

Kerja Rapi, Usaha Jalan

Menulis SOP sederhana, melatih tim,
dan menjaga mutu kerja UMKM



HALAMAN HAK CIPTA

KERJA RAPI, USAHA JALAN

*Menulis SOP sederhana, melatih tim, dan menjaga mutu kerja
UMKM*

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 MEMBUTUHKAN SISTEM KERJA	1
◆ 1.1 Mengenali Gejala Usaha Tanpa Sistem	1
◆ 1.2 Memilih Proses yang Paling Perlu Dibakukan	9
◆ 1.3 Menetapkan Sasaran SOP yang Realistis	15
BAB 2 — MEMBONGKAR PEKERJAAN MENJADI PETA PROSES	27
◆ 2.1 Melihat Proses yang Benar-Benar Terjadi	27
◆ 2.2 Menggambar Alur dari Pemicu hingga Hasil	36
◆ 2.3 Menemukan Titik Rawan dan Menetapkan Prioritas Perbaikan	44
BAB 3 — MENULIS SOP YANG JELAS DAN MUDAH DIKUTI	56
◆ 3.1 Menetapkan Struktur dan Batas SOP	56
◆ 3.2 Menulis Langkah Kerja yang Dapat Diamati	62
◆ 3.3 Menyelesaikan SOP dengan Pengecualian dan Kendali Revisi	71
BAB 4 — MENETAPKAN STANDAR MUTU DAN TITIK PEMERIKSAAN	82
◆ 4.1 Merumuskan Mutu yang Dapat Dikenali	82
◆ 4.2 Menempatkan Pemeriksaan pada Proses yang Tepat	90
◆ 4.3 Memprioritaskan Temuan dan Menetapkan Keputusan	99

Kerja Rapi, Usaha Jalan

Menulis SOP sederhana, melatih tim, dan menjaga mutu kerja UMKM

Bab 1: Mengapa Usaha Membutuhkan Sistem Kerja

1.1 Mengenali Gejala Usaha Tanpa Sistem

Pagi baru dimulai, tetapi ponsel sudah dipenuhi pertanyaan: “Pesanan ini dikerjakan dulu atau yang lain?”, “Takaran sausnya berapa?”, “Kalau pelanggan meminta perubahan, boleh langsung dipenuhi?”, “Barang yang rusak dicatat di mana?” Setelah itu, Anda memeriksa hasil kerja, menemukan kesalahan yang sama seperti kemarin, lalu mengambil alih

pekerjaan agar selesai tepat waktu. Menjelang tutup, beberapa tugas tertunda, satu pekerjaan harus diulang, dan keputusan sederhana masih menunggu Anda.

Key Insight: 💡

Jika pola ini terus terjadi, masalahnya bukan semata-mata karena tim kurang teliti atau Anda belum menemukan pekerja yang tepat. Bisa jadi usaha sedang berjalan tanpa sistem kerja yang cukup jelas. Selama cara kerja hanya tersimpan dalam ingatan pemilik atau pekerja senior, usaha akan sulit menghasilkan mutu yang konsisten ketika jumlah pesanan bertambah, anggota tim berganti, atau Anda tidak berada di tempat.

Definisi

Sistem kerja tidak harus berupa dokumen panjang dengan bahasa formal. Sistem kerja adalah cara yang disepakati untuk mengubah kebutuhan menjadi hasil tertentu. Di dalamnya terdapat urutan kegiatan, informasi yang diperlukan, orang yang mengerjakan, pemeriksaan yang dilakukan, serta tindakan ketika kondisi tidak berjalan normal. Tanpa kejelasan tersebut, setiap orang akan mengisi kekosongan dengan kebiasaan, perkiraan, atau pengalaman masing-masing.

Hubungan antara proses dan hasil sebenarnya sederhana. Proses adalah rangkaian kegiatan dari awal sampai akhir. Hasil adalah keluaran dari rangkaian tersebut, misalnya pesanan yang siap dikirim, barang yang sudah dipajang, ruangan yang sudah dibersihkan, atau laporan yang selesai dibuat. Jika proses berubah-ubah, hasilnya juga cenderung berubah-ubah. Perbedaan dalam urutan kerja, takaran, cara memeriksa, atau waktu pengerjaan dapat memengaruhi mutu, kecepatan, jumlah kesalahan, dan pengalaman pelanggan.

Karena itu, proses yang tidak jelas sering terlihat sebagai masalah hasil. Produk tidak seragam, pesanan terlambat, stok tidak sesuai catatan, atau pelanggan menerima barang yang belum lengkap. Padahal, hasil tersebut mungkin dipengaruhi oleh langkah-langkah sebelumnya: informasi

belum diperiksa, bahan belum disiapkan dengan cara yang sama, tidak ada pemeriksaan akhir, atau tidak ada batas waktu yang dipahami bersama. Memperbaiki hasil tanpa memeriksa proses biasanya hanya menyelesaikan kejadian hari itu.

Misalnya, dua anggota tim sama-sama menyiapkan minuman. Orang pertama memeriksa ukuran gelas sebelum meracik, sedangkan orang kedua langsung menuang bahan berdasarkan perkiraan. Orang pertama menutup kemasan setelah memastikan tidak bocor, sedangkan orang kedua menyerahkan minuman tanpa pemeriksaan akhir. Ketika hasilnya berbeda, mudah untuk menyimpulkan bahwa salah satu orang “lebih teliti”. Namun, akar masalahnya mungkin pemeriksaan dan standar hasil belum ditetapkan. Usaha sedang bergantung pada kebiasaan pribadi, bukan cara kerja yang dapat diikuti dan diperiksa bersama.

Gagasan Michael E. Gerber dalam *The E-Myth Revisited* membantu menjelaskan ketergantungan ini. Banyak pemilik usaha memulai dengan mengerjakan hampir semuanya sendiri. Mereka mengetahui detail yang tidak tertulis: urutan yang paling aman, tanda bahan sudah siap, cara menghadapi pelanggan tertentu, atau keputusan yang harus diambil ketika terjadi kesalahan. Pengetahuan itu berguna, tetapi menjadi hambatan ketika hanya pemilik yang memilikinya.

Pemilik akhirnya menjadi titik penumpukan usaha. Semua pertanyaan berhenti pada satu orang. Semua keputusan kecil menunggu persetujuan. Ketika tim melakukan kesalahan,

pemilik turun tangan. Ketika pekerjaan terlambat, pemilik mengambil alih. Dalam jangka pendek, tindakan ini memang dapat menyelamatkan operasional hari itu. Namun, jika terus dilakukan, tim tidak pernah memiliki kesempatan untuk menjalankan cara kerja yang jelas, sedangkan pemilik tidak pernah memiliki waktu untuk memperbaiki cara kerja tersebut. Usaha tampak berjalan, tetapi sebenarnya bergantung pada kehadiran dan daya ingat satu orang.

Perhatikan gejala yang berulang dalam kegiatan sehari-hari. Pertama, pertanyaan operasional yang sama terus diajukan walaupun sudah pernah dijelaskan. Ini menunjukkan informasi belum tersedia ketika dibutuhkan, belum ditulis dengan jelas, atau belum dipahami melalui latihan. Kedua, kesalahan yang sama muncul kembali, seperti salah mencatat pesanan, melewatkan pemeriksaan, salah menempatkan barang, atau mengirim hasil yang belum lengkap. Kesalahan berulang menandakan bahwa perbaikannya mungkin baru berupa teguran, bukan perubahan pada proses.

Ketiga, pekerjaan tertunda karena seseorang tidak tahu langkah berikutnya, menunggu informasi, atau menunggu keputusan pemilik. Keempat, terjadi pengulangan kerja: barang harus dibuat ulang, data harus dicatat kembali, pelanggan harus dihubungi lagi, atau hasil harus diperiksa berkali-kali karena sejak awal tidak ada titik pemeriksaan yang jelas. Kelima, keputusan sederhana selalu menunggu pemilik, bahkan ketika situasinya sebenarnya dapat ditangani dengan batas kewenangan yang disepakati.

Gejala-gejala tersebut perlu diubah menjadi pernyataan yang dapat diamati dan diverifikasi. Rumusan seperti “tim tidak teliti”, “anak baru lambat”, atau “orang gudang kurang sigap” terlalu kabur untuk diperbaiki. Ubahlah menjadi pernyataan yang menjelaskan kejadian secara spesifik, misalnya: “Dalam lima pesanan terakhir pada jam ramai, catatan ukuran produk tidak dibaca sebelum produksi sehingga dua pesanan harus dibuat ulang.” Pernyataan ini menunjukkan pola kejadian, proses yang terdampak, dan akibat langsungnya.

Saat mencatat masalah, tambahkan pihak yang harus menanganinya. Contohnya: “Setiap sore, pencatatan stok bahan kemasan tertunda karena jumlah pemakaian belum dicatat setelah produksi; akibatnya, pemilik harus memeriksa ulang sebelum memesan.” Catatan semacam ini membantu melihat bukan hanya kesalahan di ujung proses, tetapi juga beban koordinasi yang terus kembali kepada pemilik.

Perhatian

Setelah kejadian dicatat, jangan langsung menyalahkan orangnya. Tanyakan sumber masalahnya. Masalah pertama mungkin berasal dari proses yang tidak jelas: urutan langkah belum ditetapkan, hasil akhir belum didefinisikan, atau tidak ada titik pemeriksaan. Masalah kedua mungkin berasal dari informasi yang tidak lengkap. Tim belum menerima ukuran, jumlah, waktu, alamat, spesifikasi, atau perubahan pesanan yang diperlukan untuk bekerja dengan benar.

Masalah ketiga mungkin berasal dari keterampilan yang belum memadai. Anggota tim sudah memiliki instruksi, tetapi belum mampu melakukan tugas sesuai standar. Dalam kondisi ini, dokumen saja tidak cukup; diperlukan contoh, demonstrasi, latihan, dan umpan balik. Masalah keempat mungkin berasal dari kapasitas kerja yang tidak seimbang. Jumlah pekerjaan terlalu besar dibandingkan waktu, orang, peralatan, atau ruang yang tersedia, sehingga langkah yang sebenarnya sudah jelas tetap dilewati ketika kondisi ramai. Keempat sumber ini dapat muncul bersamaan, tetapi membedakannya membantu Anda memilih tindakan yang tepat.

Pemikiran berbasis proses dan risiko dalam ISO 9001:2015 mengingatkan bahwa perhatian perlu diberikan pada bagian kerja yang paling memengaruhi hasil dan paling mungkin

menimbulkan masalah. W. Edwards Deming juga menekankan pentingnya memahami variasi proses dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Artinya, SOP bukan sekadar catatan agar orang “mengikuti aturan”. SOP membantu mengurangi perbedaan hasil yang muncul karena setiap orang bekerja berdasarkan ingatan dan kebiasaan sendiri. SOP juga perlu diperbaiki ketika pengamatan menunjukkan bahwa cara tertulis tidak lagi sesuai dengan kenyataan.

Tips Praktis

Mulailah dengan mengamati satu giliran kerja atau satu hari operasional. Catat sedikitnya lima kejadian yang membuat Anda harus menjawab, mengoreksi, mengulang, menunggu, atau mengambil alih pekerjaan. Untuk setiap kejadian, tulis kapan dan bagaimana pola itu terjadi, proses yang terdampak, akibat langsungnya, serta pihak yang menanganinya. Beri tanda awal pada sumber masalahnya: proses tidak jelas, informasi tidak lengkap, keterampilan belum memadai, atau kapasitas tidak seimbang.

Dari catatan tersebut, Anda akan mulai mengetahui apakah usaha terutama kekurangan orang, latihan, informasi, atau cara kerja yang disepakati. Anda juga akan melihat bahwa tidak semua proses perlu dibakukan sekaligus. Proses yang paling sering menimbulkan masalah, paling besar

dampaknya terhadap mutu dan waktu, atau paling banyak menyita perhatian pemilik layak diperiksa lebih dahulu. Penentuan proses itulah yang menjadi langkah berikutnya sebelum Anda menulis SOP.

1.2 Memilih Proses yang Paling Perlu Dibakukan

Dari catatan masalah yang sudah dibuat, langkah berikutnya adalah menentukan proses mana yang paling layak dibakukan lebih dahulu. Tidak semua masalah perlu langsung menjadi proyek SOP. Jika semua keluhan dikerjakan bersamaan, Anda justru akan memiliki daftar panjang tanpa urutan tindakan. Mulailah dengan mengubah setiap keluhan menjadi kelompok proses yang jelas.

Definisi

Satu proses adalah rangkaian pekerjaan yang dimulai oleh pemicu tertentu dan menghasilkan keluaran yang dapat diamati. Kelompokkan masalah berdasarkan alur kerja, bukan berdasarkan siapa yang dianggap melakukan kesalahan. Pertanyaan tentang urutan pesanan, perubahan permintaan pelanggan, dan pencatatan pesanan dapat dikelompokkan ke dalam proses **penerimaan pesanan**. Kekurangan bahan, keterlambatan barang datang, dan bahan yang tidak sesuai termasuk **pengadaan**. Kesalahan takaran, hasil produksi yang berbeda, dan pekerjaan yang harus diulang termasuk **produksi**. Pemeriksaan ukuran, rasa, jumlah, atau kondisi barang termasuk **pemeriksaan**. Kesalahan alamat dan keterlambatan serah terima termasuk **pengiriman**. Pekerjaan yang tertunda, alat yang belum dibersihkan, atau catatan yang tidak lengkap dapat dimasukkan ke **penutupan pekerjaan**.

Key Insight: 💡 Pengelompokan berdasarkan proses membantu Anda mencari sumber masalah dengan lebih adil dan lebih akurat. Misalnya, pelanggan menerima pesanan yang salah. Penyebab awalnya mungkin berupa catatan pesanan yang tidak lengkap, perubahan permintaan yang tidak diteruskan ke bagian produksi, atau pemeriksaan akhir yang tidak dilakukan. Jadi, jangan langsung menyimpulkan bahwa petugas pengiriman kurang teliti. Telusuri proses mana yang menghasilkan keluaran yang salah dan pada tahap mana perbedaan mulai muncul.

Untuk setiap proses yang diamati, catat informasi dasar yang membantu Anda memahami situasinya. Tuliskan siapa saja yang terlibat, kapan masalah biasanya muncul, hasil yang seharusnya terjadi, dan hasil yang benar-benar terjadi. Catat pula masalah atau pertanyaan yang muncul serta seberapa sering masalah tersebut terjadi. Sebagai contoh: “Penerimaan pesanan melibatkan pelanggan, kasir, dan bagian produksi. Masalah sering muncul pada jam sibuk. Hasil yang seharusnya adalah pesanan tercatat lengkap dan dapat dikerjakan. Hasil aktualnya adalah perubahan permintaan pelanggan tidak terbaca sehingga produk harus dibuat ulang.”

Catatan seperti itu lebih berguna daripada tulisan “tim kurang teliti”. Catatan tersebut menunjukkan proses, pihak yang terlibat, waktu kejadian, perbedaan hasil, dan kemungkinan penyebab awal. Anda belum harus menemukan akar penyebab yang paling dalam pada tahap ini. Tujuannya adalah membuat peta masalah operasional yang cukup jelas untuk menentukan proses mana yang perlu diperiksa lebih dahulu.

Setelah masalah dikelompokkan, beri nilai dampaknya. Dampak menunjukkan seberapa besar akibat masalah terhadap pelanggan dan usaha. Gunakan skala 1 sampai 5. Nilai 1 berarti akibatnya kecil dan dapat diperbaiki saat itu juga. Nilai 5 berarti masalah dapat mengganggu pelanggan, mengubah mutu, memperpanjang waktu kerja, menambah biaya, mengurangi pendapatan, atau membuat pemilik harus turun tangan berulang kali.

Saat memberi nilai, pertimbangkan apakah pelanggan menerima hasil yang salah atau terlambat, apakah mutu produk atau layanan berubah-ubah, dan apakah pekerjaan menjadi lebih lama atau harus diulang. Perhatikan juga bahan dan waktu yang terbuang, kehilangan penjualan, pembatalan, pengembalian, keluhan, serta keputusan sederhana yang selalu menunggu pemilik. Kesalahan yang muncul ketika orang tertentu tidak hadir juga perlu diberi perhatian karena menunjukkan bahwa proses masih bergantung pada ingatan atau kebiasaan individu.

Perhatian

Dampak tidak harus berupa kerugian uang yang sudah dihitung secara tepat. Antrean yang bertambah, perhatian pemilik yang tersita, pekerjaan lain yang tertunda, dan kepercayaan pelanggan yang menurun juga merupakan dampak nyata. Beri nilai berdasarkan kejadian yang dapat Anda amati, bukan berdasarkan anggapan bahwa masalah tersebut “sepertinya tidak terlalu besar”.

Selanjutnya, beri nilai frekuensi. Frekuensi menunjukkan seberapa sering masalah atau variasi hasil muncul. Nilai 1 berarti masalah hampir tidak pernah terjadi atau hanya muncul dalam keadaan khusus. Nilai 5 berarti masalah muncul setiap hari, berkali-kali dalam sehari, atau hampir selalu terjadi ketika proses dijalankan. Jika catatan belum rapi, gunakan pengamatan beberapa hari terakhir. Perkiraan yang jujur sudah cukup untuk memulai, lalu perbaiki nilainya setelah memperoleh data yang lebih baik.

Gabungkan nilai dampak dan frekuensi untuk menentukan urutan perhatian. Cara praktisnya adalah mengalikan kedua nilai tersebut. Proses dengan dampak 5 dan frekuensi 5 memperoleh nilai 25 dan menjadi kandidat utama. Proses dengan dampak 4 dan frekuensi 3 memperoleh nilai 12, sehingga tetap penting tetapi mungkin dikerjakan setelah kandidat pertama. Jika tidak ingin menghitung, gunakan kategori tinggi untuk masalah yang sering dan merugikan,

sedang untuk masalah yang berdampak tetapi tidak sering, dan rendah untuk masalah yang jarang serta mudah ditangani.

Cara ini sejalan dengan pemikiran berbasis risiko dalam ISO 9001:2015. Anda tidak perlu membuat penilaian yang rumit atau dokumen formal. Intinya adalah mengarahkan tenaga yang terbatas ke proses yang paling mungkin memengaruhi mutu, pelanggan, waktu, biaya, pendapatan, dan kelancaran kerja. Gagasan Deming tentang variasi juga relevan: ketika hasil berubah-ubah, periksa cara kerja yang memungkinkan variasi itu muncul, bukan hanya mencari orang yang harus disalahkan.

Nilai dampak dan frekuensi belum menjadi satu-satunya pertimbangan. Pilih proses yang cukup sering terjadi, memiliki keluaran yang jelas, melibatkan lebih dari satu orang, dan hasilnya mudah diamati. Penerimaan pesanan, pemeriksaan barang masuk, persiapan produk, atau pengiriman harian sering memenuhi ciri tersebut. Hindari memulai dari proses yang terlalu luas, sangat jarang terjadi, atau sedang mengalami perubahan besar sehingga batas dan hasilnya belum dapat dirumuskan.

Perhatikan pula proses yang sangat bergantung pada pemilik. Tanyakan proses apa yang hanya diketahui oleh Anda, pekerjaan apa yang sering harus Anda ulangi, dan keputusan apa yang selalu menunggu persetujuan Anda. Jika proses tersebut juga memiliki dampak dan frekuensi tinggi,

proses itu layak dipilih sebagai prioritas karena pembakuannya dapat mengurangi ketergantungan usaha pada ingatan satu orang.

Tips Praktis

Sebagai tindakan langsung, luangkan 20–30 menit untuk menuliskan sedikitnya lima masalah operasional yang terjadi dalam satu minggu terakhir. Kelompokkan masalah tersebut ke dalam prosesnya, catat hasil yang seharusnya dan hasil aktualnya, lalu beri nilai dampak serta frekuensi dari 1 sampai 5. Urutkan hasilnya berdasarkan nilai gabungan. Pilih satu proses dengan nilai tinggi, cukup sering terjadi, dan memiliki keluaran yang dapat dijelaskan secara sederhana. Proses itulah yang akan menjadi titik awal untuk menetapkan sasaran SOP pada bagian berikutnya.

1.3 Menetapkan Sasaran SOP yang Realistis

Setelah memilih proses yang paling perlu dibakukan, jangan langsung menulis semua langkah yang Anda ingat. Tetapkan sasaran lebih dahulu agar SOP tetap berfokus pada masalah utama. Beri proses tersebut nama yang sederhana dan mudah dikenali, seperti “menyiapkan pesanan untuk dikirim”,

“menerima barang dari pemasok”, “membuka toko”, atau “menangani perubahan pesanan”. Nama ini membantu tim membicarakan pekerjaan yang sama.

Nyatakan masalah yang hendak dikurangi, misalnya pesanan tertukar, barang kurang, pertanyaan berulang tentang takaran, pemeriksaan yang terlewat, atau waktu penyelesaian yang terlalu panjang.

Definisi

Tentukan pula **pemilik proses**, yaitu orang yang memastikan proses dipahami, dijalankan, dan diperbaiki. Pemilik proses tidak harus mengerjakan semua langkah. Ia memastikan pelaksana, pemeriksa, dan pengambil keputusan memiliki peran yang jelas.

Key Insight: 💡

Sasaran seperti “pekerjaan menjadi lebih rapi” atau “tim bekerja lebih profesional” masih berupa harapan. Sasaran yang berguna menjelaskan hasil yang dapat diamati, diukur, dicocokkan, atau dicatat. “Setiap pesanan yang keluar sesuai dengan catatan, jumlahnya diperiksa, dan dikemas dalam waktu normal” lebih membantu daripada “meningkatkan kualitas pengiriman”.

Perhatian ⚠

SOP dapat mengatur cara kerja, pencatatan, pemeriksaan, dan pengemasan, tetapi tidak dapat menjamin kesalahan tidak pernah terjadi atau semua pelanggan selalu puas.

Uraikan proses dari pemicu sampai hasil akhir

Pemikiran berbasis proses dalam ISO 9001:2015 dapat membantu usaha kecil menyusun sasaran secara konkret. Anda tidak perlu membangun organisasi formal atau mengejar sertifikasi. Cukup lihat pekerjaan sebagai rangkaian **pemicu, masukan, kegiatan, pemeriksaan, keputusan, dan keluaran**. Dengan begitu, sasaran berhubungan langsung dengan pekerjaan yang dapat dikendalikan.

Mulailah dengan menentukan **pemicu awal**, yaitu kondisi yang menandakan proses harus dimulai. Pemicu harus dapat dikenali oleh anggota tim. Dalam proses menyiapkan pesanan, pemicunya dapat berupa pesanan yang telah dikonfirmasi dan masuk ke daftar kerja. Dalam penerimaan

barang, pemicunya adalah barang yang tiba dari pemasok. Hindari ungkapan “ketika ada pekerjaan” karena mudah ditafsirkan berbeda.

Tentukan **masukan minimum** yang wajib tersedia sebelum pekerjaan berjalan. Masukan dapat berupa pesanan, bahan, alat, informasi, formulir, atau keputusan pelanggan. Untuk menyiapkan pesanan, catatan minimum mungkin mencakup nama produk, jumlah, variasi, perubahan permintaan, waktu pengiriman, dan cara pembayaran jika diperlukan. Jika informasi penting belum lengkap, jangan teruskan pekerjaan seolah-olah semuanya jelas. Tanyakan, beri tanda, atau kembalikan masukan tersebut kepada pihak yang dapat melengkapinya.

Tentukan pula **keluaran akhir** yang harus diserahkan. “Pekerjaan selesai” bukan hasil yang cukup jelas. Pesanan siap dikirim berarti produk, jumlah, variasi, catatan permintaan, kemasan, dan labelnya sesuai dengan pesanan. Barang yang diterima berarti jumlah serta kondisinya telah diperiksa, perbedaan dicatat, dan barang ditempatkan di lokasi yang sesuai. Keluaran yang jelas membantu tim memahami kapan pekerjaan benar-benar selesai.

Tetapkan ukuran mutu dan waktu yang wajar

Untuk setiap keluaran penting, tetapkan **kriteria mutu minimum** yang dapat dilihat, dihitung, dicocokkan, atau diuji secara sederhana. Terjemahkan kata “rapi”, “cepat”, dan “bagus” ke dalam ciri yang dapat dikenali. “Rapi” dapat berarti label menghadap ke luar, kemasan tertutup, dan tidak ada bagian produk yang terbuka. “Sesuai” dapat berarti nama produk dan jumlah pada hasil kerja sama dengan catatan pesanan. “Cepat” dapat berarti selesai dalam rentang waktu tertentu sejak informasi lengkap diterima.

Kriteria awal tidak perlu sempurna atau sangat rinci. Tujuannya adalah memberi dasar penilaian yang relatif sama bagi dua orang berbeda. Jika satu orang menyatakan pesanan siap, sementara orang lain masih menganggapnya belum lengkap, kriteria keluaran belum cukup jelas.

Tetapkan **waktu penyelesaian normal**, bukan janji yang berlaku untuk semua keadaan. Waktu yang terlalu ketat dapat membuat tim terburu-buru dan melewatkan pemeriksaan; waktu yang terlalu longgar tidak membantu mengendalikan aliran kerja. Pertimbangkan jumlah langkah, ketersediaan alat, variasi pesanan, dan beban kerja harian. Amati proses selama beberapa hari untuk melihat rentang waktu yang benar-benar terjadi. Kemudian tetapkan sasaran awal yang masuk akal untuk kondisi normal dan tandai keadaan luar biasa yang mungkin memerlukan keputusan berbeda.

Jelaskan tanggung jawab pada setiap bagian penting: siapa yang menjalankan langkah, memeriksa hasil, menyerahkan keluaran, dan mengambil keputusan ketika kondisi berada di

luar aturan inti. Orang yang menyiapkan barang dapat berbeda dari orang yang memeriksa dan menyerahkannya kepada pelanggan. Jika satu orang menjalankan seluruh proses, nyatakan juga hal itu. Dengan demikian, “sudah dikerjakan” tidak keliru dianggap sebagai “sudah diperiksa”.

Pemilik proses sebaiknya mengamati pekerjaan bersama anggota tim yang benar-benar menjalankannya. Mereka dapat menunjukkan informasi yang sering hilang, alat yang sulit ditemukan, atau keputusan yang berulang kali menunggu arahan. Keterlibatan ini tidak berarti semua orang harus ikut menulis SOP. Tujuannya adalah memastikan sasaran mencerminkan kondisi kerja nyata.

Bedakan aturan inti dan pengecualian

Tentukan batas awal dan akhir SOP. Misalnya, SOP “menyiapkan pesanan untuk dikirim” dimulai ketika pesanan dikonfirmasi dan berakhir ketika paket lolos pemeriksaan serta diserahkan kepada kurir. SOP tersebut tidak perlu sekaligus mencakup promosi, penagihan, pengaturan rute kurir, dan penanganan keluhan pelanggan. Batas yang terlalu luas membuat dokumen panjang dan sulit digunakan; batas yang terlalu sempit dapat meninggalkan celah pada titik yang sering menimbulkan masalah.

Dalam batas tersebut, bedakan **aturan inti** dari **keputusan situasional**. Aturan inti harus seragam, misalnya cara membaca catatan pesanan, urutan pemeriksaan, informasi yang wajib dicatat, dan kondisi yang membuat hasil belum

boleh diserahkan. Keputusan situasional muncul ketika ada permintaan khusus, alat tidak tersedia, bahan kurang, atau pelanggan mengubah pesanan.

Anda tidak perlu langsung menyelesaikan semua kemungkinan. Tandai kondisi yang membutuhkan panduan pengecualian dan tentukan siapa yang harus dimintai keputusan. Rincian responsnya dapat disusun ketika SOP ditulis dan diuji. Pekerjaan dikembalikan jika masukan belum lengkap atau hasil belum memenuhi kriteria. Pekerjaan dialihkan jika muncul kondisi di luar kewenangan pelaksana, seperti perubahan besar pada pesanan atau kerusakan alat yang memengaruhi mutu.

Arahkan sasaran pada hal yang dapat dikendalikan

Michael E. Gerber, melalui *The E-Myth Revisited*, menunjukkan bahwa usaha sulit berkembang ketika pengetahuan penting hanya berada di kepala pemilik. Periksa ketergantungan tersebut saat menetapkan sasaran. Apakah proses hanya diketahui oleh Anda? Pertanyaan apa yang paling sering diulang tim? Keputusan sederhana apa yang selalu menunggu Anda? Jika proses terpilih menjawab salah satu pertanyaan itu, sasaran sebaiknya mengurangi ketergantungan tersebut, bukan sekadar menghasilkan dokumen.

Deming juga mengingatkan bahwa hasil yang berbeda tidak selalu disebabkan oleh orang yang tidak teliti. Urutan kerja, informasi, alat, dan beban kerja dapat menciptakan variasi. Jika kesalahan pesanan muncul karena perubahan catatan tidak memiliki tanda yang jelas, sasaran awalnya bukan “pekerja harus lebih teliti”, melainkan “setiap perubahan pesanan dicatat dan diperiksa sebelum barang disiapkan”. Sasaran seperti ini menyentuh penyebab yang dapat dipengaruhi melalui sistem.

Jangan menetapkan sasaran yang melampaui kemampuan usaha saat ini. Sasaran awal yang realistis dapat berupa mengurangi pertanyaan berulang tentang satu pekerjaan, menekan satu jenis kesalahan, memperjelas pemeriksaan sebelum hasil diserahkan, atau mempercepat penyelesaian pada jam kerja normal. Perbaikan yang lebih sempit tetapi dapat diamati akan lebih mudah diuji dan disempurnakan daripada tuntutan agar semua orang selalu bekerja sempurna.

Sebelum masuk ke pemetaan proses, tulis keputusan kerja dalam satu paragraf yang memuat:

- nama proses dan masalah utama;
- pemilik proses;
- pemicu dan masukan minimum;
- keluaran serta kriteria mutu minimum;

- waktu penyelesaian normal;
- batas awal dan akhir;
- pihak yang menjalankan, memeriksa, dan mengambil keputusan;
- kondisi yang membuat pekerjaan dikembalikan atau dialihkan.

Tips Praktis

Sebagai tindakan setelah membaca bagian ini, pilih proses prioritas yang telah ditentukan dan tulis sasaran awalnya dalam satu paragraf. Periksa apakah sasaran dapat dinilai melalui hasil nyata, waktu, atau jumlah kejadian. Jika masih ada kata seperti “lebih baik”, “lebih rapi”, atau “lebih cepat” tanpa ukuran, ubah menjadi ciri yang dapat dilihat atau dicatat. Sasaran tersebut akan menjadi pegangan saat mengamati pekerjaan nyata dan menggambar peta proses pada bagian berikutnya.

Key Takeaways

Key Insight: 💡

Sasaran awal akan lebih berguna jika ditopang oleh gambaran masalah yang dapat diperiksa. Gunakan pegangan berikut saat menilai pekerjaan yang paling perlu dibakukan:

⚠️ Perhatian

- Pertanyaan berulang seperti “pesanan ini dikerjakan dulu atau yang lain?”, “takaran sausnya berapa?”, atau “barang rusak dicatat di mana?” menunjukkan proses yang belum jelas—bukan semata-mata bahwa tim kurang teliti.

📌 Definisi

- Ubah keluhan menjadi peta masalah operasional. Catat **gejala**, dugaan **penyebab awal**, **dampak** terhadap waktu, biaya, mutu, atau pelanggan, serta **frekuensi** kejadiannya.

- Hubungkan masalah yang saling berkaitan dengan satu proses yang mudah dikenali, seperti menyiapkan pesanan untuk dikirim, menerima barang dari pemasok, membuka toko, atau menangani perubahan pesanan.
- Gunakan peta tersebut untuk memastikan proses prioritas memang paling sering menimbulkan gangguan atau membawa dampak terbesar. Sasaran SOP kemudian harus menyebut hasil yang dapat dilihat atau dicatat, misalnya setiap pesanan diperiksa isi dan catatan perubahannya sebelum diserahkan.
- Sasaran yang terukur menjaga SOP tetap berfokus pada penyelesaian masalah, bukan sekadar memindahkan kebiasaan kerja ke dalam dokumen.

Tips Praktis

Sebagai langkah berikutnya, lengkapi peta untuk satu kejadian yang paling sering membuat Anda turun tangan. Tetapkan proses prioritas dan periksa kembali apakah sasarannya dapat dinilai melalui hasil, waktu, atau jumlah kejadian. Peta dan sasaran ini akan menjadi dasar untuk mengamati pekerjaan nyata serta menggambar alur proses pada bagian berikutnya.

End of Chapter

Bab 2: Membongkar Pekerjaan Menjadi Peta Proses

2.1 Melihat Proses yang Benar-Benar Terjadi

Key Insight:

Sebelum menulis langkah kerja atau menggambar alur, lihatlah pekerjaan sebagaimana benar-benar dilakukan, bukan sebagaimana Anda mengingat atau membayangkannya. Pemilik usaha sering merasa sudah mengetahui proses karena setiap hari terlibat di dalamnya. Namun, kedekatan itu juga membuat langkah yang dianggap biasa tidak lagi terlihat: mencari informasi, menunggu bahan, mengambil keputusan kecil, atau memindahkan tugas kepada orang lain. Justru bagian-bagian tersebut sering menimbulkan keterlambatan, kesalahan, dan perbedaan hasil.

Memilih Proses untuk Diamati

Mulailah dari satu proses yang perlu dipahami lebih dahulu. Pilih proses yang sering dilakukan, berdampak besar pada pelanggan atau mutu, menimbulkan kesalahan berulang, atau masih sangat bergantung pada pemilik dan pekerja senior. Jangan mencoba mengamati semua pekerjaan sekaligus. Pengamatan yang sempit tetapi lengkap akan lebih berguna daripada catatan luas yang hanya berisi dugaan.

Definisi

Tetapkan batas proses sebelum mengamati. Batas menjelaskan apa yang termasuk dan belum termasuk dalam pengamatan, siapa saja yang terlibat, serta masukan dan keluaran yang perlu diperiksa. Tentukan pemicu awal, yaitu kejadian yang menandai proses dimulai. Pemicu dapat berupa permintaan pelanggan, pesanan yang masuk, kebutuhan pengadaan, bahan yang tiba, atau penyerahan tugas dari satu orang kepada orang lain. Hindari rumusan seperti “saat pekerjaan dimulai”. Tulis kejadian yang dapat dikenali orang lain. Misalnya, proses pemenuhan pesanan dimulai ketika pesanan pelanggan telah tercatat dan detailnya dapat dibaca oleh petugas. Proses pengadaan dapat dimulai ketika stok bahan berada di bawah batas yang ditentukan atau kebutuhan pembelian disampaikan.

Tentukan pula hasil akhir yang menandai proses selesai. Hasil akhir bukan sekadar “pekerjaan sudah dikerjakan”, melainkan keluaran yang dapat diperiksa, diterima oleh pihak tertentu, dan memenuhi kondisi minimum. Dalam pemenuhan pesanan makanan, keluarannya mungkin paket yang sesuai dengan catatan pesanan dan telah diserahkan kepada pelanggan atau kurir. Kondisi minimumnya dapat mencakup jumlah dan jenis produk yang benar, kemasan tertutup, serta informasi pesanan

terpasang. Jika salah satu kondisi belum terpenuhi, proses belum benar-benar tuntas meskipun barang sudah berpindah tempat.

Catat peran yang melakukan atau menerima pekerjaan, tanpa perlu membuat struktur organisasi. Dalam satu pesanan, misalnya, terdapat peran penerima pesanan, penyiap produk, pemeriksa hasil, dan penyerah pesanan. Satu orang dapat menjalankan beberapa peran, terutama dalam usaha kecil. Yang penting, terlihat kapan tanggung jawab berpindah, informasi apa yang diserahkan, dan keluaran apa yang diharapkan oleh pihak berikutnya.

