

USULAN PEMBUATAN *STANDAR OPERATION PROSEDURE* (SOP) UNTUK MENJAGA AKURASI VOLUME BETON PADA PERUSAHAAN *READYMIX CONCRETE*

ASEP ENDIH NURHIDAYAT

a_noerhidayat@yahoo.com

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Matematika dan IPA
Universitas Indraprasta PGRI

Abstrak: PT. X merupakan supplier beton siap pakai (*readymix concrete*) pertama dan terbesar di Indonesia. Munculnya pesaing-pesaing baru seiring dengan meningkatnya pembangunan fisik sektor properti maupun infrastruktur lainnya, menyebabkan persaingan pada industri bisnis beton siap pakai (*readymix*) semakin ramai. Oleh karena itu efisiensi, efektifitas proses, komunikasi dan koordinasi antara Departemen perlu untuk dikembangkan melalui *Standar Operating Procedure (SOP)*. Jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Tujuan utama manajemen operasi jasa adalah untuk meningkatkan kenyamanan dalam pelayanan (*intangible dominant*) dan *tangible evidence*. ,SOP merupakan prosedur atau cara kerja atau operasi yang telah ditetapkan secara formal (tertulis) dan legal (disahkan oleh pejabat yang berwenang) untuk di laksanakan dalam suatu operasi atau situasi yang terjadi. Dari hasil penelitian mengenai *Service Quality* untuk menjaga ketepatan volume pada *Business Process* maka aktifitas yang akan dijadikan *Standar Operation Procedure (SOP)* adalah: *Handle Order: Cash/Credit, From Receiving DR to Loading Process, Delivery, From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit dan Cleaning Truck Mixer*

Kata kunci: manajemen operasi jasa, *intangible dominant*, *tangible evidence*, *standard operation procedure*

Abstract: PT. X is a supplier of ready mix concrete the first and largest in Indonesia. The emergence of new competitors with increasing the physical construction of property and other infrastructure sectors, leading to competition in the business industry ready mix concrete increasingly crowded therefore the efficiency, effectiveness of processes, communication and coordination between the Department need to be developed through a *Standard Operating Procedure (SOP)*. Service is something that is produced and consumed simultaneously. The main purpose management service operations is to increase convenience in service (*intangible dominant*) and *tangible evidence*., SOP is a procedure or way of working or operation that has been formally defined (written) and legal (approved by the competent authority) for an operation carried on in or the situation. From the results of research on *Service Quality* to maintain the accuracy of the volume on the *Business Process* activities that will be the *standard Operation Procedure (SOP)* is: *Handle Order: Cash / Credit, Receiving From DR to Loading Process, Delivery, Unloading From Process to Process Invoice Cash / Credit and Cleaning Truck Mixer*

Keywords: operations management services, *intangible dominant*, *tangible evidence*, *standard operation procedure*

PENDAHULUAN

PT. X merupakan supplier beton siap pakai (*readymix concrete*) pertama dan terbesar di Indonesia. PT. X merupakan perusahaan marger dengan perusahaan Australia.

Sejak berdiri, sukses PT. X dicapai dengan penggunaan pengalaman kerjasama antara tenaga ahli Indonesia dengan tenaga ahli asing.

Munculnya pesaing-pesaing baru seiring dengan meningkatnya pembangunan fisik sektor properti maupun infrastruktur lainnya, menyebabkan persaingan pada industri bisnis beton siap pakai (*readymix*) semakin ramai. Hal ini semakin ramai dengan masuknya konglomerat dari industri yang berbeda seperti kontraktor dan semen. Oleh karena itu efisiensi, efektifitas proses, komunikasi dan koordinasi antara Departemen perlu untuk dikembangkan melalui *Standar Operating Procedure* (SOP). Hal ini sejalan dengan keinginan perusahaan untuk menciptakan kepuasan pelanggan terutama pada mutu dan *volume* beton.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Operasi Jasa

Jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Jasa tidak pernah ada, tetapi hasilnya dapat dilihat setelah terjadi. Jasa terdiri dari tindakan dan interaksi sosial, sehingga dalam melaksanakan operasi jasa, diperlukan pihak lain sebagai objek penderita. Tujuan utama operasi jasa adalah untuk meningkatkan kenyamanan dalam pelayanan (*intangible dominant*), yang diharapkan membuat pelanggan menjadi puas dan akan kembali menggunakan jasa dari perusahaan.

Perusahaan retail sebagai salah satu perusahaan jasa harus lebih mengedepankan unsur pelayanan yang diharapkan akan meningkatkan: 1) *Intangible dominant*, berupa kenyamanan, keamanan dan kemudahan konsumen dalam berbelanja, dan 2) *Tangible evidence*, berupa kondisi peralatan yang dapat dilihat, dirasa dan didengar oleh konsumen seperti kondisi peralatan AC, listrik, penerangan, lift, escalator, WC, gedung dan lain-lain.

