seperti pengemasan pesanan atau pembersihan alat, dapat membutuhkan petunjuk tindakan yang lebih rinci.

Masukkan rincian hanya pada bagian yang sulit dilakukan tanpa panduan. Banyaknya tulisan tidak otomatis membuat sistem lebih kuat.

Mencatat Pemeriksaan agar Dapat Ditelusuri

Agar dapat ditelusuri, setiap pemeriksaan perlu mencatat:

- Waktu.
- Hasil.
- Penyimpangan.
- Tindakan koreksi.
- Tanda penanggung jawab.

Catatan singkat dapat berbunyi: “Pukul 08.10, bahan kemasan kurang, ditambah dari penyimpanan, diperiksa oleh R.”

Tanda penanggung jawab bukan untuk mencari orang yang disalahkan, melainkan untuk mengetahui siapa yang melakukan pemeriksaan dan kapan keputusan dibuat.

Catatan ini membantu pemilik melihat apakah masalah berasal dari bahan yang tidak tersedia, alat yang tidak diperiksa, informasi pesanan yang tidak lengkap, atau urutan kerja yang perlu diperbaiki.

Jika hasil kerja tidak konsisten, jangan langsung menyimpulkan bahwa staf kurang teliti. Periksa prosesnya.

Jika pesanan sering kurang satu barang, lihat apakah jumlah ditulis di tempat yang mudah dilihat, apakah pengemasan dilakukan sebelum pemeriksaan akhir, atau apakah ada gangguan saat pesanan disiapkan.

Catat penyimpangan yang berulang, kelompokkan penyebabnya, lalu ubah satu bagian proses untuk diuji.

Dengan cara ini, daftar periksa membantu menemukan pola dan memperbaiki sistem, bukan sekadar menambah pengawasan.

Menerapkan Daftar Periksa pada Satu Alur Harian

 **Tips Praktis:** Untuk mulai menerapkan, pilih satu alur harian yang paling sering menimbulkan kesalahan.

Susun pemeriksaan pembukaan, pemeriksaan pada titik risiko tertinggi, dan pemeriksaan penutupan dalam satu halaman catatan.

Tuliskan hasil yang dianggap lulus, tindakan jika tidak lulus, waktu pemeriksaan, dan tanda orang yang bertanggung jawab.

Gunakan daftar itu selama beberapa hari kerja, lalu periksa bagian yang terlalu umum, terlalu panjang, atau tidak pernah menghasilkan keputusan.

Sederhanakan dan uji kembali langsung di tempat kerja.

Daftar periksa yang baik membuat standar terlihat, keputusan tercatat, dan pekerjaan tetap bergerak meski pemilik tidak memeriksa setiap saat.

4.3 Menjalankan, Mengawasi, dan Memperbaiki Sistem Pemeriksaan

Key Insight: Daftar periksa baru memiliki nilai ketika digunakan saat pekerjaan berlangsung, bukan hanya ketika selesai dibuat.

Karena itu, jangan menganggap daftar yang tampak rapi di kertas pasti mudah dipakai tim. Jalankan uji bersama staf dalam satu siklus kerja lengkap, mulai dari persiapan, pelaksanaan, pemeriksaan mutu, penyerahan, hingga penutupan.

Amati penggunaannya di tempat kerja yang sebenarnya, termasuk ketika ada antrean, perubahan pesanan, gangguan, atau keterbatasan waktu.

Mengamati Penggunaan Daftar Periksa di Tempat Kerja

Pada saat uji berlangsung, tahan keinginan untuk langsung membetulkan semua kesalahan. Amati terlebih dahulu:

- Bagian yang dilewati.
- Istilah yang membuat staf berhenti dan bertanya.
- Langkah yang dicatat dua kali.
- Tanda pemeriksaan yang tidak menghasilkan tindakan.

Perhatikan juga kapan daftar itu digunakan dan apakah pemeriksa memiliki waktu yang cukup.

Jika staf menandai meja kerja sudah siap, tetapi tidak ada kriteria yang menjelaskan arti “siap”, masalahnya bukan semata-mata ketelitian staf. Instruksinya belum cukup jelas.

Jika pemeriksaan harus dilakukan ketika antrean sedang padat, waktunya mungkin tidak sesuai. Jika satu orang harus memeriksa kebersihan, menerima barang, dan melayani pelanggan pada saat yang sama, pembagian tugas perlu ditinjau berdasarkan kondisi nyata, bukan asumsi pemilik.

Contoh uji lapangan:

Bayangkan sebuah usaha makanan menggunakan daftar pemeriksaan pembukaan. Staf diminta memastikan bahan tersedia, alat bersih, kemasan cukup, dan area pelayanan siap.

Saat uji dilakukan, ternyata pemeriksaan bahan baru berlangsung setelah pesanan pertama masuk. Bahan yang kurang pun baru diketahui ketika pekerjaan sudah berjalan.

Dalam kondisi seperti ini, pemilik tidak cukup menambahkan kalimat “periksa bahan lebih teliti”. Perbaikannya dapat berupa memindahkan pemeriksaan sebelum pintu dibuka, menetapkan batas minimum bahan utama, dan menunjuk orang yang harus melapor jika jumlahnya berada di bawah batas tersebut.

Daftar periksa harus membantu tim mengambil keputusan, bukan sekadar mengumpulkan tanda centang.

Memperbaiki Bahasa, Urutan, Waktu, dan Tanggung Jawab

Gunakan hasil pengamatan untuk memperbaiki empat hal:

1. Bahasa.
2. Urutan.
3. Waktu pemeriksaan.

4. Pembagian tanggung jawab.

Ubah kalimat umum menjadi kriteria yang dapat diamati. “Pastikan area bersih” dapat diperjelas menjadi “lantai tidak licin, meja tidak menyisakan remah atau tumpahan, tempat sampah tidak meluap, dan alat kebersihan dikembalikan ke tempatnya”.

Sesuaikan urutan dengan alur kerja yang sebenarnya. Tidak masuk akal meminta staf memeriksa kemasan sebelum jumlah pesanan dan kebutuhan khusus pelanggan diketahui.

Tempatkan pemeriksaan pada titik ketika hasilnya masih dapat diperbaiki. Pemeriksaan sebelum penyerahan biasanya lebih berguna daripada pemeriksaan setelah pelanggan membawa barang pergi.

Pembagian tanggung jawab juga harus terlihat jelas. Setiap pemeriksaan perlu menjawab empat pertanyaan:

- Siapa yang memeriksa.
- Kapan dilakukan.
- Hasil apa yang diharapkan.
- Kepada siapa penyimpangan dilaporkan.

Anda dapat menuliskannya dalam format sederhana: “Pemeriksa: petugas pembukaan. Waktu: sebelum kegiatan dimulai. Hasil: area, alat, bahan, dan informasi kerja siap. Laporan: penanggung jawab giliran jika ada kekurangan.”

Format ini lebih mudah dijalankan daripada kalimat panjang yang tidak menyebut pemilik tugas. Jika satu pemeriksaan menjadi tanggung jawab semua orang, sering kali tidak ada orang yang merasa wajib menyelesaikannya.

 **Tips Praktis:** Mulailah penerapannya dengan memilih satu daftar periksa yang paling sering memengaruhi mutu.

Membedakan Peningat dari Petunjuk Kerja

Bedakan daftar periksa peningat dari petunjuk kerja. Daftar peningat dipakai untuk memastikan langkah penting tidak terlupakan.

Isinya dapat mencakup pemeriksaan kunci, kebersihan, jumlah bahan, kelengkapan pesanan, atau penutupan alat.

Petunjuk kerja digunakan ketika staf perlu mengikuti urutan tertentu, misalnya mengambil wadah, memeriksa isi, menambahkan pelengkap, menutup, memberi tanda, lalu mencocokkan dengan pesanan.

Jangan memaksa satu lembar menjalankan kedua fungsi tersebut secara berlebihan. Jika semua langkah kecil dimasukkan ke daftar periksa, staf cenderung memberi tanda secara otomatis tanpa memperhatikan hasil.

Sebaliknya, jika pekerjaan membutuhkan urutan yang ketat tetapi hanya diberi beberapa kata pengingat, staf tetap akan sering bertanya kepada pemilik.

Menetapkan Batas Penyimpangan dan Eskalasi

Penyimpangan juga perlu dibedakan berdasarkan tingkat keputusan. Hal yang ringan dan masih berada dalam wewenang staf dapat diperbaiki langsung, lalu dicatat jika berulang.

Contohnya:

- Susunan alat tidak sesuai tempat.
- Label belum ditempel.
- Jumlah kemasan kurang satu sementara persediaan pengganti tersedia.

 **Perhatian:** Penyimpangan yang ditemukan perlu dibedakan berdasarkan tingkat keputusan.

Sebaliknya, pekerjaan perlu dihentikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab jika:

- Mutu diragukan.
- Barang rusak.
- Pesanan tidak dapat dipastikan.
- Alat tidak aman digunakan.
- Terdapat risiko keluhan serius.

Tulis batas ini dengan bahasa yang mudah dipahami. Staf tidak boleh dipaksa mengambil keputusan besar hanya karena pemilik belum menetapkan kapan pekerjaan harus berhenti dan kapan laporan harus dibuat.

Mencatat Penyebab, Bukan Mencari Kesalahan

Pencatatan penyimpangan bukan untuk mencari orang yang disalahkan. Catatan membantu Anda melihat variasi dalam proses.

Gagasan W. Edwards Deming tentang variasi mengingatkan bahwa hasil yang tidak konsisten perlu ditelusuri melalui cara kerja, bukan langsung dianggap sebagai kelemahan pribadi staf.

Sebelum menetapkan teguran atau perubahan tugas, cari kemungkinan penyebab pada bahan, alat, informasi, urutan kerja, beban tugas, atau pemahaman.

Bahan yang datang dengan ukuran berbeda dapat memengaruhi hasil. Timbangan yang tidak berfungsi baik dapat membuat takaran berubah. Informasi pesanan yang tidak lengkap dapat menyebabkan pengemasan keliru.

Urutan kerja yang terlalu banyak bolak-balik dapat membuat langkah terlewat. Tuliskan:

- Tanggal.
- Proses.
- Penyimpangan.
- Tindakan langsung.
- Dugaan penyebab.
- Orang yang perlu menindaklanjuti.

Jika kelengkapan pesanan sering bermasalah pada jam sibuk, uji perubahan kecil. Pindahkan pemeriksaan akhir kepada petugas yang tidak sedang menerima pesanan, gunakan tanda yang lebih mudah dilihat untuk pesanan khusus, atau kurangi gangguan di meja pengemasan.

Setelah beberapa kali penggunaan, bandingkan apakah pengulangan kerja dan kesalahan berkurang. Perubahan tidak harus besar; yang penting dapat diamati dan dinilai.

Meninjau Catatan dan Memperbarui Standar

Tinjau catatan pemeriksaan secara berkala, bukan hanya ketika terjadi keluhan. Jadwalkan waktu tetap, misalnya dalam evaluasi mingguan, untuk melihat:

- Bagian yang sering terlewat.
- Penyimpangan yang berulang.
- Tindakan yang tidak selesai.
- Standar yang sudah tidak sesuai dengan kondisi usaha.

Standar yang dahulu tepat dapat menjadi tidak relevan setelah alat berubah, jumlah pesanan meningkat, jam kerja bergeser, atau pembagian peran diperbarui.

Jika satu kolom selalu diberi tanda tanpa pernah menghasilkan temuan, periksa apakah bagian itu masih perlu dicatat. Jika banyak penyimpangan muncul pada satu titik, mungkin prosesnya yang perlu diperbaiki, bukan jumlah pemeriksaannya.

Dengan begitu, catatan pemeriksaan menjadi dasar perbaikan, bukan sekadar arsip.

Mengelola Kepemilikan dan Versi Daftar Periksa

Tetapkan pemilik proses untuk setiap daftar periksa. Pemilik proses tidak harus mengerjakan seluruh tugas. Perannya adalah memastikan standar dipahami, digunakan, dan ditinjau.

Tetapkan jadwal peninjauan: setiap minggu untuk daftar yang masih baru, setiap bulan untuk daftar yang sudah stabil, atau lebih cepat jika terjadi perubahan penting.

Buat aturan perubahan yang sederhana. Siapa pun boleh melaporkan masalah, tetapi perubahan isi disetujui oleh penanggung jawab proses agar standar tidak berubah sembarangan.

Setelah disetujui, singkirkan versi lama dari tempat kerja dan jelaskan pembaruan kepada seluruh tim melalui pengarah singkat serta latihan pada giliran kerja berikutnya.

Pastikan semua orang menggunakan versi yang sama. Cantumkan tanggal mulai berlaku atau tanda pengenal sederhana pada setiap lembar.

Saat menyampaikan pembaruan, jelaskan apa yang berubah, alasan perubahan, kapan mulai digunakan, dan apa yang harus dilakukan jika kondisi berbeda dari standar.

Minta satu staf mengulangi langkah penting dengan kata-katanya sendiri. Cara ini membantu memastikan instruksi benar-benar dipahami, bukan hanya didengar.

Mulailah dari satu daftar pemeriksaan yang paling sering memengaruhi mutu. Jalankan bersama staf dari awal sampai akhir pada satu siklus kerja berikutnya.

Catat bagian yang membingungkan, terlewat, berulang, atau tidak menghasilkan tindakan, lalu ubah satu hal yang paling menghambat sebelum daftar itu digunakan kembali.

Dengan siklus uji, catat, dan perbaiki, standar kerja perlahan berpindah dari ingatan pemilik menjadi sistem yang dapat dijalankan tim.

Key Takeaways

Setelah daftar pemeriksaan diuji dalam satu siklus kerja, tetapkan mutu dalam bentuk yang dapat dilihat dan diperiksa.



Key Insight: *Tetapkan mutu dalam bentuk yang dapat dilihat dan diperiksa.*

Ganti “layani dengan cepat” menjadi ukuran yang jelas:

- Pesanan dicatat lengkap.
- Barang sesuai permintaan.
- Area kerja tertata.
- Pelanggan menerima pesanan.
- Tanpa perlu mengulang permintaan.

Susun daftar pemeriksaan berdasarkan titik rawan, bukan seluruh pekerjaan.

Masukkan pemeriksaan pembukaan, pelaksanaan, mutu, serah terima, dan penutupan hanya jika hasilnya penting atau kesalahan pada tahap itu sering menimbulkan masalah.

Daftar yang ringkas lebih mungkin digunakan dengan teliti.

Tetapkan siapa yang memeriksa, kapan pemeriksaan dilakukan, dan hasil seperti apa yang dianggap benar.

Staf yang menyiapkan pesanan tidak selalu menjadi pemeriksa terakhir. Pemisahan sederhana ini membantu menemukan kekeliruan sebelum pesanan diterima pelanggan.

Uji kembali daftar itu bersama staf. Amati apakah setiap kalimat dipahami, tanda diberikan berdasarkan pemeriksaan nyata, dan staf tahu kapan harus melapor.

Pangkas bagian yang berulang, perjelas instruksi yang membingungkan, lalu gunakan versi yang diperbaiki pada siklus berikutnya.



***Tips Praktis:** Mulailah besok dengan memilih satu proses yang paling sering membuat Anda dipanggil.*

Tetapkan ukurannya, serahkan pemeriksaannya, dan tinjau hasilnya tanpa mengambil alih pekerjaan.

Dengan begitu, standar mulai berpindah dari ingatan Anda menjadi sistem yang dapat dijalankan tim.

Bab 5: Mengatur Peran, Jadwal, dan Wewenang Tim

5.1 Membagi Peran dan Tanggung Jawab Kerja

Banyak pemilik usaha merasa pembagian kerja sudah selesai karena setiap staf telah diberi tugas. Namun, ketika pesanan menumpuk, pelanggan mengeluh, atau persediaan tidak sesuai, semua orang kembali melihat pemilik.

Masalahnya sering bukan karena staf tidak mau bekerja, melainkan karena pembagian kerja hanya berhenti pada kalimat seperti “kamu pegang kasir” atau “kamu urus dapur”. Kalimat itu belum menjelaskan hasil yang harus dijaga, kapan pekerjaan dianggap selesai, apa yang perlu diperiksa, dan siapa yang mengambil tindakan ketika terjadi penyimpangan.

Memetakan Pekerjaan dari Awal hingga Akhir

Mulailah dari pekerjaan, bukan dari nama orang. Catat seluruh kegiatan sejak usaha dibuka sampai ditutup. Jangan hanya mencatat kegiatan yang terlihat oleh pelanggan.

Masukkan pemeriksaan kebersihan, pengecekan alat, penerimaan barang, pencatatan persediaan, pengisian ulang bahan, pelayanan pesan masuk, penanganan keluhan, pencatatan transaksi, serah terima, dan koordinasi antarstaf.

Pada usaha jasa, catat pemeriksaan jadwal, persiapan perlengkapan, konfirmasi pekerjaan, dokumentasi hasil, serta penyampaian informasi kepada pelanggan. Pada usaha produksi rumahan, masukkan pemeriksaan bahan, penimbangan, pengolahan, pengemasan, pelabelan, penyimpanan, dan pencatatan barang jadi.

Cara praktisnya adalah mengikuti satu hari kerja berdasarkan urutan waktu. Bayangkan pintu usaha belum dibuka. Apa yang harus disiapkan? Setelah pelanggan pertama datang, siapa yang menerima, mencatat, mengerjakan, dan memeriksa?

Saat pekerjaan selesai, siapa yang memastikan hasilnya sesuai standar? Menjelang tutup, siapa yang menghitung, membersihkan, menyimpan, dan melaporkan? Tulis semua pekerjaan yang muncul, termasuk pekerjaan kecil yang selama ini langsung Anda kerjakan tanpa banyak berpikir.

Pekerjaan yang dianggap “sudah pasti dilakukan” justru sering terlewat ketika pemilik tidak hadir.

Setelah seluruh pekerjaan tercatat, pisahkan berdasarkan frekuensi dan tingkat keterampilannya.

- Pekerjaan harian dilakukan pada setiap pembukaan, selama jam operasional, atau saat penutupan.
- Pekerjaan kondisi tertentu hanya muncul ketika ada keluhan, barang datang, alat bermasalah, pesanan khusus, atau jumlah pelanggan meningkat.
- Pekerjaan yang memerlukan kemampuan khusus membutuhkan keterampilan, kewenangan, atau pengalaman tertentu, misalnya memeriksa hasil produksi, menangani alat, menyetujui penggantian barang, atau berbicara dengan pelanggan yang menyampaikan keluhan serius.

Pemisahan ini membantu Anda melihat bahwa tidak semua tugas harus diberikan kepada semua orang.

Menetapkan Satu Pemilik untuk Setiap Hasil

Kesalahan yang sering terjadi adalah membagi pekerjaan berdasarkan siapa yang terlihat paling sibuk atau siapa yang paling lama bekerja. Cara ini memang terasa cepat, tetapi dapat menimbulkan ketimpangan.

Seorang staf mungkin memegang terlalu banyak pekerjaan yang membutuhkan perhatian pada waktu yang sama, sementara staf lain hanya menunggu arahan. Kesalahan lain adalah membagi satu hasil kepada banyak orang tanpa menetapkan pemilik utamanya.

Ketika kebersihan area, ketepatan pesanan, atau ketersediaan bahan dianggap sebagai tanggung jawab bersama, setiap orang dapat mengira orang lain akan memeriksanya. Akhirnya, pekerjaan itu tidak memiliki penanggung jawab yang jelas.

 **Definisi:** Penanggung jawab utama memastikan pekerjaan dilakukan, memeriksa hasilnya, dan melaporkan penyimpangan.

Untuk setiap hasil penting, tunjuk satu penanggung jawab utama. Penanggung jawab utama tidak berarti mengerjakan semuanya sendirian. Ia memastikan pekerjaan dilakukan, memeriksa hasilnya, dan melaporkan penyimpangan.

Orang lain boleh membantu atau memberikan masukan, tetapi tetap harus jelas siapa yang memegang hasil akhirnya. Misalnya, staf pelayanan mencatat pesanan, staf dapur mengerjakannya, dan penanggung jawab giliran memastikan pesanan yang keluar sesuai dengan catatan.

Dengan pembagian ini, kesalahan tidak langsung dilemparkan kepada orang terakhir yang menyentuh pekerjaan. Alurnya dapat ditelusuri dan diperbaiki.

Salah satu cara sederhana untuk menguji pembagian tersebut adalah menggunakan empat pertanyaan:

1. siapa yang mengerjakan,
2. siapa yang bertanggung jawab akhir,
3. siapa yang perlu dimintai masukan sebelum keputusan dibuat, dan
4. siapa yang perlu diberi informasi setelah pekerjaan selesai?

Kerangka ini dikenal sebagai matriks RACI. Untuk usaha kecil, Anda tidak perlu membuat dokumen panjang dengan banyak nama dan tugas.

Gunakan tiga sampai lima peran utama, seperti pelaksana, penanggung jawab giliran, pemeriksa mutu, dan pemilik. Jika satu pekerjaan memiliki terlalu banyak pihak yang dianggap bertanggung jawab, sederhanakan sampai terlihat satu pemilik hasil.

Misalkan sebuah kedai memiliki peran pelayan, peracik, penanggung jawab giliran, dan pemilik. Untuk hasil “pesanan diterima dengan benar”, pelayan mencatat

pesanan, peracik mengerjakan pesanan, penanggung jawab giliran memastikan hasilnya sesuai catatan, sedangkan pemilik menerima informasi jika pola kesalahan berulang.

Pembagian ini lebih kuat daripada instruksi “semua harus teliti”, karena setiap orang tahu bagian yang harus dijaga dan hasil yang dapat diperiksa.

Menghubungkan Peran dengan Standar Mutu

Hubungkan setiap peran dengan standar mutu dan daftar pemeriksaan yang telah dibuat pada bagian sebelumnya. Peran pelayanan bukan sekadar “melayani pelanggan”, tetapi memastikan pesanan dicatat lengkap, informasi yang diberikan benar, dan keluhan dicatat sesuai prosedur.

Peran produksi bukan sekadar “membuat barang”, tetapi menghasilkan barang dengan ukuran, tampilan, kebersihan, dan kondisi akhir yang telah ditentukan. Peran penutupan bukan sekadar “merapikan tempat”, tetapi memastikan alat dimatikan sesuai kebutuhan, bahan disimpan, area diperiksa, dan catatan penutupan terisi.

Setiap tugas harus memiliki hasil yang dapat diamati, bukan hanya perilaku umum yang sulit dinilai.



Key Insight: Ukuran kinerja yang lebih berguna adalah apakah hasil tanggung jawab tercapai, bukan seberapa sibuk seseorang terlihat.

Hubungan antara peran dan standar ini penting karena pemilik sering menilai staf berdasarkan kesan. Staf yang terlihat sibuk dianggap bekerja baik, sedangkan staf yang tenang dianggap kurang berusaha.