Mengikuti Pelaksanaan Nyata

Setelah batas ditetapkan, ikuti sedikitnya satu pelaksanaan nyata dari pemicu sampai hasil akhir. Jika proses berubah menurut waktu, jenis produk, atau petugas, amati dua atau tiga pelaksanaan. Jangan hanya meminta seseorang menceritakan cara kerja lalu menyalinnya. Cerita membantu menemukan bagian yang tidak tampak, tetapi pengamatan menunjukkan apa yang benar-benar terjadi. Gunakan catatan sederhana untuk merekam urutan kejadian dan, bila memungkinkan, waktu setiap aktivitas atau jeda.

Catat tindakan yang terlihat, bukan kesimpulan tentang tindakan tersebut. Tulis “petugas membuka percakapan pelanggan dan membaca tiga pesan terakhir”, bukan “petugas memastikan pesanan”. Tulis “produk diletakkan di meja pemeriksaan selama sekitar dua menit”, bukan langsung “produk menunggu pengecekan”. Catat juga alat yang digunakan, seperti buku pesanan, telepon, timbangan, label, rak, atau wadah tertentu. Perhatikan informasi yang dicari sebelum langkah dilakukan: apakah petugas memeriksa daftar harga, bertanya kepada rekan kerja, mencari stok, atau membuka percakapan lama?

Waktu tunggu perlu dicatat secara khusus. Sering kali waktu terbesar dalam proses tidak digunakan untuk bekerja, melainkan untuk menunggu bahan, jawaban, alat, persetujuan, atau ruang kerja. Catat kapan pekerjaan berhenti, apa yang tampak menyebabkan jeda, dan kapan pekerjaan berlanjut. Jika alasannya belum jelas, jangan mengarang penjelasan. Tulis bahwa pekerjaan berhenti setelah bahan dicari dan berlanjut ketika petugas lain menyerahkan bahan tersebut. Catatan seperti ini lebih dapat diperiksa daripada dugaan bahwa seseorang bekerja lambat.

Perhatikan pula perpindahan tanggung jawab. Siapa yang menyerahkan pekerjaan, kepada siapa, dan melalui media apa? Informasi mungkin disampaikan melalui catatan tertulis, pesan singkat, ucapan langsung, atau hanya berdasarkan ingatan. Misalnya, petugas penerima pesanan menyebutkan detail secara lisan kepada bagian produksi, tetapi tidak mencatat permintaan khusus pelanggan.

Perpindahan semacam ini perlu ditandai karena informasi dapat berubah, terlewat, atau dipahami berbeda. Keputusan yang muncul juga perlu dicatat, termasuk pilihan bahan pengganti, perubahan urutan pesanan, atau keputusan untuk meminta pemeriksaan ulang.

Perhatian

Agar pengamatan tidak dipengaruhi asumsi, pisahkan fakta dari penjelasan atau dugaan. Tanyakan, “Apa yang saya lihat atau dengar secara langsung?” lalu bedakan dengan pertanyaan, “Apa yang saya simpulkan dari kejadian itu?” Jika melihat pekerja kembali ke ruang penyimpanan, faktanya adalah ia meninggalkan meja kerja dan mengambil sesuatu. Dugaan bahwa ia lupa menyiapkan bahan belum dapat dianggap fakta. Mungkin bahan memang baru dapat diambil setelah jumlah pesanan dikonfirmasi. Pemisahan ini membantu Anda memahami proses tanpa tergesa-gesa menyalahkan orang.

Menggali Bagian yang Tidak Tampak

Bagian yang tidak tampak dapat digali melalui wawancara singkat setelah pengamatan. Tanyakan apa yang dilakukan pertama kali ketika pekerjaan diterima, informasi apa yang dibutuhkan sebelum mulai, dan dari mana informasi itu diperoleh. Tanyakan keputusan apa yang paling sering

muncul dan apa yang dilakukan ketika kondisi tidak sesuai kebiasaan, seperti stok habis, alat tidak tersedia, pelanggan mengubah permintaan, hasil tidak memenuhi standar, atau petugas yang biasanya bertugas tidak masuk.

Mintalah contoh nyata, bukan jawaban ideal. Pertanyaan “Pernahkah terjadi pesanan tidak lengkap? Apa yang dilakukan saat itu?” biasanya lebih berguna daripada “Bagaimana menangani masalah?” Minta orang menjelaskan kejadian terakhir. Jika ada langkah yang berlangsung di luar area pengamatan, tanyakan kapan langkah itu dilakukan, siapa yang mengerjakannya, informasi apa yang digunakan, dan keluaran apa yang dikembalikan ke proses. Dengan cara ini, pekerjaan tersembunyi seperti konfirmasi melalui telepon, pencatatan ulang, atau pemeriksaan di tempat lain dapat ditemukan.

Jika proses melibatkan beberapa orang, bicaralah dengan lebih dari satu peran. Petugas penerima pesanan mungkin mengatakan detail selalu lengkap ketika diserahkan, sedangkan petugas produksi sering merasa harus bertanya ulang. Cocokkan kedua jawaban dengan hasil pengamatan. Tandai perbedaan sebagai bahan pemeriksaan, bukan langsung sebagai kesalahan individu. Perbedaan dapat menunjukkan instruksi yang belum jelas, informasi yang tidak tersedia saat dibutuhkan, atau cara kerja yang menyesuaikan keadaan.

Melihat Hubungan Antarperan

Cara ini sejalan dengan pemetaan lintas fungsi yang dikenalkan Geary A. Rummler dan Alan P. Brache: proses perlu dilihat sebagai hubungan antara pemicu, aktivitas, pelaksana, keputusan, dan hasil, bukan sebagai kumpulan tugas milik satu orang. Dalam praktiknya, ikuti satu permintaan pelanggan dari saat diterima sampai selesai. Catat setiap perpindahan peran dan setiap keputusan. Keterlambatan sering muncul di antara peran, bukan hanya di dalam satu aktivitas.

Gagasan Peter M. Senge tentang pola dan hubungan sebab-akibat juga membantu ketika masalah berulang. Jika beberapa pesanan terlambat karena petugas selalu menunggu konfirmasi stok, jangan berhenti pada catatan “petugas lambat”. Amati polanya: pesanan masuk, stok tidak langsung terlihat, petugas mencari orang yang mengetahui jumlah stok, lalu pekerjaan tertunda. Tujuannya bukan mencari pihak yang disalahkan, melainkan memahami hubungan kejadian yang membuat masalah terus berulang.

Tips Praktis

Sebagai langkah penutup, pilih satu proses yang paling sering menimbulkan pertanyaan atau keluhan minggu ini. Tentukan pemicu dan hasil akhirnya, lalu ikuti satu pelaksanaannya sampai selesai. Catat tindakan, urutan, waktu tunggu, alat, informasi yang dicari, keputusan, pengecualian, dan perpindahan tanggung jawab. Setelah itu, tanyai orang yang terlibat tentang bagian yang tidak terlihat dan bandingkan jawabannya dengan catatan Anda. Tandai bagian yang berbeda, berulang kali menimbulkan jeda, atau belum memiliki kondisi selesai yang jelas. Bagian-bagian inilah yang perlu diprioritaskan ketika proses tersebut nanti disusun menjadi alur dan SOP.

Hasil pengamatan belum perlu menjadi instruksi kerja. Untuk saat ini, susun kenyataan yang dapat diperiksa: dari mana pekerjaan dimulai, siapa yang terlibat, apa yang dilakukan, kapan keputusan muncul, di mana variasi terjadi, dan kapan hasil dianggap selesai. Setelah fakta tersebut diperiksa bersama orang yang menjalankan pekerjaan, catatan itu siap diubah menjadi alur dari pemicu hingga hasil akhir.

2.2 Menggambar Alur dari Pemicu hingga Hasil

Dengan catatan kenyataan yang sudah diperiksa bersama pelaksana, pekerjaan dapat diubah menjadi alur dari pemicu hingga hasil akhir.

Definisi

Peta proses adalah gambaran ringkas tentang bagaimana pekerjaan bergerak: siapa yang memulai, apa yang diperlukan, aktivitas apa yang dilakukan, kapan keputusan muncul, siapa yang menerima hasil, serta ke mana barang atau informasi berpindah. Peta ini bukan hiasan dan bukan salinan SOP. Fungsinya adalah membuat hubungan antaraktivitas terlihat sehingga dapat diperiksa sebelum diterjemahkan menjadi aturan kerja.

Pilih satu proses yang cukup sering terjadi dan sudah diamati. Jangan langsung memetakan seluruh kegiatan usaha. Contoh yang mudah digunakan adalah proses dari permintaan pelanggan sampai pesanan selesai. Batasi proses dengan satu awal dan satu hasil akhir yang jelas. Tulis terlebih dahulu dua kalimat: “Proses dimulai ketika ...” dan “Proses dianggap selesai ketika ...”. Misalnya, proses dimulai

ketika pelanggan mengirimkan pesanan yang lengkap dan berakhir ketika pesanan diserahkan kepada pelanggan atau dikirim sesuai permintaan.

Key Insight: 💡

Batas tersebut mencegah peta melebar ke promosi, pembelian bahan, pencatatan keuangan, atau penanganan keluhan yang belum diperlukan. Proses yang terlalu luas sulit dibaca dan biasanya mencampur beberapa tujuan. Sebaliknya, proses yang terlalu sempit dapat menghilangkan perpindahan atau keputusan penting. Jika kedua kalimat batas masih kabur, jangan mulai menggambar. Perjelas dahulu peristiwa yang menandai awal dan kondisi yang membuktikan bahwa hasil telah diterima.

Menyusun bahan dasar peta proses

Setelah batas ditentukan, catat pihak yang terlibat, bukan hanya jabatan formalnya. Dalam UMKM, satu orang dapat memegang beberapa peran, tetapi perpindahan tanggung jawab tetap perlu terlihat. Pihak tersebut dapat berupa pelanggan, petugas penerima pesanan, bagian produksi, pemeriksa, pengemas, kurir, atau pemilik yang mengambil

keputusan tertentu. Yang penting bukan banyaknya orang, melainkan siapa yang melakukan pekerjaan, memeriksa hasil, dan menerima atau meneruskan pekerjaan berikutnya.

Catat pula masukan, alat, dan informasi yang diperlukan untuk memulai serta menjalankan proses. Masukan dapat berupa pesanan pelanggan, spesifikasi produk, bahan, kemasan, daftar harga, informasi pembayaran, alamat pengiriman, dan catatan khusus. Alat dapat berupa timbangan, perangkat kasir, telepon, aplikasi pesan, atau formulir pencatatan. Bedakan barang, informasi, dan alat. Bahan untuk membuat produk tidak sama dengan informasi tentang ukuran atau jumlah pesanan. Keduanya memengaruhi pekerjaan, tetapi berpindah, digunakan, dan diperiksa dengan cara berbeda.

Tentukan keluaran proses dan pihak yang menerimanya. Keluaran tidak selalu berupa barang jadi. Keluaran dapat berupa pesanan yang sudah dikonfirmasi, produk yang telah diperiksa, paket yang siap dikirim, atau informasi bahwa pekerjaan selesai. Dalam proses pesanan makanan, pelanggan menerima makanan yang sesuai, sedangkan kurir menerima paket yang memiliki alamat dan catatan penyerahan. Menyebut penerima keluaran membantu memastikan proses berakhir pada hasil yang berguna, bukan sekadar pada langkah terakhir yang dilakukan tim.

Kelompokkan aktivitas berdasarkan peran yang menjalankannya. Jika menggunakan papan tulis atau aplikasi, buat arah alur yang konsisten, misalnya dari kiri ke

kanan. Sediakan satu baris untuk setiap peran agar perpindahan mudah dilihat. Ketika petugas penerima pesanan meneruskan rincian kepada bagian produksi, tunjukkan panah yang menandai perpindahan informasi. Ketika produk berpindah dari produksi ke pemeriksa atau pengemas, tunjukkan pula perpindahan barang dan tanggung jawab. Pemetaan lintas fungsi seperti ini membantu melihat hubungan antarbagian, bukan hanya daftar tugas dalam satu bagian.

Memecah pekerjaan menjadi langkah yang dapat diperiksa

Tulis aktivitas dengan kata kerja tindakan dan objek yang jelas. “Cek pesanan” terlalu umum. Gunakan “membandingkan menu, jumlah, waktu, dan alamat dengan pesan pelanggan”. “Siapkan barang” dapat diubah menjadi “mengambil tiga kotak makanan sesuai nomor pesanan”. Jika diperlukan, tambahkan alat, waktu, atau kondisi yang memengaruhi pekerjaan. Langkah yang jelas membuat pembaca mengetahui apa yang harus dilakukan, bukan sekadar memahami maksud umumnya.

Setiap langkah perlu memiliki awal dan akhir yang dapat dikenali. “Mencetak label” dimulai ketika data pesanan telah dikonfirmasi dan selesai ketika label memuat nama pelanggan, isi pesanan, serta alamat. “Mengemas pesanan” dimulai ketika produk dan bahan kemasan tersedia dan selesai ketika paket tertutup, diberi label, serta ditempatkan

di area siap kirim. Tanda mulai dan selesai ini penting karena membantu menentukan kapan tanggung jawab berpindah dan kapan hasil dapat diperiksa.

Gabungkan aktivitas yang terlalu kecil jika dilakukan oleh pelaku yang sama, menggunakan alat yang sama, dan menghasilkan satu keluaran yang sama. Mengambil pulpen, membuka laci, dan menulis nomor tidak perlu menjadi tiga kotak. Sebaliknya, pisahkan aktivitas jika terdapat perbedaan pelaku, alat utama, keputusan, atau hasil. Menerima pesanan dan mengonfirmasi pembayaran mungkin dilakukan orang yang sama, tetapi perlu dipisahkan jika pembayaran menentukan apakah pesanan boleh diteruskan. Penggabungan yang tepat membuat peta ringkas tanpa menyembunyikan titik pemeriksaan.

Sebagai contoh, alur pesanan dapat bergerak dari petugas yang menerima pesan, membandingkan rincian pesanan dengan daftar yang tersedia, lalu mengonfirmasi rincian kepada pelanggan. Setelah pelanggan menyetujui dan menyelesaikan pembayaran, petugas meneruskan informasi kepada produksi. Bagian produksi menyiapkan produk, pemeriksa mencocokkannya dengan daftar pesanan, pengemas memasukkan produk ke kemasan dan menempelkan label, lalu kurir menyerahkan pesanan atau menempatkannya pada titik pengiriman yang disepakati. Setiap perpindahan perlu menunjukkan apa yang diserahkan: informasi pesanan, produk, paket, atau tanggung jawab.

Menunjukkan keputusan dan jalur pengecualian

Daftar aktivitas belum menjadi peta proses jika tidak menunjukkan keputusan. Setelah pemeriksaan pesanan, tambahkan pertanyaan “Apakah rincian pesanan lengkap dan dapat dipenuhi?” Jika jawabannya ya, alur bergerak ke konfirmasi. Jika tidak, alur kembali kepada pelanggan untuk meminta klarifikasi atau menawarkan pilihan yang tersedia. Setelah pemeriksaan produk, gunakan pertanyaan “Apakah isi dan jumlah sudah sesuai?” Jika ya, produk dikemas. Jika tidak, produk dikembalikan ke produksi untuk diperbaiki atau dilengkapi.

Perhatian

Tampilkan kondisi lain yang memang sering terjadi, seperti bahan tidak tersedia, pembayaran belum diterima, alamat tidak jelas, atau pelanggan belum memberi konfirmasi. Peta tidak boleh hanya menggambarkan keadaan ideal. Jalur pengecualian harus menunjukkan tindakan berikutnya dan, jika perlu, pihak yang berwenang mengambil keputusan. Dengan demikian, peta membantu menemukan bagian yang selama ini bergantung pada ingatan atau penilaian pribadi.

Gunakan simbol secara sederhana dan arah alur yang tetap. Oval dapat digunakan untuk awal dan akhir, kotak untuk aktivitas, wajik untuk keputusan, dan panah untuk urutan atau perpindahan. Tidak perlu menguasai seluruh notasi BPMN 2.0.2 dari Object Management Group. Gunakan logika dasarnya: kegiatan memiliki urutan, keputusan memiliki cabang, peran dapat dibedakan, dan setiap cabang menuju hasil tertentu. Beri label yang jelas pada cabang, seperti “ya/tidak”, “sesuai/belum sesuai”, atau “tersedia/tidak tersedia”. Jalur normal harus mudah diikuti, sedangkan jalur pengecualian harus menjelaskan bagaimana pekerjaan kembali ke alur atau kapan proses berhenti.

Menguji kelengkapan peta

Setelah peta tersusun, baca dari awal sampai akhir seolah-olah Anda adalah orang yang baru pertama kali menjalankan pekerjaan. Pada setiap aktivitas, tanyakan apa yang memicunya, apa yang harus tersedia, siapa yang mengerjakannya, dan apa tanda bahwa aktivitas tersebut selesai. Jika sebuah langkah membutuhkan informasi yang belum muncul, tambahkan masukan atau langkah sebelumnya. Jika hasil tiba-tiba muncul tanpa aktivitas yang menghasilkannya, berarti terdapat lompatan logika.

Periksa juga perpindahan pekerjaan, informasi, dan barang. Ketika petugas menyerahkan rincian kepada produksi, apakah informasi disampaikan melalui pesan, catatan pesanan, atau cara lain yang dapat dilacak? Ketika barang berpindah ke pengemas, apakah jumlah dan identitas pesanan masih dapat dikenali? Peta tidak perlu memuat seluruh detail alat komunikasi, tetapi harus memperlihatkan bahwa perpindahan terjadi dan menghasilkan sesuatu yang dapat diperiksa.

Tips Praktis

Uji peta dengan meminta orang yang tidak ikut menulisnya menjelaskan urutan kerja. Jangan langsung memberi penjelasan tambahan. Dengarkan bagian ketika ia berhenti, bertanya, atau menafsirkan langkah secara berbeda. Pertanyaan seperti “setelah ini siapa yang menerima?”, “kalau tidak sesuai harus bagaimana?”, atau “pesanan ini diperiksa kapan?” menunjukkan asumsi tersembunyi. Revisi bagian yang menimbulkan pertanyaan, lompatan logika, atau dua tafsir.

Peta yang telah diuji akan memperlihatkan perpindahan, keputusan, pengulangan, keterlambatan, kesalahan, dan ketergantungan pada pengetahuan orang tertentu. Tandai bagian yang paling sering memerlukan klarifikasi, paling

sering diulang, atau paling besar akibatnya ketika terjadi kesalahan. Bagian-bagian tersebut menjadi bahan pemeriksaan lebih lanjut dan dasar untuk menetapkan prioritas sebelum menulis SOP pada bab berikutnya.

2.3 Menemukan Titik Rawan dan Menetapkan Prioritas Perbaikan

Key Insight: 💡

Peta yang telah diuji memperlihatkan bagaimana pekerjaan bergerak dalam kondisi yang diamati. Namun, peta belum otomatis menunjukkan bagian yang rawan. Untuk menemukannya, bandingkan peta dengan beberapa kejadian nyata: saat kondisi normal, ketika pekerjaan ramai, dan ketika muncul masalah. Perbandingan ini membantu membedakan urutan yang direncanakan dari cara kerja yang benar-benar terjadi.

Pilih tiga sampai lima kejadian dari proses yang sama. Dalam proses pemenuhan pesanan, misalnya, amati pesanan yang datang pada waktu berbeda, ditangani oleh orang berbeda, atau memiliki tingkat kerumitan berbeda. Catat apa yang dilakukan, bukan apa yang menurut Anda seharusnya

dilakukan. Perhatikan perbedaan urutan, alat atau bahan yang digunakan, orang yang mengambil keputusan, waktu mulai dan waktu selesai, serta hasil akhirnya. Dengan cara ini, Anda dapat mengetahui apa yang benar-benar terjadi, bukan hanya mengandalkan ingatan atau kebiasaan.

Catatan tidak perlu rumit. Untuk setiap kejadian, tulis pemicu, pelaksana, urutan aktivitas, keputusan, durasi atau waktu penyelesaian, dan hasil. Jika sebuah langkah dilewati, dilakukan dua kali, memakai alat berbeda, atau dikerjakan oleh orang yang berbeda dari peta, catat apa adanya. Hindari penilaian seperti “ceroboh”, “lambat”, atau “tidak disiplin”. Gunakan keterangan yang dapat diamati, misalnya “informasi ukuran tidak tercantum sehingga pekerja menghubungi pemilik” atau “barang diperiksa kembali setelah dikemas”. Catatan semacam ini membantu tim membahas kondisi proses tanpa menyalahkan pelaksana.

Definisi

Perbedaan antarorang atau antarkejadian tidak selalu berarti ada cara kerja yang salah. Kelompokkan variasi yang ditemukan agar responsnya tepat. Variasi pertama adalah variasi yang wajar. Variasi ini muncul karena kondisi pekerjaan memang berbeda dan tidak menurunkan mutu. Pesanan dalam jumlah besar mungkin memerlukan wadah tambahan, atau pilihan pelanggan tertentu mungkin membutuhkan satu langkah tambahan. Variasi tersebut tidak perlu dihapus, tetapi batas dan alasannya perlu dipahami agar dapat dibedakan dari penyimpangan.

Definisi

Variasi kedua adalah variasi yang perlu diberi aturan. Variasi ini masih dapat menghasilkan pekerjaan yang benar, tetapi membuat hasil terlalu bergantung pada kebiasaan masing-masing orang. Misalnya, seorang pekerja memeriksa alamat sebelum menyiapkan pesanan, sedangkan pekerja lain melakukannya setelah pengemasan. Keduanya mungkin berhasil, tetapi informasi lebih mudah terlewat ketika pemeriksaan dilakukan pada waktu yang berbeda. Tetapkan aturan sederhana tentang kapan pemeriksaan dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan apa yang harus dilakukan jika informasi belum lengkap.

Variasi ketiga adalah variasi yang harus dihilangkan karena menimbulkan hasil yang tidak konsisten. Contohnya adalah takaran bahan yang berubah-ubah, barang yang belum diperiksa langsung dikirim, atau perubahan permintaan pelanggan hanya disampaikan secara lisan kepada satu orang. Dampaknya dapat terlihat pada mutu, jumlah kesalahan, waktu penyelesaian, penggunaan bahan, atau keluhan pelanggan. Variasi seperti ini biasanya menjadi calon utama untuk dibakukan dalam SOP.

Selanjutnya, tandai bagian yang membuat pekerjaan tersendat atau membuka peluang kesalahan. Antrean menunjukkan bahwa pekerjaan menunggu sebelum dapat

dilanjutkan. Periksa di mana penundaan terjadi dan apa penyebabnya. Mungkin hanya satu orang yang boleh memeriksa, alat harus dipakai bergantian, bahan belum tersedia, atau informasi dari tahap sebelumnya belum lengkap. Jangan berhenti pada catatan “pekerja menunggu”. Cari hubungan antaraktivitas yang membuat pekerjaan tertahan.

Perhatian

Pemeriksaan berulang juga perlu diperhatikan. Pemeriksaan ulang bisa memang diperlukan untuk menjaga mutu, tetapi jika dilakukan karena hasil sebelumnya tidak dipercaya, hal itu menunjukkan titik lemah dalam proses. Tanyakan apakah pemeriksaan dilakukan pada tahap yang tepat, kriterianya jelas, dan pelaksana memiliki informasi serta alat yang memadai. Kesalahan yang baru ditemukan di akhir proses sering menimbulkan pembongkaran, perbaikan, pengiriman ulang, atau pengerjaan ulang.

Informasi yang tidak lengkap merupakan tanda rawan berikutnya. Dalam pemenuhan pesanan, nama pelanggan, jumlah barang, alamat, waktu pengiriman, atau pilihan produk mungkin tidak tercatat dengan jelas. Pekerja kemudian harus berhenti, menebak, bertanya, atau menghubungi pemilik. Tandai titik ketika informasi

seharusnya diterima dan titik ketika informasi itu digunakan. Jarak di antaranya dapat menunjukkan tempat informasi hilang, berubah, atau tidak memiliki penanggung jawab yang jelas.

Perhatikan pula perpindahan tanggung jawab. Pekerjaan dapat berhenti karena dua orang sama-sama mengira orang lain akan melanjutkannya. Sebaliknya, dua orang dapat mengerjakan hal yang sama tanpa mengetahui bahwa pekerjaan sudah selesai. Tanyakan siapa menyerahkan hasil, kepada siapa, dalam bentuk apa, dan bagaimana penerima mengetahui bahwa hasil siap digunakan. Peta lintas fungsi, seperti yang diperkenalkan Geary A. Rummler dan Alan P. Brache, dapat membantu melihat celah di antara peran dengan menempatkan aktivitas berdasarkan pelaksana atau kelompok yang terlibat.

Tandai pekerjaan ulang dan pekerjaan yang bergantung pada satu orang. Pekerjaan ulang dapat muncul karena hasil tidak memenuhi kriteria, informasi berubah, atau kesalahan baru diketahui pada tahap akhir. Ketergantungan terlihat ketika tim harus menunggu pemilik untuk keputusan sederhana, hanya satu pekerja yang mengetahui letak alat atau cara menyiapkan bahan, atau hanya satu orang yang dapat menilai kelayakan hasil. Kewenangan tertentu mungkin memang harus berada pada satu orang. Namun, bagian yang berulang dan dapat dijelaskan sebaiknya diubah dari pengetahuan pribadi menjadi kriteria, catatan, atau aturan yang dapat digunakan bersama.

Setiap titik rawan perlu dihubungkan dengan dampaknya. Jangan memilih bagian hanya karena paling terlihat atau paling mengganggu. Tanyakan apakah titik tersebut menurunkan mutu, memperpanjang waktu penyelesaian, menambah pemakaian bahan atau tenaga, mengganggu pengalaman pelanggan, atau membuat pemilik terus-menerus turun tangan. Satu penyebab dapat menimbulkan beberapa dampak sekaligus. Informasi pesanan yang tidak lengkap, misalnya, dapat memaksa pekerja bertanya kepada pemilik, memperlambat proses, dan menghasilkan pesanan yang tidak sesuai.

Tips Praktis

Agar penilaian tidak hanya berdasarkan kesan, gunakan nilai sederhana satu sampai tiga untuk frekuensi dan dampak. Nilai satu berarti jarang atau kecil, sedangkan nilai tiga berarti sering atau besar. Anda juga dapat menandai apakah titik tersebut sangat bergantung pada pemilik atau paling banyak menimbulkan pertanyaan. Perhitungan rumit tidak diperlukan. Tujuannya adalah membandingkan beberapa titik secara masuk akal. Masalah yang sering terjadi dan berdampak besar biasanya lebih layak diprioritaskan daripada masalah yang jarang muncul dan mudah dipulihkan.

Key Insight: 💡 Gunakan pola dan hubungan sebab-akibat, bukan hanya mencari pelaku kesalahan. Jika pesanan sering terlambat, jangan berhenti pada catatan “pekerja lambat”. Periksa apakah pekerjaan selalu menunggu persetujuan, bahan belum disiapkan, informasi awal sering berubah, atau pemeriksaan dilakukan terlalu akhir. Cara pandang terhadap pola, sebagaimana ditekankan Peter M. Senge, membantu mengarahkan perbaikan pada hubungan dalam proses, bukan sekadar teguran kepada orang.

Sebelum menetapkan kesimpulan, tinjau peta bersama pihak yang menjalankan proses dan pihak yang menerima hasilnya. Pelaksana dapat menjelaskan langkah tidak tertulis, jalan pintas, keputusan kecil, dan jalur pengecualian yang sering terjadi. Penerima hasil dapat menunjukkan masalah yang tidak terlihat dari dalam proses, seperti label yang membingungkan, jumlah yang tidak sesuai, atau hasil yang terlambat. Minta mereka mengonfirmasi urutan normal, pengecualian yang sering terjadi, istilah yang dipakai tim, dan bagian peta yang masih berupa dugaan.

Bedakan “belum terjadi” dari “belum terbukti”. Jika suatu langkah dikatakan selalu dilakukan, tetapi belum pernah diamati atau belum ada bukti hasilnya, tandai sebagai hal yang perlu dikonfirmasi. Peta yang baik tidak

menyembunyikan ketidakpastian. Peta menunjukkan bagian yang sudah dipahami, bagian yang memiliki variasi, dan bagian yang masih memerlukan pengamatan.

Pada tahap akhir, pilih fokus awal penulisan SOP. Dahulukan bagian yang paling sering dilakukan, paling berdampak terhadap hasil, paling banyak menimbulkan pertanyaan, atau paling bergantung pada pemilik. Jangan membakukan seluruh proses sekaligus. Pilih bagian yang cukup penting untuk memberi manfaat, tetapi cukup terbatas untuk diamati, ditulis, dan diuji dalam waktu dekat. Tuliskan keputusan itu secara jelas: bagian yang akan dibakukan, alasan pemilihannya, masalah yang hendak dikurangi, dan hasil yang ingin dijaga.

Tips Praktis

Sebagai tindakan langsung, pilih satu proses prioritas dan amati tiga kejadian nyata sampai selesai. Catat perbedaan urutan, alat, keputusan, waktu penyelesaian, dan hasil tanpa menilai pelaksanaannya. Tandai antrean, pemeriksaan berulang, informasi tidak lengkap, perpindahan tanggung jawab yang kabur, pekerjaan ulang, dan ketergantungan pada satu orang. Setelah itu, tanyakan kepada satu pelaksana dan satu penerima hasil apakah peta sudah menggambarkan urutan normal serta masalah yang sering terjadi. Gunakan temuan tersebut untuk memilih satu bagian yang akan ditulis menjadi SOP terlebih dahulu.

Key Takeaways

Key Insight:

Setelah mengamati beberapa kejadian nyata dan memeriksanya bersama pelaksana serta penerima hasil, rapikan temuan menjadi peta yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan berikutnya.

Definisi

- Tetapkan batas proses dengan jelas: mulai dari **pemicu** dan akhiri pada **hasil yang diterima pihak tertentu**. Dengan begitu, pekerjaan sebelum pemicu atau setelah hasil selesai tidak tercampur.
- Tunjukkan unsur yang membuat alur dapat diperiksa: **pihak yang terlibat, masukan, aktivitas, keputusan, perpindahan barang atau informasi, serta keluaran**.
- Tandai variasi yang terlihat dalam praktik, seperti langkah yang dilewati, urutan yang berubah, keputusan berdasarkan kondisi tertentu, atau pengetahuan yang hanya dimiliki orang tertentu. Variasi ini menunjukkan bagian yang sulit diajarkan atau bergantung pada individu.

Perhatian

- Gunakan perbandingan antar-kejadian untuk menandai **antrean, keterlambatan, pengulangan, informasi yang hilang, pekerjaan ulang, dan kesalahan**. Jangan menyimpulkan proses sudah baik hanya karena peta terlihat rapi.
- Saat menyiapkan SOP pada bab berikutnya, prioritaskan bagian yang paling sering menimbulkan masalah, paling besar dampaknya, atau paling berisiko bila dilakukan berbeda.

Tips Praktis

Peta tidak harus sempurna sejak awal. Peta yang jujur tentang apa yang benar-benar terjadi lebih berguna daripada peta ideal yang tidak sesuai praktik. Mulailah dari satu proses prioritas, lalu gunakan temuan lapangan untuk menentukan aturan kerja yang perlu dibuat terlebih dahulu.

Bab 3: Menulis SOP yang Jelas dan Mudah Diikuti

3.1 Menetapkan Struktur dan Batas SOP

Key Insight:

SOP yang mudah diikuti tidak dimulai dari kalimat “lakukan pekerjaan dengan benar”. SOP dimulai dari batas yang jelas: pekerjaan apa yang diatur, siapa yang menjalankan, hasil apa yang harus dicapai, dan kapan pekerjaan dianggap selesai. Batas ini mencegah satu dokumen menjadi terlalu luas, bercampur dengan pekerjaan lain, atau dipenuhi penjelasan yang tidak dibutuhkan saat bekerja.

Gunakan satu SOP untuk satu hasil kerja atau satu rangkaian pekerjaan yang memiliki tujuan, pelaksana, dan titik selesai yang jelas. Misalnya, “SOP Menerima Pesanan Daring” dapat dimulai ketika pesanan masuk dan berakhir ketika pesanan dicatat, dikonfirmasi, serta diteruskan untuk diproses. “SOP Menyiapkan Pesanan untuk Dikirim” sebaiknya menjadi dokumen berbeda karena memiliki hasil akhir, alat, pemeriksaan, dan kemungkinan masalah yang berbeda. Sebaliknya, mencatat pesanan, mencetak label, dan menyiapkan paket dapat berada dalam satu SOP apabila ketiganya merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan menuju satu hasil kerja.

Untuk menetapkan batas tersebut, jawab tiga pertanyaan: apa pemicunya, apa keluaran akhirnya, dan pada titik mana pekerjaan berpindah ke proses atau orang lain? Tuliskan jawabannya sebelum menyusun langkah. Contohnya: “SOP ini mengatur penerimaan pesanan melalui pesan singkat sejak pesanan diterima sampai data pesanan dikonfirmasi dan diserahkan kepada bagian penyiapan.” Kalimat ini membantu tim memahami apa yang termasuk dan tidak termasuk dalam dokumen, sekaligus memperjelas kapan tanggung jawab berpindah.

Tidak semua tindakan harus dipisahkan menjadi SOP tersendiri. Gabungkan tindakan rutin yang sederhana jika dilakukan oleh orang yang sama, memakai cara dan alat yang sama, serta menghasilkan keluaran yang saling berhubungan. Namun, pisahkan tindakan ketika alat, kondisi kerja, penanggung jawab, atau hasil yang diharapkan

berubah. Proses membersihkan meja sebelum membuka toko mungkin dapat digabung dengan SOP pembukaan toko bila pemerannya sama dan waktunya berdekatan. Pemeriksaan kualitas bahan baku sebaiknya dipisahkan jika dilakukan oleh orang berbeda, memerlukan keputusan penerimaan, atau memiliki risiko yang lebih besar.

Definisi

Gunakan kerangka dasar yang sama untuk setiap SOP agar anggota tim tidak perlu mencari informasi di tempat yang berbeda. Kerangka tersebut memuat identitas dokumen, judul, tujuan, ruang lingkup, peran, alat dan bahan, prasyarat, langkah kerja, titik pemeriksaan, kriteria penerimaan, penanganan pengecualian, catatan kerja, dan riwayat revisi. Identitas dokumen sekurang-kurangnya mencakup kode atau nama dokumen, pemilik dokumen, tanggal berlaku, dan nomor versi. Struktur ini sejalan dengan prinsip pengendalian informasi dalam ISO 10013:2021, tetapi penerapannya tidak perlu rumit. Untuk usaha kecil, satu atau dua halaman dengan identitas dan riwayat perubahan lebih berguna daripada dokumen panjang tanpa pengendalian.

Bagian prasyarat menjadi tempat untuk memastikan pekerjaan dapat dimulai dengan kondisi yang benar. Cantumkan informasi, alat, bahan, akses, dan kondisi tempat kerja yang harus tersedia. Jika ada pemeriksaan awal, tuliskan apa yang harus diperiksa sebelum langkah pertama dilakukan dan apa tindakan jika syaratnya belum terpenuhi. Prasyarat juga perlu memuat batas keputusan yang boleh diambil pelaksana, misalnya batas nilai penggantian barang atau jenis perubahan data yang dapat dilakukan tanpa persetujuan.