Manajemen operasi jasa merupakan bidang fungsional di dalam bisnis perusahaan. Manajemen operasi jasa berkaitan dengan pengambilan keputusan suatu sistem operasi dari suatu fungsi operasi jasa. Pada pengertian diatas, terdapat tiga penekanan, yaitu: 1) Fungsi, *Fungsi utama manajemen operasi adalah mentransformasi barang dan jasa dalam perusahaan.* Fungsi juga terkait dengan tanggung jawab melaksanakan suatu tugas. 2) Sistem, Sistem operasi memberikan gambaran tentang rancangan manajemen yang produktif. Sistem disini juga mengacu pada proses transformasi dalam menghasilkan barang dan jasa. 3) Keputusan, Pengambilan keputusan merupakan elemen penting dari manajemen operasi. Keputusan memberikan kerangka kerja dan memperjelas apa yang dilakukan oleh setiap orang dalam kegiatan operasi perusahaan.

Standard Operation Procedure (SOP)

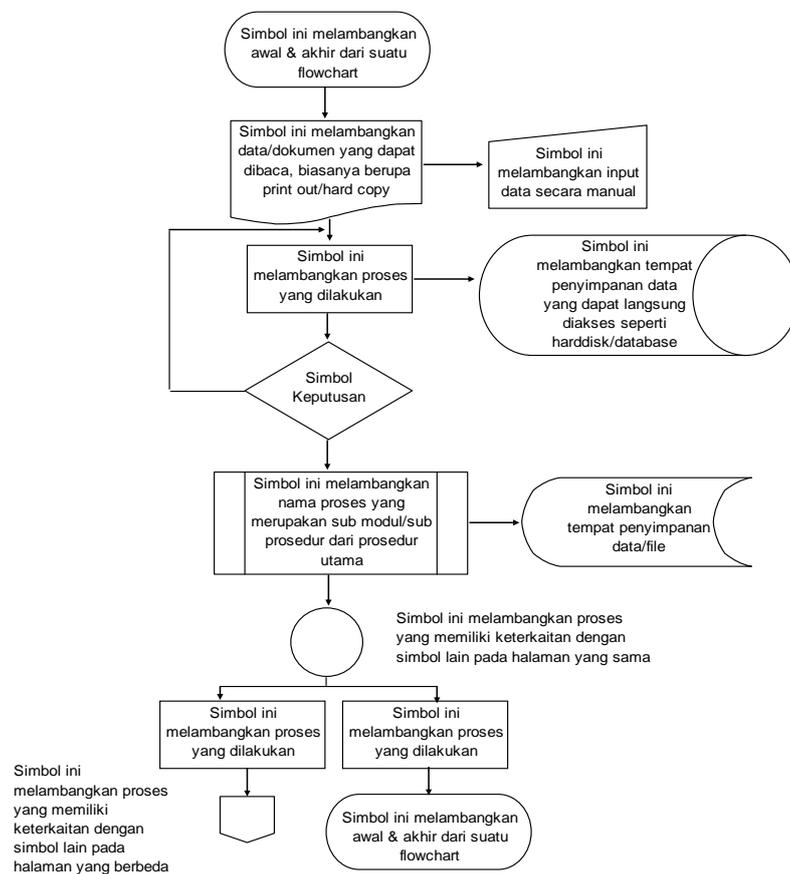
Prosedur merupakan mekanisme atau langkah kerja atau kegiatan yang harus dilakukan dalam suatu proses yang terkait dengan unit-unit atau fungsi-fungsi lain dalam suatu perusahaan. SOP merupakan prosedur atau cara kerja atau operasi yang telah ditetapkan secara formal (tertulis) dan legal (disahkan oleh pejabat yang berwenang) untuk di laksanakan dalam suatu operasi atau situasi yang terjadi.

SOP mencakup kebijakan dan prosedur yang telah diakui serta tertulis dalam format terstandarisasi. SOP berisi dokumen-dokumen yang menyediakan informasi mengenai proses operasi perusahaan. *Standard operating procedure (SOP)* dapat berbentuk: 1) *Descriptif*, yaitu berbentuk *checklist* untuk mempermudah pengumpulan data. Data tersebut menjadi unsur penting dalam pelaksanaan dan pengendalian kualitas. Bentuk *checklist* ini juga berguna untuk membantu memahami situasi yang sebenarnya, menganalisa persoalan, mengendalikan proses mengambil keputusan dan untuk membuat perencanaan. 2) *Graphical*, yaitu berbentuk *process flowchart* dan *document flowchart*. *Process flowchart* menggambarkan jalur proses suatu pekerjaan atau proses suatu

produksi, sedangkan *document flowchart* menggambarkan jalur distribusi dokumen dalam proses tersebut.