Padahal ukuran yang lebih berguna adalah apakah hasil yang menjadi tanggung jawabnya tercapai. Jika tugasnya memeriksa persediaan, hasilnya bukan sekadar berada di gudang, melainkan catatan jumlah tersedia, barang yang mendekati batas minimum, dan laporan atas selisih yang ditemukan.

Jika tugasnya membuka usaha, hasilnya adalah area siap digunakan, perlengkapan tersedia, dan pemeriksaan pembukaan selesai tanpa bagian penting yang terlewat.

Menyesuaikan Beban Kerja dan Kemampuan Staf

Periksa pula apakah satu peran memuat terlalu banyak jenis pekerjaan. Tugas yang tampak masuk akal ketika dibaca satu per satu dapat menjadi terlalu berat ketika dijalankan pada

waktu yang sama.

Seorang penanggung jawab mungkin diminta melayani pelanggan, memeriksa mutu, menerima barang, menjawab pesan, mengatur jadwal, dan membuat laporan. Ketika semua terjadi bersamaan, ia cenderung memilih pekerjaan yang paling mendesak dan meninggalkan pemeriksaan atau pencatatan.

Sederhanakan dengan memisahkan pekerjaan yang membutuhkan fokus berbeda. Sebaliknya, gabungkan kegiatan yang memiliki alur, waktu, atau keterampilan yang sama.

Pemeriksaan kebersihan alat dan kesiapan area, misalnya, dapat dijalankan dalam satu rangkaian pembukaan apabila dilakukan pada waktu dan tempat yang sama. Dengan cara ini, pembagian kerja tidak hanya terlihat rapi di atas kertas, tetapi juga masuk akal saat usaha sedang ramai.

Jangan menganggap staf berpengalaman otomatis memahami pembagian baru. Pengalaman membantu seseorang bergerak lebih cepat, tetapi tidak selalu membuat standar usaha dipahami dengan tepat.

Tunjukkan hasil yang diharapkan, minta staf mengulang penjelasan dengan kata-katanya sendiri, lalu amati saat ia menjalankan pekerjaan. Jika terjadi kesalahan, periksa lebih dulu apakah perannya jelas, hasilnya dapat diamati, dan ia tahu kapan harus melapor.

Dorong staf menyampaikan masalah tanpa takut dipermalukan. Laporan yang muncul lebih awal memberi Anda kesempatan memperbaiki cara kerja sebelum masalah meluas.

Menguji Rancangan dalam Operasional Nyata

Uji rancangan pembagian kerja dengan menelusuri satu hari operasional dari awal sampai akhir. Pilih satu hari biasa, lalu ikuti perpindahan pekerjaan secara nyata.

- Tandai setiap titik ketika staf berhenti dan menunggu instruksi pemilik.
- Periksa juga pekerjaan yang dikerjakan dua orang tanpa alasan.
- Periksa pekerjaan yang tidak memiliki penanggung jawab.
- Periksa hasil yang tidak pernah diperiksa.

Jika pada waktu tertentu semua orang menunggu Anda memutuskan siapa yang mengisi ulang bahan, batas peran atau aturan kerja belum cukup jelas. Jika keluhan pelanggan dicatat oleh satu orang tetapi tidak ada yang memastikan tindak lanjutnya, hasil keluhan itu belum memiliki pemilik.

 **Tips Praktis:** *Telusuri satu hari operasional dari awal sampai akhir untuk menemukan pekerjaan tanpa penanggung jawab, pekerjaan ganda, dan titik yang masih menunggu instruksi pemilik.*

Setelah pengujian, lakukan perubahan kecil yang langsung terlihat. Pindahkan satu tugas kepada peran yang paling dekat dengan hasilnya, gabungkan dua kegiatan yang memang berjalan berurutan, atau kurangi tugas dari peran yang terlalu padat.

Tulis nama peran, bukan hanya nama orang, agar pembagian tetap berlaku ketika jadwal berubah. Minta staf menjalankan satu rangkaian pekerjaan tanpa instruksi berulang, lalu catat titik yang masih membingungkan.

Mulailah dengan memetakan pembukaan sampai penutupan dan menetapkan satu penanggung jawab untuk setiap hasil penting yang paling sering membuat Anda dipanggil. Setelah siapa melakukan apa menjadi jelas, pengaturan jadwal, serah terima, dan wewenang akan lebih mudah ditata.

5.2 Menata Jadwal, Serah Terima, dan Wewenang

Setelah pembagian peran mulai jelas, langkah berikutnya adalah memastikan pekerjaan berpindah pada waktu yang tepat dan keputusan tidak selalu kembali kepada pemilik.

Key Insight: 💡 *Jadwal kerja bukan sekadar daftar nama dan jam masuk. Jadwal harus mencocokkan jumlah orang, keterampilan, dan tanggung jawab dengan beban kerja pada setiap rentang waktu.*

Banyak pemilik usaha menyusun jadwal berdasarkan siapa yang bisa hadir, lalu berharap pekerjaan menyesuaikan. Akibatnya, pada jam ramai hanya ada staf baru, sedangkan pada jam sepi terlalu banyak orang tanpa tugas penting.

Ketika masalah muncul, semua kembali memanggil pemilik karena tidak ada orang yang jelas untuk mengambil keputusan. Mulailah dengan memilih satu rentang waktu yang paling sering membuat Anda dipanggil, lalu tata jadwalnya dari kebutuhan pekerjaan.

Menyesuaikan Jadwal dengan Beban Kerja

Bagi hari operasional menjadi beberapa rentang yang memang berbeda bebannya. Usaha kuliner, misalnya, dapat membedakan waktu persiapan, layanan utama, pengisian ulang, dan penutupan.

Toko dapat membedakan waktu penerimaan barang, kunjungan pelanggan tinggi, pemeriksaan kas, dan pemeriksaan persediaan. Usaha jasa dapat membedakan waktu penerimaan permintaan, pengerjaan, pemeriksaan hasil, dan penyerahan kepada pelanggan.

Tidak perlu membagi waktu secara terlalu rinci. Gunakan perubahan beban kerja dan jenis keputusan sebagai dasar.

Untuk setiap rentang waktu, tentukan pekerjaan utama yang harus berjalan, jumlah orang yang dibutuhkan, dan keterampilan yang wajib tersedia.

Pada jam layanan ramai, kebutuhan mungkin bukan sekadar tiga orang. Anda mungkin memerlukan satu orang yang mampu menerima pesanan, satu orang yang mengerjakan layanan utama, dan satu orang yang dapat memeriksa mutu serta menangani keluhan awal.

Setelah itu, cocokkan kebutuhan tersebut dengan ketersediaan staf, kemampuan masing-masing, waktu istirahat, dan aturan kerja yang berlaku.

Jangan menempatkan dua staf yang sama-sama belum mampu menangani penyimpangan pada rentang waktu berisiko tinggi hanya karena mereka sedang tersedia.

Catat keterampilan yang dapat digunakan tanpa pendampingan, bukan hanya tugas yang pernah dikerjakan. Orang yang pernah melayani pelanggan belum tentu mampu mengatur antrean ketika pesanan menumpuk.

Orang yang pernah menerima barang belum tentu mampu memutuskan tindakan ketika jumlah atau kondisinya tidak sesuai.

Contoh situasi:

Bayangkan sebuah kedai memiliki waktu layanan paling padat pada sore hari. Dua staf hadir, tetapi keduanya hanya mampu menjalankan prosedur rutin.

Tidak ada yang diberi wewenang untuk menghentikan sementara pesanan tertentu ketika bahan utama belum siap, menawarkan pilihan pengganti, atau menghubungi penanggung jawab saat persediaan bermasalah.

Secara jumlah, jadwal itu tampak cukup. Secara kemampuan mengambil keputusan, jadwal itu rapuh.

Jadwal yang baik harus menjawab pertanyaan: jika pemilik tidak dapat dihubungi selama satu jam, siapa yang menjaga kelancaran layanan dan keputusan apa yang boleh dibuat?

Jadwal yang tampak cukup secara jumlah dapat tetap rapuh jika tidak ada staf yang memiliki wewenang mengambil keputusan.

Memastikan Informasi Berpindah saat Serah Terima

Setiap pergantian waktu harus memiliki penanggung jawab yang jelas. Penanggung jawab tidak berarti mengerjakan semua hal sendiri.

Ia memastikan pekerjaan berjalan, informasi diterima oleh orang yang tepat, pekerjaan tertunda tidak hilang, dan kondisi khusus diketahui sebelum staf berikutnya mulai bekerja.

Tuliskan siapa yang menyerahkan informasi, siapa yang menerima, siapa yang mengendalikan pekerjaan tertunda, dan siapa yang tetap bertanggung jawab sampai persoalan selesai.

 **Definisi:** Serah terima yang kuat tidak bergantung pada kalimat “semuanya aman” atau “nanti dilanjutkan”.

Gunakan urutan yang sama setiap kali:

1. Sampaikan pekerjaan yang sudah selesai.
2. Sampaikan pekerjaan yang masih tertunda.
3. Sampaikan hasil pemeriksaan terakhir.
4. Sampaikan masalah yang masih terbuka.
5. Sampaikan keputusan yang sudah diambil.
6. Sampaikan tindakan berikutnya.

Urutan ini membantu staf penerima memahami kondisi secara utuh, bukan hanya mengingat bagian yang paling mudah disebutkan.

Contoh serah terima:

Bayangkan staf pagi menyerahkan pekerjaan kepada staf siang. Penerimaan barang sudah selesai, tetapi dua kemasan bahan belum diperiksa karena segelnya tampak rusak.

Jumlah barang sudah dicatat, pemasok sudah dihubungi, dan keputusan sementara adalah tidak menggunakan bahan tersebut sampai pemeriksaan selesai.

Staf siang menerima tugas untuk memeriksa kondisi kemasan sebelum pukul tiga, mencatat hasilnya, lalu memberi tahu penanggung jawab jika bahan harus dipisahkan atau dikembalikan.

Serah terima seperti ini memperjelas kondisi, alasan keputusan, pemilik tindakan berikutnya, dan batas waktunya.

Serah terima harus memperjelas kondisi, keputusan yang sudah diambil, pemilik tindakan berikutnya, dan batas waktunya.

Membuat Catatan yang Dapat Ditelusuri

Catatan serah terima tidak perlu panjang, tetapi harus dapat ditelusuri. Tulis waktu serah terima, nama orang yang menyerahkan, nama penerima, kondisi terakhir, pekerjaan yang belum selesai, dan batas waktu penyelesaian.

Jika ada masalah, tambahkan tindakan yang sudah dilakukan serta pihak yang harus diberi informasi.

Catatan dapat dibuat dalam buku kerja di lokasi selama semua staf menggunakan tempat yang sama dan memahami cara mengisinya.

Pesan singkat dapat digunakan untuk pemberitahuan segera, tetapi jangan menjadikannya satu-satunya tempat menyimpan keputusan penting karena informasi mudah tertimbun.

Perhatikan perbedaan antara catatan kondisi dari penilaian pribadi.

“Pesanan meja tiga belum dikirim sampai pukul 13.20 karena lauk belum tersedia” lebih berguna daripada “dapur lambat”.

Catatan pertama membantu staf berikutnya mengambil tindakan, sedangkan catatan kedua hanya menyampaikan kesan dan dapat memicu saling menyalahkan.

Saat terjadi kesalahan atau kondisi tidak aman, catat fakta, dampak, dan tindakan perbaikannya sebelum menilai orang yang terlibat.

Pekerjaan tertunda juga harus memiliki satu pemilik. Kalimat “tolong diperhatikan” tidak menetapkan tanggung jawab.

Ubah menjadi, “Rina memeriksa jumlah barang sebelum pukul empat dan mencatat hasilnya. Jika selisih lebih dari batas yang ditetapkan, Rina memberi tahu penanggung

jawab.”

Jika pekerjaan harus dilakukan bersama, tetap tunjuk satu orang sebagai pengendali agar semua orang tidak mengira orang lain akan menyelesaikannya.

Menetapkan Batas Wewenang dan Eskalasi

Setelah jadwal dan serah terima tertata, tetapkan wewenang berdasarkan penyimpangan yang mungkin terjadi.

Staf perlu dapat menyelesaikan masalah rutin tanpa menunggu pemilik, tetapi kebebasan itu harus memiliki pagar yang jelas.

- 1. Batas pertama adalah standar: penyimpangan masih boleh ditangani selama hasil akhirnya memenuhi mutu yang ditentukan.
- 2. Batas kedua adalah sumber daya: staf hanya boleh menggunakan bahan, alat, atau bentuk penggantian yang telah disetujui.
- 3. Batas ketiga adalah waktu: keputusan boleh diambil jika penyelesaiannya tidak mengganggu layanan secara berarti.

- 4. Batas keempat adalah nilai: tindakan dengan biaya atau nilai tertentu harus mendapat persetujuan penanggung jawab yang lebih tinggi.

Sebagai contoh, staf layanan dapat diberi wewenang mengganti satu pesanan yang tidak sesuai apabila bahan pengganti tersedia dan penyelesaian dapat dilakukan segera.

Namun, jika penggantian membutuhkan bahan khusus, menyebabkan banyak pesanan lain tertunda, atau nilainya melewati batas yang ditetapkan, masalah harus diteruskan kepada penanggung jawab.

Wewenang bukan berarti staf bebas memutuskan apa saja. Wewenang berarti keputusan tertentu memang telah dipercayakan dengan batas yang dipahami.

 **Perhatian:** Aturan eskalasi perlu dibuat sederhana dan tegas.

Masalah harus segera diteruskan jika:

- Berulang.
- Berdampak besar pada pelanggan atau keuangan.
- Berpotensi mengganggu keselamatan.
- Berada di luar kemampuan dan kewenangan staf.

Tetapkan kepada siapa masalah dilaporkan, melalui cara apa, dan tindakan sementara apa yang boleh dilakukan.

Jangan menulis “laporkan kepada atasan” jika pada rentang waktu tersebut tidak ada atasan di lokasi. Sebutkan penanggung jawab pengganti dan batas waktu responsnya.

Menerapkan Rancangan pada Jadwal Berikutnya

Mulailah menerapkan rancangan ini pada jadwal berikutnya. Pilih satu rentang waktu yang paling sering membuat Anda dipanggil, lalu tulis kebutuhan orang dan keterampilannya, nama penanggung jawab, urutan serah terima, batas wewenang, serta kondisi yang wajib diteruskan.

Jalankan selama beberapa hari. Catat informasi yang masih hilang, keputusan yang masih tertahan, dan bagian yang membuat staf ragu.

Perbaiki aturan berdasarkan kejadian yang benar-benar muncul, bukan berdasarkan perkiraan pemilik semata.

Rapat singkat sebelum atau sesudah pergantian waktu dapat membantu memastikan tidak ada tugas tanpa pemilik dan tidak ada keputusan yang menunggu tanpa batas waktu.

Bahas pekerjaan yang harus dijaga, masalah terbuka, serta keputusan yang menjadi tanggung jawab masing-masing orang.

Jangan gunakan rapat untuk membaca ulang semua instruksi. Gunakan waktunya untuk memeriksa apakah informasi berpindah, keputusan diambil sesuai batas, dan pekerjaan berikutnya memiliki pemilik yang jelas.

Catat satu pergantian waktu hari ini secara lengkap. Kemudian periksa apakah staf penerima dapat melanjutkan pekerjaan tanpa bertanya ulang tentang hal yang sebenarnya sudah diketahui.

Jika masih ada pertanyaan yang berulang, perbaiki catatan, batas wewenang, atau urutan serah terimanya—bukan sekadar mengulang instruksi kepada orang yang sama.

5.3 Melatih dan Memeriksa Kesiapan Staf

Setelah peran, jadwal, dan serah terima mulai jelas, pastikan staf mampu menjalankan tugas tanpa terus menunggu instruksi pemilik.

Staf tidak menjadi mampu hanya karena pernah melihat pekerjaan dilakukan. Jika pemilik memberi contoh sekali lalu berkata, “Ikuti cara tadi,” pemahaman staf mungkin terlihat

cukup dalam kondisi normal, tetapi mudah goyah ketika pesanan bertambah, alat bermasalah, pelanggan menyampaikan keluhan, atau muncul keputusan yang belum tertulis.

Mengajarkan pekerjaan sesuai alur nyata

Pelatihan yang dapat diandalkan harus mengikuti urutan pekerjaan yang benar-benar terjadi, bukan urutan penjelasan yang paling mudah diingat pemilik.

Mulailah dari satu pekerjaan yang ingin dialihkan, misalnya membuka toko, menyiapkan pesanan, menerima barang, atau menutup kasir. Ajarkan pekerjaan itu dari awal sampai akhir sesuai alur operasional nyata.

Jelaskan siapa yang memulai, apa yang harus diperiksa, hasil seperti apa yang dianggap sesuai, kapan pencatatan dilakukan, dan kepada siapa pekerjaan berpindah.

Hubungkan setiap langkah dengan standar mutu, daftar pemeriksaan, dan batas keputusan yang sudah berlaku. Staf bukan hanya perlu tahu bahwa bahan harus diperiksa, tetapi juga perlu mengetahui kondisi yang dianggap layak, tindakan ketika jumlahnya kurang, serta situasi yang mengharuskannya meminta bantuan.

Dengan cara ini, staf belajar menjalankan pekerjaan sekaligus membaca keadaan, bukan sekadar meniru gerakan tangan.

Contoh alur pelatihan:

Bayangkan Anda melatih staf untuk menerima barang dari pemasok. Urutannya dapat dimulai dengan:

1. Mencocokkan barang dengan catatan pemesanan.
2. Menghitung jumlah.
3. Memeriksa kondisi kemasan.
4. Mencatat barang yang diterima, lalu menyimpan barang sesuai aturan.

Pada setiap langkah, terangkan ukuran hasilnya. Barang dinyatakan diterima jika jenis dan jumlahnya sesuai, kemasan tidak rusak, dan tanggal penggunaannya masih memenuhi standar usaha.

Jika jumlah berbeda dari catatan, staf perlu mengetahui batas tindakannya. Ia boleh mencatat selisih dan menghubungi penanggung jawab jika perbedaannya masih dapat ditangani sesuai aturan.

Jika barang rusak, tidak sesuai, atau berisiko memengaruhi mutu produk, staf menghentikan penerimaan dan melaporkan kepada pemilik atau penanggung jawab yang ditunjuk.

Pelatihan yang baik mencakup urutan kerja, ukuran hasil, respons terhadap penyimpangan, dan batas pelaporan.

Menetapkan batas keputusan staf

Kesalahan umum terjadi ketika pemilik menjelaskan semua hal sekaligus. Staf mendengar banyak informasi, tetapi tidak tahu mana yang wajib dilakukan, mana yang dapat disesuaikan, dan mana yang memerlukan persetujuan.

Pisahkan ketiganya sejak awal.

- Langkah wajib dilakukan setiap kali pekerjaan dijalankan.
- Penyesuaian boleh dilakukan ketika kondisi berubah, selama hasil akhirnya tetap memenuhi standar.
- Keputusan yang berdampak pada pelanggan, mutu, biaya, keamanan, atau reputasi usaha harus memiliki batas eskalasi yang jelas.

Penjelasan ini membantu staf mengambil keputusan untuk hal-hal kecil tanpa selalu memanggil pemilik, sekaligus mencegah mereka bertindak terlalu jauh.

Tuliskan contoh batasnya secara sederhana. Misalnya, staf boleh mengganti bahan dengan pilihan yang sudah disetujui jika stok utama habis, tetapi harus melapor sebelum

menggunakan bahan yang belum pernah diperiksa atau mengubah hasil yang diterima pelanggan.

Jelaskan pula alasan di balik langkah kerja, terutama pada titik yang sering dianggap sepele. Pencatatan jumlah barang membantu mencegah persediaan terlihat lengkap padahal ada kekurangan saat jam layanan.

Pemeriksaan suhu, kebersihan, ukuran, atau kelengkapan pesanan membantu menjaga mutu yang diterima pelanggan.

Setelah menjelaskan alasan, minta staf mengulang dengan kata-katanya sendiri:

- Langkah mana yang paling penting.
- Kesalahan apa yang mungkin terjadi.
- Kapan ia harus meminta bantuan.

Jika staf tidak dapat menjelaskannya kembali, jangan langsung menganggap ia lalai. Periksa apakah penjelasan, contoh, atau batas keputusannya belum cukup jelas.

 **Definisi:** Urutan pelatihan yang paling aman adalah menjelaskan, memperagakan, meminta staf mengerjakan dengan bimbingan, lalu membiarkan staf mencoba sendiri.

Pada percobaan pertama, berdirilah cukup dekat untuk melihat proses, tetapi jangan langsung mengambil alih ketika staf tampak ragu.

Catat bagian yang terlewat, urutan yang keliru, penggunaan alat yang tidak tepat, pencatatan yang tidak lengkap, atau keputusan yang melewati batas wewenang.

Jika pemilik terus membetulkan setiap gerakan sebelum staf selesai berpikir, kesalahan memang dapat dicegah saat itu, tetapi kemampuan staf bekerja mandiri tidak pernah terlihat.

Beri ruang untuk mencoba selama tidak menimbulkan risiko pada pelanggan, mutu, keamanan, atau aset usaha. Ambil alih hanya ketika batas keselamatan atau dampak kerugian mengharuskannya, lalu jelaskan alasan pengambilalihan tersebut.

Mengamati bukti kerja dan memberi umpan balik

💡 **Key Insight:** Pengamatan harus menggunakan perilaku yang dapat dilihat, bukan penilaian umum seperti “dia rajin”, “dia cepat”, atau “sepertinya sudah paham”.

Periksa apakah staf:

- Memulai pekerjaan pada waktu yang ditentukan.
- Mengikuti urutan.
- Menghasilkan mutu sesuai kriteria.
- Menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu.
- Mengisi catatan.
- Menjaga alat dan area kerja.
- Melaporkan penyimpangan sesuai aturan.

Kecepatan baru berarti jika tidak mengorbankan ketelitian dan keselamatan. Staf yang tampak lambat mungkin sedang memeriksa pekerjaan dengan hati-hati, sedangkan staf yang cepat dapat saja melewati pemeriksaan penting.

Nilai bukti kerja yang terlihat, bukan kesan pemilik terhadap pribadi staf.

Berikan umpan balik segera setelah percobaan selesai, selagi urutannya masih diingat. Tunjukkan bagian yang sudah benar, sebutkan penyimpangan secara spesifik, jelaskan dampaknya, lalu terangkan cara memperbaikinya pada percobaan berikutnya.

Hindari kalimat seperti “kamu kurang teliti” karena staf tidak mendapat petunjuk tentang perilaku yang harus diubah.