Perjelas peran sejak awal. Tuliskan pelaksana utama, pemeriksa, dan pemberi persetujuan bila memang diperlukan. Pelaksana utama menjalankan pekerjaan sesuai urutan. Pemeriksa memastikan hasil atau titik penting memenuhi standar. Pemberi persetujuan mengambil keputusan yang tidak boleh dilakukan sendiri oleh pelaksana, misalnya menyetujui penggantian bahan, menerima pesanan yang tidak lengkap, atau mengizinkan pengiriman ulang.

Perhatian

Jelaskan pula kapan pekerjaan harus diteruskan kepada pemilik atau penanggung jawab lain. Kondisinya harus dapat dikenali, bukan sekadar ditulis “bila ada masalah, tanyakan kepada atasan”. Contohnya: “Pelaksana memeriksa jumlah barang dan mencatat selisih. Jika selisih lebih dari dua unit atau barang pengganti tidak tersedia, teruskan kepada penanggung jawab persediaan.” Batas seperti ini menunjukkan masalah apa yang masih boleh diselesaikan pelaksana, keputusan apa yang memerlukan persetujuan, dan kapan pelaksana harus berhenti agar risiko tidak bertambah.

Tentukan tingkat detail berdasarkan kebutuhan, bukan keinginan membuat dokumen tampak lengkap. Tambahkan penjelasan pada langkah yang sering salah, berdampak besar terhadap pelanggan atau biaya, membutuhkan keputusan, atau dikerjakan oleh anggota tim yang belum berpengalaman. Tindakan yang sederhana, sering dilakukan, dan berisiko rendah mungkin cukup dijelaskan dalam satu kalimat. Sebaliknya, pekerjaan yang rawan tertukar memerlukan urutan, batas, contoh hasil yang benar, atau pemeriksaan yang lebih jelas.

Hindari nasihat umum seperti “bekerjalah dengan teliti” atau “layani pelanggan dengan baik”. Prinsip kejelasan dan penghapusan kata yang tidak perlu, seperti yang ditekankan

William Zinsser, membantu memastikan setiap bagian SOP berisi tindakan yang dapat diamati, hasil yang diharapkan, atau keputusan yang harus diambil. Kerangka SOP bukan tempat untuk menumpuk teori, melainkan peta agar informasi penting muncul pada tempatnya.

Bedakan SOP lengkap dari daftar pengingat operasional. SOP menjelaskan tujuan, batas proses, peran, aturan keputusan, standar hasil, dan respons ketika kondisi menyimpang. Daftar periksa hanya mengingatkan urutan tindakan saat pekerjaan berlangsung. Prinsip daftar periksa yang dibahas Atul Gawande menekankan agar pengingat dibuat ringkas, berurutan, mudah dibaca, dan tersedia ketika pengguna membutuhkannya. Karena itu, SOP menjadi sumber cara kerja, sedangkan daftar periksa membantu pelaksana menjalankannya secara konsisten.

Tips Praktis

Mulailah dari satu proses prioritas pada peta proses sebelumnya. Rumuskan pemicu, hasil akhir, dan titik perpindahan tanggung jawab, lalu isi kerangka SOP dengan informasi yang sudah diketahui. Tandai bagian yang masih belum jelas, terutama batas keputusan, kriteria penerimaan, dan kondisi pengecualian. Setelah pelaksana utama mengonfirmasi bahwa struktur tersebut sesuai pekerjaan nyata, setiap tahap siap diubah menjadi instruksi yang singkat, berurutan, dan dapat diamati.

3.2 Menulis Langkah Kerja yang Dapat Diamati

Setelah struktur dan batas SOP ditetapkan, ubah setiap tahap proses menjadi instruksi yang dapat dijalankan tanpa menebak maksud penulis. Langkah kerja adalah bagian yang paling sering dibaca ketika pekerjaan berlangsung. Karena itu, setiap langkah harus dimulai dengan kata kerja tindakan yang jelas dan menunjukkan apa yang dilakukan, terhadap objek apa, menggunakan alat atau cara apa, dalam jumlah atau kondisi seperti apa, serta hasil yang harus terlihat.

Key Insight: 💡

Gunakan pola: kata kerja tindakan + objek + alat atau cara + jumlah atau kondisi + hasil yang terlihat. Tidak semua unsur harus muncul di setiap langkah, tetapi cantumkan unsur yang diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan dan diperiksa. “Siapkan bahan secukupnya” dapat diubah menjadi “Ambil 12 lembar roti dari wadah bahan menggunakan penjepit bersih dan letakkan di baki persiapan.” Kata ambil menunjukkan tindakan, 12 lembar roti menunjukkan jumlah, penjepit bersih menunjukkan alat, dan di baki persiapan menunjukkan hasil yang dapat diperiksa.

Pilih kata kerja yang dapat diamati, seperti ambil, timbang, cocokkan, pasang, catat, pindahkan, hitung, periksa, simpan, atau serahkan. Hindari kata yang terlalu kabur, seperti pahami, perhatikan, jaga, usahakan, tangani, secukupnya, segera, atau sewajarnya, kecuali disertai ukuran, batas, waktu, atau ciri yang dapat diamati. “Perhatikan kebersihan meja” lebih sulit diuji daripada “Singkirkan sisa bahan dari meja, lap permukaan dengan kain bersih, lalu periksa apakah tidak ada remah atau tumpahan yang terlihat.”

Nomori langkah sesuai urutan kejadian dan mulai setiap nomor dengan satu tindakan utama. Langkah yang memuat banyak tindakan dapat membuat pelaksana melewatkan

bagian tertentu. Kalimat “Ambil produk, periksa label, masukkan ke kantong, dan catat jumlahnya” sebaiknya dipecah sebagai berikut:

1. Ambil produk dari rak penyimpanan sesuai jumlah pada tiket pesanan.
2. Cocokkan nama produk dan jumlahnya dengan tiket pesanan.
3. Masukkan produk yang sesuai ke dalam kantong pengiriman.
4. Catat jumlah kantong pada lembar pengiriman.

Definisi:

Tiket pesanan adalah catatan yang memuat produk, jumlah, dan informasi tujuan pesanan. Jelaskan istilah khusus pada pemakaian pertama jika belum dikenal semua anggota tim. Setelah itu, gunakan istilah yang sama. Jangan berganti-ganti antara “tiket”, “nota”, “formulir order”, dan “lembar pesanan” jika semuanya menunjuk dokumen yang sama. Konsistensi istilah mencegah pelaksana mengira bahwa nama yang berbeda berarti benda atau proses yang berbeda.

Tuliskan prasyarat sebelum langkah pertama jika pekerjaan baru boleh dimulai setelah kondisi tertentu terpenuhi, misalnya: “Mulai proses setelah pembayaran tercatat dan tiket pesanan tersedia.” Prasyarat ini mencegah pelaksana mengambil pekerjaan yang belum siap atau menggunakan informasi yang belum lengkap. Setelah itu, lanjutkan langkah dari pemicu yang benar-benar terjadi sampai hasil akhir.

Perhatian: ⚠

*Tempatkan keputusan tepat setelah informasi atau kondisi yang menjadi dasarnya diperiksa. Jangan menumpuk semua keputusan di akhir SOP, karena pelaksana dapat terus menggunakan bahan, produk, atau data yang sudah tidak sesuai. Gunakan pola: **jika kondisi terpenuhi, lakukan tindakan dan lanjutkan ke tujuan berikutnya; jika kondisi tidak terpenuhi, hentikan, perbaiki, pisahkan, atau minta arahan sesuai kewenangan.***

Contohnya:

1. Timbang adonan dan catat hasilnya pada kolom berat.
2. Jika berat berada antara 480 dan 520 gram, lanjutkan ke pembentukan adonan; jika berada di luar rentang tersebut, pisahkan adonan dan minta pemeriksaan penanggung jawab agar ukuran produk tidak menyimpang.

3. Bentuk adonan menjadi 10 bagian dengan berat yang sama.

Batas “480 sampai 520 gram” lebih berguna daripada “beratnya sesuai”. Jika kondisi belum dapat dinyatakan dengan angka, gunakan ciri yang terlihat, terdengar, tercium, atau dapat dihitung. “Gunakan botol yang tutupnya rapat dan tidak bocor” dapat diperjelas menjadi “Periksa tutup botol; gunakan botol hanya jika tutup terkunci saat ditekan dan tidak ada cairan yang merembes setelah botol dibalik selama lima detik.” Dengan cara ini, pelaksana mengetahui apa yang harus diperiksa dan kapan syarat dianggap terpenuhi.

Gunakan tabel ketika SOP perlu membandingkan kondisi atau membagi tindakan dan kewenangan. Tabel harus menjawab tiga pertanyaan: kondisi apa yang diperiksa, tindakan apa yang dilakukan, dan ke mana proses bergerak setelahnya. Misalnya, setelah pencocokan pesanan, gunakan tabel berikut:

Kondisi diperiksa	yang Tindakan yang pelaksana	Hasil yang diharapkan
----------------------	---------------------------------	--------------------------

Nama produk dan Lanjutkan ke Pesanan dapat
jumlah sesuai pengemasan dikemas
tiket

Jumlah kurang Tahan pesanan Kekurangan
dan hitung ulang diketahui sebelum
stok dikirim

Produk berbeda Pisahkan produk Produk yang
dan cocokkan benar ditentukan
kembali dengan
tiket

Tiket tidak terbaca Hentikan proses Tidak ada pesanan
dan minta tiket yang diproses
baru berdasarkan
tebakan

Batas kewenangan juga dapat ditulis dalam tabel agar pelaksana tidak mengambil keputusan di luar perannya.

Keputusan	Boleh dilakukan pelaksana	Perlu penanggung jawab	arahan
-----------	---------------------------	------------------------	--------

Mengganti label yang salah sebelum pesanan dikirim	Ya, setelah mencocokkan dengan tiket	Tidak perlu jika data pada tiket jelas	
--	--------------------------------------	--	--

Mengganti produk yang stoknya habis	Tidak	Ya, karena memengaruhi isi pesanan	
-------------------------------------	-------	------------------------------------	--

Mengulang penimbangan hasil di luar batas	Ya, satu kali sesuai jika alat yang tersedia	Ya, jika hasil kedua tetap di luar batas	
---	--	--	--

Gunakan daftar periksa untuk tindakan berulang yang harus ditandai satu per satu. Prinsip dalam *The Checklist Manifesto* karya Atul Gawande adalah membuat daftar yang ringkas, berurutan, mudah dibaca, dan digunakan saat pekerjaan berlangsung. Daftar periksa bukan pengganti SOP lengkap.

SOP menjelaskan tujuan, urutan, cara kerja, dan keputusan; daftar pemeriksaan mengingatkan hal-hal yang harus dilakukan atau diperiksa.

Contoh daftar pemeriksaan sebelum pesanan diserahkan:

- [] Nama penerima cocok dengan tiket pesanan.
- [] Jumlah setiap produk sudah dihitung.
- [] Kemasan tertutup dan tidak rusak.
- [] Label tujuan terpasang dan terbaca.
- [] Waktu penyerahan sudah dicatat.

Tandai setiap kotak setelah item benar-benar diperiksa, bukan sekaligus di akhir. Jika ada item yang belum terpenuhi, daftar pemeriksaan harus menunjukkan apa yang masih tertinggal. Simpan penjelasan rinci di langkah SOP; gunakan daftar pemeriksaan sebagai pengingat cepat.

Padatkan kalimat tanpa menghilangkan informasi penting. William Zinsser menekankan pentingnya menghapus kata yang tidak perlu agar tulisan langsung menuju maksudnya. “Lakukan pemeriksaan secara menyeluruh terhadap seluruh bagian produk sebelum kemudian melanjutkan ke proses berikutnya” dapat dipadatkan menjadi “Periksa seluruh

permukaan produk. Jika tidak ada retak atau bocor, lanjutkan ke pengemasan.” Kalimat pendek lebih mudah dibaca saat pelaksana sedang bekerja.

Setelah menulis, baca setiap langkah sambil membayangkan anggota baru menjalankannya tanpa bantuan lisan. Tanyakan: apa yang diambil, di mana lokasinya, dengan alat apa, berapa jumlahnya, apa tanda selesai, dan apa yang dilakukan jika kondisi tidak sesuai? Jika jawaban belum terlihat dalam naskah, tambahkan ukuran, batas, ciri, atau tindakan yang diperlukan.

Pilih satu tahap dari peta proses, lalu tulis sekurang-kurangnya lima langkah dengan pola kata kerja, objek, kondisi, dan hasil yang terlihat. Nomori sesuai urutan kejadian, pisahkan kalimat yang memuat lebih dari satu tindakan, dan tambahkan satu keputusan tepat setelah titik pemeriksaannya. Minta pelaksana utama menjelaskan kembali tindakan yang akan dilakukan. Jika ia menggunakan kata atau urutan yang berbeda dari naskah, perbaiki kalimatnya sampai maksudnya tidak lagi bergantung pada penjelasan lisan.

Naskah yang telah jelas siap diuji dalam pekerjaan nyata. Hasil uji akan menunjukkan apakah batas penerimaan sudah tegas, apakah pengecualian memerlukan arahan, dan perubahan apa yang perlu dicatat agar SOP tetap sesuai dengan praktik yang disepakati.

3.3 Menyelesaikan SOP dengan Pengecualian dan Kendali Revisi

Key Insight:

Dengan langkah kerja yang sudah dapat diamati, SOP perlu dilengkapi dengan pengaman agar pelaksana tidak berhenti pada kesimpulan “pekerjaan sudah dilakukan”. Dokumen baru siap digunakan apabila pelaksana dapat mengenali hasil yang diterima, mencatat hal yang penting, bertindak saat kondisi menyimpang, dan mengetahui versi aturan yang sedang berlaku. Karena itu, selesaikan SOP melalui tiga bagian: kriteria penerimaan, penanganan pengecualian, dan kendali revisi.

Definisi:

Mulailah dengan menyatakan seperti apa hasil yang diterima. Hindari kata seperti “rapi”, “baik”, “lengkap”, atau “tepat waktu” tanpa tanda yang dapat diamati. Pada proses penerimaan bahan, misalnya, hasil dapat dinyatakan diterima apabila jumlah sesuai pesanan, nama atau kode barang cocok, kemasan tidak bocor atau rusak, tanggal yang diperlukan masih memenuhi batas usaha, dan penerimaan telah dicatat sebelum barang dipindahkan. Pada proses menyiapkan pesanan, hasil diterima apabila jumlah sesuai nota, nomor pesanan dan nama pelanggan cocok, kemasan tertutup, barang pelengkap sudah dimasukkan, dan pesanan siap pada waktu yang ditentukan.

Pilih kriteria yang berkaitan dengan risiko proses. Kriteria tersebut dapat mencakup kelengkapan, jumlah, kesesuaian identitas, kondisi fisik, ketepatan waktu, dan persetujuan yang diperlukan. Jika kesalahan jumlah sering terjadi, tuliskan cara menghitungnya dan batas selisih yang diperbolehkan. Jika identitas pesanan sering tertukar, minta pelaksana mencocokkan setidaknya dua penanda, seperti nomor pesanan dan nama pelanggan. Jika suatu tahap memerlukan persetujuan, jelaskan siapa yang berwenang menyetujui dan sebelum atau sesudah tindakan apa persetujuan itu harus diperoleh.

Perhatian:

Tempatkan pemeriksaan pada titik yang paling berguna, bukan hanya di akhir SOP. Pemeriksaan yang terlambat membuat kesalahan lebih mahal untuk diperbaiki. Dalam pengemasan, periksa isi sebelum kemasan ditutup dan periksa label sebelum pesanan diserahkan. Tulis pemeriksaan sebagai tindakan yang jelas, misalnya, “Cocokkan nomor pesanan pada nota dengan label sebelum menutup kemasan,” bukan “Periksa kembali pesanan dengan teliti.” Jika suatu tahap menghasilkan keluaran penting, nyatakan kriteria penerimaan tepat setelah langkah tersebut agar pelaksana mengetahui kapan harus melanjutkan dan kapan harus berhenti.

Tips Praktis:

Tentukan pula catatan minimum yang harus dibuat. Catatan tidak perlu merekam setiap gerakan, tetapi harus memuat informasi yang perlu dibuktikan, ditelusuri, atau digunakan untuk menemukan pola masalah. Tetapkan apa yang dicatat, siapa yang mengisinya, dan kapan pencatatan dilakukan. Pada penerimaan bahan, catatan dapat memuat tanggal dan waktu, nama atau kode bahan, jumlah, kondisi bahan, hasil pemeriksaan, serta tindakan atas ketidaksesuaian. Catatan dibuat segera setelah pemeriksaan, bukan pada akhir hari berdasarkan ingatan.

Setiap temuan atau keputusan harus dapat ditelusuri kembali kepada kejadian dan orang yang bertanggung jawab. Catatan “barang bermasalah” terlalu umum. Catatan yang lebih berguna berbunyi, “Dua botol bocor saat diterima pukul 09.10; dipisahkan dan tidak digunakan; pemasok dihubungi Rina; penggantian disetujui pemilik pukul 10.00.” Catatan seperti ini menghubungkan waktu, pelaksana, kondisi, keputusan, dan hasil tindak lanjut. Formatnya boleh berupa buku kerja, lembar cetak, atau pesan yang kemudian dipindahkan ke catatan proses, selama lokasi catatan dan cara pemindahannya jelas.

Tuliskan pengecualian berdasarkan gejala atau pemicunya, bukan dengan kalimat luas seperti “Jika ada masalah, laporkan kepada pemilik.” Untuk setiap kondisi yang sering

terjadi, jelaskan tindakan aman pertama, batas kapan pekerjaan harus dihentikan, pihak yang dihubungi, dan informasi yang harus disampaikan. Pola ini memberi arahan yang dapat digunakan saat masalah muncul tanpa memaksa pelaksana menebak keputusan berikutnya.

Pada proses menyiapkan pesanan, jika jumlah barang kurang, pelaksana menghentikan pengemasan, menghitung ulang berdasarkan nota, lalu memeriksa area penyimpanan. Jika jumlah tetap kurang, pesanan ditahan dan penanggung jawab diberi nomor pesanan, nama barang yang kurang, serta hasil hitung ulang. Jika kemasan rusak, barang dipisahkan dan tidak digunakan sampai diperiksa atau diganti. Jika identitas pesanan tidak cocok, pekerjaan dihentikan sampai nomor pesanan dan nama pelanggan dikonfirmasi. Contoh tersebut menunjukkan bahwa pengecualian harus menghubungkan gejala dengan tindakan, bukan hanya menyebutkan bahwa masalah perlu dilaporkan.

Bedakan masalah yang boleh diperbaiki langsung dari masalah yang memerlukan persetujuan, pemeriksaan ulang, penggantian bahan, atau keputusan pemilik. Pelaksana mungkin boleh mengulang pencocokan label, membersihkan permukaan kerja, atau mengganti kemasan kosong yang rusak selama tindakan itu tidak mengubah isi, jumlah, atau keputusan pelanggan. Sebaliknya, persetujuan diperlukan jika harus mengganti bahan, mengubah jumlah pesanan, menerima barang di luar kriteria, memberi kompensasi, membuang produk, atau melanjutkan pekerjaan setelah

pemeriksaan gagal. Tuliskan batas kewenangan secara langsung: “Jangan gunakan bahan dengan kemasan bocor. Pisahkan, beri tanda, dan tunggu keputusan penanggung jawab.”

Jalur eskalasi harus sederhana dan benar-benar tersedia. Gunakan nama peran atau orang yang dapat dihubungi pada jam kerja, serta jelaskan pengganti jika pihak utama tidak tersedia. Saat meminta bantuan, pelaksana menyampaikan proses yang sedang dilakukan, gejala yang terlihat, jumlah atau identitas yang terdampak, tindakan awal yang sudah dilakukan, dan keputusan yang diminta. Dengan informasi itu, pihak yang berwenang tidak perlu mengulang pemeriksaan dari awal.

Definisi:

SOP juga perlu dibedakan dari daftar periksa. SOP menjelaskan batas proses, cara kerja, kriteria hasil, pengecualian, dan kewenangan. Daftar periksa hanya mengingatkan tindakan berulang atau berisiko tinggi saat pekerjaan berlangsung. Karena itu, daftar periksa dapat memuat pengingat untuk mencocokkan nomor pesanan, memeriksa segel, mencatat suhu, atau meminta persetujuan sebelum barang ditahan, sementara rincian cara dan batas tindakannya tetap berada dalam SOP. Jangan menyalin seluruh SOP menjadi daftar periksa panjang yang sulit dibaca di dekat tempat kerja.

Sebelum ditetapkan, beri SOP identitas yang membedakan naskah yang berlaku dari salinan lama. Informasi dasarnya dapat memuat judul, nomor dokumen bila digunakan, nomor versi, tanggal berlaku, pemilik dokumen, penyusun, pemeriksa, dan pemberi persetujuan. Riwayat revisi sekurang-kurangnya mencatat nomor versi, tanggal perubahan, bagian yang diubah, alasan perubahan, penyusun, pemeriksa, dan pemberi persetujuan bila diperlukan. Perubahan kecil pada istilah atau urutan tampilan tetap perlu dicatat jika dapat memengaruhi cara bekerja.

Perhatian:

Perubahan pada kriteria penerimaan, bahan, alat, urutan langkah, atau batas kewenangan harus diperiksa dan disetujui sebelum digunakan. Hapus atau tandai salinan lama agar tidak ada dua versi yang beredar. Tanggal berlaku menunjukkan sejak kapan aturan baru harus diikuti. Pemilik dokumen bertanggung jawab memastikan isi SOP tetap sesuai praktik yang disepakati, tetapi tidak harus menulis semua perubahan sendiri.

Key Insight:

Setelah naskah lengkap, uji SOP dengan meminta pelaksana yang memahami pekerjaan mengikutinya tanpa penjelasan lisan tambahan. Amati kapan ia berhenti, bertanya, menafsirkan istilah secara berbeda, atau melewati pemeriksaan. Catat pertanyaan dan keputusan yang muncul, lalu perbaiki bagian yang masih memerlukan tebakan. Jika dua pelaksana menjalankan langkah yang sama dengan cara berbeda, instruksinya mungkin masih terlalu umum. Pengujian ini bukan untuk menyalahkan pekerja, melainkan untuk menguji apakah dokumen benar-benar dapat mengarahkan pekerjaan.

Sebagai langkah penutup, pilih satu SOP prioritas dan lengkapi kriteria penerimaan, catatan minimum, pengecualian yang paling sering terjadi, serta identitas versi dan riwayat perubahannya. Setelah itu, minta satu pelaksana mengikutinya tanpa bantuan lisan. Gunakan pertanyaan yang muncul dan penyimpangan yang ditemukan untuk menghasilkan versi pertama yang dapat dipakai, ditelusuri, dan diperbaiki secara terkendali.

Key Takeaways

Key Insight:

Setelah pengecualian dan kendali revisi ditetapkan, rapikan SOP versi pertama agar siap diuji oleh pelaksana.

- Tetapkan batas SOP dengan mencantumkan tujuan, ruang lingkup, peran, prasyarat, hasil yang diharapkan, dan kondisi selesai. Batas ini membantu pelaksana memahami tanggung jawabnya tanpa mengambil alih pekerjaan lain.

- Putuskan tingkat detail dan istilah sebelum pengujian. Jelaskan alat, objek, atau dokumen dengan istilah yang konsisten, lalu tetapkan keputusan yang boleh diambil pelaksana dan keputusan yang harus diteruskan.
 - Susun langkah kerja berurutan, titik pemeriksaan awal, serta kriteria penerimaan. Pelaksana perlu mengetahui kondisi yang harus diperiksa, hasil yang layak, dan bukti yang harus dicatat.
 - Tentukan respons terhadap pengecualian: kapan pekerjaan dihentikan, tindakan sementara yang diizinkan, pihak yang diberi tahu, dan keputusan yang diperlukan. Sediakan catatan kerja serta riwayat revisi agar pelaksanaan dan perubahan dapat ditelusuri.
 - Pastikan naskah memuat seluruh komponen utama: tujuan, ruang lingkup, peran, prasyarat, langkah, pemeriksaan, penerimaan, pengecualian, catatan, dan revisi.
-

Tips Praktis

Kini minta satu pelaksana membaca dan menjalankan SOP tanpa bantuan lisan. Catat bagian yang masih menimbulkan pertanyaan; itulah prioritas perbaikan sebelum SOP digunakan lebih luas.

End of Chapter

Bab 4: Menetapkan Standar Mutu dan Titik Pemeriksaan

4.1 Merumuskan Mutu yang Dapat Dikenali

Mutu sering dimulai dari harapan yang terdengar benar, tetapi sulit digunakan saat bekerja. Pemilik dapat berkata, “Pastikan pesanan rapi,” “Layani pelanggan dengan cepat,” atau “Buat hasilnya bagus.” Masalahnya, dua orang dapat memahami *rapi*, *cepat*, dan *bagus* secara berbeda. Satu orang menganggap kemasan masih layak, sementara orang lain menuntut kemasan tanpa lipatan. Akibatnya, keputusan bergantung pada selera, pengalaman, atau siapa yang sedang memeriksa.

Definisi

Mutu yang dapat dikenali mengubah harapan umum menjadi kondisi yang bisa dilihat, dihitung, dibandingkan, atau diverifikasi. Tujuannya bukan membuat standar yang rumit, melainkan menyamakan gambaran hasil bagi orang yang mengerjakan dan memeriksa. Pertanyaan dasarnya adalah: hasil seperti apa yang boleh diteruskan ke tahap berikutnya atau diberikan kepada pelanggan?

Dalam pendekatan manajemen mutu ISO 9001:2015, mutu berkaitan dengan kesesuaian hasil terhadap kebutuhan yang disepakati dan harapan pelanggan. Untuk usaha kecil, gagasan ini dapat diterapkan tanpa istilah teknis atau dokumen panjang. Mulailah dari hal yang paling dianggap penting oleh pelanggan: pesanan benar, jumlah sesuai, kemasan tidak rusak, respons tidak terlalu lama, atau hasil layanan dapat digunakan sesuai janji.

Karena itu, bedakan tujuan umum dari kriteria penerimaan. “Rapi” adalah tujuan umum; kriterianya dapat berupa label menempel lurus, seluruh tulisan terbaca, dan tidak ada bagian kemasan yang terbuka. “Cepat” dapat menjadi “pesan yang masuk pada jam operasional mendapat respons awal

paling lambat 15 menit.” “Sesuai pesanan” dapat menjadi “jenis produk, jumlah, varian, dan catatan khusus cocok dengan catatan pesanan sebelum dikemas.”

Setiap kriteria perlu menjawab empat hal sekaligus: apa yang diperiksa, batas seperti apa yang masih diterima, bagaimana hasil itu dibuktikan, dan siapa yang berwenang menyatakan pekerjaan selesai. Jika salah satu bagian hilang, pemeriksaan mudah berubah menjadi dugaan. Misalnya, pada proses menyiapkan pesanan, objek yang diperiksa adalah isi pesanan. Batas penerimaannya adalah jenis, varian, jumlah, dan catatan khusus sama dengan catatan pesanan. Cara membuktikannya adalah mencocokkan barang satu per satu sebelum kemasan ditutup. Petugas pengemasan atau pemeriksa yang ditunjuk menyatakan pekerjaan selesai.

Tips Praktis

Gunakan ciri yang dapat diamati, seperti jumlah, ukuran, waktu, kondisi fisik, kelengkapan, atau hasil pencocokan dengan sumber informasi. Pada usaha ritel, “rak siap dibuka” dapat berarti barang tersusun sesuai kategori, label harga terbaca, dan jumlah barang yang dipajang dicatat. Pada usaha makanan, “kemasan layak dikirim” dapat berarti wadah tertutup rapat, tidak retak, bagian luar bersih dari tumpahan, dan label sesuai. Pada usaha jasa, “permintaan pelanggan sudah ditangani” dapat berarti kebutuhan dicatat, tindakan yang dijanjikan dilakukan, dan pelanggan menerima konfirmasi.

Perhatian

Hindari ukuran tanpa batas, pembandingan, atau cara pemeriksaan, seperti “isi secukupnya,” “bersihkan dengan baik,” dan “jawab segera.” Perbaiki kalimatnya menjadi “isi sampai garis penanda pada wadah,” “tidak ada sisa bahan yang terlihat pada permukaan meja setelah dilap,” atau “beri respons awal dalam 15 menit selama jam operasional.” Jika angka tidak relevan, gunakan kondisi yang jelas, misalnya “tidak ada bagian tajam yang menonjol” atau “seluruh komponen pada catatan sudah tersedia.” Kalimat tersebut memberi petugas dasar untuk memutuskan, bukan sekadar kesan.

Uji rumusan dengan meminta dua pemeriksa yang wajar membaca kalimat yang sama tanpa penjelasan tambahan. Tunjukkan contoh hasil yang sama dan minta mereka menentukan apakah hasil itu diterima atau harus diperbaiki. Jika keputusan mereka berbeda, standar masih kabur. Periksa apakah batasnya belum ada, contoh pembandingnya kurang, sumber pencocokannya tidak jelas, atau cara memeriksanya belum dijelaskan. Tujuannya bukan mencari pemeriksa yang paling pintar, melainkan mengurangi ketergantungan pada penafsiran pribadi.

Tidak semua ciri perlu menjadi syarat wajib. Pisahkan syarat wajib dari preferensi tambahan. Syarat wajib adalah hal yang jika gagal dapat menimbulkan keluhan, pekerjaan ulang, keterlambatan, bahan terbuang, atau hasil tidak dapat digunakan. Kemasan yang tertutup rapat dan label yang terbaca merupakan syarat wajib. Posisi stiker yang berbeda satu milimeter mungkin hanya preferensi, kecuali pelanggan atau proses memang menuntutnya.

Pemisahan ini penting karena waktu dan tenaga tim terbatas. Jika semua detail dianggap sama penting, pekerja dapat menghabiskan waktu memperindah hal kecil sementara kesalahan utama terlewat. Untuk setiap karakteristik, tanyakan apa akibatnya jika gagal. Apakah pelanggan menerima hasil yang salah atau tidak dapat menggunakannya? Apakah pekerjaan harus diulang? Apakah bahan atau waktu terbuang? Jika akibatnya kecil dan tidak memengaruhi fungsi atau janji kepada pelanggan, pertimbangkan menjadikannya preferensi, bukan syarat yang menghambat pekerjaan.

Dahulukan karakteristik berdasarkan dampaknya, frekuensi kejadiannya, dan kemudahan pencegahannya. Kesalahan jumlah pesanan biasanya lebih penting daripada posisi pita dekorasi. Label yang salah lebih mendesak daripada tampilan luar yang sedikit tidak seragam. Masalah yang sering terjadi dan mudah dicegah pada tahap awal layak mendapat perhatian lebih besar. Sebaliknya, detail berisiko rendah

tidak perlu diberi pemeriksaan berat. Standar mutu seharusnya melindungi pelanggan dan sumber daya, bukan sekadar memperbanyak aturan.

Sertakan bukti yang ringan dan sesuai risiko. Bukti dapat berupa tanda centang pada catatan pesanan, jumlah yang ditulis, foto sebelum dikirim bila diperlukan, cap waktu respons, atau paraf pemeriksa. Pilih bukti yang membantu memastikan keputusan dan menelusuri masalah. Jika satu tanda centang cukup untuk menunjukkan jumlah telah dicocokkan, jangan meminta formulir panjang. Namun, jangan menulis “sudah dicek” tanpa menjelaskan apa yang diperiksa atau sumber pembandingnya.

Tentukan pula siapa yang boleh menyatakan hasil selesai. Dalam tim kecil, orang yang mengerjakan dapat sekaligus memeriksa pekerjaan sederhana dengan risiko rendah. Pada tahap yang rawan salah, pemeriksaan dapat dilakukan oleh orang kedua atau penanggung jawab yang berwenang menahan hasil. Petugas perlu tahu kapan dapat memperbaiki sendiri dan kapan harus meminta keputusan pemilik. Ia tidak boleh dipaksa meneruskan hasil yang belum memenuhi syarat hanya karena mengejar waktu.

Kerangka Joseph M. Juran membantu menempatkan standar dalam siklus kerja: perencanaan menetapkan mutu yang dibutuhkan pelanggan, pengendalian membandingkan hasil nyata dengan kriteria, dan perbaikan mengubah cara kerja

berdasarkan temuan. Jadi, standar bukan pekerjaan administratif yang berdiri sendiri. Standar menjadi dasar untuk memeriksa hasil dan memilih perbaikan.

Ketika standar gagal dipenuhi, jangan langsung menyimpulkan bahwa pekerja tidak teliti. W. Edwards Deming menjelaskan bahwa variasi dapat berasal dari penyebab umum dalam sistem, seperti alat yang tidak sesuai, bahan berubah, beban kerja terlalu tinggi, informasi pesanan tidak lengkap, atau metode membingungkan. Ada pula penyebab khusus yang muncul sesekali, seperti label tertukar atau alat rusak. Pemeriksaan mutu seharusnya menghasilkan informasi untuk memperbaiki proses, bukan hanya bahan untuk menegur individu.

Tuliskan standar dalam kalimat yang langsung digunakan saat bekerja: “Sebelum kemasan ditutup, cocokkan nama pelanggan, jenis produk, varian, jumlah, dan catatan khusus dengan catatan pesanan. Pesanan diterima jika semua bagian cocok dan kemasan tertutup utuh. Petugas memberi tanda centang; jika ada perbedaan, tahan pesanan dan minta koreksi penanggung jawab.” Rumusan ini memuat objek, batas penerimaan, bukti, kewenangan, dan tindakan awal.

Cobalah pada satu proses yang paling sering menimbulkan keluhan atau pekerjaan ulang. Tulis lima harapan umum yang biasa digunakan, seperti “rapi,” “lengkap,” atau “cepat.” Ubah masing-masing menjadi kalimat yang menyebutkan kondisi teramati, batas penerimaan, cara memeriksa, dan pihak yang menyatakan selesai. Uji kalimat itu kepada dua

anggota tim menggunakan contoh hasil yang sama. Jika keputusan mereka berbeda, perbaiki rumusannya sebelum digunakan.

 **Key Insight:** Dengan standar yang dapat dikenali, tim memiliki dasar yang sama untuk menilai pekerjaan dan menahan hasil yang belum layak. Langkah berikutnya adalah menentukan kapan dan di bagian mana pembandingan dilakukan, sehingga kesalahan ditemukan sebelum terbawa ke tahap berikutnya.

4.2 Menempatkan Pemeriksaan pada Proses yang Tepat

Dengan standar yang dapat dikenali, tim memiliki dasar yang sama untuk menilai pekerjaan dan menahan hasil yang belum layak. Langkah berikutnya adalah menentukan kapan dan di bagian mana pembandingan dilakukan. Pemeriksaan yang tepat membantu menemukan kesalahan sebelum kesalahan terbawa ke tahap berikutnya, menjadi lebih mahal, atau sampai kepada pelanggan.

Pekerjaan tidak perlu diperiksa terus-menerus agar mutunya terjaga. Pemeriksaan yang terlalu banyak dapat memperlambat alur, membuat tim menganggapnya sebagai beban, dan menghasilkan catatan yang tidak pernah

digunakan. Yang lebih penting adalah menempatkan pemeriksaan pada tahap yang paling menentukan: ketika kesalahan masih mudah diperbaiki, sebelum kesalahan menyebar, dan sebelum hasil yang belum layak diterima pelanggan.