Lebih jelas jika Anda mengatakan, “Jumlah barang sudah kamu cocokkan, tetapi selisihnya belum dicatat. Jika tidak dicatat, staf berikutnya akan mengira jumlahnya lengkap. Pada penerimaan berikutnya, tulis jumlah yang datang dan selisihnya sebelum barang disimpan.”

Ciptakan suasana yang memungkinkan staf melaporkan kesalahan, kondisi tidak aman, atau ketidakpastian tanpa takut dipermalukan.

Bersikap tenang bukan berarti membiarkan kesalahan. Tanyakan fakta yang terjadi, periksa langkah yang terlewat, tentukan perbaikan, lalu minta staf mengulangi pekerjaan dengan cara yang benar.

Dalam pembahasan bersama tim, bahas pola masalah dan perubahan proses, bukan memermalukan orang di depan rekan kerja.

Menilai kesiapan untuk bekerja mandiri

Staf dapat dinyatakan siap menjalankan tugas ketika mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai urutan, standar mutu, batas waktu, pencatatan, dan aturan eskalasi tanpa arahan terus-menerus.

Satu kali berhasil belum selalu cukup, terutama untuk pekerjaan yang jarang dilakukan atau memiliki risiko besar. Amati beberapa pelaksanaan dalam kondisi normal dan, bila memungkinkan, satu kondisi yang sedikit berubah.

Tanyakan keputusan yang akan diambil jika bahan kurang, pelanggan menunggu lebih lama, alat tidak berfungsi, atau hasil pemeriksaan tidak memenuhi standar.

Jawabannya harus selaras dengan batas wewenang yang telah ditetapkan. Jika staf masih menunggu petunjuk untuk setiap perubahan kecil, lanjutkan pelatihan pada bagian membaca situasi dan mengambil keputusan, bukan hanya mengulang urutan kerja.

Meninjau kemampuan setelah penerapan

Pemeriksaan kemampuan tidak berhenti setelah staf dianggap siap. Lakukan peninjauan:

- Setelah masa penerapan awal.
- Ketika kesalahan berulang muncul.
- Saat proses berubah.

- Ketika staf berganti peran.
- Ketika tanggung jawabnya bertambah.

Periksa kembali bagian yang berubah, berikan contoh, amati pelaksanaan, lalu catat kesenjangan yang masih ada.

Catatan sederhana berisi tanggal, pekerjaan yang diamati, hasil yang sudah sesuai, penyimpangan, dan tindakan perbaikan sudah cukup untuk menjaga penilaian tetap berdasarkan bukti.

 **Tips Praktis:** Setelah memahami cara ini, pilih satu pekerjaan yang paling sering membuat Anda dipanggil. Ajarkan sesuai urutan nyata, amati staf mengerjakannya tanpa mengambil alih, lalu catat satu kemampuan yang sudah terbukti dan satu bagian yang perlu dilatih kembali.

Dengan begitu, pelimpahan tugas dibangun dari kemampuan yang terlihat, bukan dari harapan bahwa staf sudah memahami pekerjaan hanya karena pernah diberi penjelasan.

Key Takeaways

Setelah kemampuan staf diperiksa, pastikan pembagian kerja diterjemahkan menjadi hasil yang dapat diamati.

 **Key Insight:** Peran bukan sekadar nama tugas. “Memegang kasir” berarti mencatat setiap transaksi, mencocokkan uang pada akhir giliran kerja, dan melaporkan selisih yang melewati batas yang telah ditentukan.

Susun jadwal berdasarkan beban kerja pada jam ramai, keterampilan staf yang tersedia, dan kebutuhan serah terima.

Jangan mengisi jadwal hanya berdasarkan siapa yang dapat hadir. Pastikan ada orang yang mampu membuka usaha, menangani antrean, memeriksa persediaan, dan menutup operasional sesuai kebutuhan.

Bagikan keputusan sampai tingkat yang tepat. Staf dapat menyelesaikan masalah rutin dalam batas yang tertulis.

Penanggung jawab menangani persoalan yang memengaruhi alur kerja. Pemilik menerima laporan untuk keputusan yang menyangkut biaya besar, perubahan aturan, atau risiko terhadap pelanggan.

Latih staf melalui urutan kerja yang benar-benar terjadi:

- Tunjukkan caranya.
- Minta staf mengulang.
- Amati tanpa mengambil alih.
- Uji dalam situasi yang sedikit berbeda.

Staf siap menjalankan peran ketika hasil kerjanya sesuai standar dan ia tahu kapan harus melapor.

 **Tips Praktis:** Mulailah minggu ini dengan memilih satu peran yang paling sering membuat Anda dipanggil. Perjelas hasilnya, tetapkan batas keputusan dan aturan pelaporan, lalu dampingi staf sampai mampu menjalankannya tanpa menunggu Anda di setiap langkah.

End of Chapter

Bab 6: Mengendalikan Persediaan dan Pengadaan

6.1 Membangun Dasar Kendali Persediaan

Persediaan sering mulai bermasalah bukan karena pemilik tidak peduli, melainkan karena informasi penting hanya tersimpan di kepala.

Pemilik tahu bahan mana yang hampir habis, barang mana yang tidak boleh terkena panas, pemasok mana yang biasanya cepat mengirim, dan bagian mana yang harus segera dibeli.

Namun, ketika pemilik tidak berada di tempat, staf terpaksa menebak. Akibatnya, barang penting dapat habis tanpa diketahui, barang yang masih banyak dibeli lagi, atau bahan dengan mutu berbeda diterima karena tidak ada patokan yang sama.

Menetapkan Dasar Kendali dan Pembagian Pekerjaan

Dasar kendali persediaan adalah membuat informasi tersebut terlihat dan membagi pekerjaan dengan jelas.

Kendali tidak dimulai dari perangkat khusus atau dokumen panjang. Mulailah dengan menetapkan:

1. Barang yang harus tersedia.
2. Pihak yang memeriksa.
3. Pihak yang mencatat.
4. Pihak yang mengajukan pembelian.
5. Pihak yang menyetujui.
6. Pihak yang menerima dan menyimpan barang.

Pisahkan pekerjaan rutin dari keputusan yang memiliki risiko. Staf dapat menghitung jumlah, mencatat kondisi, dan melaporkan barang yang mendekati batas persediaan.

Staf juga dapat mengajukan pembelian jika barang tersebut sudah memiliki aturan yang disepakati. Namun, persetujuan untuk barang bernilai besar, pemasok baru, jumlah yang tidak biasa, atau barang dengan spesifikasi berbeda sebaiknya tetap berada pada penanggung jawab atau pemilik.

 **Perhatian:** Delegasi berarti membagikan pekerjaan berdasarkan aturan, bukan menyerahkan keputusan tanpa batas.

Penanggung jawab setiap tahap perlu disebut berdasarkan peran, bukan hanya nama orang.

- Petugas gudang dapat memeriksa dan mencatat persediaan.
- Kepala giliran kerja dapat meninjau catatan dan mengajukan pembelian.
- Pemilik atau penanggung jawab dapat menyetujui pembelian di luar batas rutin.
- Petugas penerimaan memeriksa barang saat datang.
- Petugas penyimpanan menemukannya sesuai lokasi yang telah ditentukan.

Pada usaha yang sangat kecil, satu orang mungkin memegang lebih dari satu peran. Hal itu tetap dapat dilakukan, tetapi pemeriksaan dan persetujuan perlu dibedakan sebisa mungkin.

Orang yang mengajukan pembelian tidak otomatis boleh mengubah catatan setelah barang diterima tanpa pemeriksaan.

Tuliskan alurnya secara sederhana:

- Siapa memeriksa.
- Kapan dilakukan.
- Apa yang dicatat.
- Siapa yang menindaklanjuti.
- Kapan masalah harus dilaporkan kepada pemilik.

Menentukan Barang yang Perlu Dikendalikan

Setelah peran ditetapkan, jangan langsung mencatat semua barang. Susun daftar awal berdasarkan dampaknya terhadap kegiatan utama.

Barang kritis adalah barang yang jika habis dapat menghentikan produksi, menunda pelayanan, atau menurunkan mutu secara langsung.

Barang yang sering digunakan tetapi mudah diganti tetap perlu dipantau. Sebaliknya, barang yang jarang dipakai dan memiliki banyak pengganti dapat dikendalikan dengan cara yang lebih sederhana.

Pertimbangkan:

- Fungsi.
- Tingkat kepentingan.
- Frekuensi penggunaan.
- Masa simpan.
- Kesulitan memperoleh pengganti.

Tepung, kemasan utama, bahan pembersih tertentu, suku cadang alat, atau komponen khusus jasa mungkin memiliki tingkat kepentingan yang berbeda.

Bahan yang hanya digunakan sesekali tetap layak masuk daftar kendali jika pemasoknya sulit ditemukan atau waktu pengadaannya panjang.

Sebaliknya, barang yang mudah dibeli di sekitar lokasi tidak perlu diperlakukan seketat barang yang membutuhkan persiapan lebih lama.

Menentukan Informasi Minimum Persediaan

Untuk setiap barang yang masuk daftar, tulis informasi minimum yang dapat dipahami staf tanpa bertanya kepada pemilik:

- Nama barang.
- Spesifikasi.
- Satuan.
- Lokasi penyimpanan.
- Pemasok utama.
- Dampak jika barang habis.

 **Definisi:** Untuk setiap barang yang masuk daftar, tulis informasi minimum yang dapat dipahami staf tanpa bertanya kepada pemilik.

Spesifikasi harus cukup jelas untuk mencegah salah beli, misalnya ukuran, jenis, warna, tingkat kekuatan, atau persyaratan mutu yang memang penting bagi usaha.

Nama “kemasan” terlalu umum jika tersedia beberapa ukuran. Nama “wadah makanan ukuran sedang, tutup serasi, untuk pesanan bawa pulang” lebih mudah diperiksa dan

dicocokkan.

Satuan pencatatan juga perlu disepakati sejak awal. Pilih satuan yang paling mudah diperiksa di tempat kerja dan gunakan secara konsisten.

Barang yang dibeli dan digunakan per dus dapat dicatat per dus. Jika pemakaian berlangsung per buah, pencatatan per buah mungkin lebih tepat.

Untuk kemasan yang berbeda, tetapkan aturan perubahan satuan agar staf tidak mencampur jumlah saat membaca catatan.

Catatan yang baik harus menggambarkan kondisi sebenarnya di tempat penyimpanan, bukan sekadar terlihat rapi.

Menerapkan Alur Kendali dalam Kegiatan Harian

Contoh alur kendali persediaan:

Bayangkan alur pada sebuah usaha makanan yang menggunakan bahan utama, wadah, dan bahan pembersih.

1. Petugas pembukaan memeriksa bahan utama dan wadah sebelum kegiatan dimulai, lalu mencatat hasilnya.

2. Kepala giliran kerja meninjau catatan dan mengajukan pembelian jika jumlahnya mendekati batas yang telah ditentukan.
3. Pemilik hanya menyetujui pembelian yang melewati jumlah rutin atau melibatkan pemasok baru.
4. Ketika barang datang, petugas penerimaan mencocokkan nama, spesifikasi, dan jumlah dengan pengajuan.
5. Petugas penyimpanan menempatkannya di lokasi yang sesuai.

Alur ini mencegah satu orang menebak seluruh proses dari awal sampai akhir.

Key Insight: 💡 *Wawasan yang sering luput adalah bahwa daftar persediaan bukan sekadar daftar barang.*

Daftar itu merupakan peta titik rawan usaha. Barang yang paling perlu dikendalikan bukan selalu barang yang paling mahal, melainkan barang yang kekurangannya paling cepat menghambat layanan atau produksi.

Menyimpan terlalu banyak juga menimbulkan masalah karena ruang terpakai, mutu dapat menurun, dan dana tertahan dalam barang yang belum digunakan.

Untuk memulai, periksa area penyimpanan dan pilih sepuluh sampai lima belas barang yang paling sering membuat Anda dipanggil atau paling berisiko mengganggu pekerjaan.

Tulis informasi minimumnya, tetapkan peran pemeriksaan dan persetujuan, lalu minta satu staf membaca catatan tersebut tanpa penjelasan lisan dari Anda.

Jika ia masih harus menebak nama, spesifikasi, lokasi, atau tindakan yang harus dilakukan, perbaiki catatan itu.

Setelah dasar ini jelas, pemeriksaan rutin dan keputusan pengadaan memiliki pijakan yang sama bagi seluruh tim.

Mulailah dengan satu kelompok barang, lalu tetapkan siapa yang bertanggung jawab pada setiap tahapnya.

6.2 Menjalankan Pemeriksaan dan Pengadaan Ulang

Dasar kendali persediaan baru berguna jika catatan tersebut menghasilkan keputusan pada waktu yang tepat. Jika staf mengetahui jumlah barang, tetapi tidak tahu kapan harus

memberi tanda, kepada siapa harus melapor, atau berapa jumlah yang boleh diajukan, pemeriksaan akan kembali bergantung pada ingatan pemilik.

Karena itu, sambungkan setiap hasil pemeriksaan dengan tindakan yang jelas.

Menyesuaikan Pemeriksaan dengan Pola Penggunaan

Pemeriksaan persediaan perlu mengikuti pola penggunaan nyata. Barang yang dipakai setiap hari membutuhkan perhatian lebih sering daripada barang yang hanya digunakan sesekali.

Bahan utama dalam usaha kuliner dapat diperiksa setiap hari, kemasan yang bergerak cepat setiap beberapa hari, sedangkan perlengkapan pendukung dapat diperiksa mingguan atau bulanan. Tetapkan waktu dan petugasnya, misalnya petugas persediaan memeriksa bahan utama sebelum operasional dimulai, penanggung jawab toko memeriksa kemasan pada hari tertentu, dan pemilik hanya menerima laporan yang melewati batas keputusan.

Jangan memeriksa semua barang dengan frekuensi yang sama. Cara itu tampak rapi, tetapi menghabiskan waktu untuk barang yang tidak banyak memengaruhi kelancaran usaha.

Dahulukan barang yang:

- cepat habis;
- sulit digantikan;
- memiliki waktu tunggu panjang;
- jika tidak tersedia dapat menghentikan pelayanan.

Perhatian utama seharusnya diberikan kepada barang yang paling mungkin menghambat alur kerja, bukan semata-mata kepada barang yang jumlahnya paling banyak.

Menetapkan Batas Minimum dan Maksimum

 *Definisi: Batas minimum bukan angka yang dipilih berdasarkan perasaan, melainkan perkiraan kebutuhan selama menunggu kiriman ditambah cadangan.*

Hitung rata-rata pemakaian dalam satu hari, kalikan dengan jumlah hari yang biasanya diperlukan pemasok untuk mengirimkan barang, lalu tambahkan cadangan untuk menghadapi kenaikan pemakaian atau keterlambatan pasokan.

Rumus sederhananya adalah: $\text{batas minimum} = \text{rata-rata pemakaian harian} \times \text{waktu tunggu} + \text{cadangan}$.

Contoh perhitungan batas minimum:

Sebagai pengandaian, sebuah usaha menggunakan rata-rata enam botol bahan pembersih setiap hari. Pemasok biasanya memerlukan tiga hari untuk mengirimkan pesanan.

Kebutuhan selama waktu tunggu adalah delapan belas botol. Jika cadangan ditetapkan enam botol, batas minimumnya menjadi dua puluh empat botol.

Ketika catatan menunjukkan jumlah berada di sekitar batas tersebut, petugas dapat mengajukan pembelian sesuai aturan tanpa menunggu perintah tambahan dari pemilik.

Batas minimum dapat dihitung secara sederhana dari pemakaian harian, waktu tunggu, dan cadangan.

Cadangan tidak harus sama untuk semua barang. Barang dengan pemasok yang cepat dan mudah digantikan dapat memiliki cadangan lebih kecil.

Sebaliknya, barang yang sulit diperoleh, sangat penting bagi produksi, atau memiliki waktu tunggu yang tidak stabil memerlukan cadangan lebih besar. Tinjau angka ini setelah beberapa kali pemeriksaan.

Jika batas minimum sering menyebabkan kepanikan karena barang hampir habis, naikan angkanya. Jika barang terlalu lama menumpuk, turunkan setelah mempertimbangkan waktu tunggu dan risiko keterlambatan.

 **Perhatian:** Batas maksimum mencegah anggapan bahwa membeli lebih banyak selalu lebih aman. Pembelian berlebihan dapat mengikat uang usaha, memenuhi ruang penyimpanan, dan meningkatkan risiko barang tidak terpakai.

Selain batas minimum, tetapkan batas maksimum, terutama untuk barang yang mudah rusak, mudah berubah mutu, memerlukan ruang besar, atau dibeli dalam jumlah besar. Pengajuan tidak boleh melampaui batas maksimum kecuali alasannya dicatat dan disetujui oleh pihak yang berwenang.

Menulis Jadwal dan Mencatat Hasil Pemeriksaan

Jadwal pemeriksaan harus ditulis dengan bahasa yang dapat langsung dijalankan. Cantumkan:

- nama barang atau kelompok barang;
- waktu pemeriksaan;
- petugas;
- hasil yang harus dicatat;

- tindakan ketika jumlah menyentuh batas minimum.

Contohnya: setiap pagi sebelum toko dibuka, petugas persediaan menghitung bahan utama dan mencatat jumlahnya. Jika jumlah sama dengan atau di bawah batas minimum, petugas mengajukan pembelian pada hari yang sama.

Jika kebutuhan membuat jumlah pengadaan melampaui batas maksimum, petugas meminta persetujuan terlebih dahulu.

Tetapkan waktu khusus agar pemeriksaan tidak terus tertunda. Masukkan kegiatan ini ke dalam pembukaan, penutupan, atau serah terima.

Minta petugas mencatat hasil segera setelah menghitung, bukan mengandalkan ingatan sampai akhir hari. Catatan minimal perlu memuat tanggal, nama barang, jumlah tersedia, jumlah yang diajukan, nama petugas, dan tindak lanjut.

Menetapkan Tindak Lanjut dan Jalur Eskalasi

Aturan pengadaan ulang juga perlu memuat batas waktu tindak lanjut. Jika pengajuan sudah disampaikan tetapi pemasok belum memberi kepastian, petugas tidak boleh menunggu tanpa batas.

Tentukan waktu untuk menghubungi kembali pada hari yang sama. Jika setelah batas kedua belum ada jawaban, laporan diteruskan kepada penanggung jawab.

Bila barang tidak tersedia, harga berubah melampaui batas yang ditetapkan, atau kebutuhan meningkat karena pesanan, penanggung jawab memutuskan apakah memakai pemasok cadangan, menyesuaikan jumlah pembelian, atau meminta persetujuan pemilik.

Jalur eskalasi harus sederhana. Staf boleh mengajukan jumlah sampai batas maksimum berdasarkan catatan pemakaian.

Staf wajib melapor jika:

- harga berubah;
- jumlah melampaui batas maksimum;
- barang pengganti memiliki spesifikasi berbeda;
- keterlambatan dapat mengganggu pelayanan.

Dengan begitu, pelimpahan tugas tidak berarti melepaskan kendali, melainkan memberikan ruang keputusan dengan batas yang tertulis.

Menguji Aturan pada Satu Barang

 **Tips Praktis:** Sebagai tindakan pertama, pilih satu barang penting yang sering hampir habis. Catat pemakaian rata-rata harian, waktu tunggu pemasok, cadangan yang masuk akal, batas minimum, batas maksimum, jadwal pemeriksaan, dan waktu tindak lanjut.

Jalankan aturan tersebut selama satu minggu, lalu gunakan hasil pencatatan untuk memperbaiki angkanya sebelum menerapkannya pada barang lain.

6.3 Menjaga Mutu Barang dan Ketahanan Pasokan

Catatan persediaan yang rapi belum tentu menjamin barang siap digunakan. Barang dapat datang terlambat, jumlahnya kurang, kemasannya rusak, mutunya berubah, atau spesifikasinya tidak sesuai pesanan.

Masalah ini sering baru terlihat ketika barang hendak dipakai. Akibatnya, staf harus mencari pengganti secara mendadak, pekerjaan tertunda, dan pemilik kembali menjadi orang yang mengambil keputusan.

Karena itu, kendali persediaan tidak berhenti pada pertanyaan, “Berapa jumlah barang yang tersisa?” Pertanyaan yang lebih lengkap adalah, “Apakah barang

tersedia pada waktu yang dibutuhkan, jumlahnya sesuai, mutunya dapat diterima, dan masih cocok dengan kebutuhan usaha?”

 **Key Insight:** *Persediaan yang tampak banyak tetap dapat mengganggu operasi jika sebagian tidak layak pakai, sulit ditemukan, atau bergerak terlalu lambat.*

Menilai Pemasok Berdasarkan Kinerja

Mulailah dengan menilai pemasok menggunakan ukuran yang dapat diamati. Periksa:

- ketepatan waktu pengiriman;
- kesesuaian jumlah;
- mutu barang;
- kestabilan harga;
- kecepatan komunikasi;
- kemampuan menangani masalah.

Jangan menilai pemasok hanya karena pernah menawarkan harga rendah atau sudah lama dikenal. Harga yang lebih rendah kehilangan manfaatnya jika pengiriman sering

terlambat, barang kerap kurang, atau keluhan tidak ditanggapi.

Penilaian pemasok tidak perlu rumit. Setiap kali menerima barang, catat tanggal pemesanan, tanggal yang dijanjikan, tanggal barang tiba, jumlah yang dipesan, jumlah yang diterima, kondisi barang, dan masalah yang ditemukan.

Tambahkan catatan singkat tentang cara pemasok menyelesaikan masalah tersebut. Jika barang sesuai dan tiba tepat waktu, tandai sebagai sesuai. Jika terlambat, kurang, rusak, atau salah, tulis kejadian sebenarnya.

Catatan ini membuat keputusan pembelian didasarkan pada bukti, bukan pada ingatan terakhir atau hubungan pribadi.

Contoh membandingkan pemasok:

Bayangkan sebuah usaha makanan memesan bahan utama yang harus tersedia setiap pagi. Pemasok pertama menawarkan harga lebih rendah, tetapi beberapa kali mengirim setelah jam kerja dimulai.

Pemasok kedua sedikit lebih mahal, tetapi selalu memberi kepastian waktu dan mengganti barang yang tidak sesuai pada hari yang sama. Jika pemilik hanya membandingkan harga, pemasok pertama terlihat lebih menarik.

Namun, jika dampak keterlambatan terhadap pelayanan ikut dicatat, perbandingannya menjadi lebih adil. Pemasok dinilai dari kemampuannya menjaga kelancaran pekerjaan, bukan hanya dari harga per satuan.

Tinjau catatan tersebut secara berkala, misalnya setiap akhir minggu atau setelah beberapa kali pembelian. Perhatikan pola, bukan hanya satu kejadian.