Definisi

Dalam pengelolaan mutu, pemeriksaan merupakan bagian dari pengendalian, bukan sekadar kegiatan mencari kesalahan. ISO 9001:2015 menekankan kesesuaian hasil dengan kebutuhan pelanggan. Dalam kegiatan sehari-hari, prinsip ini dapat diterjemahkan menjadi dua pertanyaan: pada tahap mana kita dapat memastikan pekerjaan masih menuju hasil yang benar, dan pada tahap mana kita harus memastikan hasil akhirnya layak diteruskan?

Membedakan pemeriksaan proses dan pemeriksaan hasil

Pemeriksaan proses menilai apakah langkah penting dilakukan dengan cara dan urutan yang benar sebelum kesalahan berlanjut. Pemeriksaan ini melihat kegiatan yang sedang berlangsung, bukan hanya keluaran akhirnya. Contohnya, apakah bahan ditimbang sesuai takaran sebelum

dicampur, apakah alamat pelanggan dicocokkan sebelum barang dikirim, atau apakah mesin dibersihkan sesuai urutan sebelum digunakan kembali.

Pemeriksaan hasil menilai apakah keluaran akhir memenuhi seluruh kriteria penerimaan dan siap diserahkan atau diteruskan. Pertanyaannya bukan lagi “Apakah langkahnya sudah dilakukan?”, melainkan “Apakah hasil ini sesuai pesanan, aman, lengkap, dan layak diterima?” Pada pesanan makanan, pemeriksaan hasil dapat mencakup kecocokan menu, jumlah, kondisi kemasan, label, dan kelengkapan alat makan. Pada jasa perbaikan, pemeriksaan dapat mencakup fungsi alat, kebersihan area kerja, dan penjelasan kepada pelanggan.

Keduanya diperlukan karena proses yang dilakukan dengan benar belum tentu menghasilkan keluaran yang benar. Bahan mungkin telah ditimbang sesuai resep, tetapi suhu pemasakan belum mencapai standar. Sebaliknya, hasil yang tampak baik belum tentu diperoleh melalui proses yang aman atau dapat diulang. Pemeriksaan proses membantu mencegah masalah, sedangkan pemeriksaan hasil memastikan pekerjaan yang keluar dari proses benar-benar layak diterima.

Perhatian

Jangan menjadikan setiap langkah sebagai titik pemeriksaan. Pilih tahap yang apabila terlewat dapat menyebabkan hasil rusak, pekerjaan diulang, bahan terbuang, informasi salah diteruskan, atau pelanggan menerima hasil yang belum layak. Tempatkan pemeriksaan sebelum biaya kesalahan meningkat, sebelum bahan terlanjur tercampur, sebelum informasi diteruskan, dan sebelum barang meninggalkan kendali usaha.

Menemukan titik pemeriksaan yang paling efektif

Ambil satu proses, lalu telusuri urutannya dari awal sampai akhir. Pada setiap tahap, perhatikan apa yang dapat salah, kapan kesalahan mulai terlihat, dan apakah setelah tahap tersebut pekerjaan menjadi lebih mahal atau sulit diperbaiki. Pertimbangkan pula apakah kesalahan akan terbawa ke proses berikutnya atau sampai ke pelanggan, serta bukti apa yang paling sederhana untuk menunjukkan bahwa tahap tersebut sudah benar.

Pertanyaan ini membantu membedakan titik penting dari langkah rutin. Misalnya, dalam penerimaan pesanan melalui pesan singkat, pemeriksaan paling efektif dilakukan setelah pesanan dicatat dan sebelum diteruskan ke dapur. Cocokkan nama pelanggan, menu, jumlah, pilihan tambahan, waktu pengambilan atau pengiriman, dan cara pembayaran dengan pesan asli. Kesalahan pada tahap ini masih mudah diperbaiki. Jika baru diketahui setelah makanan selesai dibuat, bahan, waktu, dan kapasitas kerja sudah terpakai.

Dalam produksi makanan, pemeriksaan dapat ditempatkan sebelum bahan dicampur, setelah pemasakan, dan sebelum pengemasan. Tujuannya berbeda. Pemeriksaan pertama memastikan bahan serta takaran benar. Pemeriksaan kedua memastikan kondisi seperti kematangan atau suhu memenuhi batas. Pemeriksaan terakhir memastikan hasil cocok dengan pesanan dan kemasan tidak rusak. Tidak perlu memeriksa setiap gerakan tangan. Cukup pilih tahap yang dapat mencegah kesalahan besar atau memastikan keluaran penting.

Perhatikan pula titik tidak mudah kembali, yaitu saat pekerjaan masuk ke tahap yang membuat kesalahan lebih sulit dipisahkan atau diperbaiki. Bahan yang sudah tercampur, barang yang sudah diberi label, data yang sudah masuk ke catatan produksi, atau pesanan yang sudah

diserahkan merupakan contohnya. Pemeriksaan sesaat sebelum titik tersebut biasanya lebih berguna daripada pemeriksaan jauh setelahnya.

Titik pemeriksaan dapat diprioritaskan berdasarkan dampak kesalahan, frekuensi kejadian, dan kemudahan pencegahan. Kesalahan yang berdampak besar, sering terjadi, dan mudah dicegah layak diperiksa lebih awal dan lebih konsisten. Sebaliknya, pemeriksaan tambahan untuk masalah yang jarang terjadi, berdampak kecil, dan sulit dicegah perlu dipertimbangkan agar tidak membebani proses tanpa manfaat yang sepadan.

Menetapkan aturan pada setiap titik

Setiap titik pemeriksaan perlu memiliki lima unsur: pemicu, pemeriksa, cara verifikasi, batas keputusan, dan tindakan ketika hasil tidak sesuai.

Pemicu menjelaskan kapan pemeriksaan dilakukan. Pemicu dapat berupa selesainya satu tahap, sebelum bahan dipindahkan, sebelum informasi diteruskan, sebelum mesin digunakan, atau sebelum barang diserahkan. Hindari kalimat

seperti “periksa secara berkala” karena mudah ditafsirkan berbeda. Tuliskan, misalnya, “Periksa setiap pesanan setelah dicatat dan sebelum masuk ke daftar produksi.”

Pemeriksa adalah orang yang bertanggung jawab melakukan verifikasi. Ia tidak selalu pemilik. Pilih orang yang dekat dengan pekerjaan, memahami kriterianya, dan memiliki kewenangan untuk menghentikan atau mengembalikan pekerjaan yang belum sesuai. Dalam tim kecil, seseorang boleh memeriksa pekerjaannya sendiri, tetapi kriteria dan bukti pemeriksaannya harus tetap jelas. Untuk pemeriksaan akhir, pemeriksa yang berbeda dari pelaksana dapat digunakan bila realistis dan membantu menemukan kesalahan.

Cara verifikasi harus dapat dilakukan dengan alat dan waktu yang tersedia. Bentuknya dapat berupa mencocokkan jumlah dengan catatan pesanan, menimbang, mengukur suhu, memeriksa kondisi kemasan, mencoba fungsi alat, atau membaca ulang label. Tuliskan tindakan yang benar-benar dilakukan, bukan istilah luas seperti “pastikan bagus” atau “cek dengan teliti”.

Batas keputusan menunjukkan kondisi diterima dan kondisi yang perlu diperbaiki. Contohnya, pekerjaan diterima jika jumlah sesuai pesanan, label terbaca, segel tertutup, dan tidak ada kebocoran. Jika batas belum dapat dinyatakan dengan angka, gunakan ciri yang dapat diamati, seperti tidak ada bagian terbuka, semua komponen terpasang, atau nama pelanggan sama dengan catatan pesanan.

Tindakan ketika hasil tidak sesuai harus ditentukan pada titik yang sama. Pekerjaan dapat dihentikan, dikembalikan ke tahap sebelumnya, diperbaiki, dipisahkan dari hasil yang diterima, atau dimintakan keputusan kepada pihak berwenang. Jangan hanya menulis “perbaiki bila salah”. Tuliskan responsnya, misalnya, “Tahan pesanan, cocokkan dengan pesan asli, lalu perbarui catatan sebelum produksi dimulai.” Jika masalah berada di luar kewenangan pemeriksa, tentukan kepada siapa masalah disampaikan dan informasi apa yang harus dibawa.

Menyimpan bukti yang berguna

Bukti pemeriksaan tidak harus berupa formulir panjang. Catat waktu, objek yang diperiksa, hasil diterima atau diperbaiki, temuan penting, tindakan yang dipilih, dan identitas pemeriksa bila informasi tersebut diperlukan untuk tindak lanjut. Catatan singkat dapat berbunyi, “10.15, pesanan 027, jumlah dan label sesuai, diterima, diperiksa Rina.” Jika ada masalah, catat misalnya, “10.20, pesanan 028, saus kurang, dikembalikan untuk dilengkapi, diperiksa Rina.”

Gunakan catatan yang singkat dan konsisten. Hindari pencatatan yang tidak pernah dibaca, tidak memengaruhi keputusan, atau hanya mengulang informasi yang sudah tersedia. Sebelum menambahkan kolom baru, tanyakan apakah catatan tersebut akan membantu memastikan

pemeriksaan, mengambil keputusan, atau menelusuri masalah yang berulang. Jika tidak, hilangkan atau sederhanakan.

Deming mengingatkan bahwa variasi hasil tidak selalu disebabkan oleh orang yang bekerja. Jika kesalahan yang sama muncul pada banyak orang, periksa metode, alat, bahan, informasi, dan beban kerja. Teguran kepada satu pekerja tidak akan menyelesaikan masalah yang berasal dari takaran tidak jelas atau alat ukur yang tidak akurat. Cara ini sejalan dengan trilogi mutu Juran: mutu direncanakan melalui kriteria yang jelas, dikendalikan melalui titik pemeriksaan, lalu diperbaiki berdasarkan temuan berulang.

Tips Praktis

Untuk menerapkannya, pilih satu proses prioritas dan tandai tiga sampai lima titik yang paling berisiko. Pada setiap titik, tetapkan pemicu, pemeriksa, cara verifikasi, batas diterima, serta tindakan bila tidak sesuai. Uji aturan itu dalam beberapa pekerjaan nyata. Jika pemeriksaan memperlambat tanpa mencegah masalah, pindahkan atau sederhanakan. Jika kesalahan masih lolos, tempatkan pemeriksaan lebih awal atau perjelas kriterianya.

Setelah beberapa hari, tinjau catatan yang terkumpul. Temuan sekali mungkin cukup ditangani langsung, sedangkan temuan berulang merupakan sinyal untuk menilai metode dan kondisi proses secara lebih menyeluruh. Dengan demikian, pemeriksaan tidak menjadi beban administratif, tetapi menjadi alat untuk mencegah kesalahan, menyeragamkan respons tim, dan menyediakan dasar bagi keputusan perbaikan pada tahap berikutnya.

4.3 Memprioritaskan Temuan dan Menetapkan Keputusan

Key Insight: 💡

Setelah catatan pemeriksaan terkumpul, langkah berikutnya adalah menentukan temuan mana yang perlu ditangani lebih dahulu dan keputusan apa yang harus diambil. Tidak semua temuan memiliki tingkat risiko yang sama. Label yang sedikit miring mungkin cukup diperbaiki sebelum barang diserahkan. Sebaliknya, pesanan tertukar, jumlah tidak sesuai, atau hasil yang tidak memenuhi kebutuhan pelanggan harus segera ditahan. Jika semua temuan diperlakukan sama, tim dapat kelelahan memeriksa hal-hal kecil, sementara kesalahan yang paling berisiko terlambat ditangani.

Definisi: 📌

Gunakan tiga pertimbangan utama: dampak kesalahan, frekuensi kejadian, dan kesulitan memperbaikinya setelah lolos dari proses awal. Dampak menunjukkan seberapa besar akibat kesalahan bagi pelanggan, mutu hasil, waktu, bahan, biaya, atau kepercayaan terhadap usaha. Frekuensi menunjukkan seberapa sering kondisi tersebut muncul. Kesulitan perbaikan menunjukkan apakah kesalahan masih mudah diperbaiki pada tahap sekarang atau akan menjadi mahal, lambat, dan sulit ditelusuri setelah pekerjaan berlanjut.

Penilaian dapat dibuat sederhana dengan kategori rendah, sedang, dan tinggi. Kesalahan berdampak besar, sering terjadi, atau sulit diperbaiki setelah lolos perlu diberi prioritas tinggi. Ketiga faktor itu tidak harus sama-sama tinggi. Kesalahan yang jarang terjadi tetapi dapat menyebabkan kerugian besar tetap memerlukan pengendalian yang jelas. Sebaliknya, kesalahan kecil yang jarang terjadi dan mudah diperbaiki tidak perlu ditangani dengan banyak tanda tangan atau pemeriksaan berulang.

Tips Praktis:

Bayangkan proses pengemasan pesanan. Jumlah barang yang salah berdampak langsung kepada pelanggan dan mungkin menyebabkan pengiriman ulang. Jika kesalahan itu sering muncul, pemeriksaan jumlah perlu menjadi prioritas tinggi dan dilakukan pada setiap pesanan sebelum diserahkan kepada kurir. Kemasan yang sedikit tidak simetris mungkin berdampak rendah selama tetap tertutup, bersih, dan aman. Pemeriksaannya dapat dilakukan melalui contoh hasil yang jelas atau sampling, sesuai risiko yang telah ditetapkan.

Perhatian: ⚠

Prioritas tidak berarti semua masalah harus dijaga melalui pemeriksaan manual. Pemeriksaan perlu dikurangi pada bagian yang berdampak rendah, jarang bermasalah, atau dapat dicegah melalui penataan proses. Jika sendok takar sering tertukar, jangan hanya meminta pekerja memeriksa ulang takaran setiap kali. Letakkan alat pada tempat khusus, beri penanda, dan susun urutan penggunaannya agar kesalahan lebih sulit terjadi. Jika informasi harga sering sudah kedaluwarsa, perbaiki cara penyampaiannya dan tetapkan satu sumber informasi yang sedang berlaku. Jika pesanan sering terbaca tidak jelas, ubah cara pencatatan sebelum menambah pemeriksaan di akhir.

Dengan demikian, keputusan perbaikan sebaiknya diarahkan pada penyebab yang dapat dikendalikan. Penyebabnya dapat berupa standar yang kabur, alat yang tidak siap, bahan yang berubah, informasi yang tidak lengkap, urutan kerja yang membingungkan, beban kerja yang terlalu tinggi, pembagian tanggung jawab yang tidak jelas, atau titik pemeriksaan yang ditempatkan terlalu akhir. Menambah pemeriksaan hanya berguna jika pemeriksaan tersebut benar-benar mencegah kesalahan. Jika tidak, pemeriksaan hanya memindahkan beban tanpa memperbaiki proses.

Pemikiran W. Edwards Deming tentang variasi membantu membedakan respons terhadap temuan. Sebagian variasi berasal dari penyebab umum yang melekat pada cara kerja sehari-hari, seperti metode yang belum jelas, alat yang tidak seragam, atau beban kerja yang tinggi. Sebagian lainnya berasal dari penyebab khusus, seperti alat rusak, bahan tertukar, atau instruksi baru yang belum disampaikan kepada petugas. Keduanya memerlukan tindakan berbeda. Menegur orang belum tentu menyelesaikan penyebab umum. Sebaliknya, perubahan besar pada seluruh proses belum tentu diperlukan jika masalah hanya disebabkan oleh satu kejadian khusus yang dapat ditelusuri.

Definisi:

Setelah prioritas ditentukan, tetapkan keputusan untuk setiap kondisi yang mungkin ditemukan. Jangan berhenti pada kalimat “perbaiki jika ada kesalahan” karena kalimat itu belum menjelaskan siapa yang memperbaiki, apa yang dilakukan, dan kapan hasil boleh diteruskan. Hasil dapat langsung diterima jika seluruh kriteria terpenuhi. Hasil perlu diperbaiki jika bagian yang salah masih dapat dikoreksi dengan alat, bahan, dan langkah yang telah ditentukan. Langkah perlu diulang jika kesalahan pada tahap tersebut dapat memengaruhi hasil berikutnya. Hasil perlu dipisahkan dan diberi tanda jika belum boleh digunakan atau diserahkan. Penyerahan harus ditahan jika terdapat keraguan terhadap kesesuaian, jumlah, identitas pesanan, keamanan, atau dampak kesalahan. Keputusan pengelola diperlukan jika kondisi berada di luar aturan tertulis atau melampaui kewenangan pekerja.

Sebagai contoh, pada proses menyiapkan minuman, tumpahan kecil pada bagian luar gelas dapat dibersihkan oleh petugas sebelum pemeriksaan akhir. Jika ukuran minuman tidak sesuai karena takaran belum dilakukan, langkah tersebut perlu diulang, bukan ditambah air atau bahan secara perkiraan. Jika label pesanan tidak cocok dengan isi gelas, gelas harus dipisahkan dan penyerahan ditahan sampai identitas pesanan dipastikan. Jika pelanggan

meminta perubahan yang belum memiliki aturan, pekerja tidak perlu menebak; ia mengikuti jalur untuk meminta keputusan pengelola.

Perhatian: ⚠

Batas kewenangan harus ditulis secara konkret. Anggota tim boleh memperbaiki sendiri jika kesalahan dapat dikoreksi menggunakan alat, bahan, dan langkah yang sudah ditentukan, tidak mengubah keputusan pelanggan, serta tidak menimbulkan keraguan terhadap hasil. Anggota tim harus menghentikan alur dan meminta arahan jika bahan utama tidak sesuai, jumlah tidak dapat dipastikan, hasil sudah tercampur dengan hasil lain, pesanan memiliki permintaan khusus di luar prosedur, atau perbaikan dapat memengaruhi waktu dan keputusan penyerahan. Batas ini mencegah pekerja mengambil keputusan di luar kemampuan, tetapi juga mencegah mereka meminta izin untuk setiap koreksi kecil yang aturannya sudah jelas.

Aturan keputusan dapat mengikuti urutan yang konsisten. Pertama, bandingkan hasil dengan kriteria penerimaan. Jika sesuai, lanjutkan proses dan catat bukti yang memang diperlukan. Jika tidak sesuai tetapi masih dapat diperbaiki, lakukan koreksi sesuai langkah yang ditentukan lalu periksa kembali. Jika hasil tidak dapat diperbaiki dengan aman atau tetap meragukan, pisahkan dan tahan penyerahan. Minta

keputusan pengelola jika kondisi tidak tercakup dalam aturan atau dampaknya melebihi batas kewenangan. Urutan ini memungkinkan tim bertindak segera tanpa menunggu instruksi lisan untuk masalah yang sudah dapat diprediksi.

Bukti pemeriksaan tidak perlu panjang. Catat waktu atau tanggal, tahap proses, kondisi yang terlihat, tindakan yang dipilih, dan bila perlu nama atau paraf pemeriksa. Catatan “jumlah kurang dua bungkus pada pemeriksaan sebelum pengiriman; pesanan ditahan; dua bungkus ditambahkan; diperiksa ulang” lebih berguna daripada “ada masalah.” Untuk pekerjaan yang sangat berulang, tanda centang pada titik pemeriksaan dapat cukup, selama kriteria penerimaan dan tindakan ketika gagal sudah diketahui.

Temuan juga harus disampaikan berdasarkan fakta yang dapat diamati. Hindari kalimat seperti “Budi ceroboh,” “Rina tidak peduli,” atau “mereka memang tidak bisa bekerja rapi.” Kalimat tersebut menyerang pribadi dan tidak membantu menemukan perbaikan. Gunakan bentuk yang lebih netral: “Pada pemeriksaan pukul 10.00, tiga dari dua puluh pesanan belum memiliki tanda verifikasi jumlah sebelum dipindahkan ke area pengiriman.” Dari catatan itu, tim dapat menelusuri apakah tanda verifikasi sulit ditemukan, urutan kerja berubah saat ramai, petugas belum memahami tanggung jawabnya, atau informasi pesanan datang terlambat.

Definisi:

Dalam kerangka Joseph M. Juran, kegiatan ini menghubungkan perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu. Pada tahap perencanaan, tentukan kebutuhan pelanggan, kriteria penerimaan, dan risiko utama. Pada tahap pengendalian, tempatkan pemeriksaan, bandingkan hasil dengan standar, dan jalankan keputusan yang telah ditetapkan. Pada tahap perbaikan, gunakan pola temuan untuk mengubah metode, alat, informasi, urutan kerja, atau pembagian tanggung jawab. Temuan yang berulang bukan hanya alasan untuk memperketat pengawasan. Temuan itu mungkin menunjukkan bahwa prosesnya sendiri perlu diperbaiki. Pendekatan ini sejalan dengan ISO 9001:2015, yaitu mengaitkan mutu dengan kebutuhan pelanggan dan kesesuaian hasil, bukan sekadar kepatuhan pada langkah.

Tips Praktis:

Setelah membaca bagian ini, pilih satu proses yang paling sering menimbulkan masalah. Gunakan sepuluh temuan terakhir, atau catatan yang tersedia jika datanya belum lengkap. Untuk setiap temuan, tentukan dampak, frekuensi, kesulitan perbaikan setelah lolos, tindakan langsung, dan pihak yang berwenang memutuskan. Tandai prioritas tinggi jika salah satu faktornya besar. Lalu tetapkan aturan yang dapat langsung dipakai tim, misalnya: “Jika jumlah pesanan tidak sesuai, tahan penyerahan, pisahkan pesanan, lengkapi atau ulangi pemeriksaan, lalu minta keputusan pengelola jika jumlah tetap tidak dapat dipastikan.” Aturan yang jelas mengubah pemeriksaan dari kegiatan mencari kesalahan menjadi cara menjaga hasil tetap layak diteruskan.

Key Takeaways

Key Insight:

Setelah prioritas temuan ditetapkan, ubah hasilnya menjadi aturan kerja yang dapat dipakai tim setiap hari:

Definisi:

- Rumuskan standar mutu secara spesifik, terukur, dapat diamati, dan relevan bagi pelanggan. Contohnya, kemasan utuh, label terbaca dan sesuai pesanan, serta respons diberikan dalam batas waktu yang disepakati.
- Tempatkan titik pemeriksaan sebelum hasil berpindah ke tahap berikutnya atau diserahkan kepada pelanggan. Pada titik ini, periksa unsur yang paling berisiko, seperti jumlah, identitas pesanan, label, kelengkapan, dan kondisi barang.

Perhatian:

- Bedakan hasil yang **diterima, perlu diperbaiki, dan harus ditahan atau ditinjau ulang**. Perbaikan sederhana dapat dilakukan segera; hasil yang berisiko salah, tidak lengkap, atau tidak dapat dipastikan tidak boleh diteruskan.
- Tetapkan aturan keputusan berdasarkan dampak kesalahan, frekuensi kejadian, dan kemudahan pencegahannya. Kesalahan berdampak besar atau berulang memerlukan penahanan hasil, pemeriksaan tambahan, dan perbaikan pada sumber prosesnya.

Tips Praktis:

- Nyatakan siapa yang memeriksa, kapan pemeriksaan dilakukan, bukti yang dicatat, serta tindakan setelah temuan muncul: memperbaiki, mengulang, menahan, menghubungi pihak terkait, atau meminta keputusan penanggung jawab.

Mulailah dari satu proses yang paling bermasalah. Standar sederhana yang konsisten, pemeriksaan pada titik yang tepat, dan keputusan yang jelas akan membantu memastikan pekerjaan benar-benar selesai serta layak diteruskan.

End of Chapter

Bab 5: Menangani Pengecualian Tanpa Membuat Tim Bingung

5.1 Mengenali Jenis Pengecualian dan Batas Tindakan

Key Insight: 💡

Dalam pekerjaan harian, tidak setiap kondisi yang berbeda dari kebiasaan merupakan masalah besar. Namun, penyimpangan juga tidak boleh diselesaikan dengan keputusan spontan. Tim perlu membedakan pekerjaan yang masih berjalan normal, pengecualian ringan yang sudah memiliki pilihan penanganan, dan masalah yang memerlukan keputusan pengelola. Pembedaan ini memberi kejelasan tentang kapan anggota tim boleh melanjutkan pekerjaan dan kapan harus berhenti agar dampaknya tidak meluas.

Definisi

Dasar penilaiannya adalah standar mutu, kriteria penerimaan, dan titik pemeriksaan yang tercantum dalam SOP. Pekerjaan berada dalam kondisi normal apabila semua masukan penting tersedia, langkah dilakukan sesuai urutan, hasil pemeriksaan memenuhi kriteria, dan waktu penyelesaian masih berada dalam batas yang ditentukan. Dalam kondisi ini, anggota tim cukup mengikuti SOP dan melakukan pencatatan rutin. Ia tidak perlu meminta persetujuan tambahan untuk keputusan yang memang sudah dijelaskan dalam prosedur.

Misalnya, dalam proses menyiapkan pesanan, bahan tersedia, label sesuai, jumlah barang benar, dan pemeriksaan akhir menunjukkan bahwa pesanan siap dikirim. Tidak ada alasan untuk membuat keputusan baru. Terlalu sering meminta persetujuan untuk kondisi normal justru menjadikan pemilik atau pengelola sebagai pusat semua keputusan kecil dan memperlambat pekerjaan.

Sebaliknya, pengecualian muncul ketika satu atau beberapa kondisi tidak sesuai dengan ketentuan normal. Pengecualian tidak otomatis menunjukkan kesalahan seseorang. Sebelum menentukan tindakan, kenali terlebih dahulu bagian mana yang menyimpang. Sedikitnya ada empat jenis penyimpangan yang perlu dibedakan, yaitu penyimpangan input, proses, hasil, dan waktu.

Penyimpangan input terjadi sebelum pekerjaan dijalankan. Bahan dapat datang dalam jumlah kurang, informasi pesanan belum lengkap, alat belum tersedia, atau data pelanggan berbeda antara pesan singkat dan catatan pesanan. Dalam usaha jasa, input dapat berupa ukuran, alamat, foto, referensi, atau instruksi pelanggan yang belum jelas. Jika input tidak diperiksa sejak awal, masalah berikutnya dapat terlihat seolah-olah berasal dari pekerja yang menjalankan tugas, padahal sumbernya adalah informasi atau bahan yang memang belum memenuhi syarat.

Penyimpangan proses terjadi ketika cara kerja tidak mengikuti langkah atau kondisi yang telah ditetapkan. Contohnya adalah urutan pencampuran berubah, pemeriksaan antara dilewati, alat digunakan di luar kondisi yang disepakati, atau pekerjaan diteruskan meskipun titik pemeriksaan sebelumnya belum lulus. Catat penyimpangan proses sebagai fakta yang dapat diamati. “Pemeriksaan suhu tidak dilakukan sebelum pengemasan” lebih berguna daripada “pekerja kurang teliti”, karena catatan pertama menunjukkan bagian proses yang perlu diperbaiki tanpa langsung menyimpulkan penyebab personal.

Penyimpangan hasil terjadi ketika keluaran pekerjaan tidak memenuhi kriteria penerimaan. Produk mungkin memiliki ukuran yang tidak sesuai, jumlah kurang, kemasan rusak, warna berbeda dari contoh, atau hasil jasa tidak mencakup bagian yang dijanjikan. Pada kondisi ini, jangan langsung memperbaiki, menggunakan, atau mengirim hasil hanya

untuk mengejar kecepatan. Tentukan dahulu apakah hasil dapat diperbaiki, harus dipisahkan, atau memerlukan keputusan dari pihak yang berwenang.

Penyimpangan waktu berkaitan dengan keterlambatan, waktu tunggu yang melebihi batas, atau pekerjaan yang selesai terlalu cepat sehingga pemeriksaan penting terlewat. Keterlambatan bahan dari pemasok, antrean pesanan, kerusakan alat, dan perubahan permintaan pelanggan merupakan contohnya. Ukur kondisi tersebut dengan data yang dapat dilihat, seperti terlambat 20 menit dari jadwal pengiriman atau melewati batas waktu pemeriksaan selama 10 menit. Hindari penilaian seperti “terasa terlambat” atau “sepertinya masih aman”.

Keempat jenis penyimpangan dapat muncul bersamaan. Bahan yang datang terlambat merupakan penyimpangan input sekaligus waktu. Bahan yang tidak sesuai lalu tetap dipakai sehingga hasil rusak merupakan rangkaian penyimpangan input, proses, dan hasil. Dengan memisahkan sumbernya, pengelola dapat memilih perbaikan yang tepat. Masalah input mungkin memerlukan pemeriksaan penerimaan yang lebih jelas, sedangkan masalah proses mungkin memerlukan pelatihan, alat bantu, atau perubahan urutan kerja. Tujuannya bukan mencari siapa yang harus disalahkan, melainkan menemukan bagian kendali yang perlu diperkuat.

Setelah jenis penyimpangan dikenali, bandingkan kondisi tersebut dengan kriteria penerimaan dan titik pemeriksaan. Kriteria penerimaan menjawab pertanyaan, “Seperti apa hasil yang boleh diteruskan?” Titik pemeriksaan menjawab pertanyaan, “Kapan pemeriksaan harus dilakukan sebelum pekerjaan bergerak ke tahap berikutnya?” Pekerjaan dapat diteruskan apabila persyaratan penting tersedia, pemeriksaan yang diwajibkan sudah dilakukan, dan hasilnya masih memenuhi kriteria. Jika kriteria gagal atau informasi penting belum dapat dipastikan, keputusan untuk meneruskan tidak boleh didasarkan hanya pada pengalaman, perkiraan, atau keinginan mengejar waktu.

Gunakan tiga tingkat tindakan. Tingkat pertama adalah kondisi normal. Semua persyaratan terpenuhi dan SOP dapat dijalankan tanpa keputusan tambahan. Tingkat kedua adalah pengecualian ringan. Ada penyimpangan, tetapi dampaknya terbatas dan pilihan penanganannya sudah disetujui sebelumnya. Misalnya, satu kemasan luar rusak, tetapi isi dan segel dalam masih memenuhi kriteria. Jika SOP telah menyetujui penggantian kemasan, pekerja boleh menggantinya tanpa menunggu pemilik. Demikian pula, bahan pendukung yang kurang dapat diganti dengan bahan alternatif apabila pilihan, jumlah, dan syarat penggunaannya sudah ditetapkan.

Tingkat ketiga adalah masalah keputusan. Kondisinya berpotensi memengaruhi mutu, biaya, keselamatan, pelanggan, atau jadwal secara berarti. Contohnya adalah bahan utama yang tidak sesuai spesifikasi, alat ukur yang

memberikan hasil meragukan, pesanan pelanggan yang berbeda dari catatan, jumlah kerusakan yang melewati batas, atau keterlambatan yang membuat janji pengiriman tidak dapat dipenuhi. Dalam keadaan ini, pekerja tidak cukup memilih cara berdasarkan kebiasaan. Pekerjaan perlu dihentikan atau ditahan pada titik yang aman, lalu arahan diminta dari pihak yang memiliki kewenangan.

Perhatian

Batas antara pengecualian ringan dan masalah keputusan harus dibuat berdasarkan ukuran yang dapat diamati. Jangan gunakan batas seperti “kalau kelihatannya banyak”, “kalau cukup parah”, atau “kalau pelanggan mungkin kecewa”. Gantilah dengan jumlah penyimpangan, lama keterlambatan, nilai kerugian, atau perubahan hasil. Contohnya, satu sampai dua unit cacat boleh dipisahkan untuk diperbaiki, tetapi lebih dari dua unit harus dilaporkan; keterlambatan sampai 10 menit dapat ditangani dengan penyesuaian urutan, tetapi lebih dari 10 menit memerlukan keputusan; selisih satu unit dapat diperiksa ulang, sedangkan selisih lebih dari satu unit harus ditahan. Kerugian di atas nilai tertentu juga tidak boleh disetujui sendiri oleh pekerja pelaksana.

Batas tersebut tidak harus sama untuk semua usaha. Usaha makanan, ritel, produksi rumahan, dan jasa memiliki tingkat mutu serta dampak yang berbeda. Yang penting, batas ditentukan sebelum kejadian terjadi, ditulis dengan bahasa

yang mudah diperiksa, dan dipahami oleh tim. Jika data belum cukup untuk menentukan batas yang tepat, gunakan batas sementara yang konservatif. Setelah beberapa kejadian terkumpul, tinjau apakah batas tersebut terlalu longgar, terlalu ketat, atau sudah sesuai.

Penilaian dampak dan kemungkinan dapat membantu menentukan tingkat tindakan. Pertimbangkan seberapa besar dampaknya jika kondisi diteruskan dan seberapa sering kondisi tersebut terjadi. Dampak rendah dengan pilihan penanganan yang sudah disetujui biasanya dapat dikelola sebagai pengecualian ringan. Dampak sedang, kejadian yang berulang, atau kondisi yang dapat mengganggu pelanggan dan jadwal perlu dinaikkan untuk ditinjau. Dampak tinggi, terutama yang menyangkut keselamatan, mutu kritis, kerugian besar, atau komitmen pelanggan, harus dianggap sebagai masalah keputusan meskipun baru terjadi sekali. Prinsip ini sejalan dengan penilaian risiko sederhana: kenali sumber masalah, pertimbangkan dampaknya, lalu lihat kemungkinan terjadinya.

Selain batas tindakan, setiap SOP perlu memiliki aturan berhenti. Proses harus dihentikan apabila syarat penting tidak tersedia, hasil pemeriksaan gagal, sumber masalah belum jelas, atau tindakan lanjutan berpotensi memperbesar kerugian. Syarat penting dapat berupa bahan utama, informasi pelanggan, alat ukur, persetujuan desain, atau kondisi kebersihan yang menjadi bagian dari kriteria penerimaan. Pekerjaan juga perlu ditahan jika

meneruskannya akan membuat hasil yang tidak sesuai bercampur dengan hasil yang siap digunakan. Menahan pekerjaan pada tahap awal sering lebih aman daripada memperbaiki banyak hasil yang telanjur rusak.

Pekerjaan yang dihentikan harus ditandai dengan keterangan yang mudah dikenali, misalnya “ditahan—menunggu pemeriksaan”, “jangan dikirim”, atau “bahan perlu dikonfirmasi”. Pisahkan dan amankan bahan, produk, pesanan, alat, atau catatan terkait agar tidak digunakan secara tidak sengaja. Sebelum meminta arahan, catat fakta yang diperlukan: apa yang ditemukan, pada tahap mana, kapan terjadi, berapa jumlahnya, kriteria atau pemeriksaan mana yang tidak terpenuhi, serta tindakan pengamanan yang sudah dilakukan. Catatan fakta membantu pihak yang mengambil keputusan memahami keadaan tanpa harus menyaring cerita yang sudah bercampur dengan dugaan.



Tips Praktis

Sebagai langkah awal, pilih satu proses yang paling sering menimbulkan kebingungan. Baca kembali kriteria penerimaan dan titik pemeriksaannya, lalu rumuskan contoh kondisi normal, pengecualian ringan, dan masalah yang harus dihentikan. Tambahkan batas yang dapat diukur, seperti jumlah unit, menit keterlambatan, nilai kerugian, atau perubahan hasil. Bacakan contoh tersebut kepada anggota tim dan tanyakan, “Pada kondisi mana Anda boleh

melanjutkan, dan pada kondisi mana Anda harus berhenti?” Jika jawabannya berbeda-beda, batas kewenangan belum cukup jelas dan perlu diperbaiki sebelum SOP digunakan.

Dengan dasar ini, pengecualian tidak lagi diperlakukan sebagai kejutan yang harus diatasi dengan keberanian atau pengalaman pribadi. Tim dapat mengenali sumber penyimpangan, menilai ruang tindakannya, menghentikan pekerjaan pada titik yang aman, dan menyediakan informasi yang seragam untuk pengambilan keputusan. Catatan dari kejadian-kejadian tersebut kemudian dapat digunakan untuk menyusun respons yang konsisten dan memperbarui SOP ketika pola masalah mulai terlihat.

5.2 Menyusun Respons Seragam untuk Setiap Pengecualian

Setelah tim dapat mengenali jenis pengecualian dan batas tindakannya, langkah berikutnya adalah memastikan setiap kejadian ditangani melalui urutan yang sama. Respons seragam tidak berarti semua masalah harus diselesaikan dengan cara yang identik. Artinya, setiap kejadian diperiksa melalui langkah dasar yang sama, kemudian ditindaklanjuti sesuai dampak, kondisi nyata, dan kewenangan orang yang menanganinya. Dengan cara ini, keputusan tidak bergantung pada siapa yang sedang bertugas atau siapa yang paling cepat bereaksi.

Key Insight: 💡 Urutan yang dapat digunakan adalah: **kenali kondisi, hentikan bagian yang terdampak, periksa fakta, pisahkan hasil yang diragukan, lalu pilih tindakan yang berada dalam batas kewenangan.** Urutan tersebut perlu ditulis dengan bahasa yang mudah dipahami dan dilatih melalui contoh. Kalimat “jika ada masalah, laporkan kepada atasan” belum cukup karena tidak menjelaskan apa yang harus dihentikan, informasi apa yang perlu disiapkan, dan keputusan apa yang boleh diambil sebelum pengelola merespons.

Pertama, kenali kondisi yang terjadi. Bandingkan keadaan lapangan dengan kriteria dalam SOP. Periksa apakah jumlah bahan kurang, label tidak sesuai, alat berhenti bekerja, hasil berada di luar batas mutu, atau pekerjaan melewati waktu yang ditentukan. Penyimpangan perlu disebutkan secara konkret, bukan melalui penilaian umum seperti “sepertinya bermasalah” atau “hasilnya kurang bagus”.

Contohnya, “lima dari tiga puluh kemasan tidak tertutup rapat” lebih berguna daripada “banyak kemasan rusak”. Catatan faktual membantu orang berikutnya memahami ukuran masalah tanpa menebak-nebak. Pada tahap ini, fokusnya adalah apa yang berbeda dari ketentuan, kapan ditemukan, dan bagian mana yang terdampak, bukan mencari siapa yang harus disalahkan.

Kedua, hentikan bagian yang terdampak. Hentikan pekerjaan, alat, bahan, atau pengiriman yang berpotensi memperbesar dampak. Penghentian tidak selalu berarti seluruh kegiatan harus berhenti. Jika satu mesin menghasilkan segel kemasan yang longgar, yang dihentikan adalah penggunaan mesin tersebut atau bagian produksi yang bergantung padanya. Pekerjaan lain yang telah dipastikan tidak terdampak dapat tetap berjalan.

Aturan berhenti harus dapat diperiksa. Pekerjaan perlu dihentikan jika hasil tidak memenuhi kriteria penerimaan, jumlah cacat melewati batas, bahan tidak dapat diidentifikasi, atau alat menunjukkan kondisi yang dapat merusak hasil maupun membahayakan pekerjaan. Hasil yang diragukan tidak boleh dipakai, dikirim, atau dicampur dengan hasil yang sudah memenuhi ketentuan sebelum statusnya jelas.

Tindakan mengamankan keadaan berbeda dari tindakan memperbaiki keadaan. Mengamankan berarti menahan barang, memberi tanda, memisahkan pesanan, menghentikan alat, menyimpan bahan di tempat yang sesuai, atau memberi tahu pihak terkait. Memperbaiki berarti mengatur ulang, mengerjakan ulang, mengganti bahan, mengubah jadwal, memperbaiki alat, atau membuang hasil. Tim perlu mengamankan keadaan lebih dahulu agar bukti penyebab tidak hilang dan dampak tidak meluas. Memperbaiki terlalu cepat dapat membuat jumlah masalah sulit dihitung atau menyebabkan hasil yang belum diperiksa kembali masuk ke proses.

Ketiga, periksa fakta. Pemeriksaan harus menjawab apa yang terjadi, kapan terjadi, pekerjaan atau kelompok hasil mana yang terlibat, berapa jumlahnya, dan berdasarkan ketentuan mana hasil tersebut dinilai tidak sesuai. Periksa catatan kerja, label, waktu produksi, jumlah, kondisi alat, serta hasil pemeriksaan sebelumnya. Gunakan bukti yang tersedia, bukan dugaan.

Jika informasi belum cukup, pekerja tidak perlu membuat kesimpulan. Status dapat ditandai sebagai “menunggu pemeriksaan” sambil menyampaikan fakta yang sudah diketahui. Dalam kasus bahan kurang, hitung ulang bersama orang lain dan cocokkan dengan catatan penerimaan. Dalam kasus keterlambatan, periksa waktu pemicu, tahap yang tertunda, dan pekerjaan lain yang terkena dampak. Pemeriksaan sederhana ini membantu mencegah keputusan spontan yang sulit dipertanggungjawabkan.

Keempat, pisahkan hasil yang diragukan. Hasil yang belum jelas statusnya harus dipisahkan dari hasil yang telah memenuhi ketentuan. Pemisahan dapat dilakukan dengan wadah berbeda, rak khusus, label, tanda pada daftar kerja, atau penahanan pesanan di area yang disepakati. Tanda penahanan sekurang-kurangnya memuat identitas pekerjaan, waktu, jumlah, dan alasan penahanan.

Pemisahan bukan berarti hasil tersebut pasti harus dibuang. Barang yang masih dapat diperbaiki tetap perlu menunggu pemeriksaan dan keputusan yang sesuai. Sebaliknya, barang

yang belum dipastikan aman atau sesuai tidak boleh dikirim hanya karena tenggat waktu sudah dekat. Status akhir harus ditetapkan oleh pihak yang memiliki kewenangan.

Kelima, pilih tindakan sesuai batas kewenangan. SOP perlu menjelaskan keputusan yang boleh diambil tanpa persetujuan dan keputusan yang harus menunggu pengelola. Pengecualian ringan dapat ditangani langsung oleh petugas atau penanggung jawab proses jika risikonya rendah, pilihan tindakannya sudah ditetapkan, dan batasnya tidak terlampaui. Tindakan tersebut dapat berupa mengganti label yang salah sebelum pengiriman, mengulang pemeriksaan, memisahkan hasil cacat, atau mengerjakan ulang sejumlah kecil hasil dengan metode yang telah disetujui.

Batas kewenangan sebaiknya ditulis berdasarkan **jumlah, nilai, waktu, dan mutu**, bukan hanya berdasarkan jabatan. Misalnya, petugas boleh mengulang proses maksimal sepuluh unit tanpa persetujuan, menggunakan bahan pengganti yang telah disetujui untuk kebutuhan maksimal satu jam, atau menunda pengiriman sampai tiga puluh menit untuk menyelesaikan pemeriksaan. Jika jumlahnya lebih besar, nilai bahan atau pesanan melewati batas, keterlambatan mengubah janji kepada pelanggan, atau hasil menyentuh batas mutu penting, kasus tersebut harus dilaporkan dan keputusan menunggu pengelola.

Keputusan untuk mengirim hasil yang diragukan, mengubah resep atau spesifikasi, mengganti bahan utama, membuang barang bernilai besar, memberikan penggantian kepada

pelanggan di atas batas tertentu, atau menjanjikan jadwal baru tidak boleh diambil sendiri oleh petugas. Pengelola atau pihak yang ditunjuk harus menyetujui perubahan terhadap hasil, biaya, jadwal, atau komitmen kepada pelanggan. Untuk pengecualian ringan, penanggung jawab proses menangani tindakan awal. Untuk keputusan yang mengubah hasil atau jadwal, pengelola menjadi pemberi persetujuan. Jika dampaknya lintas fungsi, seperti melibatkan produksi, pengemasan, pengiriman, dan layanan pelanggan, semua pihak yang terdampak perlu diberi tahu.

Setiap kejadian perlu dicatat dengan bahasa yang faktual dan netral. Catatan minimal memuat waktu kejadian, pekerjaan atau pesanan yang terkait, kondisi yang ditemukan, fakta hasil pemeriksaan, tindakan awal untuk mengamankan keadaan, pihak yang dihubungi, keputusan yang diambil, hasil akhir, dan penanggung jawab tindak lanjut. Jika dilakukan pengerjaan ulang, tuliskan jumlahnya, metode yang digunakan, dan hasil setelah diperiksa. Jika keputusan menunggu pengelola, catat kapan permintaan disampaikan dan kapan keputusan diterima.

Tuliskan “dua belas unit memiliki tutup longgar setelah pemeriksaan akhir”, bukan “petugas mengemas dengan ceroboh”. Catatan pertama membantu membedakan kondisi, dampak, dan kemungkinan penyebab. Catatan kedua menyalahkan individu sebelum fakta dipastikan. Catatan yang baik tidak berhenti pada “sudah diperbaiki”, tetapi menjelaskan apa yang diamankan, apa yang diperbaiki, siapa

yang memeriksa ulang, apakah hasil diterima atau tetap ditahan, dan tindakan pencegahan apa yang perlu dipertimbangkan.

Sebagai latihan, pilih satu pengecualian yang sering terjadi. Tulis urutan responsnya, bagian yang harus dihentikan, fakta yang perlu diperiksa, hasil yang harus dipisahkan, tindakan yang boleh dilakukan tanpa persetujuan, serta batas jumlah, nilai, waktu, dan mutu yang memicu eskalasi. Setelah digunakan beberapa kali, catatan tersebut akan menunjukkan apakah aturan sudah cukup jelas atau masih menghasilkan keputusan yang berbeda-beda. Pola itu menjadi dasar untuk mengendalikan pengecualian dan memperbarui SOP.

5.3 Mengendalikan Pola Pengecualian dan Memperbarui SOP

Key Insight

Setelah respons dasar digunakan secara seragam, catatan setiap kejadian dapat dipakai untuk melihat apakah aturan sudah membantu atau justru masih menimbulkan keputusan yang berbeda-beda. Catatan tersebut tidak hanya menyelesaikan masalah hari ini. Jika dikumpulkan dengan cara yang sama, catatan dapat menunjukkan bagian proses yang sering gagal, batas kewenangan yang belum jelas, atau keputusan yang terlalu bergantung pada pemilik. Karena itu, pengelola perlu menyediakan satu tabel penanganan pengecualian yang mudah dicari saat bekerja, bukan membiarkan informasi tersebar di pesan singkat atau ingatan pribadi.

Definisi

Susun tabel dengan kolom kondisi, tanda atau bukti, tindakan awal, pihak yang dihubungi, batas keputusan, status pekerjaan, dan catatan wajib. Kondisi harus ditulis secara spesifik, misalnya “bahan datang tanpa label tanggal” atau “pesanan berubah setelah produksi dimulai”, bukan sekadar “bahan bermasalah”. Tanda atau bukti menjelaskan hal yang dapat dilihat, diukur, atau diperiksa. Tindakan awal menunjukkan cara menahan dampak, seperti memisahkan bahan, menghentikan pengiriman, menahan pekerjaan, atau menandai hasil yang diragukan.

Pihak yang dihubungi dan batas keputusan perlu ditulis berpasangan. Contohnya, “hubungi penanggung jawab dapur; pekerja boleh mengembalikan bahan jika segel rusak, tetapi tidak boleh mengganti bahan tanpa persetujuan.” Rumusan seperti ini menjawab dua pertanyaan penting: keputusan apa yang boleh diambil sendiri dan kapan pekerjaan harus berhenti menunggu arahan. Status pekerjaan dapat berupa **ditahan, menunggu keputusan, diperbaiki, diterima dengan persetujuan, atau ditutup**. Catatan wajib sekurang-kurangnya memuat tanggal, proses atau pesanan terkait, fakta yang ditemukan, penyebab yang diketahui, tindakan yang dilakukan, pihak pemberi persetujuan, dan hasil akhirnya.

Kelompokkan pengecualian berdasarkan sumbernya, seperti bahan, informasi, alat, waktu, hasil kerja, atau permintaan pelanggan. Pengelompokan ini mempercepat pencarian respons dan membantu menunjukkan di titik mana penyimpangan muncul: sebelum pekerjaan dimulai, selama proses berlangsung, atau ketika hasil diperiksa. Bahan yang tidak sesuai, misalnya, perlu ditelusuri berbeda dari hasil masakan yang tidak mencapai standar. Demikian pula, informasi pesanan yang tidak lengkap perlu dibedakan dari keterlambatan alat atau tenaga kerja.

Tidak semua kejadian perlu diprioritaskan dengan cara yang sama. Dahulukan pengecualian yang sering berulang, berdampak besar terhadap pelanggan atau keamanan hasil, sulit dideteksi sebelum sampai kepada pelanggan, atau berkali-kali memerlukan keputusan pemilik. Penilaian sederhana berupa kemungkinan rendah, sedang, atau tinggi dapat dibandingkan dengan dampaknya. Kejadian yang jarang tetapi berisiko besar tetap memerlukan aturan berhenti dan jalur eskalasi yang jelas. Sebaliknya, kejadian ringan yang sudah memiliki respons tetap dapat ditangani tim sesuai tabel tanpa menunggu keputusan pengelola.

Key Insight

Tinjau catatan secara berkala, misalnya setiap minggu pada masa awal penerapan. Cari pola berdasarkan waktu kejadian, titik proses, sumber penyimpangan, keputusan yang diambil, dan hasil akhirnya. Jika bahan sering tidak berlabel ketika diterima, masalahnya mungkin berada pada pemeriksaan penerimaan, bukan pada ketelitian pekerja saat produksi. Jika pesanan pelanggan sering berubah setelah pekerjaan dimulai, aturan konfirmasi informasi mungkin belum cukup kuat. Dengan cara ini, pengecualian dipelajari sebagai pola proses, bukan hanya sebagai kesalahan individu, sejalan dengan pendekatan perbaikan berkelanjutan Deming.

Perhatian

Perbarui SOP apabila bukti menunjukkan bahwa aturan lama tidak memadai, tidak jelas, atau berulang kali menghasilkan keputusan berbeda. Tambahkan langkah, bukti pemeriksaan, atau pilihan respons yang benar-benar membantu. Tetapkan penanggung jawab perubahan, tanggal mulai berlaku, dan alasan singkatnya. Jangan menghapus titik pemeriksaan, catatan, atau aturan berhenti hanya agar SOP terlihat lebih ringkas. Jika suatu kondisi masih memerlukan pertimbangan pengelola, pertahankan jalur eskalasinya; tidak semua keputusan khusus perlu dijadikan aturan umum.

Tips Praktis

Setelah revisi, jelaskan perubahan melalui contoh kasus dan latihan pada kondisi yang paling sering terjadi. Tarik versi lama dari tempat kerja agar tim tidak menggunakan dua aturan berbeda. Sebagai langkah awal, masukkan lima catatan pengecualian terakhir ke dalam tujuh kolom tersebut, lalu tandai kejadian yang paling sering atau paling berdampak. Tetapkan satu perubahan SOP, penanggung jawab, dan tanggal berlaku. Pada pemeriksaan berikutnya, lihat apakah pertanyaan dan kejadian yang sama mulai berkurang.

Key Takeaways

- Gunakan hasil peninjauan untuk membedakan pekerjaan normal, pengecualian ringan, dan masalah yang melampaui kewenangan tim—baik terkait bahan, informasi, alat, waktu, maupun hasil. Tidak setiap perbedaan memerlukan keputusan pengelola, tetapi penyimpangan juga tidak boleh diselesaikan dengan asumsi pribadi.
- Tuangkan aturan dalam satu tabel penanganan pengecualian yang memuat **kondisi, tindakan awal, pihak yang dihubungi, batas keputusan dan persetujuan, serta catatan wajib**. Tabel harus dapat digunakan oleh siapa pun yang sedang bertugas.
- Untuk setiap kejadian, kendalikan kondisi, pisahkan hasil yang diragukan, catat fakta penting, lalu ikuti jalur eskalasi jika kewenangan atau batas risiko terlampaui. Urutannya seragam, tetapi solusi tetap menyesuaikan dampak dan kondisi nyata.
- Tetapkan aturan berhenti yang jelas. Hentikan pekerjaan ketika risiko meningkat, hasil tidak dapat dipastikan, dampak meluas, atau tindakan berikutnya membutuhkan persetujuan pihak yang lebih berwenang.

- Tinjau catatan secara berkala. Jika pola yang sama berulang, jangan hanya mengingatkan petugas; perjelas keputusan, perbaiki langkah kerja, tetapkan penanggung jawab, dan perbarui SOP dengan tanggal berlaku.

Tips Praktis

Mulailah dari kejadian yang paling sering membuat tim ragu, uji tabel saat bekerja, lalu sesuaikan berdasarkan catatan nyata. Dengan aturan yang seragam, tim dapat bertindak tenang tanpa menebak-nebak.

End of Chapter

Bab 6: Mengubah SOP Menjadi Kebiasaan Tim

6.1 Menyiapkan Pelatihan yang Mudah Diikuti

Key Insight:

Agar SOP benar-benar menjadi cara kerja tim, pelatihan perlu dimulai dari kemampuan yang harus terlihat, bukan dari kewajiban membaca dokumen. Pilih satu proses prioritas yang paling sering menimbulkan kesalahan, lalu gunakan SOP versi terbaru, alat kerja yang benar, hasil acuan, dan contoh kondisi yang sering menyebabkan masalah. Dengan bahan yang sama seperti di tempat kerja, peserta belajar melakukan pekerjaan yang nyata, bukan sekadar mengingat penjelasan.

Tuliskan hasil kerja yang harus dapat dilakukan peserta. Misalnya, dalam proses menyiapkan pesanan, peserta harus dapat membaca catatan pesanan, mengambil barang sesuai

jenis dan jumlah, memeriksa kondisi barang, mengemasnya dengan bahan yang tepat, menempelkan identitas pesanan, lalu menempatkannya di area pengiriman.

 Perhatian

Hindari sasaran seperti “memahami proses pengemasan”. Pemahaman harus dibuktikan melalui tindakan yang dapat diamati dan hasil yang dapat diperiksa.

Tentukan urutan penting yang tidak boleh dilewati. Pada contoh tersebut, isi pesanan harus diperiksa sebelum kemasan ditutup, lalu identitas pesanan dicocokkan sebelum paket dipindahkan. Jika urutan dibalik, kesalahan dapat baru terlihat setelah barang dikirim. Tandai langkah yang mencegah kesalahan, melindungi mutu, atau menghasilkan catatan penting sebagai langkah wajib. Langkah lain yang tidak langsung memengaruhi hasil dapat dijelaskan sebagai cara kerja yang disarankan, bukan sebagai syarat yang membingungkan peserta.

Definisi

Tetapkan pula kriteria penerimaan dengan bahasa yang mudah dikenali. Pesanan dinyatakan sesuai bila jenis dan jumlah barang cocok dengan catatan, tidak ada barang rusak atau tertukar, kemasan tertutup rapi, label terbaca, dan paket berada di area yang benar. Jika ada batas waktu, cantumkan batas yang realistis. Jangan menggunakan standar seperti “harus bagus” atau “harus teliti” tanpa penjelasan, karena peserta dan pelatih dapat menafsirkannya secara berbeda.

Pisahkan kemampuan ke dalam tiga tingkat. Kemampuan wajib dikuasai sebelum bekerja mandiri mencakup membaca instruksi, menjalankan urutan kritis, menggunakan alat dengan benar, mengenali hasil yang tidak sesuai, dan melakukan pemeriksaan akhir. Kemampuan yang dapat dipelajari sambil bekerja mencakup meningkatkan kecepatan, menata alat agar lebih efisien, atau menangani variasi kecil yang sudah memiliki aturan. Adapun keputusan yang tetap memerlukan persetujuan pengelola mencakup mengganti bahan atau produk, menerima hasil yang tidak memenuhi kriteria, mengubah urutan untuk kondisi khusus, menjanjikan waktu baru kepada pelanggan, atau menangani masalah yang belum diatur dalam SOP.

Susun sesi pelatihan dari tujuan dan standar hasil, penjelasan singkat, demonstrasi, praktik terbimbing, praktik mandiri, pemeriksaan pemahaman, hingga pencatatan hasil. Penjelasan cukup menjawab tiga pertanyaan: kapan pekerjaan dimulai, seperti apa hasil akhirnya, dan pada titik mana peserta harus berhenti atau meminta persetujuan. Saat demonstrasi, kerjakan proses dengan kecepatan wajar sambil menjelaskan alasan pada langkah penting. Tunjukkan juga satu kesalahan yang sering terjadi dan peragakan cara menemukan, menahan, serta melaporkannya sesuai batas kewenangan.

Praktik terbimbing bukan sekadar meminta peserta meniru. Biarkan peserta mengerjakan bagian utama, sementara pelatih mengamati tanpa terlalu cepat mengambil alih. Berikan koreksi segera pada langkah yang dapat menimbulkan kesalahan, lalu minta peserta mengulang bagian tersebut. Setelah peserta berhasil dengan bantuan minimal, berikan satu tugas utuh untuk dikerjakan mandiri. Gunakan alat dan bahan yang sama dengan pekerjaan harian agar kemampuan yang terbentuk dapat langsung berpindah ke tempat kerja.

Bangun alasan perubahan secara sederhana supaya pelatihan tidak dipandang sebagai tambahan administrasi. Jelaskan masalah yang hendak dikurangi, misalnya pesanan tertukar atau pertanyaan berulang kepada pemilik, serta kebiasaan baru yang perlu dipertahankan. Pada akhir sesi, periksa kemampuan melalui tugas nyata dan pertanyaan situasional:

langkah mana yang tidak boleh dilewati, bagaimana mengenali hasil yang ditolak, dan kapan harus meminta persetujuan.

Catat tanggal pelatihan, proses yang dilatih, hasil pemeriksaan, bagian yang masih perlu didampingi, serta keputusan apakah peserta boleh bekerja mandiri. Jika belum siap, tuliskan kemampuan yang harus diulang dan kapan pemeriksaan berikutnya dilakukan.

Tips Praktis

Sebagai langkah awal, pilih satu proses prioritas minggu ini, siapkan SOP, alat, dan hasil acuan, lalu tetapkan hasil kerja, urutan wajib, kriteria penerimaan, serta batas keputusan yang memerlukan persetujuan. Dengan dasar ini, pendampingan berikutnya dapat berfokus pada praktik sampai anggota tim siap memegang pekerjaannya sendiri.

6.2 Mendampingi Praktik Sampai Siap Bekerja Mandiri

Setelah proses, alat, hasil acuan, dan kriteria penerimaan disiapkan, pendampingan perlu mengubah isi SOP menjadi tindakan yang dapat diamati. Jangan langsung meminta peserta bekerja hanya karena ia sudah membaca atau

mendengar penjelasan. Pastikan ia memahami tujuan proses, titik pemeriksaan, batas keputusan, dan akibat jika langkah penting dilewati. Pemahaman ini menjadi dasar sebelum peserta melihat demonstrasi dan mencoba sendiri.

Menjelaskan tujuan dan batas keputusan

Sebelum peserta menyentuh alat atau bahan, jelaskan hasil akhir yang harus dicapai. Dalam proses pengemasan pesanan, misalnya, tujuannya bukan sekadar memasukkan barang ke dalam kemasan. Pesanan harus sesuai, terlindungi, mudah dikenali, dan siap diserahkan tanpa menimbulkan pekerjaan ulang. Tunjukkan pula titik pemeriksaan yang wajib dilakukan, seperti mencocokkan isi pesanan dengan catatan serta memeriksa kondisi barang dan kemasan sebelum ditutup.

Sampaikan juga batas keputusan secara terang. Peserta mungkin boleh memperbaiki posisi barang, mengganti bahan kemasan dengan bahan yang setara, atau mengulang pemeriksaan ketika menemukan kesalahan kecil. Namun, ia tidak boleh mengganti barang rusak dengan barang lain, menerima perubahan pesanan tanpa konfirmasi, atau mengabaikan selisih jumlah karena pekerjaan sedang ramai. Jelaskan siapa yang harus dihubungi ketika kondisi berada di luar kewenangannya. Dengan begitu, bekerja mandiri tidak disalahartikan sebagai bebas menentukan semua hal.

Hubungkan langkah penting dengan akibat jika langkah tersebut dilewati. Pesanan yang tidak dicocokkan sejak awal dapat tertukar dan baru diketahui setelah sampai kepada pelanggan. Barang yang tidak diperiksa sebelum dikemas dapat mengalami kerusakan yang kemudian sulit ditelusuri kapan terjadinya. Catatan yang tidak diisi membuat tim tidak dapat mengetahui apakah masalah muncul saat menyiapkan, memeriksa, atau menyerahkan pekerjaan. Hubungan sebab-akibat ini membantu peserta memahami SOP sebagai perlindungan terhadap mutu dan kelancaran kerja, bukan sebagai tambahan administratif.

Sebelum demonstrasi, minta peserta menjelaskan kembali dengan kata-katanya sendiri: “Apa tujuan utama pekerjaan ini?”, “Di bagian mana Anda harus berhenti dan memeriksa?”, dan “Kondisi seperti apa yang harus langsung dilaporkan?” Jika jawabannya masih berupa hafalan atau menunjukkan asumsi yang keliru, luruskan terlebih dahulu. Beberapa menit untuk memastikan pemahaman awal lebih berguna daripada membiarkan peserta berlatih dengan dasar yang salah.

Memperagakan urutan normal dan pengecualian

Peragakan pekerjaan secara utuh dari awal sampai hasil akhir. Gunakan urutan normal dan kecepatan yang masih dapat diikuti peserta. Sambil bekerja, sebutkan tindakan kunci secara singkat, misalnya, “Saya mencocokkan nomor pesanan dengan label sebelum mengambil barang,” atau,

“Saya berhenti di sini untuk memeriksa jumlah dan kondisi sebelum kemasan ditutup.” Ucapan ini membuat pertimbangan yang biasanya tersimpan dalam kebiasaan pelatih menjadi terlihat dan dapat dipelajari.

Tunjukkan posisi alat, cara membaca informasi, titik pemeriksaan, serta cara mencatat hasil. Jangan hanya memperagakan bagian yang menurut Anda paling penting atau menunjukkan kecepatan kerja Anda. Perlambat bagian yang sering menimbulkan kesalahan. Dalam proses menyiapkan minuman, misalnya, peserta perlu melihat cara memastikan ukuran takaran, urutan pencampuran, dan tanda bahwa hasil sudah sesuai sebelum diserahkan.

Setelah urutan normal selesai, tunjukkan satu pengecualian yang paling sering terjadi. Pilih kondisi yang benar-benar mungkin ditemukan, seperti label tidak sesuai dengan barang yang tersedia, bahan utama habis, alat memberikan ukuran yang meragukan, atau informasi pesanan tidak lengkap. Peragakan respons yang benar secara lengkap: berhenti pada titik yang aman, pisahkan atau tandai pekerjaan yang bermasalah, catat kondisi yang ditemukan, lalu hubungi pihak berwenang jika keputusan tidak dapat diambil sendiri.

Jangan berhenti pada instruksi umum seperti, “Kalau ada masalah, tanyakan kepada saya.” Tunjukkan informasi yang harus disampaikan agar keputusan dapat dibuat dengan cepat. Peserta perlu menyebutkan identitas pekerjaan atau nomor pesanan, kondisi yang ditemukan, langkah yang sudah dilakukan, dan keputusan yang dibutuhkan. Dengan cara ini, peserta belajar untuk tidak menebak, menyembunyikan masalah, atau meneruskan pekerjaan secara diam-diam.

Berikan waktu untuk bertanya setelah demonstrasi. Jika masih ada bagian yang belum dipahami, ulangi hanya bagian tersebut, bukan seluruh proses. Anda juga dapat meminta peserta menyebutkan urutan kerja sambil menunjuk alat, bahan, atau hasil yang harus diperiksa. Cara ini membantu menemukan kekosongan pemahaman sebelum peserta mulai memegang tanggung jawab.

Melatih dengan bantuan yang makin berkurang

Pada latihan terbimbing, peserta menjalankan langkah utama sementara pelatih mengamati. Hindari mengambil alih hanya karena gerakannya lebih lambat atau belum serapi kebiasaan Anda. Kesalahan yang tidak membahayakan keselamatan, mutu, atau kewenangan sebaiknya dijadikan bahan belajar. Biarkan peserta menyadari bagian yang

terlewat, kemudian minta ia memperbaikinya. Jika semua kesalahan langsung dibetulkan, peserta dapat tampak berhasil selama didampingi tetapi belum siap bekerja tanpa bantuan.

Gunakan pertanyaan untuk mengarahkan perhatian, bukan untuk menghakimi. Ketika peserta akan melewati pemeriksaan, tanyakan, “Apa yang perlu dipastikan sebelum langkah ini diteruskan?” Jika hasilnya meragukan, tanyakan, “Tanda apa yang menunjukkan hasil ini dapat diterima?” Ketika menemukan kondisi yang berbeda, tanyakan, “Di titik mana pekerjaan ini harus dihentikan?” dan “Siapa yang perlu Anda hubungi sebelum melanjutkan?” Pertanyaan ini dapat digunakan sebelum, selama, atau sesudah praktik.

Bantuan langsung diperlukan jika ada risiko keselamatan, hasil akan rusak atau keluar dari kriteria penerimaan, atau peserta hampir mengambil keputusan di luar kewenangannya. Di luar batas tersebut, berikan petunjuk singkat dan ruang untuk mencoba. Daripada berkata, “Ambil bahan yang benar,” tanyakan, “Informasi mana yang perlu Anda cocokkan sebelum memilih bahan?” Setelah langkah selesai, berikan umpan balik yang spesifik: sebutkan tindakan yang sudah benar, bagian yang belum sesuai, akibatnya, dan cara mencoba kembali.

Gunakan siklus singkat: peserta melakukan pekerjaan, berhenti untuk membahas apa yang terjadi, menghubungkan pengalaman dengan SOP, lalu mencoba kembali dengan bantuan yang lebih sedikit. Dua atau tiga pertanyaan setelah

praktik biasanya cukup untuk memperjelas pembelajaran. Tujuannya bukan memperpanjang diskusi, melainkan memastikan peserta mampu mengubah koreksi menjadi tindakan pada percobaan berikutnya.

Menguji praktik dengan gangguan minimal

Setelah peserta memperoleh dasar yang cukup, lakukan praktik mandiri dalam kondisi yang mendekati pekerjaan sebenarnya. Peserta menyelesaikan proses dari awal sampai akhir tanpa diingatkan terus-menerus. Pelatih tetap berada dalam jangkauan jika diperlukan, tetapi tidak memberi petunjuk pada setiap langkah. Bila sesuai dengan risiko pekerjaan, masukkan satu pengecualian yang wajar, seperti informasi pesanan yang tidak lengkap atau hasil pemeriksaan yang menunjukkan ketidaksesuaian.

Amati bukan hanya hasil akhir, melainkan juga cara peserta mencapainya. Periksa apakah ia mengikuti urutan penting dan tidak melewati titik pemeriksaan, apakah hasil memenuhi kriteria penerimaan, apakah catatan pekerjaan atau kondisi khusus diisi dengan benar, dan apakah pengecualian ditangani sesuai batas kewenangan. Hasil yang tampak benar tetapi diperoleh dengan mengabaikan pemeriksaan tetap menunjukkan celah kemampuan, karena cara tersebut dapat menimbulkan masalah pada kesempatan berikutnya.

Setelah praktik, lakukan pemeriksaan pemahaman berdasarkan pekerjaan yang baru saja dilakukan. Minta peserta menjelaskan tujuan langkah penting, menunjukkan titik berhenti, menyebutkan tanda bahwa hasil diterima, serta menjelaskan tindakan ketika kondisi menyimpang. Tanyakan pula siapa yang harus dihubungi dan informasi apa yang perlu disampaikan. Jika peserta tidak dapat menjawab, periksa penyebabnya: istilah mungkin belum dipahami, instruksi mungkin kurang jelas, atau urutannya memang belum dikuasai.

Menetapkan izin kerja mandiri berdasarkan bukti

Key Insight: 💡

Izin bekerja mandiri diberikan berdasarkan pola kemampuan, bukan karena peserta telah mengikuti pelatihan atau berhasil satu kali. Peserta harus mampu menjalankan urutan utama, mencapai kriteria penerimaan, mencatat pekerjaan, dan mengambil keputusan sesuai kewenangannya dalam beberapa pengamatan yang konsisten. Sebagai patokan praktis, lakukan sedikitnya tiga pengamatan pada kesempatan berbeda, mencakup pekerjaan normal dan, bila memungkinkan, satu pengecualian yang umum. Proses berisiko tinggi dapat memerlukan pengamatan atau pendampingan lebih banyak.

Jika peserta belum siap, hindari penilaian umum seperti “belum teliti” atau “tidak cocok”. Tentukan perilaku yang perlu diulang. Ia mungkin memahami tujuan tetapi sering melewati pemeriksaan, mampu mengikuti urutan tetapi tidak tahu kapan meminta persetujuan, atau menghasilkan pekerjaan yang benar tetapi lupa mencatat. Ulangi demonstrasi pada celah tersebut, lanjutkan dengan latihan terbimbing, lalu lakukan pengamatan ulang dengan bantuan minimal.

Catat hasil setiap pengamatan: bagian yang sudah dikuasai, kesalahan yang muncul, bantuan yang masih diperlukan, pengecualian yang dapat ditangani, serta batas pekerjaan yang boleh dilakukan sendiri. Jika sudah memenuhi syarat, tetapkan ruang kerja mandiri dan kondisi yang tetap memerlukan persetujuan. Jika belum, tentukan kemampuan yang harus diulang dan waktu pemeriksaan berikutnya. Dengan alur ini, perhatian pelatih dapat beralih dari mengulang seluruh instruksi ke menjaga konsistensi kebiasaan, memperbaiki hambatan, dan memantau perkembangan kemampuan tim.

6.3 Menjaga Kebiasaan, Mengatasi Hambatan, dan Mencatat Kemampuan

Key Insight:

Pengamatan setelah praktik terbimbing membantu memastikan bahwa cara kerja baru tetap digunakan ketika pemilik tidak berada di samping anggota tim. Pelatihan belum benar-benar berhasil hanya karena seseorang dapat mengikuti SOP satu kali. Kebiasaan itu perlu terlihat kembali pada hari yang sibuk, saat pekerjaan menumpuk, dan ketika kondisi sedikit berbeda dari contoh latihan. Karena itu, perhatian berikutnya bukan lagi mengulang seluruh penjelasan, melainkan menjaga konsistensi, mengatasi hambatan, dan mencatat perkembangan kemampuan.

Mulailah dengan mengamati tanda-tanda penolakan secara tenang. Penolakan tidak selalu disampaikan melalui ucapan seperti “cara ini merepotkan”. Bentuknya dapat berupa melewati satu langkah, menggunakan alat yang berbeda, kembali bertanya kepada rekan senior, atau menyatakan bahwa cara lama sudah cukup. Dengarkan alasan di balik perilaku tersebut. Mungkin alat berada terlalu jauh, bahan belum tersedia, urutan kerja sulit dilakukan, atau langkah tertentu memang menambah waktu. Mendengarkan tidak berarti langsung menyetujui cara lama. Tujuannya adalah memperoleh informasi sebelum menentukan apakah masalahnya terletak pada pemahaman, dukungan kerja, atau isi SOP.

Key Insight:

Setelah alasan tersebut dipahami, bandingkan kebiasaan lama dengan hasil yang diharapkan. Gunakan masalah yang benar-benar dialami tim, seperti pekerjaan yang harus diulang, keluhan pelanggan, barang tertukar, atau pemilik yang terus menerima pertanyaan yang sama. Jelaskan hubungan antara langkah dalam SOP dan manfaatnya. Pemeriksaan ulang isi pesanan, misalnya, mungkin menambah beberapa detik, tetapi dapat mencegah pengiriman salah yang memerlukan waktu lebih lama untuk diperbaiki. Perubahan lebih mudah diterima ketika anggota tim melihat masalah yang hendak dicegah, bukan hanya mendengar perintah untuk mengikuti dokumen.