Keterlambatan sekali mungkin disebabkan keadaan yang tidak biasa, tetapi keterlambatan berulang menunjukkan risiko yang perlu ditangani. Pemasok yang sering mengirim jumlah kurang juga perlu diberi batas yang jelas.

Saat mengajukan pembelian, staf harus menulis nama barang, spesifikasi, jumlah, waktu dibutuhkan, dan pemasok yang dipilih. Hindari catatan seperti “Pesan seperti biasa” karena penerima barang tidak memiliki dasar pemeriksaan yang sama dengan orang yang memesan.

 **Definisi:** Ketahanan pasokan tidak berarti memiliki banyak pemasok untuk semua barang.

Terlalu banyak pilihan dapat membuat mutu berubah-ubah dan catatan menjadi sulit dikelola. Tentukan barang yang benar-benar membutuhkan pemasok cadangan.

Dahulukan barang yang:

- cepat habis;
- sulit dicari;
- besar dampaknya jika tidak tersedia;
- membutuhkan mutu yang konsisten.

Satu bahan yang hilang dapat menghentikan produksi, sedangkan barang lain mungkin masih dapat ditunda pembeliannya.

Untuk barang kritis, catat setidaknya satu pemasok cadangan beserta spesifikasi, jumlah, dan waktu pengiriman yang dapat dipenuhinya.

Pemasok cadangan tidak perlu digunakan setiap saat. Fungsinya adalah memberi pilihan ketika pemasok utama terlambat, tidak memiliki stok, atau tidak mampu menyelesaikan masalah dalam waktu yang dibutuhkan.

Hubungi dan periksa pemasok cadangan sebelum keadaan darurat, bukan ketika persediaan sudah habis.

Memeriksa Barang Saat Diterima

Pada saat barang tiba, lakukan pemeriksaan sebelum barang bercampur dengan persediaan yang sudah ada. Cocokkan:

- nama barang;
- spesifikasi;
- jumlah;
- kondisi kemasan;
- tanggal atau masa layak pakai;
- bukti pemesanan.

Gunakan satuan yang sama dengan catatan persediaan. Jangan mencatat satu dus sebagai sepuluh satuan jika isi setiap dus tidak selalu sama.

Satuan yang berubah-ubah membuat angka persediaan tampak rapi, tetapi sulit dipercaya.

 **Perhatian:** Barang yang rusak, kurang, salah, atau meragukan harus dipisahkan lebih dahulu.

Beri tanda agar tidak ikut digunakan secara tidak sengaja, lalu catat masalahnya. Setelah itu, tentukan apakah barang dikembalikan, diminta penggantian, diterima dengan penyesuaian yang disetujui, atau ditolak.

Staf penerima boleh memeriksa dan mencatat, tetapi kewenangan untuk menerima barang yang tidak sesuai harus ditentukan sejak awal.

Misalnya, staf boleh menerima kekurangan kecil jika pemasok berkomitmen mengirim sisanya pada waktu yang jelas. Barang rusak atau salah spesifikasi harus menunggu persetujuan penanggung jawab.

Catatan penerimaan cukup memuat tanggal, nama pemasok, barang yang diterima, jumlah sesuai, jumlah bermasalah, kondisi, nama pemeriksa, dan tindakan lanjutan.

Jika pencatatan dilakukan melalui buku, sisakan ruang untuk menulis penyelesaian masalah. Penerimaan belum selesai hanya karena barang sudah tiba.

Pekerjaan dianggap selesai setelah barang diperiksa, ditempatkan dengan benar, dan setiap masalah memiliki penanggung jawab serta batas waktu tindak lanjut.

Menata Penyimpanan dan Menjaga Mutu

Penyimpanan juga menentukan mutu dan kecepatan kerja. Kelompokkan barang berdasarkan kategori dan frekuensi penggunaan.

Barang yang paling sering diambil sebaiknya mudah terlihat dan dijangkau, tetapi tidak menghalangi pemeriksaan barang lain. Pisahkan barang yang memerlukan perlakuan khusus dari barang biasa.

Tandai lokasi penyimpanan dengan nama barang dan satuannya agar staf tidak perlu menebak.

Gunakan urutan pemakaian yang mendahulukan barang yang lebih dahulu diterima atau lebih dekat masa layaknya. Letakkan barang lama atau yang masa layaknya lebih dekat di bagian depan.

Saat menerima barang baru, pindahkan persediaan lama ke depan dan letakkan barang baru di belakang jika kondisi penyimpanan memungkinkan.

Untuk barang yang tidak memiliki tanggal masa layak, gunakan tanggal penerimaan sebagai penanda. Penataan ini hanya bekerja jika staf menggunakannya setiap kali mengambil barang, bukan hanya saat pemeriksaan.

Pemeriksaan mutu tidak berhenti ketika barang diterima. Amati perubahan:

- warna;
- aroma;

- tekstur;
- kemasan;
- kebersihan;
- kondisi lain yang relevan dengan jenis barang.

Tetapkan siapa yang memeriksa, kapan pemeriksaan dilakukan, dan kapan harus melapor. Jika barang meragukan, staf tidak perlu menebak.

Hentikan penggunaan, pisahkan barang, catat kondisinya, lalu laporkan kepada penanggung jawab sesuai batas waktu yang telah ditentukan.

Menindaklanjuti Perubahan Persediaan

Tindakan berikutnya harus mengikuti posisi persediaan. Jika jumlah mendekati batas minimum, staf memeriksa pemakaian terakhir, waktu tunggu pemasok, dan status pesanan berikutnya.

Jika belum dipesan, ajukan pembelian sesuai jumlah yang telah ditetapkan. Jika sudah dipesan tetapi waktu pengiriman belum pasti, laporkan lebih cepat agar pemasok cadangan atau penyesuaian rencana kerja dapat dipertimbangkan sebelum barang habis.

Jika jumlah melampaui batas maksimum:

1. hentikan pembelian rutin untuk sementara dan periksa penyebabnya;
2. penggunaan mungkin menurun, pembelian sebelumnya terlalu besar, ukuran pesanan tidak sesuai, atau sebagian barang tertinggal di tempat penyimpanan lain;
3. kurangi jumlah pembelian berikutnya dan sesuaikan rencana kerja jika memungkinkan;
4. jangan memaksakan penggunaan barang hanya karena sudah terlanjur dibeli jika penggunaannya dapat menurunkan mutu atau mengganggu keselamatan.

Barang yang bergerak lambat bukan hanya masalah ruang. Barang tersebut juga mengikat dana usaha, menyulitkan pemeriksaan, dan meningkatkan risiko kerusakan.

Jika persediaan tidak bergerak sesuai rencana, periksa kembali perkiraan pemakaian, jadwal pembelian, ukuran pesanan, dan pengelompokan barang penting dengan barang pelengkap.

Kurangi pembelian berikutnya sampai jumlahnya kembali mendekati kebutuhan yang nyata.

Tetapkan pula aturan untuk barang yang tidak lagi sesuai kebutuhan. Hentikan pembelian ulang, tandai jumlah yang masih ada, lalu putuskan apakah barang akan digunakan untuk pekerjaan yang memang sesuai, dikembalikan jika memungkinkan, dipindahkan ke kebutuhan lain, atau dikeluarkan dari catatan setelah mendapat persetujuan.

Jangan menyembunyikan persediaan yang tidak terpakai dengan memindahkannya ke tempat lain. Catatan yang tidak mencerminkan kondisi sebenarnya akan membuat keputusan pembelian berikutnya semakin keliru.

Membandingkan Pemasok dan Membagi Wewenang

Agar pemasok dapat dibandingkan secara adil, buat catatan ringkas setiap akhir minggu. Tulis:

- jumlah pesanan;
- jumlah pengiriman tepat waktu;
- jumlah pengiriman terlambat;
- jumlah barang bermasalah;
- waktu penyelesaian keluhan;
- perubahan harga yang perlu diperhatikan.

Tanda “sesuai”, “perlu perhatian”, dan “bermasalah” sudah cukup selama digunakan secara konsisten. Setelah beberapa kali pembelian, lihat pemasok mana yang paling mampu memenuhi kebutuhan utama usaha.

Pembagian wewenang harus terlihat dalam alur ini. Staf pemeriksa memastikan barang sesuai pesanan.

Penanggung jawab persediaan memperbarui catatan dan memberi tanda ketika jumlah mendekati batas. Pemilik atau orang yang diberi wewenang menyetujui pembelian di atas batas tertentu serta penerimaan barang yang tidak sepenuhnya sesuai.

Orang yang menerima barang tidak boleh mengubah catatan untuk menutupi kekurangan. Pemisahan sederhana ini menjaga kendali tanpa membuat usaha kecil menjadi birokratis.

 **Tips Praktis:** Mulailah pada satu kelompok barang yang paling sering mengganggu kelancaran usaha.

Selama satu minggu, catat kinerja pemasok, pemeriksaan barang datang, kondisi penyimpanan, dan tindakan saat terjadi masalah.

Gunakan hasilnya untuk menetapkan satu pemasok cadangan, memperbaiki urutan penyimpanan, dan memperjelas siapa yang harus bertindak ketika mutu atau pasokan mulai bermasalah.

Key Takeaways

Kendalikan **persediaan** dengan mengubah kebiasaan yang tersimpan di kepala menjadi aturan yang dapat dijalankan staf. Mulailah dari daftar barang yang paling memengaruhi penjualan atau kelancaran kerja. Untuk setiap barang, tulis satuan pencatatan, batas minimum, lokasi penyimpanan, dan perlakuan khusus, seperti perlindungan dari panas atau kelembapan. Dengan begitu, staf dapat mengambil keputusan dasar tanpa menunggu penjelasan lisan dari pemilik.

Jadwalkan pemeriksaan sebelum persediaan mendekati batas minimum. Staf yang ditunjuk menghitung jumlah pada waktu yang sama setiap hari atau minggu, membandingkannya dengan batas yang ditetapkan, lalu mengajukan pembelian sesuai alur. Tulis pula siapa yang memeriksa, mengajukan, menyetujui, menerima barang, dan memperbarui catatan. Pemisahan ini mengurangi keputusan yang terlewat dan memudahkan penelusuran ketika terjadi masalah.

Saat barang datang, periksa:

- jumlah
- kondisi kemasan
- tanggal kedaluwarsa bila relevan
- kesesuaiannya dengan pesanan

Sebelum menyimpan barang. Pisahkan barang yang rusak, kurang, atau tidak sesuai; catat masalahnya dan laporkan kepada pihak yang berwenang.

Nilai pemasok dari ketepatan waktu, kestabilan mutu, kemampuan memenuhi jumlah, dan kejelasan penanganan masalah, bukan dari harga saja. Siapkan pemasok cadangan untuk barang yang dapat menghentikan pelayanan atau produksi.

 **Tips Praktis:** Mulailah minggu ini dari satu kelompok barang yang paling sering membuat Anda dipanggil. Tetapkan batas, tunjuk penanggung jawab, dan uji alurnya sampai pemeriksaan dapat berjalan tanpa Anda berdiri di sampingnya.

End of Chapter

Bab 7: Menangani Keluhan, Kesalahan, dan Keadaan Tidak Terduga

7.1 Membuat Masalah Terlihat dan Terukur

Masalah operasional sering baru terlihat setelah dampaknya melebar. Bahan datang dengan jumlah kurang, tetapi baru diketahui ketika pesanan harus dipenuhi. Alat mulai tidak stabil, tetapi tetap dipakai sampai hasil produksi terganggu.

Staf menerima keluhan pelanggan, lalu hanya menyampaikannya secara lisan tanpa mencatat waktu, penyebab, atau tindakan yang sudah dilakukan. Akibatnya, pemilik merasa masalah muncul tiba-tiba, padahal tandatandanya sudah ada sejak beberapa tahap sebelumnya.

Memetakan Titik Gangguan dalam Alur Kerja

Langkah pertama bukan langsung mencari siapa yang salah, melainkan membuat titik gangguan terlihat sepanjang alur kerja. Petakan proses dari penerimaan barang, penyimpanan, penggunaan, hingga pemenuhan pesanan.

Pada setiap tahap, tentukan apa yang harus diperiksa, penyimpangan apa yang mungkin terjadi, siapa yang memeriksa, dan kapan harus melapor.

Saat barang datang, periksa jumlah, kondisi kemasan, kesesuaian dengan pesanan, dan waktu penerimaan. Saat barang disimpan, pastikan lokasinya benar, mudah ditemukan, terlindung dari kerusakan, dan tercatat.

Ketika barang digunakan, periksa takaran, urutan, serta cara pemakaiannya. Pada tahap pemenuhan pesanan, pastikan hasil akhir sesuai permintaan, tersedia tepat waktu, dan melewati pemeriksaan mutu yang diperlukan.

Pemetaan ini tidak perlu dibuat dalam gambar yang rumit. Tulis alur sederhana di buku catatan: barang datang, diperiksa, disimpan, diambil, digunakan, lalu pesanan dipenuhi.

Di setiap tahap, ajukan pertanyaan, “Apa yang bisa menyimpang di sini?”

Pada penerimaan barang, penyimpangannya dapat berupa jumlah kurang atau mutu tidak sesuai. Pada penyimpanan, barang bisa tertukar, kedaluwarsa, rusak, atau sulit

ditemukan.

Pada penggunaan, takaran dapat keliru atau persediaan ternyata tidak cukup. Pada pemenuhan pesanan, hasil bisa terlambat, salah, atau tidak memenuhi standar.



Key Insight: Gangguan kecil perlu dicatat sebelum menjadi keluhan besar karena penyimpangan berulang menunjukkan bahwa alur kerja perlu diperiksa.

Wawasan penting yang sering luput adalah bahwa gangguan kecil perlu dicatat sebelum menjadi keluhan besar. Satu kemasan rusak, satu alat yang perlu dinyalakan ulang, atau satu pesanan yang hampir tertukar mungkin belum menimbulkan dampak berarti.

Namun, kejadian itu tetap menunjukkan adanya penyimpangan. Jika pola yang sama muncul berulang, usaha sedang menerima tanda bahwa alurnya perlu diperiksa.

Gagasan tentang pentingnya memperhatikan penyimpangan kecil dan kondisi nyata di lapangan juga dibahas oleh Karl E. Weick dan Kathleen M. Sutcliffe. Intinya, jangan hanya

memeriksa hasil akhir setelah kegagalan terjadi.

Mencatat Kejadian dengan Informasi yang Sama

Setiap kejadian perlu dicatat dengan informasi minimum yang sama agar dapat dibandingkan.

 **Definisi:** Catatan kejadian sekurang-kurangnya memuat waktu, lokasi atau tahap kerja, pihak yang terlibat, dampak, tindakan awal, dan status penyelesaian.

Catatan sekurang-kurangnya memuat:

- waktu kejadian
- lokasi atau tahap kerja
- pihak yang terlibat
- dampak yang muncul
- tindakan awal
- status penyelesaian

Anda dapat menulisnya dalam format sederhana seperti ini: “Waktu: Selasa, pukul 09.15. Lokasi: penerimaan barang. Pihak: petugas penerima dan pemasok. Dampak: dua bahan kurang dari pesanan. Tindakan awal: jumlah yang diterima dipisahkan dan dicatat. Status: menunggu pengiriman kekurangan.”

Format tersebut dapat digunakan di buku catatan atau lembar kertas. Perangkat khusus tidak diperlukan. Yang penting, setiap orang mengisi informasi dengan cara yang sama.

Jika usaha Anda membutuhkan tambahan informasi, cantumkan juga nomor pesanan, jumlah barang yang terdampak, nama pelanggan, atau orang yang menerima laporan.

Hindari catatan seperti “barang bermasalah” atau “pelayanan terganggu” tanpa penjelasan. Kalimat itu terlalu umum untuk membantu pengambilan keputusan.

Tulis apa yang benar-benar terjadi, berapa bagian yang terdampak jika dapat dihitung, pesanan mana yang terancam, dan tindakan apa yang sudah dilakukan.

Catatan yang baik bukan alat untuk mencari orang yang harus disalahkan. Catatan adalah bahan untuk menentukan tindakan, melihat pola, dan memperbaiki alur kerja.

Menentukan Tingkat Keparahannya dan Wewenang

Setelah masalah terlihat, tentukan tingkat keparahannya. Usaha kecil tidak memerlukan klasifikasi yang rumit, tetapi staf membutuhkan patokan yang sama.

Gunakan lima pertanyaan:

1. seberapa besar dampaknya terhadap pelanggan
2. apakah ada risiko keselamatan
3. apakah pendapatan atau pesanan terganggu
4. apakah prosedur wajib dilanggar
5. apakah usaha masih dapat beroperasi

Berdasarkan jawaban tersebut, bagi masalah menjadi ringan, sedang, atau kritis.

Masalah ringan adalah penyimpangan yang tidak mengganggu pelanggan secara berarti, tidak menimbulkan risiko keselamatan, dan dapat diperbaiki dalam pekerjaan rutin. Contohnya, label penyimpanan terlepas tetapi isi barang masih dapat dikenali melalui pemeriksaan.

Staf yang menemukan masalah boleh memperbaikinya sesuai SOP, mencatat kejadian, lalu menyampaikannya pada pemeriksaan rutin.

Masalah sedang mulai memengaruhi waktu layanan, mutu, persediaan, atau pekerjaan lebih dari satu orang. Contohnya, satu bahan utama kurang sehingga sebagian pesanan perlu dijadwalkan ulang.

Penanggung jawab giliran dapat mengatur urutan kerja, menghubungi pemasok, atau menawarkan pilihan pengganti yang sudah disetujui. Hasil tindakan tersebut harus dilaporkan kepada pemilik pada hari yang sama.

 **Perhatian:** Pada masalah kritis, staf perlu menghentikan bagian kerja terdampak, mengamankan barang atau area, mencatat fakta awal, dan segera meneruskan laporan.

Masalah kritis adalah keadaan yang berisiko terhadap keselamatan, berdampak luas kepada pelanggan, menghentikan operasi utama, melibatkan pelanggaran serius terhadap prosedur, atau membutuhkan keputusan di luar wewenang staf.

Contohnya, alat utama rusak dan hasil produksi tidak dapat diperiksa mutunya, atau persediaan yang diterima diragukan keamanannya.

Staf perlu menghentikan bagian kerja yang terdampak, mengamankan barang atau area, mencatat fakta awal, dan segera meneruskan laporan kepada pemilik atau orang yang ditunjuk. Jangan meminta staf mengambil keputusan besar hanya karena pemilik sulit dihubungi.

Klasifikasi tidak boleh bergantung pada perasaan orang yang melapor. Tetapkan batas kewenangan secara tertulis.

Untuk masalah ringan, staf yang menemukan boleh memperbaiki dan menutup catatan setelah pemeriksaan. Untuk masalah sedang, penanggung jawab giliran boleh mengatur urutan kerja, menghubungi pemasok, menawarkan pilihan yang sudah disetujui, atau menyesuaikan pekerjaan dalam batas tertentu.

Untuk masalah kritis, staf tidak boleh mengubah standar, menggunakan bahan yang diragukan, atau menjanjikan keputusan kepada pelanggan di luar kewenangannya.

Tuliskan batas keputusan dengan kalimat yang mudah dipahami. Misalnya, “Petugas boleh mengganti bahan dengan pilihan yang sudah disetujui jika mutu dan ukuran tetap sama.”

Lalu tulis batasnya: “Jika pengganti mengubah mutu, harga, waktu penyelesaian, atau menimbulkan keluhan baru, minta persetujuan penanggung jawab.”

Dengan cara ini, staf dapat menyelesaikan masalah rutin tanpa selalu menunggu pemilik, sementara keputusan yang berisiko segera diteruskan kepada orang yang tepat.

Menetapkan Batas Waktu Penanganan

Selain tingkat keparahan, tetapkan batas waktu pada setiap tahap penanganan. Bedakan waktu penerimaan laporan, pemeriksaan fakta, pemberian kabar kepada pelanggan, tindakan pemulihan, dan penutupan catatan.

Waktu respons berarti laporan diterima, diperiksa, dan tindakan awal dimulai. Waktu penyelesaian berarti masalah sudah ditangani sampai hasil akhirnya jelas. Keduanya tidak selalu sama.

Sebagai contoh, laporan masalah kritis harus diterima segera setelah ditemukan. Fakta awal perlu diperiksa dalam waktu singkat, pelanggan yang terdampak diberi kabar setelah informasi dasar dipastikan, dan tindakan pemulihan dimulai sesuai kewenangan.

Masalah sedang dapat diperiksa pada giliran kerja yang sama, sedangkan masalah ringan dicatat dan ditinjau sebelum pekerjaan hari itu ditutup. Sesuaikan batas waktu dengan jenis usaha.

Toko yang melayani pesanan cepat tentu membutuhkan batas berbeda dari usaha produksi yang bekerja berdasarkan jadwal.

Pemberian kabar tidak boleh menunggu sampai solusi akhir tersedia. Jika pesanan belum dapat dipenuhi, sampaikan bahwa masalah sedang ditangani, jelaskan pilihan yang tersedia, dan berikan waktu pembaruan berikutnya.

Jangan menjanjikan waktu penyelesaian yang belum dapat dipastikan hanya agar pelanggan segera tenang. Kabar yang jujur dan diperbarui sesuai perkembangan lebih membantu daripada membiarkan pelanggan menunggu tanpa kepastian.

Menerapkan Pencatatan dalam Situasi Nyata

Contoh penerapan:

Bayangkan sebuah usaha makanan menerima pesanan dalam jumlah banyak. Saat pemeriksaan bahan, staf menemukan persediaan salah satu bahan utama tidak cukup.

Jika ia hanya berkata, “Bahannya habis,” pemilik tidak memiliki informasi yang cukup untuk bertindak. Jika ia mencatat waktu, lokasi, jumlah yang tersedia, jumlah yang dibutuhkan, pesanan yang terdampak, serta tindakan awal, penanggung jawab dapat menentukan apakah pesanan disusun ulang, sebagian bahan diperoleh dari pemasok lain, atau pelanggan diberi pilihan penyesuaian.

Masalahnya tetap ada, tetapi keputusan dibuat berdasarkan fakta, bukan dugaan.

Memulai Penerapan secara Bertahap

Untuk mulai menerapkannya:

1. pilih satu alur yang paling sering menimbulkan gangguan
2. telusuri alur itu dari awal sampai akhir, lalu tulis titik pemeriksaannya
3. catat penyimpangan yang mungkin terjadi dan siapkan satu format catatan kejadian dengan enam informasi minimum
4. sepakati tingkat keparahan, kewenangan setiap peran, batas penerimaan laporan, waktu pemeriksaan, waktu pemberian kabar, tindakan pemulihan, dan penutupan catatan
5. jalankan format tersebut selama beberapa hari tanpa mengubahnya
6. periksa apakah tim mulai melihat pola yang sebelumnya terlewat

Mulailah hari ini dengan mencatat satu gangguan kecil secara lengkap. Sistem yang kuat tidak dimulai dari dokumen yang banyak, melainkan dari kejadian yang dicatat dengan

cara yang sama dan ditindaklanjuti sampai selesai.

7.2 Menangani Keluhan dan Kesalahan sampai Tuntas

Setelah masalah dicatat dan dibuat terlihat, langkah berikutnya adalah memastikan masalah tidak berhenti pada jawaban sementara.

Keluhan pelanggan sering ditangani terlalu cepat karena staf ingin segera mengakhiri percakapan. Akibatnya, inti masalah belum dipahami, janji telanjur diberikan, dan pemulihan tidak pernah ditutup dengan jelas.

Usaha mungkin berhasil meredakan keadaan hari itu, tetapi penyebabnya tetap ada dan dapat menimbulkan keluhan serupa.

Memahami Inti Keluhan Sebelum Bertindak

Tugas pertama staf bukan membela usaha atau langsung menawarkan pengganti. Ajarkan staf untuk mendengarkan sampai pelanggan selesai berbicara, lalu mengulang inti masalah dengan bahasa netral.

Misalnya, “Jadi, pesanan yang diterima berbeda dari pesanan yang tercatat dan hal itu membuat pengantaran Anda tertunda, benar begitu?” Kalimat ini membantu memastikan fakta awal.

Sebaliknya, kalimat seperti, “Sepertinya ini hanya salah paham,” dapat terdengar seperti menolak pengalaman pelanggan sebelum pemeriksaan dilakukan.

Setelah memahami inti masalah, staf perlu meminta informasi yang benar-benar diperlukan.

- Tanyakan waktu kejadian.
- Tanyakan nomor pesanan atau nama pelanggan.
- Tanyakan barang atau layanan yang bermasalah.
- Tanyakan kondisi yang diterima.
- Tanyakan bukti yang tersedia jika diperlukan.

Catat informasi itu saat keluhan diterima agar pelanggan tidak perlu mengulang cerita berkali-kali. Satu orang dapat menerima keluhan dan mencatat intinya, lalu meneruskan catatan yang sama kepada orang yang bertanggung jawab memeriksa.

 **Tips Praktis:** Gunakan urutan respons yang sederhana: akui dampaknya, periksa fakta, jelaskan tindakan, tetapkan waktu kabar berikutnya, lalu catat hasilnya.

Mengakui dampak tidak berarti langsung menyatakan usaha bersalah. Staf dapat berkata, “Kami memahami bahwa keterlambatan ini mengganggu jadwal Anda. Kami akan memeriksa catatan pesanan dan mengabari hasilnya paling lambat pukul tiga.”

Dengan cara ini, pelanggan mendapat pengakuan dan batas waktu yang jelas, sementara staf tidak membuat keputusan sebelum fakta tersedia.

Menetapkan Pemulihan dan Batas Kewenangan

 **Perhatian:** Kesalahan yang sering dilakukan adalah menjanjikan hasil sebelum orang yang berwenang memeriksa keadaan.

Staf mungkin mengatakan barang pasti diganti, pesanan pasti selesai hari itu, atau pembayaran pasti dikembalikan, padahal keputusan tersebut bergantung pada kondisi barang,

catatan transaksi, ketersediaan bahan, atau batas kewenangan.

Gantilah janji yang belum pasti dengan komitmen yang dapat dikendalikan. Staf boleh memastikan kapan pemeriksaan selesai dan kapan kabar berikutnya diberikan. Keputusan akhir disampaikan setelah fakta cukup dan pihak yang berwenang menyetujuinya.

Setelah fakta diperiksa, tentukan bentuk pemulihan yang sesuai.

- Koreksi langsung digunakan ketika kesalahan dapat diperbaiki saat itu juga, seperti memperbaiki data pesanan, mengirim bagian yang tertinggal, atau memberikan informasi yang benar.
- Penggantian barang atau layanan digunakan ketika hasil yang diterima tidak sesuai standar dan penggantian dapat dilakukan secara wajar.
- Penjadwalan ulang dipilih ketika pekerjaan belum dapat diselesaikan sesuai waktu yang disepakati, tetapi masih dapat dilaksanakan pada waktu baru yang jelas.
- Pengembalian pembayaran dilakukan sesuai kebijakan usaha dan batas kewenangan yang telah ditetapkan.

Jika permintaan pelanggan tidak dapat dipenuhi, sampaikan alasannya secara terbuka dan tawarkan pilihan yang memang tersedia. Jangan menawarkan pilihan semu hanya untuk mengakhiri percakapan.

Jelaskan apa yang dapat dilakukan, siapa yang memutuskan, dan kapan pelanggan akan menerima kabar berikutnya. Kejelasan seperti ini membantu staf menangani situasi secara konsisten, sekaligus mencegah pelanggan menerima janji yang tidak dapat dipenuhi.

Batas kewenangan perlu ditulis agar staf tidak selalu menunggu pemilik. Misalnya, staf boleh memperbaiki data pesanan dan mengganti barang tertentu tanpa persetujuan tambahan, sedangkan keputusan dengan nilai lebih besar atau kondisi khusus harus diteruskan kepada penanggung jawab.

Tetapkan pula bukti yang wajib dicatat untuk setiap keputusan dan keadaan yang mengharuskan pemilik atau penanggung jawab dilibatkan. Delegasi bukan berarti staf dibiarkan memutuskan tanpa kendali. Delegasi berarti staf diberi ruang bertindak dengan pagar yang jelas.

Menutup Pemulihan sampai Tuntas

 **Definisi:** Setiap pemulihan harus memiliki empat penutup: penanggung jawab, batas waktu selesai, bukti tindakan, dan konfirmasi bahwa pelanggan telah menerima hasilnya.

1. Tetapkan penanggung jawab.
2. Tetapkan batas waktu selesai.
3. Catat bukti tindakan.
4. Pastikan pelanggan telah menerima hasilnya.

Jika barang pengganti dikirim, catat siapa yang menyiapkan, kapan dikirim, dan bukti serah terimanya. Jika jadwal diubah, catat waktu baru serta pihak yang menyetujuinya.

Jika pembayaran dikembalikan, simpan catatan transaksi sesuai kebijakan usaha. Setelah tindakan dilakukan, hubungi pelanggan untuk memastikan hasilnya benar-benar diterima.

Masalah belum selesai hanya karena staf telah menjalankan tindakannya. Masalah selesai ketika hasil pemulihan sampai kepada pelanggan, catatan lengkap, dan tidak ada urusan lanjutan yang tertinggal.

Penutupan ini juga memudahkan penanggung jawab meninjau apakah keputusan yang diambil sesuai kewenangan dan apakah proses perlu diperbaiki.

Menelusuri Penyebab Keluhan

Contoh penanganan keluhan:

Bayangkan sebuah usaha makanan menerima keluhan bahwa pesanan untuk rapat datang dengan jumlah kurang. Staf mendengarkan sampai selesai, mengulang inti masalah, lalu memeriksa catatan pesanan, lembar pengemasan, dan catatan pengantaran.

Dari pemeriksaan itu diketahui jumlah pada lembar pengemasan berbeda dari jumlah pada catatan pesanan. Staf kemudian menjelaskan tindakan yang tersedia, menetapkan waktu kabar berikutnya, dan mencatat siapa yang bertanggung jawab mengirim bagian yang kurang.

Setelah pengiriman tambahan diterima, pelanggan dikonfirmasi kembali. Barulah penanggung jawab menelusuri mengapa perbedaan jumlah dapat melewati pemeriksaan.

Keluhan ditutup setelah pemulihan diterima pelanggan, lalu penyebab proses ditelusuri agar kejadian tidak berulang.

Penyelesaian keluhan tidak boleh berhenti pada pertanyaan, “Siapa yang salah?” Pertanyaan yang lebih berguna adalah, “Apa yang terjadi, pada langkah mana penyimpangan muncul, informasi apa yang hilang, dan mengapa pemeriksaan sebelumnya tidak menangkapnya?”

Urutkan kejadian berdasarkan waktu. Periksa masukan yang diterima, tindakan yang dilakukan, keputusan yang diambil, dan hasil yang keluar.

Dengan urutan ini, usaha dapat membedakan kesalahan yang tidak disengaja, keputusan yang dibuat dengan informasi terbatas, dan tindakan yang sengaja mengabaikan aturan.

Pembedaan tersebut membantu usaha membangun tanggung jawab yang adil. Staf yang keliru membaca tulisan tangan pada pesanan tidak langsung diperlakukan sama dengan staf yang sengaja melewati pemeriksaan meskipun memahami aturannya.

Kesalahan tidak disengaja membutuhkan perbaikan instruksi, latihan, atau perubahan cara kerja. Keputusan dengan informasi terbatas membutuhkan pemeriksaan terhadap informasi yang seharusnya tersedia. Tindakan yang sengaja mengabaikan aturan memerlukan pembicaraan dan tindakan sesuai ketentuan usaha.

Jika semua masalah langsung dibalas dengan menyalahkan orang, staf akan belajar menyembunyikan kesalahan. Ketika kesalahan disembunyikan, pemilik kehilangan kesempatan memperbaiki proses.

Karena itu, pisahkan pembahasan tentang perbaikan proses dari pembahasan tentang pelanggaran yang memang membutuhkan tindakan khusus.

Mencegah Kesalahan Berulang

Tindakan pencegahan yang baik tidak selalu berupa pelatihan panjang. Perjelas instruksi pada titik kerja, tambahkan satu pemeriksaan sebelum barang diserahkan, ubah urutan kerja agar langkah penting tidak dilakukan saat staf terburu-buru, atau tata alat dan bahan agar pilihan yang benar lebih mudah diambil.

Jika dua wadah terlihat sama, beri penanda yang mudah dibedakan. Jika informasi sering hilang saat pergantian tugas,wajibkan pencatatan singkat sebelum tugas diserahkan.

Pilih perubahan yang paling sederhana, tetapi langsung menyentuh penyebab.

Satu keluhan juga dapat menunjukkan kelemahan yang belum menimbulkan dampak. Setelah memperbaiki kejadian yang nyata, tanyakan apakah kondisi serupa pernah hampir terjadi.

Jawaban staf dapat mengungkapkan penyimpangan sebelum sampai kepada pelanggan. Dengarkan orang yang menjalankan pekerjaan setiap hari karena mereka paling dekat dengan perubahan keadaan di lapangan.

Menerapkan Pencatatan dan Peninjauan

Mulailah penerapan dengan memilih satu jenis keluhan yang paling sering muncul.

1. Catat nama penanggung jawab.
2. Catat waktu keluhan diterima.
3. Catat fakta yang ditemukan.
4. Catat tindakan pemulihan.
5. Catat batas waktu.
6. Catat bukti penyelesaian.
7. Catat konfirmasi pelanggan.
8. Tinjau catatan itu bersama staf pada waktu yang tetap, lalu pilih satu perubahan proses untuk diuji.

Setelah beberapa kejadian berikutnya, periksa apakah keluhan berkurang, berubah bentuk, atau masih muncul pada titik yang sama.

Ambil satu keluhan terakhir yang belum benar-benar ditutup. Telusuri sampai ada penanggung jawab, tindakan yang jelas, batas waktu, bukti penyelesaian, dan konfirmasi dari pelanggan.

Dengan begitu, keluhan tidak berhenti sebagai percakapan, melainkan menjadi dasar untuk membuat pekerjaan berikutnya lebih aman, lebih jelas, dan tidak selalu bergantung pada kehadiran pemilik.

7.3 Mengambil Keputusan Saat Operasi Terganggu

Setelah keluhan dan kesalahan ditangani sampai tuntas, tim perlu siap menghadapi gangguan yang mengubah rencana kerja. Pemasok dapat terlambat, alat menunjukkan tanda bahaya, staf mendadak tidak masuk, atau pesanan datang melebihi kemampuan tim.

Gangguan kecil dapat melebar ketika semua orang menunggu keputusan pemilik, sementara pelanggan menunggu dan pekerjaan terus menumpuk. Karena itu, aturan keputusan perlu ditulis sebelum keadaan mendesak.

Menetapkan Urutan Prioritas Saat Gangguan

 *Definisi: Keputusan saat operasi terganggu harus mengikuti urutan prioritas yang jelas: keselamatan, dampak terhadap pelanggan, mutu hasil kerja, lalu arus kas usaha.*

- Keselamatan.
- Dampak terhadap pelanggan.
- Mutu hasil kerja.
- Arus kas usaha.

Urutan ini membantu tim memilih tindakan ketika semua pekerjaan terasa mendesak. Hentikan pekerjaan yang dapat membahayakan orang atau menghasilkan produk dan layanan yang tidak layak.

Pertahankan pekerjaan yang langsung memengaruhi pelanggan jika dapat dilakukan dengan aman dan mutu tetap terjaga. Tunda, alihkan, atau hentikan sementara pekerjaan yang tidak mendesak agar tenaga, waktu, dan bahan tidak tersebar terlalu tipis.

Contoh pengambilan keputusan:

Dalam praktik operasional, bayangkan usaha makanan menerima kabar bahwa bahan utama baru dapat dikirim pada sore hari, padahal beberapa pesanan sudah masuk. Staf tidak boleh langsung mengganti bahan atau menjanjikan waktu baru tanpa mengikuti aturan.

Periksa jumlah bahan yang masih tersedia, tentukan pesanan yang paling terdampak, lalu aktifkan pemasok cadangan yang sudah disetujui. Jika bahan pengganti memenuhi standar dan telah disetujui untuk jenis pesanan tertentu, staf dapat menyesuaikan pilihan barang atau layanan sesuai ketentuan.

Jika perubahan memengaruhi rasa, ukuran, waktu penyelesaian, atau kesepakatan dengan pelanggan, beri kabar lebih awal, bukan setelah pesanan terlambat.

Pemasok cadangan tidak cukup hanya berupa nama dan nomor telepon. Catat jenis barang yang dapat disediakan, mutu minimum, waktu pengiriman, batas pembelian yang

boleh disetujui staf, serta orang yang harus dihubungi.

Sebagai contoh, staf boleh membeli bahan pengganti hanya untuk memenuhi pesanan yang sudah diterima, menggunakan mutu sesuai contoh yang disimpan, dan tidak melewati batas nilai yang telah ditentukan. Di luar batas tersebut, staf wajib melapor kepada pemilik.

Dengan cara ini, tim dapat bergerak tanpa membuat keputusan yang risikonya tidak dipahami.

Mengamankan Alat dan Membedakan Kesalahan

 **Perhatian:** Gangguan alat memerlukan tindakan yang lebih hati-hati. Jika alat mengeluarkan suara tidak biasa, panas berlebihan, bau hangus, atau menghasilkan mutu yang menyimpang, amankan area dan hentikan penggunaan yang berbahaya.

Jangan meminta staf terus mencoba alat hanya karena pesanan sedang ramai. Tentukan apakah perbaikan cepat dapat dilakukan oleh orang yang memang memahami caranya dan dapat bekerja dengan aman, atau apakah pekerjaan perlu dialihkan ke alat pengganti, bagian lain, atau waktu berikutnya.

Jika tidak ada pilihan yang aman, kurangi kapasitas layanan untuk sementara. Catat waktu alat berhenti, jumlah pesanan yang terdampak, bahan yang terpakai, perubahan jadwal, dan pihak yang dihubungi untuk pemeriksaan.

Respons terhadap gangguan juga perlu dibedakan dari penilaian terhadap orang. Pemilik sering langsung mencari siapa yang harus disalahkan ketika alat rusak atau pemasok gagal mengirim.

Padahal, keputusan yang adil bergantung pada informasi yang tersedia saat kejadian. Bedakan kesalahan yang tidak disengaja, keputusan yang dibuat dengan informasi terbatas, dan tindakan yang sengaja mengabaikan aturan.

Staf yang mengikuti prosedur tetapi tetap menghadapi gangguan perlu dibantu memperbaiki proses. Sebaliknya, tindakan yang sengaja melewati batas keselamatan atau mutu harus diperiksa dengan tegas.

Pembedaan ini membuat staf lebih berani melaporkan tanda awal sebelum dampaknya melebar.

Menyesuaikan Kapasitas Tim dan Layanan

Ketika jumlah staf berkurang, jangan langsung berusaha mempertahankan seluruh layanan seperti keadaan normal. Tentukan pekerjaan berdasarkan dampaknya terhadap pelanggan, keselamatan, mutu, dan arus kas.

Suatu pekerjaan dapat:

- Diprioritaskan.
- Ditunda.
- Dialihkan kepada orang yang mampu.
- Dihentikan sementara.

Usaha jasa, misalnya, dapat menyelesaikan pesanan yang sudah dibayar dan menunda pekerjaan tambahan yang belum mendesak.

Toko dapat membatasi layanan tertentu agar transaksi dan pemeriksaan barang tetap akurat. Usaha produksi dapat memusatkan tenaga pada pesanan yang paling dekat batas waktunya, sedangkan pekerjaan pembersihan menyeluruh dilakukan setelah tekanan berkurang, selama area kerja tetap memenuhi standar minimum.

Tentukan pembagian peran sementara secara terbuka. Satu orang menangani pelanggan, satu orang memeriksa persediaan dan pemasok, sementara orang lain menjaga proses utama.

Jika hanya ada dua staf, tetapkan pekerjaan yang dihentikan agar keduanya tidak terus berpindah tanpa menyelesaikan apa pun. Gunakan pembatasan pesanan, penyesuaian jam layanan, atau pemberitahuan kapasitas ketika kemampuan tim menurun.

Pembatasan ini bukan tanda usaha gagal. Ini adalah cara menjaga agar janji yang masih diterima dapat dipenuhi dengan mutu yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pelanggan lebih membutuhkan informasi kapasitas yang jujur daripada janji yang akhirnya terlambat dan tidak konsisten.

Lonjakan permintaan juga memerlukan batas yang nyata. Tim dapat:

- Membatasi jumlah pesanan dalam satu waktu.
- Menetapkan waktu pengambilan.
- Mengalihkan sebagian layanan ke jam yang lebih longgar.
- Menghentikan sementara pesanan baru ketika kapasitas penuh.

Tentukan siapa yang berwenang mengambil keputusan dan kalimat yang digunakan untuk memberi tahu pelanggan. Komunikasi cukup menjelaskan kapasitas yang tersedia, waktu penyelesaian yang realistis, dan pilihan yang masih dapat diberikan.

Jangan menjanjikan percepatan hanya untuk mengakhiri percakapan jika tim tidak mampu memenuhinya.

Menuliskan Aturan Respons

 **Tips Praktis:** Agar keputusan tidak bergantung pada ingatan, tuliskan lima unsur untuk setiap keadaan.

1. Catat tanda awal.
2. Catat tindakan pertama.
3. Catat keputusan yang boleh diambil staf.
4. Catat kondisi yang wajib dilaporkan kepada pemilik.
5. Catat pihak yang harus diberi kabar.

Pada pemasok yang terlambat, tanda awalnya adalah pengiriman melewati waktu yang disepakati. Tindakan pertama ialah memeriksa stok dan menghubungi pemasok.

Staf dapat mengaktifkan pemasok cadangan dalam batas yang telah ditentukan. Pemilik wajib diberi tahu jika pesanan pelanggan terancam, mutu bahan tidak sesuai, atau biaya melewati batas.

Pelanggan yang terdampak dan pemasok terkait juga perlu menerima kabar.

Untuk alat yang rusak, tuliskan siapa yang berwenang menghentikan alat, siapa yang memeriksa keamanan, siapa yang menghubungi teknisi atau penyedia, dan kapan pekerjaan harus dialihkan.

Untuk kekurangan staf, tuliskan layanan yang tetap dibuka, pekerjaan yang ditunda, orang yang mengambil peran sementara, serta kondisi yang memicu pembatasan pesanan.

Aturan ini harus dapat dibaca dalam waktu singkat ketika gangguan terjadi, bukan hanya tersimpan sebagai dokumen yang jarang dibuka.

Mengukur dan Menutup Kejadian

Gunakan ukuran sederhana agar respons dapat diperiksa:

- Catat waktu gangguan diketahui.
- Catat waktu tindakan pertama.
- Catat jumlah pesanan yang terdampak.

- Catat durasi keterlambatan.
- Catat bahan atau biaya tambahan.
- Catat nama penanggung jawab.

Catatan seperti “pukul 10.15 alat berhenti, 12 pesanan dialihkan, layanan kembali pukul 13.00” lebih berguna daripada keterangan panjang yang tidak menunjukkan urutan kejadian.

Ukuran tersebut bukan hanya untuk mencari kesalahan. Gunanya adalah menilai kecepatan respons dan memastikan batas keputusan yang dibuat memang masuk akal.

Setelah operasi kembali normal, lakukan penutupan kejadian. Periksa dampaknya terhadap pelanggan, mutu, jadwal, persediaan, dan biaya.

Pastikan pesanan yang tertunda telah diselesaikan, barang pengganti telah diperiksa, alat dinyatakan aman digunakan, dan semua pihak yang menunggu kabar telah menerima informasi akhir.

Kemudian tugaskan tindakan pencegahan dengan penanggung jawab dan waktu penyelesaian yang jelas. Tindakan itu dapat berupa pemeriksaan stok sebelum

mencapai batas minimum, pemeriksaan alat pada awal hari, pembaruan daftar pemasok cadangan, atau latihan menghadapi lonjakan permintaan.

Tutup setiap kejadian dengan menilai apakah prosedur perlu diubah sebelum dibawa ke evaluasi mingguan pada bab berikutnya. Tinjau urutannya: jelaskan kejadian, tahan dampaknya, cari penyebab, perbaiki proses, lalu periksa apakah masalah berulang.

Pengiriman yang beberapa kali terlambat, alat yang sesekali berhenti, atau pelanggan yang terus menanyakan hal yang sama merupakan tanda bahwa aturan kerja perlu diperjelas.

Pemilik tetap menetapkan batas dan menerima laporan, tetapi keputusan awal sebaiknya melibatkan orang yang paling memahami pekerjaan saat gangguan terjadi.

Pilih satu gangguan yang paling mungkin terjadi dalam usaha Anda. Tulis lima unsurnya: tanda awal, tindakan pertama, batas keputusan staf, kondisi pelaporan kepada Anda, dan pihak yang perlu diberi kabar.

Tambahkan cara menutup kejadian, termasuk catatan waktu, dampak, biaya, dan tindakan pencegahan. Uji aturan itu bersama tim pada jam kerja yang tidak sibuk.

Dengan begitu, saat gangguan benar-benar muncul, staf memiliki pegangan untuk bertindak dan Anda tidak menjadi satu-satunya orang yang dapat menyelamatkan operasi.

Key Takeaways

Setelah aturan gangguan ditetapkan, ringkas keputusan utama agar mudah dipakai saat tekanan meningkat.