Tetapkan aturan kerja yang sama untuk semua orang, termasuk anggota yang paling berpengalaman. Jika pekerja lama boleh melewati langkah tanpa alasan yang jelas, anggota baru akan menangkap pesan bahwa SOP hanya berlaku bagi orang tertentu. Sampaikan masa penyesuaian dengan batas yang nyata, misalnya selama satu minggu setiap orang menggunakan urutan baru dan menerima pengamatan singkat pada akhir giliran kerja. Setelah masa

tersebut, cara kerja menjadi standar operasional. Jalur pengecualian hanya digunakan jika alasannya sudah disepakati dan batas keputusannya jelas.

Perhatian

Pada saat yang sama, jangan mengubah SOP setiap kali seseorang merasa langkahnya kurang nyaman. Revisi perlu didasarkan pada bukti bahwa langkah tersebut tidak praktis dalam kondisi kerja nyata atau tidak berhasil menjaga mutu yang ditetapkan. Catat kapan masalah terjadi, bagian mana yang sulit dilakukan, serta akibatnya terhadap hasil. Jika alat selalu berada terlalu jauh, perbaiki penataannya terlebih dahulu. Jika urutan pemeriksaan menimbulkan kesalahan baru, uji urutan yang lebih baik. Dengan cara ini, tim memahami bahwa SOP dapat diperbaiki berdasarkan bukti, tetapi tidak boleh diabaikan karena kebiasaan pribadi.

Pendampingan juga perlu mengikuti tingkat kemampuan setiap anggota. Bagi orang yang cepat menguasai proses, kurangi penjelasan berulang dan arahkan pengamatan pada hasil: apakah langkah penting dilakukan, kriteria penerimaan terpenuhi, dan pekerjaan selesai tanpa bantuan. Bagi orang yang masih kesulitan, pecah proses menjadi bagian yang lebih kecil. Demonstrasikan kembali satu

bagian, minta ia menirukan, lalu berikan umpan balik segera sebelum kesalahan berlanjut ke tahap berikutnya. Setelah itu, minta ia mencoba lagi dengan perbaikan. Pola melakukan, memeriksa hasil, memahami penyebab, dan mencoba kembali membuat bantuan menjadi semakin terarah.

Definisi

Catatan kemampuan membantu keputusan penugasan dibuat berdasarkan bukti, bukan kesan. Untuk setiap proses, tandai status anggota sebagai belum dilatih, sedang berlatih, mampu dengan pendampingan, atau siap bekerja mandiri dalam batas yang telah ditetapkan. Tuliskan tanggal peninjauan, kesalahan yang masih muncul, pengecualian yang dapat ditangani, serta kondisi yang tetap memerlukan persetujuan. Catatan ini tidak perlu panjang. Yang penting, pemilik dan anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang pekerjaan yang boleh dilakukan sendiri dan kapan bantuan masih wajib diminta.

Saat anggota baru bergabung, gunakan alur dan standar pencatatan yang sama. Mulai dengan orientasi singkat tentang tujuan proses, urutan kerja, hasil yang diterima, dan batas kewenangan. Lanjutkan dengan demonstrasi, praktik

terbimbing, lalu praktik dengan pengamatan. Pastikan pekerja senior yang mendampingi menggunakan versi SOP yang berlaku, bukan mengajarkan kebiasaan pribadinya.

Tips Praktis

Pilih satu proses prioritas dan lakukan pengamatan singkat selama satu minggu. Catat kemampuan setiap anggota serta hambatan yang berulang. Gunakan hasilnya untuk menentukan tindakan berikutnya: mengulang demonstrasi, memperbaiki dukungan kerja, menetapkan batas kerja mandiri, atau mengusulkan revisi SOP berdasarkan bukti. Dengan demikian, pemilik tidak perlu terus-menerus mengulang instruksi; sistem pendampingan, pengamatan, dan pencatatanlah yang menjaga kebiasaan tim.

Key Takeaways

- **Mulai dari kemampuan yang harus terlihat, bukan dari dokumen yang harus dibaca.** Pilih satu proses prioritas, lalu siapkan SOP terbaru, alat kerja yang benar, hasil acuan, dan contoh kesalahan yang paling sering terjadi.

- **Gunakan alur pendampingan yang singkat dan bertahap:** jelaskan tujuan serta risikonya, tunjukkan cara kerja, minta anggota mencoba, amati hasilnya, berikan koreksi, lalu kurangi bantuan secara bertahap. Pada pengemasan pesanan, hasil akhir harus sesuai pesanan, terlindungi, mudah dikenali, dan siap diserahkan tanpa pekerjaan ulang.
- **Catat kemampuan setiap anggota berdasarkan bukti:** langkah yang sudah dikuasai, kesalahan yang masih muncul, kondisi yang masih memerlukan pendampingan, serta waktu pengamatan terakhir. Catatan ini membantu pemilik memberi dukungan yang tepat tanpa mengulang penjelasan kepada semua orang.
- **Tetapkan batas kerja mandiri.** Anggota boleh menyelesaikan pekerjaan rutin sendiri, tetapi harus berhenti dan meminta bantuan ketika menemukan kondisi di luar contoh, hasil tidak sesuai, atau keputusan berisiko menimbulkan kerugian.
- **Jika muncul penolakan, kebiasaan lama, atau perbedaan kemampuan, cari hambatan sebenarnya.** Koreksi dengan contoh langsung, sederhanakan dukungan bila perlu, lalu amati kembali penerapannya dalam pekerjaan nyata.

Key Insight: 💡 Pilih satu proses yang paling sering bermasalah dan jalankan alur ini. Satu kebiasaan yang benar, tercatat, dan diperiksa secara konsisten dapat menjadi dasar kerja tim yang lebih mandiri.

End of Chapter

Bab 7: Menggunakan Daftar Periksa dan Catatan Kerja

7.1 Memilih Bentuk Peningat yang Tepat

SOP menjelaskan cara kerja secara lengkap. Isinya dapat mencakup tujuan, batas proses, urutan langkah, alat atau bahan, titik pemeriksaan, kriteria penerimaan, penanganan pengecualian, serta riwayat revisi. Namun, SOP lengkap tidak selalu praktis dibaca dari awal sampai akhir ketika anggota tim sedang melayani pelanggan, menyiapkan pesanan, atau mengejar batas waktu pengiriman. Karena itu, isi SOP perlu diterjemahkan menjadi bentuk pengingat yang sesuai dengan keadaan kerja.

Key Insight: 💡

Pengingat bukan pengganti SOP. Pengingat membawa bagian terpenting dari SOP ke titik kerja, sedangkan SOP tetap menjadi sumber penjelasan lengkap.

Definisi 📌

Ada empat bentuk yang perlu dibedakan. **Daftar periksa** mengingatkan urutan kegiatan dan titik penting yang tidak boleh terlewat. **Formulir catatan** menyimpan bukti tentang kejadian, hasil pemeriksaan, jumlah, waktu, atau penyimpangan. **Panduan keputusan** mengarahkan tindakan ketika kondisi berbeda dari jalur normal dan tersedia beberapa pilihan respons. **SOP** menjelaskan cara kerja secara utuh, termasuk alasan, batas penerapan, dan aturan yang tidak perlu ditampilkan berulang-ulang pada setiap lembar kerja.

Perhatian

Pembedaan ini mencegah satu dokumen dipaksa melakukan semua fungsi. Daftar periksa bukan tempat menyalin seluruh SOP. Formulir catatan bukan daftar langkah yang panjang. Panduan keputusan bukan kumpulan semua kemungkinan masalah tanpa arahan tindakan. Setiap bentuk memiliki pekerjaan yang berbeda. Jika perannya jelas, dokumen dapat dibuat lebih ringkas dan tim lebih mudah menggunakannya tanpa kehilangan kendali mutu.

Gunakan daftar periksa terutama untuk pekerjaan berulang yang memiliki urutan relatif tetap, seperti membuka toko, menyiapkan area produksi, memeriksa kendaraan sebelum pengiriman, membersihkan peralatan, atau menutup kasir. Daftar ini berguna ketika langkah mudah terlupakan karena pekerjaan dilakukan setiap hari atau perhatian pekerja terbagi. Ia juga penting untuk pekerjaan kritis, ketika satu langkah yang terlewat dapat memengaruhi mutu, keselamatan kerja, ketepatan jumlah, atau kepuasan pelanggan.

Atul Gawande, melalui *The Checklist Manifesto*, membedakan daftar periksa pengingat dan daftar periksa verifikasi. Daftar pengingat membantu pekerja mengingat langkah penting sambil menjalankan pekerjaan. Daftar verifikasi memastikan syarat atau hasil tertentu telah diperiksa sebelum pekerjaan

dilanjutkan atau ditutup. Saat membuka kedai, misalnya, daftar pengingat dapat memuat kegiatan menyalakan peralatan, menyiapkan bahan, dan memeriksa kebersihan area. Sebelum toko dibuka, daftar verifikasi dapat memastikan suhu penyimpanan berada dalam batas, bahan utama tersedia, dan area layanan siap digunakan.

Gunakan formulir catatan jika informasi dari pekerjaan perlu ditelusuri setelah pekerjaan selesai. Informasinya dapat berupa hasil pemeriksaan, jumlah produk, waktu penyelesaian, nama pelaksana, keluhan pelanggan, produk rusak, pekerjaan ulang, atau kondisi yang menyimpang dari SOP. Tidak semua kegiatan perlu dicatat. Catat hal yang membantu menjawab pertanyaan penting: apa yang terjadi, kapan terjadi, siapa yang menangani, bagaimana hasilnya, dan apakah diperlukan tindak lanjut. Catatan akan lebih berguna jika isinya dapat dibandingkan dari waktu ke waktu, bukan sekadar menunjukkan bahwa seseorang telah mengisi formulir.

Gunakan panduan keputusan ketika satu kondisi dapat mengarah pada beberapa tindakan. Misalnya, bahan yang datang dapat berada dalam kondisi baik, kurang jumlah, memiliki kemasan rusak, atau bersuhu di luar batas. Kalimat “periksa bahan” belum cukup untuk mengarahkan respons. Tim perlu mengetahui apakah bahan harus diterima dan disimpan, dihitung ulang, dipisahkan dan dilaporkan, dimintakan penggantian, atau dihentikan penggunaannya sampai ada keputusan. Panduan ini dapat dibuat sebagai pertanyaan berurutan: apakah kondisi memenuhi kriteria

penerimaan? Jika ya, lanjutkan ke langkah berikutnya. Jika tidak, pisahkan barang, catat penyimpangan, dan hubungi pihak berwenang sesuai batas keputusan yang telah ditetapkan.

Untuk memilih bagian SOP yang perlu diringkaskan, jangan mulai dengan menyalin semua langkah. Baca SOP sambil membayangkan pekerjaan dilakukan pada jam sibuk. Tandai langkah yang mudah terlupa, berdampak langsung pada mutu atau keselamatan, membutuhkan pemeriksaan, atau harus dibuktikan setelah pekerjaan selesai. Langkah yang hanya menjelaskan latar belakang dan alasan umum biasanya cukup tetap berada di SOP. Sebaliknya, langkah yang harus dilakukan, diperiksa, atau dicatat perlu muncul dalam pengingat yang digunakan di lapangan.

Sebagai contoh, SOP pengemasan pesanan mungkin menjelaskan cara membaca pesanan, mengambil produk, memeriksa kemasan, menutup paket, memberi label, dan menyerahkan paket kepada kurir. Daftar periksa cukup memuat tindakan utama: mencocokkan nomor pesanan, mengambil seluruh item, memeriksa kondisi kemasan, menutup paket, menempelkan label, dan meletakkannya di area pengiriman. Formulir catatan dapat digunakan untuk mencatat pesanan yang kurang, kemasan rusak, atau pekerjaan ulang. Panduan keputusan diperlukan jika produk tidak tersedia, label tidak terbaca, atau pelanggan meminta perubahan di luar aturan biasa.

Setiap pengingat harus menunjuk pada SOP yang menjadi sumbernya. Cantumkan nama SOP, kode atau nomor dokumen bila digunakan, dan versi yang berlaku. Dengan demikian, anggota tim dapat membuka penjelasan lengkap ketika menemui pertanyaan, sementara penanggung jawab dapat menelusuri asal instruksi ketika terjadi perubahan. Hindari menggandakan isi dengan membuat salinan langkah di beberapa tempat tanpa kendali. Jika istilah, urutan, atau batas penerimaan berubah di SOP, pengingat yang terkait harus diperiksa dan diperbarui. Satu sumber yang jelas lebih aman daripada banyak salinan yang perlahan berbeda.

Pengingat juga memerlukan informasi minimum agar tidak berubah menjadi lembar tanpa konteks. Cantumkan nama pekerjaan, waktu atau giliran penggunaan, nama pelaksana, urutan kegiatan, titik pemeriksaan, hasil yang diharapkan, dan ruang untuk mencatat penyimpangan. Untuk formulir, tambahkan tanggal, waktu, nomor pekerjaan, atau identitas produk jika diperlukan untuk penelusuran. Untuk panduan keputusan, cantumkan kondisi pemicu, pilihan tindakan, batas kewenangan, serta pihak yang harus dihubungi jika keputusan berada di luar wewenang pelaksana.

Tips Praktis

Gunakan kalimat tindakan yang singkat dan kata kerja yang jelas. “Periksa jumlah item sesuai pesanan” lebih mudah dilakukan daripada “Pastikan kelengkapan pesanan diperhatikan dengan baik.” Gunakan istilah yang sama dengan SOP. Jika SOP memakai istilah “kriteria penerimaan”, jangan menggantinya dengan “standar bagus” atau “kondisi layak” tanpa definisi. Perbedaan istilah dapat membuka ruang tafsir yang berbeda antaranggota tim dan menyulitkan peninjauan catatan.

Hubungan antara kegiatan, pelaksana, masukan, keluaran, dan ukuran kinerja juga perlu diperhatikan. Proses tidak berdiri sendiri. Catatan kerja seharusnya membantu melihat apakah keluaran proses sesuai harapan, bukan sekadar membuktikan bahwa formulir telah diisi. Dalam proses penerimaan bahan, misalnya, masukannya adalah barang dari pemasok dan keluarannya adalah bahan yang diterima serta disimpan. Catatan yang berguna dapat menunjukkan jumlah yang kurang, waktu tunggu, atau bahan yang ditolak. Informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk memperbaiki proses atau menindaklanjuti pemasok.

Jangan menyimpulkan penyebab masalah hanya dari satu catatan. Sejalan dengan pemikiran Deming tentang variasi, kumpulkan fakta sederhana terlebih dahulu: seberapa sering kesalahan terjadi, berapa lama pekerjaan selesai, berapa kali

pekerjaan diulang, dan penyimpangan apa yang muncul. Pola setelah beberapa waktu lebih berguna daripada dugaan berdasarkan satu kejadian. Karena itu, ruang catatan tidak perlu luas, tetapi harus mengarahkan tim mencatat fakta yang dapat dibandingkan.

Sebagai latihan, pilih satu SOP prioritas yang sudah dimiliki. Tandai bagian yang perlu diingat, dibuktikan, atau ditangani melalui keputusan berbeda. Kemudian susun satu halaman pengingat berisi nama pekerjaan, waktu penggunaan, pelaksana, urutan tindakan, titik pemeriksaan, hasil yang diharapkan, dan ruang penyimpangan. Cocokkan setiap kalimat dengan istilah dalam SOP, lalu hapus penjelasan yang tidak diperlukan saat bekerja. Uji rancangan itu pada satu giliran kerja untuk melihat apakah tim dapat menggunakannya tanpa berhenti terlalu lama. Setelah bentuk pengingatnya tepat, perhatian berikutnya dapat diarahkan pada cara merancang daftar periksa yang tetap mudah dipakai ketika pekerjaan berlangsung sibuk.

7.2 Merancang Daftar Periksa yang Dipakai Saat Sibuk

Key Insight: 💡

Setelah bentuk pengingat dipilih, langkah berikutnya adalah memastikan pengingat itu dapat dipakai ketika perhatian terbagi. Daftar periksa menempatkan bagian penting dari SOP sedekat mungkin dengan pekerjaan. Fungsinya bukan menggantikan SOP lengkap, melainkan mencegah langkah atau pemeriksaan penting terlewat ketika pelanggan menunggu, pesanan menumpuk, atau pekerjaan harus selesai dalam waktu tertentu. Karena itu, daftar periksa tidak perlu menyalin seluruh uraian SOP. Isinya cukup mencakup hal yang perlu dilakukan, diperiksa, dibuktikan, atau diputuskan pada titik kerja.

Definisi

Pembedaan Atul Gawande antara daftar pemeriksaan pengingat dan daftar pemeriksaan verifikasi dapat membantu menentukan bentuknya. Daftar pemeriksaan pengingat menjaga agar langkah rutin tidak terlupakan. Daftar pemeriksaan verifikasi memastikan syarat penting telah terpenuhi sebelum pekerjaan dilanjutkan atau hasil diserahkan. Pekerjaan sederhana dan berulang mungkin cukup memakai pengingat singkat. Pekerjaan yang berisiko menyebabkan salah kirim, keluhan pelanggan, pemborosan bahan, atau pekerjaan ulang memerlukan verifikasi yang lebih tegas. Keduanya harus dapat dipindai dengan cepat, bukan dibaca seperti buku petunjuk.

Mulailah dengan menentukan kapan daftar pemeriksaan digunakan. Untuk pekerjaan harian, tiga waktu yang umum adalah sebelum pekerjaan dimulai, ketika pekerjaan berlangsung, dan saat pekerjaan ditutup. Pembagian ini membantu anggota tim mengetahui kapan perlu berhenti sejenak untuk memeriksa, tanpa harus mencentang setiap gerakan kecil. Kelompokkan isi berdasarkan urutan kerja atau titik kendali, bukan berdasarkan urutan penjelasan dalam SOP. Dua puluh langkah dalam SOP dapat diringkas menjadi beberapa pemeriksaan yang benar-benar menentukan mutu hasil.

Pada bagian sebelum mulai, pastikan daftar periksa menjawab apakah tempat kerja, orang, alat, bahan, dan informasi sudah siap. Pemeriksaan tempat kerja dapat mencakup permukaan yang kosong dan bersih, jalur pemindahan barang yang tidak terhalang, serta ruang penyimpanan sementara yang tersedia. Periksa alat dan bahan yang wajib digunakan, termasuk jumlah, kondisi, dan kelayakannya. Periksa pula informasi pesanan atau permintaan: nomor pesanan, nama pelanggan, jumlah, variasi produk, alamat atau waktu pengiriman, dan permintaan khusus yang relevan.

Pembagian tugas juga perlu terlihat sejak awal. Tidak perlu menyalin uraian jabatan; cukup cantumkan siapa yang menyiapkan, siapa yang memeriksa, siapa yang menyerahkan hasil, dan siapa yang berwenang mengambil keputusan jika terjadi ketidaksesuaian. Tambahkan kondisi khusus yang harus diketahui semua orang pada giliran kerja itu, seperti pesanan dalam jumlah besar, bahan pengganti, alat yang sedang tidak dapat digunakan, permintaan pelanggan yang tidak biasa, atau batas waktu yang lebih ketat. Informasi ini mencegah anggota tim bekerja berdasarkan asumsi yang berbeda.

Perhatian

Agar tetap ringkas, bedakan hal yang wajib tersedia dari hal yang hanya membantu. Timbangan yang diperlukan untuk memastikan jumlah bahan adalah unsur wajib. Musik latar yang membuat suasana kerja lebih nyaman bukan unsur wajib. Label pesanan yang harus cocok dengan isi paket perlu diperiksa; pulpen dengan warna tertentu mungkin tidak perlu dicantumkan. Jika ketiadaan suatu hal tidak memengaruhi keselamatan, mutu, waktu, kelengkapan, atau kemampuan menelusuri pekerjaan, pertimbangkan untuk mengeluarkannya dari daftar. Terlalu banyak baris membuat orang mencentang secara otomatis tanpa benar-benar memeriksa.

Selama pekerjaan berlangsung, letakkan pemeriksaan pada titik yang mencegah kesalahan berpindah ke tahap berikutnya. Jangan membuat baris untuk setiap tindakan kecil, seperti mengambil wadah atau memindahkan benda ke meja lain. Buat baris untuk pemeriksaan yang menentukan: sebelum produk dikemas, jumlah dan jenisnya cocok; sebelum barang dikirim, isi, label, alamat, dan waktu pengiriman sesuai; sebelum pelayanan ditutup, permintaan pelanggan telah dipenuhi atau alasan keterlambatan telah disampaikan. Dengan cara ini, daftar periksa tetap singkat tetapi berhubungan langsung dengan hasil proses.

Setiap baris perlu memakai kriteria penerimaan yang dapat diamati. Kriteria itu dapat dinyatakan melalui jumlah, kondisi, kelengkapan, waktu, atau kesesuaian informasi. Hindari kalimat seperti “Pastikan area sudah baik” atau “Periksa pesanan dengan teliti” karena batasnya dapat ditafsirkan berbeda. Gantilah dengan “Jumlah kemasan sesuai angka pada pesanan”, “Label memuat nama pelanggan dan nomor pesanan yang sama”, “Kemasan tertutup rapat dan tidak bocor”, atau “Pesanan siap diserahkan paling lambat pukul 14.00”. Tidak semua kriteria harus berupa angka, tetapi harus dapat dilihat, dihitung, dicocokkan, atau ditentukan batas waktunya.

Gunakan pilihan hasil yang sederhana dan konsisten, misalnya “selesai”, “tidak sesuai”, dan “tidak berlaku”. “Selesai” berarti kriteria penerimaan terpenuhi, bukan sekadar langkahnya dilakukan. “Tidak sesuai” berarti ada bagian yang belum memenuhi syarat dan memerlukan tindakan. “Tidak berlaku” hanya digunakan jika kondisi tersebut memang tidak muncul dalam pekerjaan, bukan untuk melewati pemeriksaan yang terlupakan. Jika pilihan “tidak berlaku” sering dipakai, periksa apakah daftar terlalu umum atau aturan penggunaannya belum jelas.

Setiap hasil “tidak sesuai” harus mengarah pada tindakan yang telah disepakati. Jika masalah dapat diperbaiki segera, tahan hasilnya, lakukan perbaikan, lalu periksa ulang. Jika melanjutkan tahap berikutnya dapat memperbesar kerugian atau menyulitkan pelacakan, hentikan tahap tersebut. Jika anggota tim tidak memiliki kewenangan untuk

memutuskan, minta pemeriksaan penanggung jawab. Jika pekerjaan harus diteruskan karena alasan tertentu, catat kondisi yang ditemukan, keputusan yang diambil, dan orang yang menyetujuinya. Daftar periksa dengan demikian tidak berhenti pada tanda masalah, tetapi membantu tim merespons secara seragam.

Bagian penutupan perlu memeriksa apakah hasil benar-benar siap diserahkan dan tempat kerja siap digunakan kembali. Periksa kembali jumlah, kondisi, kelengkapan, serta kesesuaian informasi. Pastikan hasil diserahkan kepada orang atau tujuan yang benar. Perbarui status pesanan atau pekerjaan agar anggota tim berikutnya tidak bekerja berdasarkan informasi lama. Kembalikan alat dan bahan ke tempatnya, pisahkan bahan sisa atau hasil yang ditahan, lalu catat pekerjaan yang belum selesai beserta orang yang akan menindaklanjutinya.

Satu baris pengingat sebaiknya memuat tindakan dan batas penerimaan sekaligus. Jangan menulis “Cek paket”. Tulis, misalnya, “[] Cocokkan isi paket dengan pesanan; diterima jika semua item dan variasi sesuai; diperiksa oleh petugas pengemasan; catatan bila tidak sesuai: ____.” Contoh lain, “[] Periksa kesiapan alat; diterima jika alat utama tersedia, bersih, dan dapat digunakan; penanggung jawab: pembuka giliran; catatan: ____.” Format ini tetap mudah dicentang, tetapi tidak menghilangkan standar, pemilik pemeriksaan, atau ruang untuk menjelaskan pengecualian.

Daftar periksa juga perlu terhubung dengan keluaran proses dan ukuran kerja. Gagasan Rummler dan Brache mengingatkan bahwa catatan kerja berguna jika membantu orang memahami pekerjaan yang sedang dilakukan dan keputusan yang perlu dibuat. Karena itu, jangan hanya mencatat “proses berjalan”. Catat informasi yang menjawab pertanyaan operasional: berapa pekerjaan selesai, berapa yang tidak sesuai, pada tahap mana masalah ditemukan, dan apakah hasil dapat diserahkan sesuai waktu. Daftar periksa bukan tempat mengumpulkan semua informasi, melainkan alat untuk menjaga keluaran proses tetap sesuai kebutuhan.

Tips Praktis

Sebagai uji awal, pilih satu proses berulang yang paling sering menimbulkan pertanyaan atau kesalahan. Terjemahkan SOP-nya menjadi tiga bagian: sebelum mulai, selama berlangsung, dan penutupan. Batasi setiap bagian pada pemeriksaan wajib, gunakan kriteria yang dapat diamati, sediakan pilihan selesai/tidak sesuai/tidak berlaku, dan tambahkan ruang catatan untuk penyimpangan. Minta anggota tim menggunakannya dalam pekerjaan nyata. Perhatikan baris yang membingungkan, terlalu panjang, tidak pernah dipakai, atau gagal mencegah kesalahan, lalu perbaiki berdasarkan temuan tersebut.

Tanda centang dan catatan yang terkumpul tidak hanya menunjukkan apakah daftar digunakan. Ketidaksesuaian yang berulang pada tahap yang sama, waktu penyelesaian yang sering melewati batas, atau pekerjaan ulang dapat menjadi petunjuk untuk meninjau cara kerja. Pola itu tetap perlu dibaca dengan data yang cukup dan tidak langsung dianggap sebagai bukti penyebab. Pembacaan lebih lanjut atas catatan kejadian akan membantu tim membedakan masalah sesaat dari masalah yang memerlukan perbaikan proses.

7.3 Mencatat Kejadian dan Membaca Pola Masalah

Key Insight: 💡

Tanda centang dan catatan yang terkumpul tidak hanya menunjukkan apakah daftar pemeriksaan digunakan. Ketidaksesuaian yang berulang pada tahap yang sama, waktu penyelesaian yang sering melewati batas, atau pekerjaan ulang dapat menjadi petunjuk untuk meninjau cara kerja. Agar petunjuk itu dapat ditindaklanjuti, tim perlu membedakan fungsi daftar pemeriksaan dan catatan kejadian.

Daftar pemeriksaan membantu mengingat hal yang harus dilakukan atau diperiksa. Catatan kejadian membantu usaha mengingat apa yang benar-benar terjadi ketika pekerjaan menyimpang, terhambat, tertunda, atau berpotensi memengaruhi mutu.

Definisi

Catatan ini bukan pengganti daftar pemeriksaan dan bukan alat untuk mencari siapa yang harus disalahkan. Fungsinya adalah menyediakan informasi yang cukup agar pemilik atau pengelola dapat menentukan tindakan yang masuk akal.

Definisi

Dalam pendekatan daftar periksa yang dibedakan Atul Gawande, ada daftar periksa yang berfungsi sebagai pengingat dan ada yang berfungsi sebagai alat verifikasi. Catatan kejadian melengkapi keduanya. Pengingat membantu mencegah langkah yang sering terlupa. Verifikasi membantu memastikan langkah atau hasil telah diperiksa. Catatan kejadian menjelaskan apa yang perlu dipelajari ketika hasil tetap tidak sesuai, kondisi berada di luar prosedur, atau pekerjaan membutuhkan keputusan sementara.

Tips Praktis

Mulailah dengan menetapkan informasi minimum yang wajib dicatat. Setiap catatan sekurang-kurangnya memuat waktu kejadian, pekerjaan atau pesanan yang terkait, fakta yang terlihat, tindakan sementara, orang yang menangani, dan status penyelesaian. Bila diperlukan, tambahkan dampak langsung yang terlihat, seperti pesanan terlambat 20 menit, dua produk harus dibuat ulang, atau satu pengiriman ditahan untuk diperiksa. Unsur minimum ini membuat catatan cukup ringkas untuk diisi saat sibuk, tetapi tetap berguna ketika ditinjau kemudian.

Perhatian

Tuliskan fakta yang dapat diamati, bukan dugaan. “Pada pukul 10.15, tiga kemasan ditemukan terbuka di area pengiriman” adalah catatan yang dapat diperiksa. “Petugas ceroboh saat mengemas” adalah penilaian yang belum tentu benar. Demikian pula, “bagian produksi tidak bekerja sesuai aturan” belum menjelaskan kejadian secara memadai. Bahasa yang menyalahkan cenderung membuat anggota tim enggan melaporkan masalah. Catatan berbasis fakta memungkinkan usaha memperbaiki proses tanpa menutup-nutupi kejadian.

Tindakan sementara juga perlu ditulis secara jelas. Contohnya, “pesanan dipisahkan, pelanggan dihubungi, dan pengiriman ditunda sampai isi diperiksa ulang.” Jangan menuliskan penyebab sebagai fakta apabila penyebabnya belum diketahui. Gunakan keterangan seperti “penyebab belum dipastikan” atau “perlu diperiksa pada peninjauan berikutnya.” Dengan begitu, catatan membedakan fakta, tindakan yang sudah dilakukan, dan dugaan yang masih perlu diuji.

Satu catatan sebaiknya hanya membahas satu kejadian utama. Jika pada hari yang sama terjadi kemasan terbuka dan keterlambatan pengiriman, buat dua catatan apabila keduanya tidak berasal dari kejadian yang sama. Pembatasan ini memudahkan pengelompokan dan membantu tim

mengetahui tindakan yang telah dilakukan untuk setiap masalah. Catatan yang mencampur beberapa kejadian biasanya sulit dibaca dan sulit menentukan tindak lanjutnya.

Gunakan pilihan kategori yang tetap dari waktu ke waktu. Kategori dapat berupa mutu hasil, keterlambatan, bahan atau stok, alat, kesalahan pesanan, keselamatan kerja, dan keluhan pelanggan. Pilih kategori sesuai jenis usaha, tetapi jangan terlalu banyak. Jika setiap orang bebas membuat istilah sendiri, kejadian yang sama dapat tercatat sebagai “pesanan salah,” “salah input,” “produk tertukar,” atau “kesalahan order.” Istilah yang tidak seragam membuat pola masalah sulit terlihat.

Catatan perlu diisi sesegera mungkin setelah kejadian, bukan ditunda sampai akhir minggu. Ingatan mudah berubah, terutama ketika pekerjaan berlangsung cepat dan beberapa masalah terjadi berurutan. Jika kondisi belum memungkinkan untuk mengisi semua rincian, catat terlebih dahulu waktu, pekerjaan terkait, fakta utama, tindakan sementara, dan orang yang menangani. Rincian lain dapat dilengkapi setelah pekerjaan lebih tenang. Yang penting, detail penting tidak hanya bergantung pada ingatan.

Agar catatan tidak tercecer, sepakati satu lokasi kerja yang digunakan bersama. Lokasi tersebut dapat berupa buku khusus di dekat area kerja, map pada tempat tertentu, atau lembar kerja bersama yang hanya dapat diakses oleh orang yang membutuhkannya. Bentuk alatnya tidak sepenting kesepakatannya: semua catatan kejadian harus masuk ke

tempat yang sama. Catatan di kertas kecil, pesan pribadi, atau ingatan masing-masing tidak boleh menjadi satu-satunya tempat penyimpanan.

Gunakan penamaan yang seragam berdasarkan tanggal dan jenis pekerjaan, misalnya “2025-06-14_Pengiriman” atau “2025-06-14_PesananMinuman.” Jika terdapat lebih dari satu kejadian pada jenis pekerjaan yang sama, tambahkan nomor urut, seperti “2025-06-14_Pengiriman-02.” Penamaan berdasarkan tanggal dan jenis pekerjaan memudahkan pencarian serta mengurangi risiko catatan tertukar. Tetapkan pula satu orang yang bertanggung jawab memastikan catatan masuk ke lokasi yang benar, memuat informasi minimum, menggunakan kategori yang sesuai, dan memiliki status yang jelas.

Pisahkan catatan yang masih menunggu tindakan dari catatan yang sudah selesai. Status seperti “menunggu pemeriksaan,” “tindakan berjalan,” atau “menunggu keputusan” perlu terlihat agar tidak hilang di antara catatan lama. Setelah tindakan dilakukan dan hasilnya diperiksa, ubah status menjadi “selesai” serta catat tanggal penyelesaiannya. Pemisahan ini membantu pemilik melihat pekerjaan lanjutan tanpa harus membaca ulang seluruh catatan.

Simpan hanya informasi yang diperlukan untuk mengendalikan pekerjaan. Catatan tidak perlu memuat cerita panjang, komentar pribadi, atau informasi yang tidak berhubungan dengan kejadian. Batasi akses sesuai

kebutuhan kerja. Orang yang menangani proses mungkin perlu membaca catatan untuk mencegah pengulangan, sedangkan pemilik atau pengelola mungkin perlu melihat seluruh catatan untuk menentukan perbaikan. Anggota tim lain tidak selalu perlu melihat informasi yang tidak berkaitan dengan tugasnya. Pengaturan sederhana ini menjaga catatan tetap berguna dan mengurangi penyebaran informasi yang tidak diperlukan.

Perhatian

Setelah catatan terkumpul, jangan langsung menganggap jumlah kejadian sebagai bukti penyebab. W. Edwards Deming menekankan pentingnya memahami variasi dalam proses. Ada masalah yang muncul sesekali karena kondisi khusus, dan ada masalah yang berulang karena cara kerja yang belum stabil. Data sederhana membantu membedakan keduanya, tetapi tidak otomatis menjelaskan penyebabnya. Karena itu, peninjauan perlu mencari hubungan dan kondisi yang menyertai kejadian, bukan sekadar menghitung kesalahan.

Lakukan peninjauan singkat secara berkala. Kelompokkan catatan berdasarkan jenis kejadian, tahap proses, anggota atau giliran kerja, serta dampaknya terhadap mutu dan waktu. Pengelompokan berdasarkan anggota atau giliran kerja bukan untuk menetapkan kesalahan, melainkan untuk

melihat apakah ada kondisi tertentu yang perlu diperiksa. Sebagai contoh, usaha kuliner dapat menemukan bahwa sebagian besar pekerjaan ulang terjadi pada tahap pengepakan, terutama pada giliran sore. Toko ritel mungkin melihat bahwa kesalahan pencatatan stok lebih sering muncul ketika barang masuk bersamaan dengan pelanggan yang ramai.

Key Insight: 💡

Hubungan antara kegiatan, pemilik proses, masukan, keluaran, dan ukuran kinerja juga membantu saat membaca catatan. Pertanyakan kegiatan apa yang terdampak, siapa yang menangani tahap tersebut, masukan apa yang tersedia, keluaran apa yang dihasilkan, dan ukuran apa yang berubah. Keterlambatan pengiriman, misalnya, mungkin berkaitan dengan keluaran dari tahap pengepakan yang belum lengkap, bukan semata-mata dengan petugas pengiriman. Dengan melihat hubungan antarbagian proses seperti yang ditekankan Rummier dan Brache, catatan kerja dapat dipakai untuk mengambil keputusan, bukan hanya menjadi tumpukan administrasi.