Mulailah dengan mengklasifikasikan masalah: mana yang dapat diselesaikan staf, mana yang wajib dilaporkan kepada penanggung jawab, dan mana yang harus menghentikan pekerjaan karena berisiko merugikan pelanggan.

Batas ini mencegah semua keputusan menumpuk pada pemilik.

Tutup setiap keluhan dan kesalahan dengan catatan yang jelas. Tulis apa yang terjadi, siapa yang menangani, tindakan pemulihan yang diberikan, dan perubahan proses yang diperlukan.

Penyelesaian dianggap selesai setelah pelanggan mendapat kepastian, tugas internal ditutup, dan penyebab yang dapat dicegah ditindaklanjuti.

Tetapkan aturan pemulihan yang boleh dijalankan staf, misalnya penggantian, perbaikan, penjadwalan ulang, atau pengembalian pembayaran.

Tentukan nilai atau kondisi yang memerlukan persetujuan penanggung jawab. Dengan begitu, staf tidak membuat janji di luar kewenangan hanya untuk mengakhiri percakapan.

Buat keputusan darurat untuk empat gangguan yang paling mungkin terjadi:

- pemasok terlambat
- alat rusak
- staf berkurang
- permintaan melonjak

Untuk masing-masing, tentukan tindakan pertama, pengganti yang dapat dihubungi, waktu memberi kabar kepada pelanggan, dan kondisi yang mengharuskan pemilik dilibatkan.

Pilih satu gangguan yang paling sering membuat Anda dipanggil, lalu tulis alurnya hari ini.

Key Insight: Sistem yang kuat dimulai dari keputusan yang jelas saat tekanan terjadi, bukan dari dokumen yang tebal.

End of Chapter

Bab 8: Mengukur Kinerja dan Menjalankan Evaluasi Mingguan

8.1 Memilih Ukuran Kinerja yang Benar-Benar Berguna

Banyak pemilik usaha sudah mencatat angka, tetapi belum mendapatkan kendali yang lebih baik. Jumlah pesanan ditulis, stok diperiksa, keluhan tersimpan di percakapan, dan kehadiran staf diketahui dari ingatan.

Setelah beberapa minggu, catatan menumpuk tanpa membantu menentukan tindakan. Masalahnya bukan selalu kekurangan data. Sering kali, data yang ada belum diubah menjadi ukuran yang menjawab pertanyaan kerja.

 **Key Insight:** Ukuran kinerja yang berguna harus membantu Anda memutuskan apa yang perlu dipertahankan, diperbaiki, diselidiki, atau dialihkan kepada anggota tim.

Jika angka hanya dicatat tanpa memengaruhi keputusan, pencatatan menjadi beban tambahan. Sebaliknya, ukuran yang sederhana dan terhubung dengan tindakan membantu Anda melihat kondisi usaha tanpa harus hadir di setiap titik pekerjaan.

Memulai dari Catatan yang Sudah Tersedia

Mulailah dengan memetakan catatan yang sudah tersedia, bukan langsung membeli perangkat atau membuat formulir baru.

Periksa catatan:

- jumlah pesanan,
- waktu penyelesaian,
- kesalahan produk atau layanan,

- keluhan pelanggan,
- persediaan,
- kehadiran,
- penyelesaian pemeriksaan rutin.

Untuk usaha kuliner, catatan pesanan dan waktu penyajian mungkin sudah tertulis pada nota atau papan kerja. Untuk usaha jasa, waktu mulai dan selesai dapat dicatat pada buku layanan. Untuk toko, ketersediaan barang dan pemeriksaan pembukaan dapat ditulis pada lembar harian.

Ambil catatan yang benar-benar dibuat oleh tim selama satu minggu terakhir. Tandai catatan yang paling sering berkaitan dengan masalah operasional.

Jika staf berulang kali dipanggil karena pesanan keliru, mulai dari catatan pesanan dan pemeriksaan sebelum penyerahan. Jika pekerjaan terlambat, periksa waktu mulai, waktu selesai, jumlah pekerjaan, dan pembagian tugas.

Dengan cara ini, ukuran kinerja lahir dari masalah nyata, bukan dari keinginan untuk mengukur semuanya.

Jangan mengukur semua hal sekaligus. Dalam usaha kecil, kinerja dapat dilihat dari beberapa sisi: hasil yang dirasakan pelanggan, kelancaran operasi, mutu, kondisi kas operasional yang terkait langsung dengan kegiatan harian, dan kesiapan tim.

Anda tidak perlu membuat ukuran untuk setiap sisi. Pilih ukuran yang membantu menjawab dua pertanyaan: apakah pekerjaan berjalan sesuai standar, dan apakah tim mampu menjaga hasilnya ketika pemilik tidak terus-menerus mengawasi?

Menulis Ukuran agar Dapat Digunakan Bersama

 **Definisi:** Setiap ukuran sebaiknya ditulis dengan enam unsur: definisi, sumber catatan, periode pengukuran, rumus, penanggung jawab pencatatan, dan keputusan yang dipengaruhi.

Misalnya, ketepatan pesanan berarti jumlah pesanan tanpa kesalahan dibagi seluruh pesanan, lalu dikalikan seratus. Sumbernya dapat berupa nota, lembar pemeriksaan, atau catatan koreksi.

Periode pengukurannya mingguan, pencatatnya petugas yang memeriksa pesanan sebelum diserahkan, dan keputusannya adalah mempertahankan cara kerja jika hasil stabil atau menyelidiki penyebab jika hasil menurun.

Definisi “pesanan tanpa kesalahan” juga perlu ditulis secara operasional. Pesanan dinyatakan benar jika jenis barang, jumlah, pilihan tambahan, serta alamat atau meja tujuan sesuai dengan catatan pelanggan.

Tanpa definisi ini, dua staf dapat mencatat ukuran yang sama dengan standar berbeda. Tulis rincian tersebut di buku usaha agar arti ukuran tidak berubah ketika pencatatan dilakukan oleh orang lain.

Waktu penyelesaian perlu memiliki titik awal dan titik akhir yang jelas. Apakah waktu dihitung sejak pesanan diterima sampai barang diserahkan, sejak pekerjaan dimulai sampai selesai, atau sejak pelanggan datang sampai dilayani?

Pilih satu pasangan titik yang mudah dicatat dan gunakan secara konsisten. Kemudian hitung jumlah pekerjaan yang selesai dalam batas waktu yang ditetapkan dibandingkan dengan seluruh pekerjaan yang diukur.

Jika usaha jasa menerima pekerjaan dengan tingkat kerumitan berbeda, jangan langsung mencampurnya. Kelompokkan pekerjaan yang sejenis agar hasil tidak

menyesatkan.

Waktu penyelesaian pesanan sederhana tidak tepat dibandingkan langsung dengan pekerjaan yang membutuhkan pemeriksaan atau pengerjaan khusus. Jika hasil memburuk, periksa apakah penyebabnya jumlah pekerjaan, jam ramai, kekurangan bahan, atau pembagian tugas sebelum mengubah prosedur.

Mengukur Kesalahan, Keluhan, dan Persediaan

Tingkat kesalahan dapat dihitung dari jumlah kesalahan dibagi jumlah pekerjaan yang selesai. Kesalahan harus memiliki batas yang dapat diamati, seperti barang tertukar, ukuran tidak sesuai, dokumen kurang, hasil produksi rusak, atau langkah pemeriksaan terlewat.

Mintalah pencatat menulis jenis kesalahan, bukan hanya jumlahnya. Data ini membantu menentukan apakah perbaikan perlu dilakukan melalui latihan, perubahan alur kerja, pemeriksaan mutu, atau pembagian tanggung jawab yang lebih jelas.

Jumlah keluhan juga perlu dicatat berdasarkan keluhan yang benar-benar diterima, bukan perkiraan pemilik. Pisahkan keluhan tentang mutu, keterlambatan, sikap pelayanan, dan kesalahan pesanan.

Satu keluhan dapat menunjukkan masalah yang perlu diperiksa, tetapi tidak selalu menunjukkan kegagalan seluruh sistem. Lihat pola keluhan dan hubungkan dengan catatan pesanan, jadwal staf, atau waktu penyelesaian sebelum menetapkan tindakan.

Untuk persediaan, jangan berhenti pada istilah “stok aman”. Catat jumlah barang yang tersedia, batas minimum, dan kejadian ketika barang tidak dapat memenuhi kebutuhan kerja.

Ketersediaan persediaan dapat diukur dari jumlah hari atau periode kerja ketika bahan utama tersedia sesuai kebutuhan. Jika bahan sering habis sebelum pembelian berikutnya, periksa waktu pemeriksaan, ketepatan catatan pemakaian, siapa yang wajib melapor, dan pola pemakaian.

Keputusannya mungkin bukan sekadar menambah jumlah pembelian, melainkan memperbaiki jadwal pemeriksaan atau menetapkan batas pelaporan yang lebih jelas.

Menghubungkan Kehadiran dan Pemeriksaan dengan Kendali Operasional

Kehadiran perlu dihubungkan dengan kelancaran kerja, bukan hanya jumlah staf yang datang. Catat apakah pembukaan berjalan sesuai jadwal, serah terima dilakukan, dan tugas utama selesai.

Pada usaha dengan jam buka tetap, kehadiran sebelum pembukaan mungkin menjadi ukuran penting. Pada usaha berdasarkan pesanan, kesiapan menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat dapat lebih relevan.

Pilih ukuran yang mencerminkan kebutuhan operasional usaha Anda.

Penyelesaian daftar pemeriksaan menunjukkan apakah kendali dasar benar-benar dijalankan. Rumusnya dapat berupa jumlah butir pemeriksaan yang selesai dan ditandatangani dibagi jumlah butir yang seharusnya selesai.

Namun, angka tinggi tidak berarti banyak jika staf hanya mencentang tanpa melakukan pemeriksaan. Tanda tangan harus berarti pekerjaan telah dilakukan dan hasilnya memenuhi kriteria.

Jika ada butir yang tidak dapat dipenuhi, staf perlu menulis penyebab dan melapor sesuai batas keputusan yang telah ditetapkan.

Menetapkan Sasaran dan Batas Tindakan

Kesalahan umum pemilik adalah memilih angka yang tampak tinggi, bukan angka yang dapat dipengaruhi tim.

Sasaran “tidak boleh ada keluhan sama sekali” tidak membantu jika jenis keluhan tidak dicatat dan sebagian penyebab berada di luar kendali staf. Sasaran “semua pekerjaan harus selesai secepat mungkin” juga dapat membuat mutu dikorbankan.

Ubah niat umum menjadi hasil yang dapat diperiksa. “Lebih rapi” dapat diterjemahkan menjadi seluruh area kerja diperiksa sebelum pembukaan dan tidak ada alat utama yang tertinggal setelah penutupan.

Tetapkan sasaran berdasarkan kemampuan nyata, kebutuhan pelanggan, dan kapasitas tim. Jika ketepatan pesanan selama beberapa minggu terakhir masih berubah-ubah, jangan langsung menetapkan sasaran sempurna tanpa memperbaiki penyebabnya.

Pilih sasaran yang mendorong perbaikan, tetapi masih dapat dijalankan. Untuk waktu penyelesaian, pertimbangkan jumlah staf, jam ramai, jenis pekerjaan, dan batas yang dijanjikan kepada pelanggan.

Untuk persediaan, pertimbangkan waktu pengadaan, pola pemakaian, ruang penyimpanan, dan risiko barang rusak.

Selain sasaran, tetapkan dua batas:

- Batas perhatian berarti hasil perlu dibaca dan dibahas, tetapi belum memerlukan perubahan besar.

- Batas tindakan berarti penanggung jawab harus memeriksa penyebab dan menjalankan perbaikan.

Jika ketepatan pesanan yang biasanya stabil turun sedikit selama satu minggu, staf dapat memeriksa catatan giliran kerja dan jenis kesalahannya.

Jika penurunan berlanjut atau berubah tajam, pemilik perlu menunjuk pemeriksaan khusus, mengulang latihan, atau menyesuaikan alur kerja. Tuliskan respons ini sejak awal agar staf mengetahui kapan harus bertindak dan kapan harus melapor.

 **Perhatian:** Jangan bereaksi berlebihan terhadap satu angka. Satu keluhan tidak otomatis menjadi alasan mengganti seluruh prosedur, dan satu minggu tanpa kesalahan tidak otomatis membuktikan sistem sudah kuat.

Bandingkan tren, jenis pekerjaan, waktu kejadian, serta catatan pendukung. Uji perubahan pada penyebab yang paling mungkin dalam skala kecil, ukur kembali hasilnya, lalu putuskan apakah perubahan perlu dipertahankan atau disesuaikan.

Contoh Kasus: Waktu Penyelesaian pada Akhir Pekan

Bayangkan sebuah usaha makanan menemukan waktu penyelesaian meningkat pada akhir pekan.

Pemilik dapat memeriksa jumlah pesanan, kesiapan bahan, pembagian tugas, dan kesalahan pencatatan sebelum menyalahkan petugas. Jika masalah terutama muncul ketika satu orang merangkap penerimaan pesanan dan pemeriksaan akhir, tindakan awalnya dapat berupa pemisahan tugas pada jam ramai.

Ukur kembali selama beberapa hari dan periksa apakah waktu membaik tanpa meningkatkan kesalahan pesanan.

Ambil catatan operasional selama satu minggu terakhir, lalu pilih tiga ukuran yang paling dekat dengan masalah utama usaha.

Untuk setiap ukuran, tulis definisi, sumber catatan, periode, rumus, penanggung jawab, sasaran, batas perhatian, batas tindakan, dan respons ketika hasil menyimpang.

Sampaikan ukuran tersebut kepada tim dan pastikan setiap orang memahami catatan yang harus dibuat mulai hari kerja berikutnya. Dengan begitu, evaluasi mingguan tidak berhenti pada angka, tetapi menjadi dasar keputusan kerja yang dapat dijalankan.

8.2 Menyusun Dashboard Mingguan dari Catatan Operasional

Catatan operasional mulai membantu ketika dikumpulkan pada waktu yang sama, diperiksa sumbernya, lalu disajikan dalam bentuk yang mendukung keputusan.

Tanpa aturan ini, angka minggu berjalan dapat tercampur dengan catatan minggu sebelumnya, keluhan tercatat dua kali, atau jumlah pesanan terlihat turun karena sebagian transaksi belum dimasukkan.

 **Definisi:** Papan kendali mingguan bukan tempat menumpuk semua angka usaha. Fungsinya adalah memperlihatkan kondisi penting secara ringkas agar Anda dan tim dapat melihat apa yang berjalan baik, apa yang mulai menyimpang, dan apa yang membutuhkan tindakan.

Mulailah dengan menetapkan waktu penutupan catatan. Misalnya, seluruh catatan operasional ditutup setiap Sabtu pukul 18.00, kemudian dikumpulkan dan diperiksa pada Senin pagi.

Pilih waktu yang sesuai dengan pola usaha Anda, lalu gunakan secara konsisten. Catatan yang dibuat setelah waktu penutupan masuk ke pekan berikutnya, kecuali ada alasan penting untuk memperbaiki catatan lama.

Jika ada perubahan, tulis keterangannya agar angka tidak tampak berubah tanpa sebab. Perbandingan antarpekan akan lebih adil jika setiap pekan memakai batas waktu yang sama.

Tunjuk satu orang sebagai pengumpul data. Orang ini tidak harus pemilik. Ia dapat berupa kepala toko, penanggung jawab giliran, atau staf yang paling tertib mencatat.

Tugasnya adalah mengambil catatan dari sumber yang telah ditentukan, menyatukannya, dan menandai bagian yang belum lengkap atau perlu diperiksa. Ia tidak boleh mengisi angka yang belum tersedia berdasarkan perkiraan.

Pemilik tetap memegang keputusan atas perubahan standar atau tindakan penting, tetapi pengumpulan rutin sebaiknya tidak selalu menunggu pemilik.

Tetapkan sumber utama untuk setiap ukuran. Jumlah pesanan dapat berasal dari catatan transaksi, ketepatan pesanan dari lembar pemeriksaan sebelum penyerahan, keluhan dari buku keluhan atau pesan layanan, dan kehadiran staf dari jadwal serta catatan hadir.

Satu ukuran sebaiknya memiliki satu sumber utama yang jelas. Jika ada sumber kedua, gunakan untuk membandingkan, bukan mencampurnya begitu saja ke dalam angka utama.

Dengan aturan ini, tim dapat menjawab tiga pertanyaan dasar: angka ini berasal dari mana, siapa yang mencatat, dan kapan pencatatannya dilakukan?

Sebelum memasukkan angka ke papan kendali

Sebelum memasukkan angka ke papan kendali, periksa empat hal.

1. **Periksa kelengkapan:** pastikan semua hari, giliran kerja, transaksi, pemeriksaan mutu, dan keluhan dalam pekan tersebut sudah memiliki catatan.
2. **Periksa kesesuaian periode:** jangan membandingkan catatan enam hari dengan catatan tujuh hari tanpa keterangan.
3. **Periksa kemungkinan pencatatan ganda.** Satu pesanan yang tercatat di buku kas dan pesan layanan tetap dihitung sebagai satu pesanan, bukan dua.
4. **Cocokkan angka dengan kejadian yang benar-benar berlangsung.** Jika jumlah keluhan tertulis nol, tetapi ada beberapa pesan pelanggan yang meminta penggantian,

angka tersebut perlu diperiksa lagi.

 **Perhatian:** Catatan yang kosong jangan langsung diisi dengan angka nol. Angka nol berarti tidak ada kejadian, sedangkan catatan kosong berarti kejadiannya belum diketahui.

Perbedaan ini dapat menghasilkan keputusan yang berbeda. Beri tanda “belum tercatat”, lalu minta penanggung jawab memeriksa sumbernya.

Jika data tidak ditemukan, tulis alasannya dan sertakan catatan keterbatasan saat angka itu dibahas. Untuk catatan yang tidak konsisten, jangan memilih angka yang paling menguntungkan.

Tandai perbedaannya, telusuri sumber utama, lalu tetapkan aturan pencatatan yang sama untuk pekan berikutnya.

Membentuk papan kendali dengan baris yang sederhana

Bentuk papan kendali dengan baris yang sederhana. Setiap baris memuat:

- Nama ukuran

- Hasil minggu berjalan
- Sasaran
- Hasil minggu sebelumnya
- Selisih
- Status
- Catatan penyebab utama

Sebagai contoh, baris “pesanan selesai tanpa kesalahan” dapat berisi hasil minggu berjalan 94 persen, sasaran 97 persen, hasil minggu sebelumnya 98 persen, selisih minus 4 poin persentase dari pekan sebelumnya, status “perlu perhatian”, dan catatan “kesalahan meningkat pada jam makan siang ketika satu staf tidak hadir”.

Susunan ini lebih berguna daripada hanya menulis “ketepatan pesanan: 94 persen” karena angka tersebut memiliki pembandingan dan konteks.

Gunakan penanda sederhana agar pembahasan tidak terjebak pada angka tanpa makna.

- **Terkendali:** ketika hasil memenuhi sasaran atau masih berada dalam batas yang disepakati.

- **Perlu perhatian:** ketika hasil belum memenuhi sasaran, tetapi masih dapat ditangani melalui pemeriksaan atau penyesuaian kerja.
- **Mebutuhkan tindakan:** ketika penyimpangan cukup besar, berulang, atau langsung memengaruhi pelanggan, mutu, keselamatan kerja, atau kelancaran operasi.

Penanda ini bukan penilaian terhadap orang. Penanda tersebut adalah sinyal untuk menentukan tingkat respons.

Jangan membandingkan hasil hanya dengan sasaran. Bandingkan pula dengan minggu sebelumnya dan volume pekerjaan.

Jika jumlah kesalahan naik dari dua menjadi empat, baca perubahan itu bersama jumlah pesanan. Empat kesalahan dari lima puluh pesanan berbeda maknanya dengan empat kesalahan dari dua ratus pesanan.

Ketika volume berubah cukup besar, gunakan ukuran yang lebih sesuai, seperti persentase kesalahan, waktu rata-rata penyelesaian, atau jumlah keluhan per jumlah transaksi. Pilih ukuran yang tetap mudah dihitung oleh tim menggunakan catatan yang tersedia.

Tulis kondisi kerja di samping angka. Lonjakan permintaan, kekurangan staf, keterlambatan pasokan, peralatan yang bermasalah, atau perubahan jam layanan dapat memengaruhi hasil.

Catatan penyebab utama cukup singkat dan berdasarkan kejadian yang dapat diperiksa, misalnya “permintaan meningkat pada dua hari akhir pekan” atau “pemeriksaan akhir terlewat saat pergantian giliran”.

Hindari catatan seperti “staf kurang teliti” jika prosesnya belum diperiksa. Kesalahan dapat terjadi karena urutan kerja tidak jelas, tempat pencatatan sulit dijangkau, atau beban pada jam tertentu melebihi kemampuan alur kerja yang ada.

Menghubungkan angka dengan kejadian kerja

Papan kendali juga membantu Anda membaca hubungan antarukuran.

Misalnya, ketepatan pesanan menurun pada pekan ketika volume pesanan meningkat dan satu staf berhalangan hadir. Jangan langsung menyimpulkan bahwa staf bekerja lebih buruk.

Pisahkan gejala, penyebab, dan dampaknya.

Gejalanya adalah pesanan keliru bertambah. Penyebab yang mungkin adalah pemeriksaan akhir dilewati ketika beban meningkat. Dampaknya adalah pelanggan menunggu penggantian, waktu kerja bertambah, dan kepercayaan pelanggan terganggu.

Dari sini, tindakan yang lebih tepat mungkin berupa pengaturan ulang pembagian tugas pada jam sibuk, bukan sekadar meminta staf bekerja lebih hati-hati.

Gunakan cara baca yang sama untuk ukuran lain. Jika keluhan menurun, periksa apakah pelayanan memang membaik atau pencatatannya tidak lengkap.

Jika persediaan terpakai lebih sedikit, periksa apakah volume penjualan turun atau ada barang yang belum dicatat keluar. Jika kehadiran staf penuh tetapi penyelesaian pekerjaan melambat, periksa antrean, pembagian tugas, dan waktu tunggu antarproses.

Angka bukan kesimpulan akhir. Angka adalah petunjuk yang harus dihubungkan dengan kejadian kerja sebelum keputusan dibuat.

Agar papan kendali tidak menjadi dokumen yang hanya dibuat untuk pemilik, tampilkan hasilnya pada waktu yang diketahui tim.

Pengumpul data menjelaskan angka yang belum lengkap, penanggung jawab proses menerangkan kejadian yang memengaruhi hasil, dan pemilik memastikan penyimpangan penting memiliki respons.

Jangan mengubah pembacaan data menjadi sidang kesalahan. Tujuannya adalah menemukan bagian proses yang perlu diperbaiki dan memastikan setiap tindakan memiliki penanggung jawab, batas waktu, serta bukti penyelesaian.

 **Tips Praktis:** Mulailah dengan lima ukuran yang catatannya paling konsisten. Tetapkan waktu penutupan pekan ini, tunjuk pengumpul data, periksa setiap sumber, lalu susun satu baris untuk setiap ukuran dengan hasil berjalan, sasaran, hasil sebelumnya, selisih, status, dan penyebab utama.

Tandai kolom yang kosong apa adanya dan perbaiki sumber catatannya sebelum membuat keputusan. Setelah itu, bawa papan kendali ke evaluasi rutin.

Dengan cara ini, catatan operasional tidak berhenti sebagai arsip, tetapi berubah menjadi percakapan kerja dan tindakan perbaikan yang jelas.

8.3 Menjalankan Evaluasi Mingguan dan Mengunci Perbaikan

Rapat evaluasi mingguan bukan waktu untuk mengumpulkan semua keluhan, mengulang cerita lama, atau mencari orang yang patut disalahkan.

Gunakan waktu singkat ini untuk membaca hasil penting, menemukan penyimpangan, menelusuri penyebab berdasarkan catatan, lalu menetapkan tindakan yang dapat diperiksa.

Jika rapat berakhir tanpa penanggung jawab, waktu mulai, dan tanggal pemeriksaan, hasilnya hanya kesadaran sementara, bukan perubahan kerja.

Mulailah dengan melihat ukuran utama pada papan kendali mingguan. Periksa hasil pelanggan, kelancaran operasi, mutu, arus kas operasional yang berkaitan langsung dengan kegiatan, dan kesiapan tim sesuai kebutuhan usaha.

Anda tidak perlu membahas semua ukuran sekaligus. Ukuran yang stabil dan tidak memerlukan keputusan cukup dicatat.

Berikan perhatian pada ukuran yang melewati batas penyimpangan, menurun berulang, atau menunjukkan masalah yang dapat memengaruhi pelayanan.

Menjaga Urutan Pembahasan agar Keputusan Berbasis Catatan

 *Key Insight: Urutan pembahasan perlu dijaga.*

1. Baca hasil penting terlebih dahulu.
2. Tunjukkan penyimpangan dari sasaran atau batas yang telah disepakati.
3. Tanyakan penyebabnya berdasarkan catatan, bukan dugaan atau pendapat orang yang paling keras berbicara.
4. Setelah penyebab cukup jelas, sepakati perubahan yang akan dilakukan.
5. Sepakati siapa yang menjalankan dan kapan dimulai.
6. Tetapkan kapan diperiksa dan ukuran keberhasilannya.

Urutan ini mencegah tim langsung memilih solusi sebelum memahami masalah.

Contoh kasus:

Bayangkan sebuah kedai mencatat bahwa pesanan yang selesai melewati waktu standar meningkat selama dua minggu.

Pemilik tidak seharusnya langsung menyimpulkan bahwa staf bekerja lambat. Periksa catatan waktu, jam kejadian, jenis pesanan, jumlah petugas, dan kondisi persediaan.

Jika keterlambatan terutama muncul ketika pesanan datang bersamaan dan bahan pelengkap sering dicari di tempat berbeda, masalahnya mungkin berada pada tata letak serta persiapan pembukaan, bukan semata-mata pada kecepatan staf.

Tindakan yang lebih tepat dapat berupa menata ulang lokasi bahan, menetapkan jumlah persiapan sebelum buka, dan memperjelas siapa yang mengisi kembali bahan ketika persediaan di meja kerja menipis.

Periksa hasil perubahan itu pada catatan waktu penyelesaian pesanan. Dengan cara ini, tim tidak hanya memperdebatkan apakah staf sudah bekerja cepat, tetapi menguji bagian proses yang memang memengaruhi hasil.

Pembahasan akan mudah melebar jika setiap orang membawa persoalan yang tidak berkaitan dengan ukuran minggu itu. Batasi rapat pada hal yang memerlukan keputusan kerja.

Rencana pembelian besar, perubahan jadwal jangka panjang, konflik antarorang, atau pembahasan arah usaha dapat dicatat untuk waktu khusus.

Persoalan tersebut tetap penting, tetapi mencampurnya ke dalam evaluasi mingguan akan memecah perhatian dan mengurangi mutu keputusan. Rapat yang fokus justru memberi ruang bagi masalah besar untuk dibahas dengan persiapan yang lebih baik.

Merumuskan Tindakan yang Dapat Diperiksa

Setiap tindakan perbaikan harus dirumuskan dengan cukup jelas agar orang lain dapat menjalankannya tanpa menebak.

 *Definisi: Tuliskan masalah yang ditangani, perubahan yang dilakukan, penanggung jawab, waktu mulai, ukuran keberhasilan, dan cara pemeriksaan.*

Kalimat “tingkatkan kerapian penyimpanan” terlalu kabur.

Kalimat yang lebih dapat dijalankan adalah: “Mulai Senin, petugas penutupan menempatkan bahan pelengkap sesuai label lokasi, memeriksa jumlahnya, dan mencatat bahan yang berada di bawah batas minimum. Penanggung jawabnya petugas penutupan. Penanggung jawab giliran

memeriksa hasilnya pada awal buka. Keberhasilan dilihat dari tidak adanya waktu terhenti karena bahan sulit ditemukan selama satu minggu.”

Ukuran tersebut dapat disesuaikan dengan jenis usaha, tetapi unsur kejelasannya tetap sama.

Orang yang menjalankan tugas harus mengetahui perubahan yang diharapkan. Orang yang memeriksa harus mengetahui bukti yang perlu dilihat.

Pemilik juga dapat menilai tindakan berdasarkan hasil kerja, bukan berdasarkan kesan bahwa seseorang terlihat sibuk.

Pilih tindakan yang mencegah masalah berulang, bukan hanya tindakan yang membuat angka tampak baik untuk sementara.

Jika staf sering salah menyiapkan pesanan, jangan berhenti pada teguran agar mereka lebih teliti. Periksa apakah instruksi kerja mudah dibaca, urutan kerja terlalu padat, penandaan bahan membingungkan, atau latihan belum dilakukan dengan contoh yang cukup.

Jika pencatatan persediaan sering terlambat, tentukan kapan pemeriksaan dilakukan, siapa yang mencatat, di mana catatan disimpan, dan kepada siapa penyimpangan dilaporkan.

Ada empat sumber perbaikan yang sering lebih berguna daripada teguran berulang:

1. memperjelas instruksi kerja;
2. menata alur;
3. memperbaiki catatan;
4. melatih keterampilan tertentu.

Keempatnya tidak selalu membutuhkan biaya besar.

Dalam usaha kecil, perubahan sederhana seperti memindahkan alat yang paling sering dipakai, memberi tanda pada tempat penyimpanan, mengubah urutan pemeriksaan, atau mendemonstrasikan satu pekerjaan secara langsung dapat mengurangi kesalahan.

Namun, catat perubahan tersebut dan uji hasilnya agar tim mengetahui apakah perubahan itu benar-benar membantu.

Menguji Perubahan dengan Siklus PDSA

Gunakan siklus PDSA sebagai cara berpikir dalam evaluasi mingguan: rencanakan perubahan, jalankan dalam skala kecil, pelajari hasilnya, lalu tetapkan penyesuaian.

Jangan mengubah lima hal sekaligus karena hasilnya akan sulit ditelusuri.

Jika masalahnya adalah keterlambatan pembukaan, uji satu perubahan terlebih dahulu, misalnya menetapkan pemeriksaan persiapan 30 menit sebelum pelayanan dimulai.

Catat apakah pembukaan menjadi lebih tepat waktu, apakah pekerjaan lain terganggu, dan apakah staf memahami tanggung jawabnya.

Pemeriksaan tindakan tidak harus menunggu akhir bulan. Tentukan waktu pemeriksaan sesuai risikonya.

Tindakan yang berkaitan dengan mutu makanan, ketepatan pesanan, atau keselamatan kerja mungkin perlu diperiksa setiap hari. Tindakan yang berkaitan dengan penataan catatan dapat diperiksa pada evaluasi minggu berikutnya.

Yang penting, setiap tindakan memiliki tanggal pemeriksaan. Tanpa pemeriksaan, keputusan rapat mudah berubah menjadi niat yang hilang ketika kesibukan meningkat.

Saat meninjau hasil, gunakan tiga kemungkinan secara jujur:

1. Jika perubahan menghasilkan perbaikan yang terlihat dan dapat dipertahankan, lanjutkan dan masukkan ke prosedur kerja bila diperlukan.

2. Jika perubahan tidak menghasilkan perbedaan berarti, periksa apakah pelaksanaannya benar, ukuran yang digunakan sesuai, atau penyebab masalah belum tersentuh.
3. Jika perubahan menimbulkan dampak baru—misalnya mempercepat satu bagian tetapi membuat antrean di bagian lain—ubah rancangan atau hentikan tindakan tersebut, lalu catat alasannya.

Evaluasi mingguan juga menjadi tempat untuk menguji apakah pembagian wewenang masih sesuai.

Jika staf berkali-kali menunggu pemilik untuk keputusan kecil yang sebenarnya sudah memiliki batas, wewenang itu mungkin belum benar-benar diberikan atau instruksinya belum dipahami.

Jika staf mengambil keputusan yang melewati batas dan menimbulkan risiko, batas tersebut perlu diperjelas.

Pemilik tidak perlu mengambil alih semua pekerjaan. Peran pemilik adalah menjaga arah, standar, dan batas keputusan, sementara tugas rutin tetap berada pada orang yang ditunjuk.

Temuan yang berulang harus mengubah sistem, bukan hanya menjadi bahan pembicaraan.

Jika kesalahan yang sama muncul selama beberapa minggu, perbarui prosedur kerja dengan langkah yang lebih jelas.

Jika ukuran tidak lagi membantu keputusan, sederhanakan atau ganti dengan ukuran yang lebih dekat dengan masalah.

Jika penanggung jawab tidak dapat menyelesaikan tindakan karena menunggu orang lain, perbaiki pembagian wewenang atau alur serah terima.

Untuk langsung mempraktikkannya, jadwalkan satu pertemuan singkat pada waktu yang sama setiap minggu.

Bawa hanya ukuran yang menyimpang atau memerlukan keputusan. Pilih satu masalah yang paling berpengaruh, tulis perubahan yang akan dilakukan, tunjuk penanggung jawab, tetapkan waktu mulai, ukuran keberhasilan, dan tanggal pemeriksaan.

Pada pertemuan berikutnya, buka catatan tindakan itu sebelum membahas masalah baru.

 **Tips Praktis:** Mulailah dengan satu perbaikan kecil yang dapat diamati, lalu biarkan catatan menunjukkan apakah perubahan tersebut layak diteruskan, disesuaikan, atau dihentikan.

Key Takeaways

Setelah catatan terkumpul dan dibaca secara rutin, langkah berikutnya adalah memastikan setiap ukuran membantu Anda mengambil keputusan.

 **Key Insight:** Pilih ukuran yang memicu keputusan. Jangan mencatat semua angka hanya karena mudah dikumpulkan. Pilih beberapa ukuran utama, seperti jumlah pesanan selesai, ketepatan stok, waktu pelayanan, atau keluhan yang berulang. Untuk setiap ukuran, tulis keputusan yang akan diambil jika hasilnya menyimpang.

Samakan waktu dan sumber pencatatan. Kumpulkan data pada hari dan jam yang sama. Periksa asal catatan sebelum memasukkannya ke papan kendali mingguan. Pastikan transaksi yang belum lengkap tidak dianggap sebagai penurunan kinerja dan keluhan yang sama tidak dihitung dua kali.

 **Perhatian: Tetapkan batas penyimpangan.** Bedakan hasil yang masih wajar dari hasil yang perlu dibahas. Jika pesanan menurun, stok sering selisih, atau waktu pelayanan melewati batas yang disepakati, telusuri penyebab berdasarkan catatan, bukan dugaan atau ingatan.

 **Tips Praktis: Kunci tindakan perbaikan.** Setiap keputusan harus memiliki satu penanggung jawab, waktu mulai, hasil yang diharapkan, dan tanggal pemeriksaan ulang. Tanpa keempat hal itu, evaluasi berhenti sebagai pembicaraan.

Mulailah minggu ini dengan memilih ukuran yang paling dekat dengan masalah usaha Anda.

Bacalah pada waktu tetap bersama penanggung jawabnya, lalu jalankan satu perbaikan kecil yang dapat diperiksa pada evaluasi berikutnya.

End of Chapter

Bab 9: Rencana Aksi 90 Hari Menuju Usaha yang Lebih Mandiri

9.1 Menetapkan Titik Awal dan Prioritas 90 Hari

Rencana 90 hari sering gagal bukan karena pemilik tidak serius, melainkan karena terlalu banyak masalah ingin dibenahi sekaligus. Persediaan perlu dirapikan, jadwal perlu diperjelas, pelayanan perlu dilatih, pemeriksaan mutu perlu diperketat, dan pencatatan perlu dimulai pada waktu yang sama.

Akibatnya, tim menerima terlalu banyak arahan, pemilik cepat lelah, lalu kebiasaan lama kembali mengambil alih. Mulailah dari satu proses yang paling sering mengganggu kelancaran usaha, bukan dari daftar keinginan yang panjang.

Key Insight: 💡 Rencana 90 hari sering gagal bukan karena pemilik tidak serius, melainkan karena terlalu banyak masalah ingin dibenahi sekaligus.

Gunakan catatan evaluasi mingguan sebagai dasar memilih titik awal. Perhatikan proses yang paling sering menimbulkan:

- Kesalahan
- Keterlambatan
- Keluhan
- Pekerjaan ulang

Perhatikan juga pekerjaan yang berhenti ketika satu orang tidak hadir.

Jangan berhenti pada kesan seperti “pelayanan sedang kacau”. Ubah kesan itu menjadi catatan yang dapat dilihat:

- Pesanan perlu diperbaiki
- Daftar pemeriksaan penutupan tidak selesai
- Barang penting habis sebelum waktu pembelian

- Staf menunggu keputusan untuk menangani situasi yang sebenarnya berulang

Memisahkan Penyebab dari Gejala

Setelah menemukan masalah, pisahkan penyebabnya. Tidak semua persoalan selesai dengan membuat SOP.

Jika staf tidak mengetahui urutan kerja, tulis atau perjelas SOP. Jika urutan sudah tertulis tetapi hasilnya berbeda, tambahkan latihan dan pemeriksaan.

Jika staf sudah terlatih tetapi tidak boleh mengambil keputusan, benahi pembagian wewenang. Jika pekerjaan melambat karena alat diletakkan terlalu jauh atau bahan sering dicari, tata ulang tempat kerja.

Jika antrean tetap panjang meskipun langkah kerja sudah rapi, tinjau kapasitas kerja, pembagian waktu, atau jumlah petugas.

Pemisahan ini mencegah pemilik meminta staf memperbaiki sesuatu yang berada di luar kendali mereka.

Contoh di lapangan:

Bayangkan usaha makanan yang menerima keluhan karena pesanan dibungkus tidak lengkap. Jika daftar pemeriksaan sebelum pesanan diserahkan belum tersedia, daftar periksa mungkin menjadi tindakan utama.

Namun, jika daftar itu sudah ada tetapi bahan pelengkap sering habis, sumber masalahnya berada pada persediaan. Jika bahan tersedia dan pemeriksaan dilakukan, tetapi hanya satu orang yang berwenang mengesahkan pesanan pada jam ramai, masalahnya terletak pada batas keputusan dan kapasitas pelayanan.

 **Definisi:** Agar pilihan lebih objektif, nilai setiap proses berdasarkan dampaknya terhadap pelanggan, frekuensi masalah, risiko gangguan terhadap operasi, kemudahan penerapan, dan tingkat ketergantungan pada pemilik.

Masalah yang tampak sama dari sisi pelanggan dapat memiliki penyebab berbeda, sehingga tindakan perbaikannya harus disesuaikan.

Menilai Proses secara Objektif

Agar pilihan lebih objektif, nilai setiap proses berdasarkan lima pertimbangan:

1. Dampaknya terhadap pelanggan

2. Frekuensi masalah
3. Risiko gangguan terhadap operasi
4. Kemudahan penerapan
5. Tingkat ketergantungan pada pemilik

Gunakan skala satu sampai lima. Nilai lima berarti dampaknya sangat besar, masalahnya sangat sering, risikonya tinggi, penerapannya relatif mudah, atau ketergantungannya sangat kuat.

Tidak perlu mencari angka yang sempurna. Tujuannya adalah membandingkan beberapa proses dengan cara yang lebih jernih.

Proses dengan dampak besar terhadap pelanggan, masalah berulang, dan ketergantungan kuat pada pemilik biasanya layak ditempatkan paling depan. Kemudahan penerapan membantu Anda memilih langkah yang dapat dijalankan dengan sumber daya yang ada.

Namun, jangan memilih proses hanya karena paling mudah. Perbaiki yang mudah tetapi tidak mengurangi gangguan penting mungkin tidak cukup berarti bagi tim.

Sebaliknya, proses yang sangat penting tetapi terlalu luas perlu dipersempit menjadi bagian yang dapat diamati dan diuji.

“Membenahi operasional toko” terlalu luas untuk menjadi sasaran awal. Persempit menjadi “memastikan pembukaan toko selesai sebelum pelanggan pertama dilayani” atau “mengurangi kesalahan pencatatan barang masuk”.

Sasaran yang lebih sempit memudahkan Anda menentukan siapa yang bertugas, kapan pekerjaan dilakukan, hasil yang dianggap benar, dan kapan masalah harus dilaporkan.

Tetapkan ukuran awal sebelum mengubah cara kerja. Jika ketepatan pesanan belum pernah dicatat, amati beberapa hari kerja dan catat jumlah pesanan yang sesuai serta jumlah yang perlu diperbaiki.

Jika waktu penyelesaian belum diketahui, ukur sejak pesanan diterima sampai diserahkan. Jika daftar periksa sering terlewat, catat berapa kali daftar itu selesai dan diperiksa sebelum pelayanan dimulai.

Angka awal tidak harus baik; angka itu harus jujur dan dicatat dengan cara yang sama.

Mengamati Dua Minggu Pertama

Hari pertama sampai hari keempat belas digunakan untuk memilih proses, mengamati pekerjaan nyata, mencatat keputusan pemilik, dan menyusun ukuran awal.

Pilih satu atau paling banyak dua proses sebagai calon prioritas, lalu amati saat pekerjaan berlangsung. Perhatikan:

- Urutan langkah
- Alat yang digunakan
- Waktu tunggu
- Perpindahan orang
- Pertanyaan yang muncul
- Keputusan yang masih menunggu pemilik

Catat siapa yang mengerjakan, kapan pekerjaan dimulai, apa masukannya, hasil apa yang diharapkan, dan pada titik mana pekerjaan berhenti atau kembali ke langkah sebelumnya.

Catat setiap keputusan pemilik yang muncul selama periode ini. Misalnya, pemilik menentukan apakah barang boleh digunakan ketika kualitasnya meragukan, menyetujui penggantian pesanan, memilih pemasok pengganti, atau memutuskan pekerjaan mana yang harus didahulukan.

Catatan ini menunjukkan pengetahuan dan wewenang yang masih berpusat pada pemilik. Sebagian keputusan mungkin perlu tetap berada pada pemilik, tetapi keputusan yang berulang dengan pola jelas dapat diubah menjadi aturan, batas kewenangan, atau panduan tindakan.

Jangan memaksa perubahan besar pada dua minggu pertama. Tahan keinginan menulis SOP berdasarkan ingatan sebelum memahami pekerjaan nyata.

Amati beberapa waktu kerja yang berbeda, terutama saat ramai dan saat pergantian petugas. Jika hanya mengamati keadaan tenang, aturan yang dibuat mungkin tidak cocok ketika tekanan meningkat.

Pada akhir hari keempat belas, tetapkan satu sasaran utama untuk tahap pertama. Sasaran itu harus terlihat dalam catatan harian, misalnya mengurangi kesalahan pesanan, memperpendek waktu penyelesaian, meningkatkan penyelesaian daftar periksa pembukaan, atau memastikan pemeriksaan persediaan dilakukan pada waktu yang ditentukan.

Hindari sasaran seperti “membuat tim lebih disiplin” karena sulit dinilai. Ubah menjadi hasil yang dapat diamati, seperti “setiap pesanan diperiksa sebelum diserahkan” atau “daftar periksa pembukaan selesai sebelum pelayanan dimulai”.

Membagi Rencana Menjadi Empat Tahap

Rancang 90 hari sebagai empat tahap yang saling menyambung:

1. Hari pertama sampai keempat belas dipakai untuk memilih proses, mengamati pekerjaan, mencatat keputusan pemilik, dan menetapkan ukuran awal.

2. Hari kelima belas sampai hari keempat puluh lima berfokus pada penulisan serta pengujian SOP untuk proses terpilih.
3. Hari keempat puluh enam sampai hari ketujuh puluh lima digunakan untuk melatih tim, membangun kebiasaan pemeriksaan, dan mengalihkan keputusan rutin sesuai batas yang ditetapkan.
4. Hari ketujuh puluh enam sampai hari kesembilan puluh dipakai untuk meninjau hasil, memperbaiki bagian yang belum berjalan, dan menetapkan kebiasaan yang perlu dipertahankan.

Jaga agar setiap tahap memiliki satu prioritas utama. Kendala baru tetap dicatat dan dinilai, tetapi tidak langsung mengambil seluruh perhatian tim.

Selesaikan hambatan yang paling membatasi aliran pekerjaan dengan memanfaatkan kapasitas yang sudah ada, menyelaraskan langkah kerja, dan meningkatkan kemampuan tim secara bertahap.

Setelah satu proses lebih stabil, barulah pertimbangkan proses berikutnya. Dengan cara ini, rencana 90 hari menjadi rangkaian tindakan yang dapat dijalankan, bukan tumpukan proyek yang saling berebut waktu.

 **Tips Praktis:** Setelah membaca bagian ini, ambil catatan evaluasi mingguan terakhir, pilih tiga proses yang paling sering menimbulkan gangguan, lalu nilai masing-masing berdasarkan lima pertimbangan tadi.

Tetapkan satu proses dengan sasaran yang dapat diukur sebagai titik awal. Besok, amati proses itu dari awal sampai selesai dan catat setiap langkah, waktu tunggu, pertanyaan, serta keputusan yang masih harus diberikan oleh pemilik.

Catatan tersebut akan menjadi dasar untuk menulis SOP dan menentukan perubahan wewenang pada tahap berikutnya.

9.2 Menjalankan Penerapan Mingguan di Lapangan

Catatan pengamatan dari proses prioritas menjadi bahan untuk menjalankan penerapan minggu demi minggu.