Gunakan tiga tingkat waktu peninjauan. Kejadian penting perlu ditinjau segera, terutama jika berdampak pada pelanggan, mutu, keselamatan, atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan hari itu. Setiap minggu, rangkum

masalah yang berulang. Frekuensi kesalahan, waktu penyelesaian, jumlah pekerjaan ulang, dan jenis penyimpangan biasanya sudah cukup sebagai ukuran awal. Setiap bulan, lihat kecenderungan yang lebih luas: apakah masalah tertentu meningkat, menurun, berpindah tahap, atau tetap muncul meskipun sudah ada tindakan.

Tindak lanjut ditentukan dari pola yang ditemukan. Jika satu langkah sering terlewat, perjelas daftar Periksa dan letakkan pengingat di titik kerja. Jika urutan kerja menyebabkan penumpukan, perbaiki urutannya. Jika anggota tim belum mampu mengenali standar hasil, lakukan pelatihan ulang dengan demonstrasi dan praktik. Jika masalah baru diketahui setelah produk selesai, tambahkan titik pemeriksaan pada tahap yang lebih awal. Jika temuan menyentuh isi SOP, batas kewenangan, atau cara kerja utama, bawa ke pengendalian revisi pada bab berikutnya.

Tidak semua pola harus langsung diubah. Kadang-kadang data belum cukup untuk mengambil keputusan. Dalam keadaan seperti itu, catat keputusan bahwa masalah dipertahankan untuk diamati. Keputusan tersebut tetap perlu memuat tindakan perbaikan yang ditugaskan, orang yang bertanggung jawab, batas waktu, dan tanda keberhasilan yang akan diperiksa pada peninjauan berikutnya.

Contohnya, setelah menemukan empat kesalahan pengepakan dalam satu minggu, pengelola dapat mencatat bahwa masalah dipantau selama dua minggu. Daftar Periksa pengepakan diperjelas pada bagian pemeriksaan segel, Rina

bertanggung jawab menguji penggunaannya pada giliran sore, peninjauan dilakukan pada Jumat berikutnya, dan tanda keberhasilannya adalah tidak lebih dari satu kesalahan pengepakan dalam dua minggu serta tidak ada pesanan yang dikirim tanpa pemeriksaan akhir. Keputusan sederhana seperti ini membuat tindak lanjut dapat dilihat dan diperiksa.

Hindari target yang tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja, seperti “semua orang harus lebih teliti.” Target semacam itu sulit diamati. Gunakan tanda keberhasilan yang terlihat, misalnya “semua pesanan memiliki tanda pemeriksaan sebelum diserahkan” atau “waktu pencarian barang berkurang dari rata-rata 10 menit menjadi paling lama 5 menit.” Ukuran tersebut mungkin belum sempurna, tetapi lebih berguna untuk memeriksa apakah tindakan yang dipilih membawa perubahan.

Tips Praktis

Sebagai latihan awal, pilih satu kejadian nyata dari tujuh hari terakhir dan tulis ulang dalam satu catatan. Pastikan catatan itu memuat waktu, pekerjaan terkait, fakta yang terlihat, tindakan sementara, orang yang menangani, dan status penyelesaian. Gunakan satu kategori yang telah disepakati, hindari bahasa menyalahkan, serta simpan catatan pada lokasi bersama dengan nama yang seragam. Setelah terkumpul beberapa catatan, lakukan peninjauan mingguan untuk mengelompokkan kejadian dan memilih satu perbaikan kecil yang layak diuji. Dengan cara ini, daftar periksa dan catatan kerja menjadi alat belajar bagi proses, sekaligus menyediakan bahan yang lebih terarah untuk memahami pokok-pokok penting pada bagian berikutnya.

Key Takeaways

Key Insight:

Agar alat kerja tetap ringan dan berguna, hubungkan setiap alat dengan fungsinya:

- *Jadikan SOP sebagai sumber lengkap yang memuat tujuan, batas proses, urutan langkah, titik pemeriksaan, kriteria penerimaan, pengecualian, dan riwayat revisi. Gunakan daftar periksa sebagai pengingat singkat saat pekerjaan berlangsung, bukan sebagai pengganti SOP.*
- *Susun daftar periksa harian dalam tiga bagian: sebelum, selama, dan sesudah pekerjaan. Misalnya, sebelum menyiapkan pesanan, cocokkan detailnya; selama proses, periksa barang dan jumlah; sesudahnya, pastikan label, pembayaran, dan serah terima benar.*

Definisi

- *Bedakan alat berdasarkan fungsi: daftar periksa mengingatkan tindakan, formulir catatan merekam kejadian nyata, sedangkan panduan keputusan membantu menentukan kapan pekerjaan perlu diperbaiki, diulang, ditahan, atau diteruskan.*

Perhatian

- Terapkan aturan pencatatan faktual. Catat waktu, pekerjaan atau pesanan terkait, kejadian, dampak, tindakan yang diambil, penanggung jawab, dan status penyelesaian. Simpan catatan pada hari yang sama di lokasi bersama, gunakan masa simpan yang disepakati, tinjau kejadian penting setiap hari, dan baca polanya setiap minggu.
- Gunakan pola tersebut untuk menentukan tindak lanjut. Kesalahan label yang berulang, misalnya, dapat mengarah pada perubahan daftar pemeriksaan, panduan keputusan, SOP, atau pelatihan—sebelum masalah berkembang menjadi keluhan pelanggan.

Tips Praktis

Mulailah dari satu proses yang paling sering bermasalah. Uji penguji yang benar-benar dipakai, catat hasilnya, lalu lakukan perbaikan kecil berdasarkan bukti.

End of Chapter

Bab 8: Mengendalikan Revisi dan Melakukan Audit Ringan

8.1 Menilai Kesesuaian SOP dengan Praktik Nyata

💡 **Key Insight:** SOP tidak selesai ketika dokumen ditulis dan dibagikan kepada tim. Setelah digunakan, SOP perlu dibandingkan dengan pekerjaan yang benar-benar terjadi. Urutan langkah mungkin tidak cocok dengan kondisi lapangan, standar hasil mungkin sulit dikenali, alat mungkin tidak tersedia, atau anggota tim belum cukup berlatih. Karena itu, peninjauan SOP bukan kegiatan mencari siapa yang salah. Tujuannya adalah memastikan dokumen, cara kerja, kemampuan pelaksana, dan fasilitas saling mendukung.

Definisi

Anggap SOP sebagai kesepakatan kerja yang perlu diuji secara berkala. Jangan langsung menyimpulkan bahwa SOP harus diubah hanya karena satu orang menjalankannya dengan cara berbeda. Sebaliknya, jangan menganggap SOP sudah sesuai hanya karena tidak ada keluhan terbuka. Gunakan bukti yang dapat diperiksa, lalu cari pola sebelum mengambil keputusan.

Sumber bukti yang berguna antara lain catatan kejadian, pertanyaan operasional yang berulang, hasil daftar periksa, dan perubahan kondisi kerja. Catatan kejadian dapat berupa barang tertukar, pesanan terlambat, produk dikembalikan, pekerjaan yang harus diulang, atau pemeriksaan yang terlewat. Jika beberapa anggota tim terus bertanya, “Setelah langkah ini, saya harus melakukan apa?”, hal itu dapat menunjukkan bahwa bagian tertentu belum jelas. Hasil daftar periksa memperlihatkan langkah yang sering dilewati. Perubahan kondisi kerja—seperti alat baru, pemindahan ruang kerja, kenaikan volume pesanan, atau perubahan jenis bahan—dapat membuat SOP lama tidak lagi sesuai.

Bukti tersebut sebaiknya dikumpulkan dalam rentang waktu yang cukup untuk melihat pola. Untuk pekerjaan yang dilakukan puluhan kali sehari, pengamatan selama beberapa hari mungkin sudah memadai. Untuk pekerjaan yang jarang dilakukan, gunakan beberapa

kejadian terakhir dan periksa apakah kondisinya masih mewakili keadaan sekarang. Catat apa yang terjadi, kapan terjadi, pada tahap mana, dan apa akibatnya. Hindari dugaan pribadi seperti “petugas kurang teliti” sebelum penyebabnya diperiksa. Catatan yang lebih berguna adalah “pemeriksaan label belum dilakukan sebelum barang dikemas” atau “instruksi pesanan khusus belum menjelaskan siapa yang memberi persetujuan.”

Setiap temuan perlu didiagnosis karena tidak semua masalah disebabkan oleh SOP. Bedakan setidaknya empat kemungkinan. Pertama, SOP memang tidak sesuai dengan praktik atau kondisi kerja. Misalnya, SOP meminta bahan ditimbang menggunakan timbangan tertentu, tetapi alat itu sudah diganti dan hasilnya dibaca dengan cara berbeda. Kedua, SOP sesuai dengan kebutuhan, tetapi sulit dipahami. Istilahnya mungkin tidak dikenal tim, satu kalimat mungkin menggabungkan terlalu banyak tindakan, atau dokumen tidak menjelaskan seperti apa kondisi selesai.

Perhatian

Ketiga, SOP sudah cukup jelas, tetapi pelaksana belum terlatih. Membaca dokumen tanpa melihat demonstrasi atau mencoba pekerjaan dengan umpan balik belum tentu membuat seseorang mampu menjalankan langkah dengan benar. Keempat, fasilitas kerja belum mendukung. Alat mungkin tidak tersedia, meja terlalu sempit, label sulit dibaca, atau bahan berada terlalu jauh dari titik penggunaan. Mengubah SOP untuk menutupi kekurangan pelatihan atau fasilitas hanya akan memindahkan masalah. Kategori penyebab perlu ditentukan sebelum dokumen direvisi.

Pengamatan langsung dapat membantu membedakan keempat kemungkinan tersebut. Minta pelaksana menjalankan pekerjaan dengan menggunakan SOP, lalu perhatikan titik hambatannya. Jika ia dapat menjelaskan langkah tetapi tidak mampu melakukan dengan benar, periksa pelatihan dan fasilitas. Jika ia berhenti karena tidak tahu langkah berikutnya, periksa kejelasan instruksi. Jika ia mengikuti semua langkah tetapi hasilnya tidak memenuhi kriteria penerimaan, tinjau kembali standar atau urutan kerja. Jika beberapa orang mengalami hambatan yang sama, kemungkinan masalahnya berada pada proses atau sistem kerja, bukan pada satu individu.

Apabila temuan mengarah pada perubahan urutan, alat, waktu, atau standar hasil, lakukan uji coba terbatas sebelum menetapkan perubahan. Tentukan bagian yang diuji, siapa pelaksananya, berapa lama uji coba berlangsung, ukuran hasil yang diamati, dan batas aman agar layanan utama tidak terganggu. Misalnya, kedai ingin mengubah urutan pemeriksaan pesanan sebelum dikemas. Uji coba dapat dilakukan oleh dua anggota tim yang sudah memahami proses, selama satu shift atau dua hari, dengan batas bahwa antrean tidak boleh terganggu dan pemeriksaan akhir tetap wajib dilakukan.

Gunakan ukuran yang dapat dibandingkan. Catat keadaan sebelum perubahan, lalu bandingkan dengan keadaan selama atau sesudah uji coba. Ukuran yang dapat digunakan meliputi jumlah kesalahan, waktu penyelesaian, banyaknya pertanyaan yang muncul, dan kemudahan penerapan. “Lebih baik” perlu diterjemahkan menjadi hasil yang dapat diamati, misalnya kesalahan label turun dari lima menjadi dua kejadian dalam tiga hari, waktu menyiapkan pesanan turun dari tujuh menit menjadi lima menit, atau pertanyaan tentang langkah pengecualian berkurang dari delapan menjadi tiga.

Perbandingan sebelum dan sesudah tidak harus menggunakan perhitungan rumit, tetapi kondisi pembandingnya perlu cukup serupa. Bandingkan jenis pekerjaan yang sama, volume yang kurang lebih sebanding, dan rentang waktu yang masuk akal. Catat keadaan khusus yang dapat memengaruhi hasil, seperti pekerja utama tidak

masuk, jumlah pesanan melonjak, atau alat mengalami gangguan. Dengan begitu, keputusan tidak hanya didasarkan pada kesan dari satu hari.

Hasil angka tetap perlu dilengkapi dengan suara pengguna SOP. Lakukan wawancara singkat, sekitar lima sampai sepuluh menit per orang, setelah dokumen digunakan dalam pekerjaan nyata. Tanyakan langkah mana yang paling membingungkan, bagian mana yang paling sering dilewati, dalam kondisi apa SOP normal tidak dapat diterapkan, informasi apa yang masih harus ditanyakan kepada pemilik, dan perubahan apa yang paling membantu pekerjaan. Mintalah contoh kejadian, bukan hanya pendapat umum. Jika seseorang mengatakan SOP “ribet”, tanyakan bagian mana yang memakan waktu atau membingungkan. Jika ia berkata cara lama lebih cepat, tanyakan langkah apa yang dilewati dan apakah langkah tersebut memiliki risiko terhadap mutu.

Jangan membantah jawaban selama wawancara. Tujuan wawancara adalah menemukan hambatan yang mungkin tidak terlihat dari catatan. Setelah itu, cocokkan jawaban dengan hasil pengamatan, catatan kejadian, dan daftar periksa. Periksa pula sampel hasil kerja menggunakan kriteria penerimaan yang sudah ditetapkan. Ambil beberapa contoh secara wajar dari pekerjaan yang selesai, bukan hanya contoh yang paling bagus. Periksa apakah jumlahnya benar, label terbaca, kemasan tertutup, data tercatat, dan waktu penyelesaian masih berada dalam batas.

Catat pola kesalahan, tahap kemunculannya, dan kondisi yang menyertainya. Jika tiga dari sepuluh sampel memiliki kesalahan yang sama pada pemeriksaan akhir, tinjau titik pemeriksaan, instruksinya, atau dukungan alat. Gunakan bahasa yang berfokus pada proses. Alih-alih menulis “Rina sering lupa memeriksa”, tulis “pemeriksaan akhir belum memiliki penanda yang terlihat dan sering terlewat saat antrian meningkat.” Catatan seperti ini membantu tim memperbaiki proses tanpa menyalahkan individu.

Prinsip audit berbasis bukti dalam ISO 19011:2018 dapat diterapkan secara sederhana: gunakan kriteria yang jelas, periksa bukti yang relevan, jaga objektivitas, lalu tentukan tindak lanjut berdasarkan temuan. Pada akhir peninjauan, rangkum apa yang berjalan sesuai SOP, apa yang menyimpang, kemungkinan penyebabnya, dan bukti pendukungnya. Jika dokumen sudah sesuai tetapi pemahaman rendah, lakukan penjelasan atau praktik ulang. Jika fasilitas menghambat, perbaiki pengaturan kerja. Jika langkah membingungkan, sederhanakan bahasa atau tambahkan penanda. Jika praktik nyata telah berubah secara konsisten dan hasilnya lebih baik, siapkan usulan perubahan SOP.

Tips Praktis

Sebagai latihan, pilih satu SOP yang paling sering digunakan dan amati sedikitnya lima pelaksanaan nyata. Catat satu penyimpangan, satu pertanyaan berulang, satu hasil yang perlu diperiksa, dan kemungkinan penyebabnya. Wawancarai setidaknya satu pelaksana, lalu bandingkan temuan dengan kriteria penerimaan yang berlaku. Jangan langsung mengubah dokumen pada hari yang sama. Pastikan lebih dahulu apakah masalahnya berada pada SOP, pemahaman, keterampilan, atau fasilitas.

Jika perubahan memang diperlukan, hasil peninjauan harus menjadi dasar yang dapat dilacak: bagian mana yang diubah, mengapa diubah, siapa yang menguji, dan bukti apa yang mendukungnya. Dengan cara ini, pembaruan tidak bergantung pada ingatan pemilik atau pendapat yang paling keras. Langkah berikutnya adalah membuat pengendalian revisi yang sederhana agar versi yang berlaku mudah dikenali, alasan perubahan tersimpan, dan versi lama tidak kembali digunakan tanpa sengaja.

8.2 Membangun Pengendalian Revisi yang Sederhana

Setelah kebutuhan perubahan dipastikan, usaha perlu mengatur bagaimana perubahan itu dibuat, disetujui, disampaikan, dan dilacak. Tanpa pengendalian yang jelas, file baru dapat beredar sementara salinan lama masih ditempel di area kerja atau tersimpan di telepon anggota tim. Akibatnya, dua standar berjalan bersamaan. Pengendalian revisi membantu semua orang mengenali dokumen yang berlaku, memahami alasan perubahan, dan mengetahui kapan cara baru harus mulai diterapkan.

Pengendalian ini tidak harus berupa perangkat lunak khusus. Dalam usaha kecil, satu dokumen utama dengan identitas yang jelas, catatan perubahan yang ringkas, serta kebiasaan menarik versi lama sudah cukup menjadi dasar yang kuat.



***Definisi:** Prinsipnya sejalan dengan pedoman pengendalian informasi terdokumentasi dalam ISO 10013:2021: dokumen perlu dapat dikenali, disetujui, diperbarui, dan dilindungi dari penggunaan versi yang tidak berlaku.*



***Key Insight:** Yang paling penting bukan kerumitan sistemnya, melainkan konsistensi penerapannya.*

Membedakan perubahan kecil dan perubahan besar

Mulailah dengan menentukan jenis perubahan. Perubahan kecil tidak mengubah tujuan SOP dan titik kendali utama. Contohnya adalah memperbaiki kata yang membingungkan, mengubah urutan penjelasan agar lebih mudah dibaca, menambahkan pengingat keselamatan atau kebersihan, atau menyesuaikan nama alat karena usaha menggunakan merek atau jenis alat yang berbeda. Jika pekerja tetap mengikuti alur yang sama, memeriksa hal yang sama, dan menilai hasil dengan kriteria yang sama, perubahan tersebut biasanya dapat diperlakukan sebagai perubahan kecil.

Perubahan besar mengubah cara proses dikendalikan. Perubahan alur kerja, pemindahan tanggung jawab dari satu peran ke peran lain, perubahan kriteria penerimaan, penambahan atau penghapusan titik pemeriksaan, serta perubahan cara menangani pengecualian termasuk dalam kategori ini. Misalnya, pemeriksaan pesanan yang sebelumnya dilakukan setelah pengemasan dipindahkan menjadi sebelum pengemasan. Contoh lain, pekerja yang sebelumnya boleh mengganti bahan yang tidak tersedia kini harus meminta persetujuan pemilik. Perubahan tersebut dapat memengaruhi mutu, waktu kerja, kewenangan, dan keputusan tim. Karena itu, perubahan besar perlu diuji coba dan disertai pengarahan ulang, bukan hanya diganti kalimatnya dalam dokumen.

Untuk menentukan kategorinya, ajukan tiga pertanyaan: apakah tujuan proses berubah, apakah titik pemeriksaan atau kriteria hasil berubah, dan apakah kewenangan atau tindakan saat terjadi masalah berubah? Jika semua jawabannya tidak, perubahan kemungkinan kecil. Jika salah satu jawabannya ya, perlakukan perubahan sebagai perubahan besar agar dampaknya diperiksa lebih hati-hati. Bila masih ragu, gunakan pendekatan yang lebih aman, terutama jika proses berkaitan dengan mutu, pelanggan, keamanan produk, atau potensi pemborosan.

Menetapkan perubahan berdasarkan bukti

Sebelum merevisi SOP, catat masalah yang hendak diselesaikan dan bukti yang mendukungnya. Bukti dapat berasal dari catatan kerja, hasil pemeriksaan, keluhan pelanggan, temuan saat pendampingan, pengamatan langsung, atau masukan pekerja yang menjalankan proses setiap hari. Tanyakan seberapa sering masalah terjadi, apa dampaknya, dan apakah perubahan yang diusulkan benar-benar dapat mengurangnya. Dengan demikian, revisi tidak terjadi hanya karena satu orang merasa cara baru lebih nyaman atau karena kebiasaan pribadi ingin dijadikan standar.

Untuk perubahan besar, lakukan uji coba terbatas sebelum menetapkannya sebagai cara baku. Uji coba dapat dilakukan pada satu shift, satu jenis pesanan, atau satu kelompok kerja

dalam waktu yang cukup untuk melihat hasilnya. Amati apakah langkahnya mudah diikuti, apakah alat dan bahan tersedia, apakah waktu kerja berubah, dan apakah kriteria penerimaan masih dapat dicapai. Mintalah pengguna menjelaskan bagian yang membingungkan serta mencatat masalah yang muncul. Jika hasilnya belum baik, perbaiki rancangan sebelum seluruh tim diarahkan menggunakannya. Uji coba bukan untuk menunda perbaikan, melainkan untuk mencegah perubahan yang belum matang menjadi standar baru.

 **Perhatian:** Jangan langsung merevisi SOP setiap kali ditemukan perbedaan antara dokumen dan praktik. Bisa jadi isi SOP masih benar, tetapi pekerja belum memahami langkahnya, alat tidak tersedia, atau penataan area kerja menghambat pelaksanaan. Dalam situasi tersebut, tindak lanjut yang lebih tepat mungkin berupa pelatihan, perbaikan alat, atau penataan ulang area kerja. Revisi diperlukan jika bukti menunjukkan bahwa instruksi tidak lagi sesuai dengan proses yang seharusnya dilakukan atau tidak menghasilkan mutu yang diharapkan. Perbedaan ini mencegah SOP terus berubah hanya untuk membenarkan kebiasaan yang sebenarnya menyimpang.

Memberi identitas dan jejak perubahan

Setiap SOP perlu memiliki identitas yang mudah dikenali pada bagian awal dokumen. Cantumkan nama SOP, pemilik proses, penanggung jawab revisi, nomor versi, tanggal berlaku, tanggal peninjauan berikutnya, dan status penggunaannya. Pemilik proses bertanggung jawab memastikan isi SOP sesuai dengan proses yang harus dijalankan. Penanggung jawab revisi mengelola perubahan, memperbarui dokumen, mencatat riwayatnya, dan memastikan perubahan disampaikan kepada tim. Dalam usaha kecil, kedua peran ini dapat dipegang oleh orang yang sama, misalnya pemilik atau kepala operasional, selama tanggung jawabnya dinyatakan dengan jelas.

Gunakan pola penomoran yang sederhana dan konsisten. Misalnya, versi 1.0 menunjukkan dokumen awal, versi 1.1 menunjukkan perubahan kecil, dan versi 2.0 menunjukkan perubahan besar. Tidak perlu membuat aturan yang rumit. Yang penting, semua SOP prioritas mengikuti pola yang sama. Cantumkan pula status seperti “berlaku”, “dalam uji coba”, “menunggu persetujuan”, atau “tidak berlaku”. Hindari kata “terbaru” tanpa nomor versi karena setiap salinan dapat dianggap terbaru oleh orang yang berbeda.

Buat catatan perubahan yang singkat, tetapi cukup untuk menjelaskan apa yang terjadi. Catatan tersebut perlu memuat ringkasan perubahan, alasan perubahan, sumber bukti, pihak yang menyetujui, serta dampaknya terhadap daftar periksa, catatan kerja, atau pelatihan. Contohnya: “Versi 1.1 memperjelas urutan pemeriksaan label berdasarkan tiga temuan salah kirim pada catatan pengiriman bulan Mei;

disetujui oleh pemilik usaha; daftar Periksa Pengemasan diperbarui; pengarahan ulang dilakukan sebelum versi berlaku.” Catatan seperti ini membuat revisi dapat ditelusuri dan membantu tim memahami bahwa perubahan dibuat berdasarkan alasan yang dapat diperiksa.

Sebelum versi baru diberlakukan, Periksa Dampaknya pada Dokumen dan Kegiatan Pendukung. Jika langkah berubah, apakah daftar Periksa masih sesuai? Apakah format catatan kerja perlu ditambah atau dikurangi? Apakah contoh hasil, pembagian tugas, alat, atau materi pelatihan perlu diperbarui? Perubahan kecil pun kadang memengaruhi dokumen lain, sedangkan perubahan besar hampir selalu memerlukan penyesuaian. Revisi belum dapat dianggap selesai sebelum dampak tersebut diperiksa dan ditangani.

Memberlakukan versi baru

Setelah perubahan disetujui, sampaikan melalui pengarahan singkat. Jelaskan bagian yang berubah, alasan perubahan, contoh penerapan, dan waktu mulai berlaku. Jangan hanya mengirim file baru dengan pesan “harap dibaca”. Untuk perubahan pada pemeriksaan akhir, tunjukkan langsung benda atau hasil yang harus diperiksa, kapan pemeriksaan dilakukan, dan tindakan yang harus diambil jika hasilnya tidak sesuai. Minta pengguna mengulangi langkah penting atau memperagakannya kembali. Konfirmasi dapat berupa

paraf, tanda tangan, balasan pesan, atau demonstrasi singkat, sesuai kebiasaan usaha. Yang penting, tersedia bukti bahwa perubahan penting telah dipahami.

Pada waktu yang sama, tandai versi lama sebagai “tidak berlaku”. Pindahkan dari area kerja, ganti salinan yang masih ditempel atau digunakan, dan hapus atau arsipkan salinan digital yang dapat menyesatkan pengguna. Jika versi lama perlu disimpan sebagai riwayat, beri tanda yang jelas dan letakkan di tempat yang tidak digunakan untuk pekerjaan sehari-hari. Periksa juga apakah ada salinan pada grup pesan, komputer bersama, atau perangkat pribadi yang masih mudah dibuka. Langkah ini mencegah versi lama kembali digunakan tanpa sengaja.

 **Tips Praktis:** Sebagai latihan, pilih satu SOP yang paling sering digunakan. Periksa apakah identitas lengkapnya sudah tersedia dan apakah versi yang berada di area kerja sama dengan versi yang dinyatakan berlaku. Kemudian, catat satu perubahan terakhir beserta alasan, bukti, pihak yang menyetujui, dan dampaknya. Jika informasi tersebut tidak dapat ditemukan, itu adalah tanda bahwa pengendalian revisi perlu diperbaiki.

Dengan identitas, bukti, persetujuan, pengarahan, dan penarikan versi lama yang tertata, revisi tidak lagi menjadi pergantian instruksi secara diam-diam. Setiap perubahan

meninggalkan jejak yang dapat dipahami dan diperiksa. Jejak ini menjadi bahan penting untuk audit ringan berikutnya: apakah versi yang berlaku benar-benar digunakan, apakah perubahan menghasilkan perbaikan, dan apakah SOP perlu dipertahankan, disederhanakan, atau ditulis ulang.

8.3 Melakukan Audit Ringan dan Menetapkan Tindak Lanjut

Key Insight: 💡

Jejak revisi yang tertata memberi dasar untuk memeriksa apakah perubahan benar-benar dipakai dan menghasilkan perbaikan.

Pemeriksaan ini tidak dimaksudkan untuk mencari siapa yang bersalah, melainkan untuk mengetahui apakah SOP, praktik kerja, catatan, dan hasil pekerjaan masih saling sesuai.

Definisi

Audit ringan adalah pemeriksaan terarah yang dapat dilakukan oleh pemilik, pengelola, atau anggota tim yang memahami proses.

Pemeriksa perlu melihat bukti secara objektif, bukan hanya mengandalkan kesan atau keluhan.

Tips Praktis

Mulailah dengan menetapkan fokus yang sempit: satu SOP, satu rentang waktu, dan satu tujuan pemeriksaan.

Misalnya, tujuan audit adalah mengetahui apakah pesanan dikemas sesuai urutan, diperiksa sebelum dikirim, dan selesai dalam batas waktu yang ditetapkan. Kriteria pemeriksaan diambil dari SOP yang berlaku, seperti langkah utama, kriteria penerimaan, batas waktu, catatan yang harus dibuat, dan tindakan ketika terjadi pengecualian. Fokus yang jelas membuat audit dapat dilakukan tanpa mengganggu seluruh kegiatan usaha.

Perhatian ⚠️

Kesimpulan audit harus didasarkan pada bukti yang dapat dilihat, didengar, dicatat, atau ditelusuri.

Prinsip pemeriksaan berbasis bukti dalam ISO 19011:2018 dapat diterapkan secara sederhana. Pernyataan “tim sering ceroboh” belum cukup menjadi temuan. Pernyataan “dari lima pesanan yang diamati, dua tidak memiliki tanda pemeriksaan akhir dan satu dikirim terlambat 20 menit” lebih berguna karena dapat diperiksa dan ditindaklanjuti. Bedakan fakta dari dugaan agar tindakan yang dipilih tidak salah sasaran.

Key Insight: 💡

Tetapkan peninjauan rutin berdasarkan tingkat risiko dan perubahan proses.

Proses yang berdampak pada keselamatan, mutu produk, ketepatan pesanan, atau kepuasan pelanggan perlu diperiksa lebih sering. Hal yang sama berlaku untuk proses yang sering berubah, sering menimbulkan kesalahan, atau sangat bergantung pada satu orang. Ketergantungan tersebut

menunjukkan bahwa pengetahuan dan penerapan SOP mungkin belum tersebar merata. Sebagai patokan sederhana, proses berisiko tinggi dapat ditinjau setiap bulan, proses yang cukup stabil setiap tiga bulan, dan proses berisiko rendah setiap enam bulan.

Perhatian ⚠

Jadwal tersebut bukan batas yang kaku.

Lakukan peninjauan tambahan setelah terjadi kejadian penting, seperti keluhan pelanggan yang berulang, hasil kerja di bawah standar, kesalahan yang menyebabkan pekerjaan ulang, perubahan alat atau pemasok, perubahan bahan, atau perubahan pembagian tugas. Peninjauan tambahan juga diperlukan ketika proses mulai bergantung pada orang baru atau ketika pekerja melaporkan bahwa instruksi sulit diterapkan. Proses yang sebelumnya stabil dapat menjadi tidak sesuai hanya karena alat, orang, bahan, atau kondisi kerja berubah.

Sebelum memeriksa, sampaikan tujuan dan ruang lingkup audit kepada orang yang terlibat. Jelaskan bahwa audit digunakan untuk memperbaiki cara kerja, bukan mempermalukan pekerja. Pilih sampel pekerjaan yang benar-benar terjadi.

Tips Praktis

Lima sampai sepuluh sampel sering cukup untuk menemukan pola awal pada usaha kecil, meskipun jumlahnya perlu disesuaikan dengan frekuensi dan risiko proses.

Jika pekerjaan hanya terjadi beberapa kali seminggu, gunakan catatan dari beberapa hari. Jika pekerjaan berlangsung puluhan kali sehari, ambil sampel pada waktu, pekerja, atau kondisi yang berbeda.

Periksa tiga hal secara bersamaan: kepatuhan terhadap langkah, hasil pekerjaan, dan kelancaran proses. Kepatuhan menunjukkan apakah langkah penting dilakukan sesuai SOP. Hasil menunjukkan apakah keluaran memenuhi kriteria penerimaan. Kelancaran menunjukkan apakah proses selesai dengan waktu dan sumber daya yang wajar. Jangan menyimpulkan bahwa SOP efektif hanya karena langkah-langkahnya diikuti. Semua langkah mungkin telah dilakukan, tetapi hasil tetap gagal karena kriteria tidak jelas, alat berubah, atau urutan kerja tidak lagi sesuai.

Libatkan pengguna SOP melalui pengamatan langsung atau percakapan singkat. Tanyakan apakah mereka mengetahui versi yang berlaku dan dapat menemukan atau mengenalinya

dengan mudah. Tanyakan apakah mereka mengikuti langkah utama, bagian mana yang paling sering dilewati, dan alasan langkah itu dilewati. Periksa pula apakah pengecualian dicatat ketika kondisi normal tidak terpenuhi. Tanyakan, “Jika bahan kurang, alat bermasalah, atau hasil pemeriksaan gagal, apa yang Anda lakukan?” Jawaban tersebut menunjukkan apakah penanganan pengecualian benar-benar dipahami.

Pastikan pengguna mengetahui kepada siapa masalah harus dilaporkan dan kapan mereka harus berhenti mengambil keputusan sendiri. Jika pekerja menjawab bahwa ia biasanya menunggu pemilik atau bertanya kepada rekan senior, jalur pelaporan atau batas kewenangan mungkin belum jelas. Temuan seperti ini tidak otomatis menunjukkan kurangnya kedisiplinan. Penyebabnya dapat berupa instruksi yang sulit ditemukan, istilah yang tidak dipahami, pelatihan yang belum diberikan, atau kewenangan yang belum ditetapkan. Tindak lanjutnya dapat berupa penjelasan ulang, praktik terbimbing, penyederhanaan instruksi, atau penetapan jalur eskalasi.

Gunakan indikator sederhana agar peninjauan tidak berhenti pada pendapat. Hitung jumlah kesalahan, pekerjaan ulang, keterlambatan, dan pertanyaan berulang dalam periode tertentu. Ukur waktu penyelesaian beberapa sampel dari awal hingga akhir. Catat berapa pesanan melewati batas waktu atau berapa hasil yang harus diperbaiki. Tidak semua angka

harus dicatat setiap hari. Yang penting, gunakan cara pengukuran yang sama ketika melakukan perbandingan agar perubahan dapat dibaca secara masuk akal.

Catatan audit sebaiknya mencantumkan tanggal, SOP dan nomor versinya, ruang lingkup pemeriksaan, sampel yang dilihat, bukti utama, temuan, dan keputusan tindak lanjut. Catatan juga perlu menyebutkan siapa yang memeriksa dan siapa yang bertanggung jawab atas tindakan berikutnya. Hindari penilaian pribadi seperti “pekerja tidak peduli mutu”. Tuliskan fakta yang lebih dekat dengan proses, misalnya “tiga dari tujuh pekerjaan tidak memiliki catatan pemeriksaan akhir” atau “dua pengguna masih memakai salinan versi sebelumnya”. Fakta seperti ini lebih mudah dihubungkan dengan perbaikan.

Berdasarkan bukti, tetapkan apakah SOP akan dipertahankan, disederhanakan, atau ditulis ulang. Pertahankan SOP bila langkahnya masih sesuai dengan kondisi kerja, hasil memenuhi kriteria penerimaan, dan pengguna dapat menerapkannya secara konsisten. Keputusan mempertahankan tetap perlu dicatat, termasuk tanggal peninjauan, pemeriksa, versi yang diperiksa, dan alasan tidak ada perubahan. Dengan begitu, tidak ada anggapan bahwa SOP terlewat hanya karena tidak diperbarui.

Sederhanakan SOP bila cara kerjanya masih benar, tetapi isi dokumen terlalu panjang, berulang, sulit ditemukan, atau sulit digunakan saat bekerja. Kalimat penjelasan dapat diubah menjadi instruksi singkat, istilah yang tidak diperlukan dapat dihapus, dan langkah utama dapat dipisahkan dari penanganan pengecualian. Penyederhanaan tidak boleh menghilangkan titik pemeriksaan, kriteria penerimaan, atau batas keselamatan dan mutu. Tujuannya adalah membuat SOP lebih mudah digunakan tanpa mengurangi kendalinya.

Tulis ulang SOP bila alur kerja, tanggung jawab, alat, pemasok, kriteria penerimaan, atau kondisi kerja telah berubah secara mendasar. Jika sebagian besar langkah harus diganti, jangan menambal dokumen lama dengan banyak catatan tambahan. Buat versi baru yang menjelaskan proses dari awal sampai akhir, lalu kendalikan pemberlakuannya sesuai mekanisme revisi yang telah ditetapkan. Dengan cara ini, tim tidak perlu menebak bagian mana dari instruksi lama yang masih berlaku.

Setiap temuan harus berujung pada tindak lanjut yang jelas. Tetapkan pemilik tindakan, yaitu orang yang bertanggung jawab memastikan perbaikan dilakukan, bukan hanya orang yang menemukan masalah. Tentukan tenggat yang realistis dan cara memeriksa hasilnya. Jika pemeriksaan akhir sering terlewat, misalnya, pengelola dapat ditugaskan menyederhanakan langkah dalam tiga hari, melatih dua pekerja pada minggu berikutnya, lalu memeriksa sepuluh

pekerjaan berikutnya. Perbaikan dianggap efektif bila tanda pemeriksaan muncul secara konsisten dan jumlah kesalahan menurun.

Tindak lanjut dapat berupa pembaruan SOP, penjelasan ulang kepada tim, latihan terbimbing, perubahan urutan kerja, penambahan catatan pemeriksaan, atau penetapan jalur pelaporan. Jangan menganggap masalah selesai hanya karena instruksi baru telah dibagikan. Periksa apakah perubahan benar-benar digunakan dan apakah hasilnya membaik.

Definisi

Dalam bentuk paling sederhana, siklusnya adalah menemukan bukti, memahami penyebab, melakukan tindakan, lalu memeriksa dampaknya.

Sebagai latihan langsung, pilih satu SOP yang paling sering digunakan atau paling sering menimbulkan masalah. Dalam 30–45 menit, periksa lima pekerjaan terakhir, tanyakan kepada sedikitnya dua pengguna tentang versi yang berlaku, langkah utama, pengecualian, dan jalur pelaporan, lalu catat kesalahan, pekerjaan ulang, keterlambatan, atau pertanyaan berulang yang ditemukan. Putuskan apakah SOP dipertahankan, disederhanakan, atau ditulis ulang. Tuliskan

satu tindakan perbaikan, penanggung jawab, tenggat, dan bukti yang akan diperiksa pada peninjauan berikutnya. Hasil audit ini menjadi dasar praktis untuk menjaga SOP tetap digunakan, dipahami, dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Key Takeaways

 **Key Insight:** *Gunakan hasil latihan audit sebagai dasar untuk mengatur siklus pengendalian setiap SOP, bukan sekadar menyimpan catatan masalah.*

- Tetapkan jadwal peninjauan berdasarkan frekuensi penggunaan, tingkat risiko, dan perubahan yang terjadi. Tinjau lebih cepat setelah alat berganti, urutan kerja berubah, atau masalah yang sama berulang. Bandingkan langkah tertulis dengan praktik nyata dan bukti pekerjaan.
- Tunjuk satu penanggung jawab revisi untuk mengumpulkan masukan, menyusun perubahan, dan memastikan persetujuan. Setiap SOP perlu memiliki nomor versi, tanggal berlaku, serta catatan singkat mengenai perubahan, alasan, dan waktu penerapannya.

- Lakukan audit ringan dengan pertanyaan langsung: Apakah langkah diikuti? Di bagian mana praktik menyimpang? Apakah ada kesalahan, pekerjaan ulang, keterlambatan, atau pertanyaan berulang? Apakah catatan dan hasil akhir memenuhi standar?
- Tetapkan keputusan untuk setiap SOP: pertahankan jika masih efektif, sederhanakan jika terlalu rumit atau berulang, atau tulis ulang jika urutannya tidak sesuai kondisi lapangan. Catat tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan bukti yang akan diperiksa pada peninjauan berikutnya.

 **Tips Praktis** Mulailah dari SOP yang paling sering dipakai atau paling membingungkan. Libatkan pelaksana pekerjaan agar keputusan didasarkan pada bukti penggunaan. Sistem tidak perlu rumit; yang penting, perubahan dikenali, diterapkan, dan diperiksa dampaknya.

Bab 9: Rencana Aksi Membangun Sistem Kerja Bertahap

9.1 Menentukan Titik Awal dan Prioritas Penerapan

Key Insight: 💡

Membangun sistem kerja tidak dimulai dengan menulis SOP untuk semua pekerjaan. Langkah yang lebih realistis adalah memilih satu proses yang paling layak dibenahi terlebih dahulu, lalu menjadikannya titik belajar bagi tim. Jika titik awal terlalu luas, penerapan akan melelahkan sebelum menghasilkan perubahan. Jika terlalu kecil atau jarang terjadi, manfaatnya sulit terlihat. Karena itu, pertanyaan pertama yang perlu dijawab adalah: proses mana yang paling mengganggu hasil usaha, cukup penting untuk dibenahi, dan cukup siap untuk diuji sekarang?

Definisi: 📌

Mulailah dengan mengubah hasil audit, catatan masalah, dan pengamatan harian menjadi daftar calon proses. Jangan hanya memilih masalah yang paling sering dikeluhkan atau paling keras disampaikan. Kelompokkan setiap proses berdasarkan empat pertimbangan. Pertama, **tingkat gangguan**, yaitu seberapa sering proses menghentikan pekerjaan, memicu komplain, menimbulkan pengulangan, atau membuat pemilik harus turun tangan. Kedua, **risiko kesalahan**, yaitu seberapa besar dampaknya jika langkah terlewat, urutannya keliru, atau hasilnya tidak sesuai. Ketiga, **ketergantungan pada pemilik**, yaitu seberapa sering anggota tim harus menunggu keputusan, instruksi, atau pemeriksaan dari pemilik. Keempat, **peluang perbaikan cepat**, yaitu apakah perubahan kecil dapat segera mengurangi kebingungan, waktu tunggu, atau pekerjaan ulang.

Agar pilihan tidak didasarkan pada kesan semata, berikan skor sederhana dari 0 sampai 3 untuk setiap calon proses. Skor 0 berarti dampaknya rendah, jarang terjadi, belum siap, atau hampir tidak memerlukan perbaikan. Skor 3 berarti proses sangat mengganggu, sering terjadi, berisiko tinggi, sangat bergantung pada pemilik, atau mudah diperbaiki dengan perubahan yang dapat segera diuji. Bila diperlukan, tambahkan penilaian khusus untuk **dampak**, **urgensi**,

frekuensi, dan **kesiapan**. Jumlah skor bukan keputusan otomatis, tetapi membantu membandingkan proses dengan dasar yang sama dan mencegah prioritas ditentukan hanya oleh keluhan paling keras.

Sebagai contoh, proses menerima dan menyiapkan pesanan mungkin mendapat skor tinggi karena terjadi berkali-kali dalam sehari, kesalahan langsung dirasakan pelanggan, dan pekerja sering menunggu pemilik ketika ada perubahan pesanan. Proses ini mungkin lebih layak menjadi titik awal daripada pekerjaan yang hanya dilakukan sebulan sekali, meskipun pekerjaan yang jarang itu pernah menimbulkan keluhan besar. Pertimbangkan pula hubungan antarproses. Dalam prinsip Lean Thinking, proses awal sebaiknya memberi nilai yang jelas bagi pelanggan, membantu aliran kerja bergerak lebih lancar, dan merespons kebutuhan nyata, bukan sekadar menambah dokumen. Langkah yang tidak memberi nilai atau hanya mengulang pemeriksaan tanpa manfaat dapat ditandai untuk disederhanakan setelah proses dipahami lebih baik.

Setelah satu proses mendapat prioritas, tetapkan batasnya dengan jelas. Tentukan **titik mulai** dan **titik selesai**. Misalnya, proses “menyiapkan pesanan” dimulai ketika pesanan yang sudah dikonfirmasi diterima oleh bagian produksi dan selesai ketika pesanan diperiksa, dikemas, serta siap diserahkan. Jangan mencampurnya sekaligus dengan promosi, pembelian bahan, pengiriman, dan penanganan komplain apabila semua itu belum diperlukan untuk

mencapai sasaran awal. Batas yang tegas membuat tim memahami pekerjaan yang sedang diuji dan memudahkan pengukuran hasilnya.

Selanjutnya, tuliskan siapa **pemilik prosesnya**, siapa **pelaksana utamanya**, apa **masukan yang diperlukan**, dan apa **hasil yang harus diterima** oleh tahap berikutnya. Pemilik proses bukan orang yang mengerjakan semua langkah. Ia adalah orang yang memastikan proses memiliki cara kerja yang jelas, dapat dijalankan, dan ditinjau ketika muncul masalah. Pelaksana utama adalah orang yang mencoba cara kerja tersebut dalam kegiatan nyata. Masukan dapat berupa pesanan, bahan, alat, informasi, atau persetujuan. Hasil harus dinyatakan secara konkret, misalnya “pesanan lengkap, diberi label, dan siap diserahkan kepada pelanggan” atau “stok pembukaan tercatat dan area kerja siap digunakan”. Rumusan ini membantu tim melihat hubungan antara pekerjaan mereka dan kebutuhan tahap berikutnya.

Sebelum berkomitmen, lakukan pemeriksaan kesiapan singkat. Pastikan informasi dasar tentang proses tersedia, atau tentukan bahwa pengamatan awal masih diperlukan. Sediakan waktu khusus untuk melihat pekerjaan berlangsung, bukan hanya mengandalkan ingatan atau penjelasan pemilik. Tentukan orang yang dapat diwawancarai, termasuk pekerja berpengalaman dan pihak yang menerima hasil proses. Periksa pula apakah tim mampu mencoba perubahan kecil tanpa mengganggu layanan utama. Jika keempat hal tersebut belum jelas, proses itu mungkin tetap penting, tetapi belum tentu menjadi titik awal terbaik.

Kesiapan tidak berarti proses harus sempurna atau semua data harus lengkap. Tim hanya perlu memiliki informasi yang cukup untuk memahami alur dasar dan menemukan perubahan yang aman untuk diuji. Jika proses sangat penting tetapi informasinya masih kabur, jadikan pengamatan singkat sebagai pekerjaan pertama. Amati satu atau dua siklus nyata, tanyakan mengapa langkah tertentu dilakukan, dan catat perbedaan antara cara yang tertulis, cara yang dikatakan, dan cara yang benar-benar terjadi. Perbedaan itu sering menunjukkan bagian yang perlu diperjelas sebelum SOP ditulis.

Sesudah memilih proses, tuliskan keputusan awal secara langsung. Gunakan kalimat yang memuat proses pertama yang dipilih, alasan pemilihannya, hasil yang ingin diperbaiki, dan batasan yang tidak boleh diabaikan. Contohnya: “Selama tahap awal, usaha akan membenahi proses penerimaan dan penyiapan pesanan karena paling sering menimbulkan pesanan kurang dan pertanyaan kepada pemilik. Hasil yang ingin diperbaiki adalah kelengkapan pesanan dan ketepatan waktu penyerahan. Uji coba tidak boleh mengurangi pemeriksaan alergi pelanggan, mengubah janji waktu tanpa persetujuan, atau mengganggu pesanan yang sedang berjalan.”

Perhatian: ⚠

Batasan tersebut penting karena perbaikan bukan alasan untuk menghapus pengamanan yang diperlukan. Pada saat yang sama, jangan menunggu semua kemungkinan terjawab sebelum mulai. Model PDSA dari W. Edwards Deming membantu menjaga keseimbangan ini: rencanakan perubahan kecil dengan sasaran dan bukti yang jelas, kerjakan dalam kondisi nyata, pelajari hasilnya, lalu tindak lanjuti dengan penyesuaian. Titik awal yang baik adalah proses yang dapat diuji dalam skala terbatas dan menghasilkan pembelajaran dalam waktu yang masuk akal.

Tetapkan pula peran dan waktu sejak keputusan dibuat. Sebutkan satu **penanggung jawab utama** yang mengoordinasikan penerapan, satu atau beberapa **pelaksana uji coba** yang menjalankan proses, serta pihak yang **memberi persetujuan** apabila perubahan memengaruhi pelanggan, mutu, keselamatan, atau penggunaan sumber daya. Penanggung jawab utama memastikan keputusan bergerak, tetapi tidak mengambil alih seluruh pekerjaan pelaksana. Tentukan waktu khusus untuk meninjau kemajuan, misalnya 15 menit pada akhir dua hari pertama dan waktu yang sama setiap minggu. Pertemuan ini digunakan untuk memeriksa apakah proses benar-benar dicoba, bagian mana yang

membingungkan, bukti apa yang muncul, dan hambatan apa yang perlu dihilangkan, bukan untuk mencari siapa yang salah.

Usahakan kemenangan awal terlihat oleh tim. Hasilnya tidak harus besar, misalnya selama satu minggu tidak ada pesanan yang keluar tanpa label atau pekerja baru dapat menyelesaikan pemeriksaan awal tanpa memanggil pemilik. Sampaikan hasil tersebut kepada tim, sebutkan siapa yang menjalankan, dan catat apa yang masih perlu diperbaiki. Dalam gagasan perubahan John P. Kotter, kemajuan yang cepat dan dapat dibuktikan membantu orang percaya bahwa perubahan layak dilanjutkan. Komunikasi ini mengubah penerapan dari proyek pribadi pemilik menjadi kebiasaan bersama.

Tips Praktis:

Tindakan Anda setelah membaca bagian ini: pilih tiga proses yang paling sering menimbulkan gangguan, beri skor 0–3 untuk dampak, urgensi, frekuensi, ketergantungan pada pemilik, peluang perbaikan cepat, dan kesiapan, lalu pilih satu dengan alasan paling kuat. Dalam satu halaman atau catatan kerja, tuliskan titik mulai, titik selesai, pemilik proses, pelaksana utama, masukan, hasil yang harus diterima, batasan penting, penanggung jawab utama, pihak pemberi persetujuan, serta waktu peninjauan pertama. Bawa keputusan itu kepada orang yang akan menjalankan uji coba dan minta mereka menunjukkan bagian yang belum jelas.

Dengan titik awal yang spesifik, tanggung jawab yang terlihat, dan batas penerapan yang disepakati, usaha tidak perlu menunggu sistem yang sempurna. Keputusan ini menjadi dasar untuk menyusun urutan penerapan secara bertahap: membuktikan bahwa cara kerja dapat dijalankan, mengajarkannya kepada tim, memeriksa penggunaannya, lalu memperluasnya ke proses lain. Tahap berikutnya menerjemahkan keputusan tersebut ke dalam siklus kerja 30, 60, dan 90 hari.

9.2 Menjalankan Penerapan dalam Siklus 30, 60, dan 90 Hari

Dengan titik awal yang telah dipilih, penerapan dapat dijalankan sebagai rangkaian percobaan yang terkendali, bukan sebagai proyek menulis dokumen yang harus sempurna sejak awal. Cara kerja yang terlihat benar di atas kertas belum tentu mudah dilakukan ketika toko ramai, pesanan menumpuk, bahan terlambat, atau seorang pekerja harus menangani beberapa tugas sekaligus. Karena itu, gunakan siklus sederhana: rencanakan apa yang hendak dicoba, jalankan dalam situasi nyata, pelajari bukti yang muncul, lalu perbaiki dan tindak lanjuti.

Pembagian 30, 60, dan 90 hari bukan batas mutlak.

Definisi:

Tim kecil atau proses sederhana mungkin bergerak lebih cepat, sedangkan proses produksi dan pelayanan yang lebih rumit membutuhkan waktu lebih panjang.

Key Insight: 💡 Yang penting adalah urutannya: buktikan cara kerja, bangun kemampuan tim, kemudian stabilkan dan perluas.

Pada setiap tahap, tetapkan sasaran, penanggung jawab, bukti penyelesaian, dan waktu peninjauan agar kemajuan tidak hanya dinilai dari perasaan bahwa “sepertinya sudah berjalan”.

Hari 1–30: mengamati, menulis, dan menguji SOP

Mulailah dengan mengamati satu siklus pekerjaan dari pemicu hingga hasil akhir. Jangan langsung menulis berdasarkan ingatan pemilik atau kebiasaan orang yang paling berpengalaman. Untuk proses menerima pesanan, misalnya, ikuti sejak pesanan masuk, informasi dicatat, ketersediaan diperiksa, pesanan dikonfirmasi, pekerjaan diteruskan, sampai hasil diserahkan kepada pelanggan. Untuk proses produksi, ikuti sejak bahan diterima dan disiapkan hingga produk selesai diperiksa, disimpan, atau dikirim.

Catat apa yang benar-benar dilakukan, bukan apa yang menurut pemilik seharusnya dilakukan. Perhatikan siapa yang memulai pekerjaan, alat dan bahan yang digunakan,

keputusan yang diambil, waktu tunggu, perpindahan pekerjaan, serta masalah yang membuat proses berhenti. Tanyakan kepada pelaksana, “Apa yang biasanya Anda periksa sebelum lanjut?” dan “Apa yang Anda lakukan jika kondisi ini tidak sesuai?” Jawaban tersebut sering mengungkap aturan penting yang selama ini hanya tersimpan dalam pengalaman orang tertentu.

Setelah pengamatan selesai, susun peta proses dari pemicu hingga hasil. Tunjukkan masukan, urutan kegiatan, keputusan, keluaran setiap tahap, dan titik yang memerlukan pemeriksaan. Peta ini tidak harus dibuat dengan perangkat khusus. Yang penting, orang yang menjalankan pekerjaan dapat melihat alurnya dan memahami hubungan antara satu langkah dengan langkah berikutnya.

Dari peta tersebut, tulis SOP menggunakan langkah yang dapat diamati. Hindari kalimat seperti “kerjakan dengan baik” atau “pastikan rapi” jika belum dijelaskan tanda yang dapat dilihat. Gantilah dengan tindakan dan kriteria yang jelas, misalnya, “cocokkan jumlah barang dengan catatan pesanan sebelum kemasan ditutup” atau “tempelkan label pada sisi luar kemasan dan pastikan nama pelanggan serta jumlah produk dapat dibaca.” Jelaskan pula kapan pekerjaan dimulai, siapa yang melakukannya, hasil seperti apa yang diterima, dan apa yang harus dilakukan ketika terjadi pengecualian.

Uji keterbacaan dan kelengkapan SOP bersama pelaksana, bukan hanya bersama pemilik. Minta pekerja membaca satu langkah, lalu menjelaskan apa yang akan ia lakukan. Jika ia menafsirkan langkah tersebut secara berbeda, kalimatnya masih perlu diperbaiki. Periksa apakah alat yang disebutkan tersedia, urutan langkah masuk akal, kriteria penerimaan dapat dikenali, dan keputusan pengecualian masih berada dalam kewenangan pelaksana.

Selanjutnya, lakukan uji coba pada situasi nyata dengan lingkup kecil. Gunakan satu shift, satu meja kerja, satu jenis pesanan, atau satu kelompok produk. Jangan menunggu kondisi ideal. Justru situasi kerja sebenarnya akan menunjukkan apakah urutan terlalu panjang, alat sulit ditemukan, pemeriksaan tidak praktis, atau instruksi pengecualian tidak sesuai dengan kondisi lapangan.

Selama uji coba, catat bagian yang membingungkan, langkah yang terlewat, waktu ketika pekerjaan berhenti, pertanyaan yang berulang, dan hal yang tidak berjalan seperti yang tertulis. Bedakan kesalahan mengikuti SOP dari kelemahan SOP. Jika pekerja melewati langkah karena lupa, mungkin diperlukan pengingat atau pelatihan. Jika beberapa orang melewati langkah yang sama karena instruksinya tidak masuk akal atau sulit dilakukan, SOP-nya yang perlu diperbaiki. Ulangi uji coba setelah perbaikan sampai proses dapat dijalankan dengan gangguan yang wajar dan hasilnya dapat diperiksa.

Carilah kemenangan awal yang terlihat, seperti berkurangnya pesanan salah, waktu mencari alat yang lebih singkat, atau berkurangnya keputusan yang harus ditangani pemilik. Sampaikan hasil tersebut dalam briefing singkat dengan contoh yang dirasakan pelaksana. Tujuannya bukan menyatakan bahwa semua masalah telah selesai, melainkan menunjukkan bahwa SOP membantu pekerjaan dan layak terus digunakan.

Hari 31–60: mengajarkan, menerapkan, dan mengukur

Setelah SOP cukup terbukti melalui uji coba, ajarkan kepada semua anggota tim yang akan menggunakannya. Gunakan urutan yang konsisten: jelaskan tujuan dan batas proses, tunjukkan cara menjalankan pekerjaan, lakukan bersama, minta pekerja melakukannya secara mandiri, lalu berikan umpan balik. Pelatihan sebaiknya memakai situasi kerja nyata, termasuk bahan yang kurang, pesanan yang berubah, alat yang tidak tersedia, atau hasil pemeriksaan yang tidak memenuhi kriteria.

Saat menjelaskan, terangkan mengapa titik pemeriksaan diperlukan dan apa akibatnya jika dilewati. Saat menunjukkan, jalankan pekerjaan sesuai SOP, bukan menggunakan jalan pintas yang hanya dipahami pekerja

berpengalaman. Ketika praktik bersama berlangsung, biarkan pekerja mengambil bagian utama sementara pelatih mengoreksi seperlunya. Pada praktik mandiri, amati tanpa terus mengambil alih. Catat kemampuan yang sudah dikuasai dan bagian yang masih membutuhkan pengulangan.

Gunakan ukuran sederhana untuk membandingkan kondisi sebelum dan sesudah penerapan. Ukuran yang dapat dipilih antara lain jumlah kesalahan, jumlah pekerjaan ulang, waktu penyelesaian, keluhan yang berkaitan dengan proses, atau frekuensi pemilik membantu keputusan yang seharusnya dapat ditangani tim. Ambil gambaran awal dari periode sebelum SOP diterapkan, lalu bandingkan dengan periode setelah pelatihan. Pastikan kondisi yang dibandingkan cukup sebanding karena jumlah pesanan, tingkat kerumitan, atau jumlah pekerja dapat memengaruhi hasil.

Angka perlu dilengkapi dengan pemeriksaan perilaku dan mutu. Periksa apakah pekerja menggunakan SOP tanpa terus-menerus diingatkan, apakah hasil pekerjaan memenuhi kriteria penerimaan, dan apakah pengecualian ditangani dengan keputusan yang seragam. Jika SOP dipakai tetapi hasil belum memenuhi standar, telusuri penyebabnya. Masalah mungkin berasal dari langkah kerja, alat, bahan,

pemahaman, atau kriteria penerimaan yang belum jelas. Jangan langsung menyimpulkan bahwa pekerja tidak disiplin.

Gunakan temuan tersebut untuk mengurangi langkah yang tidak memberi nilai bagi pelanggan atau tidak membantu menjaga mutu. Langkah yang hanya memindahkan catatan, menunggu persetujuan yang tidak diperlukan, atau mengulang pemeriksaan tanpa alasan perlu dipertanyakan. Namun, jangan menghapus pemeriksaan yang mencegah kesalahan mahal atau merugikan pelanggan hanya demi mempercepat pekerjaan. Aliran kerja yang baik harus lancar, tepat, dan menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan pelanggan.

Hari 61–90: menstabilkan dan memperluas sistem

Pada tahap ini, tujuan utamanya bukan menambah banyak SOP, melainkan memastikan proses pertama tidak kembali bergantung pada ingatan satu orang. Periksa apakah tim menggunakan versi SOP yang berlaku, apakah daftar pemeriksaan atau catatan kerja diisi pada waktunya, apakah pekerja baru dapat mengikuti proses dengan pendampingan yang wajar, dan apakah temuan dari pengecualian ditindaklanjuti.

Lakukan pemeriksaan singkat pada beberapa kesempatan kerja yang berbeda, bukan hanya ketika pemilik sedang mengawasi. Amati apakah langkah penting dijalankan, titik pemeriksaan dilakukan, kriteria penerimaan dipenuhi, dan keputusan pengecualian sesuai aturan. Jika ditemukan penyimpangan, cari polanya sebelum mengambil tindakan. Satu kejadian mungkin merupakan kelupaan, sedangkan kejadian berulang dapat menunjukkan SOP terlalu sulit, pelatihan belum cukup, alat atau bahan berubah, atau kondisi kerja tidak lagi sesuai dengan asumsi awal.

Setelah proses pertama cukup stabil, pilih proses berikutnya berdasarkan kapasitas tim dan temuan aktual. Pilih proses yang memiliki dampak jelas, tetapi tidak membuat tim kewalahan. Pengalaman dari proses pertama harus mempercepat pekerjaan berikutnya: gunakan pertanyaan pengamatan yang sama, bentuk peta yang sudah dipahami, gaya kalimat SOP yang telah terbukti, urutan pelatihan yang sama, dan ukuran serupa jika memang relevan.

 Perhatian:

Jangan menyalin isi SOP pertama secara membabi buta karena setiap proses memiliki risiko dan kebutuhan berbeda.

Pada akhir setiap tahap, pemilik dan pelaksana meninjau sasaran, bukti, hambatan, serta keputusan berikutnya. Tetapkan siapa yang memperbaiki dokumen, siapa yang melatih, siapa yang memeriksa penggunaan, dan kapan hasil ditinjau kembali. Komunikasikan kemajuan secara terbuka, rayakan perbaikan yang nyata, dan hilangkan hambatan yang dapat dikendalikan, seperti lokasi formulir yang tidak praktis, alat yang sering berpindah, atau instruksi yang sulit dibaca.

 Tips Praktis:

Untuk memulai minggu ini, tetapkan satu sesi pengamatan dalam tujuh hari ke depan. Ikuti satu siklus pekerjaan dari pemicu sampai hasil, lalu catat langkah yang dilakukan, titik ketika pekerjaan membingungkan atau berhenti, dan bukti hasil yang akan dibandingkan sebelum serta sesudah perbaikan.

Catatan sederhana itu menjadi dasar siklus pertama. Setelah penerapan berjalan, irama peninjauan, pembagian tanggung jawab, dan keberanian memperbaiki temuan akan menjaga sistem tetap digunakan dan terus berkembang.

9.3 Menjaga Irama Perbaikan dan Akuntabilitas Tim

Setelah penerapan dimulai, tantangan berikutnya adalah menjaga agar SOP tetap digunakan ketika pekerjaan kembali ramai dan perhatian tim terbagi. SOP memberi manfaat bukan karena tersimpan sebagai dokumen, melainkan karena dipakai, diperiksa, dan diperbaiki dalam pekerjaan nyata. Karena itu, setiap orang perlu mengetahui perannya, bukti yang akan dilihat, serta waktu ketika kemajuan dan hambatan ditinjau. Akuntabilitas di sini bukan mencari siapa yang salah, tetapi memastikan setiap pekerjaan penting memiliki pemilik dan setiap masalah memiliki tindak lanjut.

Untuk proses prioritas, tetapkan lima peran. **Pemilik proses** bertanggung jawab memastikan alur, standar, dan hasil proses tetap berjalan. Ia tidak harus mengerjakan semua langkah, tetapi menjadi pengambil keputusan ketika proses perlu diperbaiki. **Pelaksana** menjalankan langkah kerja sehari-hari sesuai SOP dan melaporkan bagian yang sulit atau tidak sesuai kondisi nyata. **Pemeriksa hasil** memastikan pekerjaan memenuhi kriteria penerimaan sebelum diteruskan atau diserahkan kepada pelanggan. **Penyetuju perubahan** memberi keputusan ketika SOP, standar mutu, atau penanganan pengecualian perlu diubah. **Pihak yang perlu diberi informasi** menerima kabar tentang perubahan yang memengaruhi pekerjaan, jadwal, alat, atau tanggung jawabnya.

Dalam usaha kecil, satu orang dapat memegang lebih dari satu peran. Pemilik usaha, misalnya, dapat menjadi pemilik proses sekaligus penyetuju perubahan. Namun, pemeriksaan hasil sebaiknya tidak selalu dilakukan oleh orang yang sama dengan pelaksana, terutama pada titik yang berdampak langsung terhadap pelanggan. Jika jumlah anggota tim terbatas, pemeriksaan dapat dilakukan bergantian atau pada waktu yang berbeda. Yang penting, nama atau jabatan untuk setiap peran dicatat secara jelas agar tidak ada tanggung jawab yang hanya dianggap “milik semua orang” dan akhirnya tidak dikerjakan siapa pun.

Selanjutnya, pilih sedikit ukuran yang menunjukkan apakah SOP dipakai dan menghasilkan manfaat. Empat ukuran dasar biasanya cukup. Pertama, **adopsi**: berapa banyak pekerjaan yang mengikuti langkah utama atau daftar periksa SOP. Gunakan tanda pada daftar periksa, catatan kerja, atau pengamatan langsung sebagai sumber data, lalu periksa setiap akhir shift atau setiap hari. Kedua, **mutu hasil**: berapa banyak pekerjaan yang diterima pada pemeriksaan pertama dibandingkan dengan pekerjaan yang harus diperbaiki, dikembalikan, atau dikerjakan ulang. Sumber datanya dapat berupa catatan pemeriksaan, keluhan pelanggan, dan jumlah pekerjaan ulang, dengan tinjauan setiap minggu.

Ketiga, **kelancaran waktu**: apakah pekerjaan selesai dalam waktu yang disepakati atau tersendat pada tahap tertentu. Gunakan catatan waktu mulai dan selesai, catatan pesanan, atau pengamatan pada jam sibuk. Periksa beberapa contoh setiap hari dan rangkum polanya setiap minggu. Keempat,

berkurangnya intervensi pemilik: berapa kali tim meminta keputusan pemilik untuk hal rutin yang sebenarnya sudah diatur dalam SOP. Catat pertanyaan atau panggilan tersebut selama shift, kemudian tinjau setiap minggu. Ukuran ini bukan berarti pemilik harus menjauh dari operasi, melainkan menunjukkan apakah tim mulai mampu menangani keputusan rutin dalam batas kewenangannya.

Ambil gambaran awal selama beberapa hari sebelum menetapkan target. Misalnya, kepatuhan daftar pemeriksaan berada pada 50 persen, pekerjaan ulang terjadi lima kali seminggu, atau pemilik menerima sepuluh pertanyaan rutin dalam satu shift. Angka awal membantu tim menilai kemajuan secara wajar. Target tidak harus langsung sempurna; peningkatan kepatuhan menjadi 80 persen, penurunan pekerjaan ulang menjadi dua kali seminggu, atau pengurangan pertanyaan rutin hingga separuhnya sudah dapat menjadi sasaran satu bulan. Jika suatu ukuran sulit diperoleh, sederhanakan sumber datanya. Ukuran yang sederhana tetapi konsisten lebih berguna daripada pencatatan lengkap yang segera ditinggalkan.

Hambatan perlu dicatat dengan format yang mendorong penyelesaian. Setiap catatan setidaknya memuat **penyebab, dampak, pemilik tindak lanjut, batas waktu, dan keputusan sementara**. Contohnya, daftar pemeriksaan tidak terisi karena diletakkan jauh dari meja kerja. Dampaknya, pemeriksaan akhir sering terlewat. Penanggung jawab shift memindahkan salinan ringkas ke dekat titik kerja paling lambat besok pagi. Sambil menunggu, pemeriksaan dilakukan secara lisan

sebelum pekerjaan diserahkan. Keputusan sementara harus menjaga pekerjaan tetap aman dan konsisten, bukan membiarkan setiap orang mengarang cara sendiri.

Beberapa masalah umum dapat ditangani tanpa menghentikan penerapan. Jika waktu pelatihan terbatas, pecah latihan menjadi lima sampai sepuluh menit sebelum atau sesudah shift dan fokuskan pada satu langkah yang paling penting. Jika tim menolak karena menganggap SOP sebagai pengawasan tambahan, hubungkan SOP dengan masalah yang mereka alami, seperti pertanyaan berulang, pekerjaan ulang, atau komplain pelanggan. Mintalah mereka menguji langkah yang paling menyulitkan dan mengusulkan penyederhanaan. Jika alat kerja tidak seragam, tetapkan alat minimum dan jelaskan alternatif yang tetap menghasilkan mutu yang sama. Jika langkah terlalu rumit, amati bagian yang sering dilewati, kemudian gabungkan langkah yang memiliki tujuan sama. Untuk pengecualian yang belum tertulis, gunakan keputusan sementara yang disepakati, catat kejadiannya, dan bahas pada peninjauan berikutnya.

Ritme peninjauan membuat peran, ukuran, dan tindak lanjut tetap bergerak. Untuk proses yang sedang dibangun, lakukan rapat singkat selama sepuluh sampai lima belas menit pada waktu yang tetap, misalnya di awal minggu atau setelah beberapa hari penggunaan SOP. Gunakan urutan yang sama: **apa yang berjalan, apa yang menyimpang, bukti apa yang tersedia, keputusan apa yang diperlukan, siapa melakukan apa, dan kapan hasilnya diperiksa kembali.** Bagian pertama memberi ruang untuk mengakui kemajuan. Bagian kedua

membuka masalah sebelum menjadi kebiasaan. Pembahasan bukti mencegah rapat berubah menjadi perdebatan berdasarkan ingatan, sedangkan dua pertanyaan terakhir memastikan setiap keputusan memiliki pemilik dan tanggal pemeriksaan.

Ritme ini menerapkan pola PDSA secara praktis: merencanakan perubahan kecil, jalankan dalam kondisi nyata, pelajari hasilnya, lalu tindak lanjuti dengan mempertahankan, menyederhanakan, atau memperbaiki cara kerja. Gunakan kemenangan awal untuk membangun kepercayaan dan komunikasikan kemajuan melalui angka yang mudah dipahami. Setelah kebiasaan mulai terbentuk, pertahankan dengan pengingat, pemeriksaan ringan, dan pengakuan terhadap perilaku kerja yang sesuai.

Pada akhir setiap siklus, rangkum keputusan penting, perubahan yang disetujui, masalah yang masih terbuka, pemilik tindak lanjut, serta jadwal peninjauan berikutnya. Sebelum membuka proses baru, periksa apakah proses pertama sudah cukup stabil: sebagian besar anggota tim dapat menjalankannya, mutu tidak memburuk, pengecualian utama memiliki respons, dan pertanyaan rutin kepada pemilik mulai berkurang. Jika belum, pertahankan fokus dan perbaiki bagian yang menghambat. Jika sudah cukup stabil, pilih proses berikutnya yang paling bernilai bagi pelanggan dan aliran kerja.

Lakukan satu tindakan minggu ini: kumpulkan orang yang terlibat selama lima belas menit, tetapkan lima peran, pilih empat ukuran beserta sumber data dan waktu pemeriksaannya, lalu jadwalkan rapat peninjauan pertama. Catat keputusan sebelum pertemuan berakhir. Dengan pemilik, bukti, dan tanggal pemeriksaan yang jelas, rencana 90 hari berubah menjadi kebiasaan kerja yang dapat dipakai dan terus diperbaiki.

Key Takeaways

- Mulailah dari satu proses yang paling sering menimbulkan kesalahan, keterlambatan, atau kebingungan. Gunakan proses ini sebagai ruang belajar sebelum SOP diperluas ke pekerjaan lain.
- Susun penerapan dalam tiga tahap: **30 hari** untuk mencoba alur dan menemukan hambatan, **60 hari** untuk memperbaiki langkah berdasarkan bukti di lapangan, dan **90 hari** untuk menilai kestabilan serta kesiapan memperluasnya.
- Tetapkan pemilik bagi setiap pekerjaan penting dan sepakati ukuran keberhasilan yang dapat diamati, seperti waktu penyelesaian, jumlah kesalahan, keterlambatan, atau kepatuhan pada langkah utama. Tentukan pula tindakan cadangan ketika bahan terlambat, toko ramai, atau satu orang memegang beberapa tugas.

- Pertahankan irama melalui rapat singkat dan peninjauan berkala. Bahas percobaan yang sudah dilakukan, bukti yang muncul, masalah yang belum selesai, dan keputusan berikutnya. Akuntabilitas berarti memastikan setiap masalah memiliki pemilik dan tindak lanjut, bukan mencari pihak untuk disalahkan.
-

Sistem kerja tidak perlu sempurna sejak awal. Pilih proses yang tepat, berikan tanggung jawab yang jelas, ukur hasilnya, lalu perbaiki berdasarkan pengalaman nyata. Dengan disiplin selama 90 hari, perubahan kecil dapat berkembang menjadi kebiasaan kerja yang dipercaya tim dan siap diterapkan pada proses berikutnya.

End of Chapter