SOP tidak menjadi sistem hanya karena sudah ditulis. SOP mulai berfungsi ketika dipakai dalam pekerjaan nyata, diuji oleh staf, lalu diperbaiki berdasarkan bukti di lapangan.

 **Definisi:** SOP mulai berfungsi ketika dipakai dalam pekerjaan nyata, diuji oleh staf, lalu diperbaiki berdasarkan bukti di lapangan.

Karena itu, tetapkan satu pekerjaan utama untuk dipraktikkan secara sengaja setiap minggu. Jangan menunggu dokumen terasa sempurna.

Gunakan versi awal yang cukup jelas, kemudian catat bagian yang membuat pekerjaan tersendat, menimbulkan pertanyaan, atau menghasilkan mutu yang berbeda.

Menyusun SOP yang Dapat Dipakai di Lapangan

Mulailah dengan memastikan isi SOP menjawab kebutuhan dasar pekerjaan.

Tuliskan tujuan proses agar staf memahami hasil yang harus dicapai, bukan sekadar urutan gerakan.

Jelaskan pemicu pekerjaan, misalnya ketika toko mulai buka, pesanan diterima, bahan datang, atau pelanggan menyampaikan keluhan.

Setelah itu, susun langkah kerja dari awal sampai selesai dengan kata kerja yang jelas. Cantumkan standar hasil yang dapat diamati, titik pemeriksaan, catatan yang harus dibuat,

serta tindakan ketika terjadi penyimpangan.

Kalimat seperti “periksa dengan baik” belum cukup. Gantilah dengan petunjuk yang dapat dikenali, seperti:

- “cocokkan jumlah barang dengan catatan pesanan sebelum barang dipindahkan ke rak”
- “catat perbedaan jumlah dan laporkan kepada penanggung jawab.”

Dalam proses pengisian ulang persediaan, misalnya, tujuan pekerjaannya adalah memastikan barang tersedia sesuai kebutuhan dan tercatat dengan benar.

Pemicu pekerjaannya adalah pemeriksaan pada waktu yang telah ditentukan atau ketika jumlah barang menyentuh batas minimum.

Urutannya dapat dimulai dari:

1. menghitung jumlah yang tersedia,
2. mencatat hasil hitungan,
3. membandingkannya dengan batas minimum dan maksimum,
4. mengajukan kebutuhan pembelian,
5. menyimpan barang yang datang sesuai tempatnya.

Standar hasilnya bukan sekadar “persediaan aman”, melainkan jumlah tercatat, barang tidak rusak, tanggal penerimaan diketahui, dan tidak ada barang yang terlewat dalam pemeriksaan.

Titik pemeriksaannya berada setelah penghitungan dan setelah barang diterima. Jika jumlah tidak sesuai, staf mencatat selisih, memisahkan barang terkait, lalu melapor sesuai batas yang telah ditentukan.

Kesalahan umum pada tahap ini adalah menulis SOP dari ingatan pemilik ketika sedang duduk, tanpa mengamati pekerjaan berlangsung.

Hasilnya sering terlalu singkat pada bagian yang sebenarnya rumit dan terlalu panjang pada bagian yang sudah mudah dipahami.

Ada pula pemilik yang memasukkan semua kemungkinan masalah ke dalam satu dokumen sehingga staf sulit menemukan tindakan utama.

Usaha kecil tidak memerlukan SOP yang menyerupai dokumen perusahaan besar. Petunjuk harus cukup untuk menjalankan pekerjaan, mengenali hasil yang benar, dan mengetahui kapan harus berhenti atau meminta keputusan.

Menguji SOP Bersama Staf

Setelah SOP awal tersedia, lakukan uji coba dengan meminta staf menjalankannya tanpa instruksi lisan dari pemilik.

Pilih pekerjaan yang benar-benar terjadi pada hari itu, lalu biarkan staf membaca, memahami, dan mengikuti petunjuk sendiri.

Tahan keinginan untuk langsung membetulkan setiap gerakan. Amati dari jarak yang wajar dan catat bagian yang membingungkan, terlalu panjang, tidak realistis, atau tidak sesuai dengan kondisi lapangan.

Jika staf bertanya, catat pertanyaannya sebelum memberikan jawaban. Pertanyaan yang berulang menunjukkan bahwa petunjuk belum cukup jelas, bukan semata-mata bahwa staf kurang memperhatikan.

Contoh uji coba:

Bayangkan sebuah usaha makanan sedang menguji SOP pembukaan dapur.

Staf diminta menjalankan proses tanpa arahan lisan. Ia menemukan bahwa daftar pemeriksaan meminta seluruh bahan diperiksa, tetapi tidak menjelaskan bahan mana yang harus didahulukan ketika waktu pembukaan terbatas.

Ia juga tidak tahu apakah selisih jumlah kecil perlu segera dilaporkan atau cukup dicatat.

Dalam situasi seperti ini, pemilik tidak cukup mengatakan, “Seharusnya kamu tahu.”

Perbaikilah SOP dengan menentukan urutan pemeriksaan, batas penyimpangan yang masih dapat ditangani staf, serta kondisi yang wajib dilaporkan.

Uji ulang pada hari berikutnya untuk memastikan perbaikan tersebut benar-benar membantu.

Pertanyaan staf saat uji coba adalah petunjuk untuk memperjelas sistem, bukan gangguan yang harus diabaikan.

Melatih dan Memeriksa Penerapan Mingguan

Penerapan mingguan akan lebih kuat jika pelatihan mengikuti urutan yang konsisten:

1. jelaskan tujuan dan standar,
2. contohkan cara kerja,
3. minta staf mempraktikkan,
4. amati pelaksanaannya,
5. lalu berikan umpan balik yang spesifik.

 **Tips Praktis:** Gunakan urutan pelatihan yang konsisten: jelaskan tujuan, contohkan cara kerja, minta staf berlatih, amati, lalu berikan umpan balik spesifik.

Jangan hanya mengoreksi hasil akhir. Perhatikan titik kerja yang paling berisiko menimbulkan kesalahan, seperti pencatatan pesanan, pengukuran bahan, pemeriksaan barang datang, serah terima kas, atau penutupan tempat usaha.

Ulangi latihan pada titik tersebut sampai staf dapat menjalankannya dengan benar tanpa menunggu arahan setiap kali.

Pemeriksaan singkat perlu dijadwalkan berdasarkan bukti kerja, bukan kesan.

Bukti itu dapat berupa hasil pesanan, catatan persediaan, daftar periksa yang telah diisi, waktu penyelesaian, jumlah pekerjaan yang harus diulang, atau laporan penyimpangan.

Pemeriksaan tidak harus berupa pertemuan panjang. Pemilik dapat menyediakan waktu singkat pada akhir hari atau beberapa kali dalam seminggu untuk melihat apakah catatan terisi, standar tercapai, dan masalah ditangani sesuai aturan.

Gunakan empat pertanyaan:

1. apa yang seharusnya terjadi,
2. apa yang benar-benar terjadi,
3. di mana perbedaannya,
4. tindakan apa yang perlu dilakukan sebelum pekerjaan berikutnya.

 **Perhatian:** Pemeriksaan sebaiknya digunakan untuk memperbaiki proses dan melatih staf, bukan sekadar mencari kesalahan.

Hindari menjadikan pemeriksaan sebagai pencarian kesalahan staf.

Jika daftar periksa terus kosong, cari tahu apakah waktu pengisiannya tidak masuk akal, tempat penyimpanannya sulit dijangkau, atau staf belum memahami cara mengisinya.

Jika waktu penyelesaian selalu melampaui sasaran, periksa apakah urutan kerja memiliki waktu tunggu, alat yang kurang, atau keputusan yang masih tertahan pada pemilik.

Bukti kerja digunakan untuk memperbaiki proses sekaligus melatih orang yang menjalankannya.

Menyalahkan staf tanpa memperbaiki instruksi hanya akan membuat masalah disembunyikan dan laporan menjadi tidak dapat dipercaya.

Mengalihkan Wewenang Secara Bertahap

Pengalihan wewenang juga perlu dilakukan bertahap.

Mulailah dari keputusan rutin dengan risiko rendah dan aturan yang mudah dijelaskan.

Staf dapat diberi kewenangan mengatur pengisian ulang barang tertentu, mengubah urutan tugas ketika antrean meningkat, atau menangani keluhan sederhana dengan batas penyelesaian yang jelas.

Setelah staf menunjukkan konsistensi melalui catatan dan hasil kerja, lanjutkan ke keputusan yang memerlukan penilaian lebih besar.

Delegasi bukan berarti pemilik melepaskan semua tanggung jawab.

Pemilik tetap menetapkan batas keputusan, memeriksa bukti pada jadwal yang disepakati, dan mengambil alih ketika kondisi melampaui batas.

Tuliskan batas wewenang dengan bahasa yang dapat langsung dipakai.

Jelaskan keputusan yang boleh dibuat staf sendiri, kondisi yang wajib dilaporkan, penerima laporan, format laporan, dan batas waktu respons pemilik.

Misalnya, staf boleh memperbaiki kesalahan pesanan sederhana sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Ia wajib melapor jika kesalahan menyangkut keamanan produk, keluhan yang berulang, jumlah barang yang berbeda jauh dari catatan, atau permintaan pelanggan di luar ketentuan.

Laporan dapat berisi:

- waktu kejadian,
- masalah yang terjadi,
- tindakan sementara,
- bukti pendukung,
- keputusan yang dibutuhkan.

Tetapkan pula kapan pemilik merespons, misalnya pada pemeriksaan akhir hari atau dalam jangka waktu tertentu untuk persoalan yang harus segera diputuskan.

Dengan begitu, staf tidak perlu menunggu tanpa kepastian untuk setiap persoalan kecil.

Menetapkan Keputusan pada Akhir Minggu

Pada akhir setiap minggu, tetapkan satu keputusan tentang penerapan: lanjutkan karena sudah stabil, perbaiki karena masih membingungkan, atau hentikan sementara karena risikonya belum terkendali.

Jangan membuka terlalu banyak perubahan sekaligus.

Satu proses yang benar-benar dipahami dan dijalankan lebih berguna daripada banyak SOP yang hanya tersimpan.

Setelah pekerjaan berjalan sesuai standar dalam beberapa putaran, kurangi instruksi lisan dan pertahankan pemeriksaan melalui bukti kerja.

Ambil satu SOP yang paling sering digunakan minggu itu, minta staf menjalankannya tanpa bantuan, lalu catat satu bagian yang perlu diperjelas sebelum giliran kerja berikutnya.

Dengan cara ini, setiap minggu menghasilkan keputusan yang nyata: apa yang sudah dapat diserahkan kepada tim, apa yang masih memerlukan pendampingan, dan kapan keterlibatan pemilik dapat dikurangi secara bertahap.

9.3 Meninjau Hasil dan Menjaga Kemandirian Usaha

Setelah beberapa minggu SOP dijalankan, jangan menganggap sistem sudah berhasil hanya karena dokumennya tersedia dan staf pernah membacanya. Ukuran sebenarnya terlihat dalam pekerjaan sehari-hari: apakah hasil tetap sesuai standar, apakah staf dapat mengambil keputusan rutin, apakah pertanyaan yang sama masih berulang kepada pemilik, dan apakah masalah diselesaikan lebih cepat daripada sebelumnya.



Key Insight: Sistem yang baik bukan sistem yang membuat pemilik berhenti memeriksa, melainkan sistem yang membuat pemeriksaan dilakukan berdasarkan bukti, bukan rasa cemas.

Meninjau hasil berdasarkan bukti

Jadikan rapat tinjauan mingguan sebagai ruang untuk melihat kenyataan, bukan forum untuk mencari siapa yang harus disalahkan. Mulailah dengan membandingkan ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan dengan hasil aktual.

Periksa catatan pembukaan, penutupan, persediaan, mutu, keluhan, keterlambatan, dan kesalahan yang relevan dengan usaha Anda. Tinjau juga tindakan perbaikan dari minggu sebelumnya: mana yang sudah selesai, mana yang masih tertunda, dan apa penyebabnya.

Dengan begitu, rapat tidak berhenti pada pembahasan masalah, tetapi menghasilkan keputusan lanjutan.

Lihat bagian SOP yang tidak dijalankan, bukan hanya hasil akhirnya. Produk mungkin tetap sampai kepada pelanggan, tetapi prosesnya bisa saja melewati pemeriksaan penting. Pelayanan mungkin tampak lancar, tetapi catatan serah terima tidak dibuat.

Tanyakan apa yang seharusnya terjadi, apa yang benar-benar terjadi, kapan penyimpangan muncul, siapa yang menjalankan proses, dan bukti apa yang tersedia. Bedakan kesalahan satu kali dari pola yang berulang.

Penyimpangan kecil yang dibiarkan dapat berubah menjadi kebiasaan baru.

Menelusuri penyebab kegagalan prosedur

 **Perhatian:** Jangan berhenti pada kalimat “staf kurang teliti”. Kalimat itu belum menjelaskan tindakan perbaikan.

Telusuri sedikitnya enam kemungkinan penyebab.

- Pertama, SOP mungkin tidak jelas karena menggunakan kata umum seperti “periksa dengan baik” tanpa menjelaskan bagian yang harus dilihat dan hasil yang dianggap benar.
- Kedua, pelatihan mungkin belum cukup sehingga staf mengetahui bahwa SOP tersedia, tetapi belum mampu menjalankannya dalam keadaan nyata.
- Ketiga, alat atau bahan yang diperlukan mungkin tidak tersedia ketika pekerjaan dilakukan.
- Keempat, beban kerja mungkin tidak seimbang sehingga langkah pemeriksaan selalu dikorbankan saat pelanggan ramai.
- Kelima, wewenang mungkin kabur sehingga staf menunggu pemilik untuk keputusan yang sebenarnya dapat mereka ambil.

- Keenam, ukuran keberhasilan mungkin keliru karena hanya mengukur kecepatan, sementara ketepatan dan mutu diabaikan.

Contoh peninjauan: menyesuaikan sistem dengan kondisi kerja

Bayangkan sebuah usaha makanan yang menetapkan pemeriksaan persediaan sebelum buka. Selama beberapa minggu, catatan menunjukkan bahan tertentu beberapa kali habis pada jam sibuk. Pemilik mungkin mengira staf lupa memeriksa.

Setelah alurnya diamati, ternyata pemeriksaan dilakukan sebelum pesanan pemasok datang, sementara staf tidak memiliki batas keputusan untuk mengajukan pembelian tambahan.

Dalam keadaan seperti ini, menegur staf tidak menyelesaikan masalah. Waktu pemeriksaan perlu diubah, batas persediaan perlu dibuat terlihat, dan orang yang bertugas perlu diberi kewenangan untuk mengajukan pembelian ketika persediaan menyentuh batas minimum.

Perbaikannya bukan sekadar menambah kalimat pada SOP, melainkan menyesuaikan sistem dengan keadaan kerja yang sebenarnya.

Jika suatu prosedur gagal berulang, ubah dengan sengaja dan uji kembali. Sederhanakan langkah yang tidak memberikan kendali berarti. Ubah urutan kerja jika langkah penting ditempatkan pada waktu yang terlalu sibuk.

Tambahkan titik pemeriksaan apabila kesalahan baru diketahui setelah pekerjaan selesai. Sesuaikan tanggung jawab jika orang yang ditunjuk tidak memiliki waktu, kemampuan, atau wewenang yang cukup.

Setelah itu, minta staf menjalankan prosedur pada kondisi kerja yang sebenarnya. Perhatikan apakah mereka dapat melakukannya tanpa penjelasan tambahan, apakah hasilnya mudah dicatat, dan apakah penyimpangan berkurang.

Menguji batas keputusan dan tanggung jawab

Uji juga keputusan yang masih menunggu pemilik. Catat berapa kali staf meminta persetujuan untuk hal yang sama, jenis keputusannya, serta informasi yang sebenarnya mereka perlukan.

Jika keputusan tersebut rutin dan risikonya rendah, tulis batas kewenangan yang jelas. Misalnya, staf dapat mengganti bahan yang setara dalam batas mutu tertentu, tetapi harus meminta persetujuan untuk perubahan yang memengaruhi biaya, keamanan, atau janji kepada pelanggan.

Jika keputusan berisiko tinggi, pertahankan kewajiban melapor dan tentukan informasi minimum yang harus disampaikan agar pemilik tidak perlu menggali ulang keadaan.

Perbaikan berkelanjutan berarti menyelesaikan kendala yang paling membatasi kelancaran usaha sebelum berpindah ke masalah berikutnya. Usaha kecil biasanya tidak kekurangan masalah; yang terbatas adalah waktu dan perhatian untuk menyelesaikannya dengan tuntas.

Karena itu, pilih satu kendala utama dalam satu minggu, tetapkan tindakan, lalu lihat apakah perubahan benar-benar memengaruhi hasil. Jangan membuka terlalu banyak perubahan sekaligus.

Satu proses yang dipahami dan dijalankan dengan benar lebih berguna daripada banyak SOP yang hanya tersimpan.

Menutup rapat dengan tindakan konkret

Akhiri setiap rapat dengan satu sampai tiga tindakan konkret.

1. Tetapkan orang yang bertanggung jawab.
2. Tetapkan batas waktu.

3. Tetapkan bukti bahwa tindakan tersebut selesai.

4. Tentukan pula apakah prosedur dipertahankan, diperbaiki, atau dihentikan.

Buktinya dapat berupa catatan pemeriksaan yang lengkap, perubahan pada SOP, hasil latihan, persediaan yang kembali berada dalam batas, atau berkurangnya pertanyaan pada keputusan tertentu.

Prosedur yang tidak lagi relevan tidak perlu dipertahankan hanya karena sudah lama dibuat. Sebaliknya, prosedur yang masih penting harus diperbaiki sampai dapat dijalankan dengan wajar.

Menilai kemandirian usaha

Nilai kemandirian usaha berdasarkan beberapa tanda yang dapat dicatat.

- Periksa konsistensi hasil selama beberapa minggu, bukan hanya satu hari yang kebetulan berjalan lancar.
- Amati apakah staf dapat mengambil keputusan rutin sesuai batas yang diberikan.
- Hitung pertanyaan berulang yang masih masuk kepada pemilik dan catat jenis keputusannya.

- Periksa ketepatan catatan, karena catatan yang kosong atau terlambat membuat pemilik tetap harus menebak keadaan.
- Amati kecepatan penyelesaian masalah: apakah staf hanya melaporkan gangguan, atau sudah mampu menjelaskan penyebab, tindakan sementara, dan bantuan yang diperlukan?

 **Definisi:** Kemandirian bukan berarti staf mengambil semua keputusan tanpa kendali. Kemandirian berarti pekerjaan rutin berjalan sesuai standar, keputusan harian dibuat dalam batas yang jelas, dan masalah yang melampaui batas segera dilaporkan dengan informasi yang cukup.

Pemilik tetap memegang keputusan penting, tetapi tidak lagi menjadi tempat bertanya untuk setiap hal kecil. Sistem yang baik membuat tanggung jawab tetap berjalan tanpa menjadikan pemilik pusat dari semua keputusan.

Menjaga irama pemeriksaan setelah hari ke-90

Setelah hari ke-90, pertahankan irama pemeriksaan yang ringan tetapi konsisten.

Frekuensi: Setiap hari

Aktivitas tinjauan: Titik kritis diperiksa

Penanggung jawab: Orang yang menjalankan pekerjaan atau penanggung jawab giliran

Frekuensi: Setiap minggu

Aktivitas tinjauan: Kinerja dan masalah dibahas dengan catatan sederhana

Penanggung jawab:

Frekuensi: Setiap bulan atau segera setelah terjadi perubahan penting pada alat, bahan, urutan kerja, atau pembagian tugas

Aktivitas tinjauan: SOP ditinjau

Penanggung jawab:

Staf yang sudah konsisten dapat diberi tanggung jawab tambahan secara bertahap, seperti memeriksa catatan giliran, melatih rekan baru, atau memimpin tinjauan satu

proses. Berikan tanggung jawab berdasarkan bukti kesiapan, bukan semata-mata karena masa kerja lebih lama.

Pola tinjauan ini menjaga hasil tanpa membuat pemilik kembali mengawasi setiap detail. Jika mutu menurun, pemilik dapat melihat titik mana yang berubah dan memilih pemeriksaan yang tepat.

Jika staf siap berkembang, tersedia bukti untuk menentukan tanggung jawab berikutnya. Jika prosedur mulai tidak sesuai, perbaikan dapat dilakukan sebelum masalah membesar.

 **Tips Praktis:** Hari ini, pilih satu proses yang paling sering membuat Anda turun tangan. Buka catatan beberapa minggu terakhir, bandingkan hasilnya dengan standar, lalu tulis satu penyebab yang paling mungkin dan satu tindakan perbaikan dengan penanggung jawab serta batas waktu.

Uji perubahan itu pada giliran kerja berikutnya, catat hasilnya, dan gunakan temuan tersebut sebagai bahan tinjauan mingguan. Dengan cara ini, pengurangan keterlibatan pemilik berlangsung berdasarkan bukti, bukan perkiraan.

Key Takeaways

Setelah hasil mingguan ditinjau, pilih satu prioritas utama untuk 90 hari. Jangan membenahi persediaan, jadwal, pelayanan, mutu, dan pencatatan sekaligus.

 **Tips Praktis:** Mulailah dari proses yang paling sering membuat Anda dipanggil, lalu pecah penerapannya menjadi pekerjaan utama setiap minggu.

Tetapkan penanggung jawab dan ukuran hasil yang terlihat. Misalnya, staf gudang mencatat penerimaan dan pengeluaran barang setiap hari.

Periksa kesesuaian catatan dengan jumlah fisik. Tentukan sejak awal batas selisih, waktu pelaporan, dan keputusan rutin yang boleh diambil staf tanpa menunggu Anda.

Uji SOP dalam pekerjaan nyata. Amati apakah staf mengikuti urutan kerja, mencapai standar mutu, dan menyelesaikan masalah rutin tanpa bantuan Anda.

Catat bagian yang membingungkan, lalu perbaiki setelah pekerjaan selesai. SOP yang dipakai dan diperbaiki berdasarkan bukti lebih berguna daripada dokumen yang hanya tersimpan.

Jadwalkan tinjauan mingguan dan ambil keputusan lanjutan. Pertahankan proses yang stabil, dampingi proses yang masih tersendat, dan tunda perluasan sampai hasil

dasarnya konsisten.

Kurangi keterlibatan Anda secara bertahap ketika catatan menunjukkan tim mampu bekerja sesuai standar.

 **Key Insight:** *Anda tidak perlu membuat seluruh usaha mandiri dalam satu lompatan.*

Pilih satu proses, tetapkan pelaksana, ukur hasilnya, dan beri ruang bagi tim untuk membuktikan kemampuannya. Mulailah minggu ini dari pekerjaan yang paling sering menarik Anda kembali ke tempat usaha.

End of Chapter