Sebagian besar proses, baik jasa maupun manufaktur, dapat diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya dengan membuat bagan alirnya. Disini setiap langkah, tahap dan hubungan dalam proses digambarkan secara jelas. *Flowchart* dapat memastikan waktu yang dibutuhkan pada setiap tahap dan untuk memastikan bahwa setiap tahap prosedur diberikan pelayanan yang sesuai. *Flowchart* akan menunjukkan setiap tahap pelayanan jasa dan setiap titik kontak dengan pelanggan. *Flowchart* dapat dianalisa untuk memperbaiki aliran proses, informasi, dan penggunaan personil dalam pelayanan serta biasanya dapat ditemukan metode atau prosedur yang lebih baik.

Langkah dalam membuat model aliran proses adalah menggambar suatu *flowchart* atau aliran informasi untuk mengendalikan proses. Seringkali digunakan suatu *flowchart* diagram balok yang terdiri dari suatu rangkaian blok proses, blok keputusan, blok tempat penyimpanan data, blok dokumen dan lain-lain. Blok disusun berdasarkan urutan tahap atau proses kejadiannya hingga menghasilkan suatu rangkaian jaringan kerja. (Gambar 1)



Gambar 1. Dasar pembuatan model *flowchart*

Penyederhanaan Kerja

Masa lampau metode penyederhanaan pekerjaan mulai perlu karena kegiatan operasi perusahaan dan fungsional semakin berkembang. Frederick W. Taylor, Frank B. And Liliam M. Gilberth, David B. Porter, Allan H. Mogensen adalah orang-orang yang menjadi *pioneer* penyederhanaan kerja. Penyederhanaan pekerjaan merupakan kegiatan

yang wajar dilakukan agar operasional perusahaan setiap harinya menjadi lebih baik, efektif dan efisien yang pada akhirnya mempengaruhi *business service*. Agar dapat melakukan penyederhanaan kerja, maka harus memilih "constraint" yang paling tidak efektif untuk dianalisis. Sehingga, pengetahuan untuk melakukan penyederhanaan kerja sangat diperlukan semua supervisor dan karyawan, misalkan dengan: pemetaan, penghabisan *waste*, dan pengukuran produktifitas.

Menurut William R. Mullee (1996) ada 5 langkah dalam pengaplikasian penyederhanaan kerja, yaitu: 1) *Select an important job*, Pemilihan pekerjaan membutuhkan pemikiran, pekerjaan yang menggunakan *volume* cukup besar atau teknik yang sulit bisa menjadi pertimbangan untuk dilakukan penyederhanaan. 2) *Break it down*, Ini adalah proses dimana bagian dari pekerjaan, *system*, atau prosedur dijabarkan sehingga dapat diperiksa dengan cepat. 3) *Question every detail with an open mind*, Buat pertanyaan menyangkut 5W 1H sehingga jelas dimana saja proses yang dapat disederhanakan. 4) *Develop an improvement proposal*, Pada kegiatan ini merupakan rangkaian akhir dari kegiatan 1 sampai 3. Pada proses ini dibutuhkan pemikiran yang logis dan *open mind* dalam memilih metode yang terbaik dan pengajuan untuk mengeliminasi langkah-langkah yang tidak penting serta menggabungkannya dengan bagian pengembangan metode peningkatan lainnya. 5) *Install the improvement*, Langkah terakhir setelah proposal diterima adalah pengimplementasian *system* yang telah dirancang. Disini dibutuhkan partisipasi penuh dari seluruh karyawan, manajemen dan direksi perusahaan yang terlibat dari *system* yang dirancang. Hanya kerjasama dan pengertian penuh dari seluruh karyawan yang bisa memastikan kesuksesan dari peningkatan operasi.

Kegiatan Operasi PT. X

Kegiatan umum PT. X yang terkait dengan upaya menjaga *Volume* meliputi *Handle Order: Cash/Credit, From Receiving DR to Loading Process, Delivery, From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit, Cleaning Truck Mixer*.

PT. X saat ini hendak membakukan seluruh sistem dan prosedur yang selama ini berlaku di perusahaan, tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan operasi. Sistem dan prosedur yang selama ini dijalankan lebih berdasarkan pada masing-masing departemen sehingga kadang tidak terkomunikasikan ke departemen yang lain.

1. *Handle Order, Handle Order* terdapat 2 kegiatan utama yaitu: *Handle Order Cash* dan *Credit*. Aktifitas ini merupakan dasar dari seluruh rangkaian kegiatan Operasional yang meliputi kegiatan mulai dari menerima *order*, penawaran produk kepada konsumen sampai ke penyerahan *Delivery Request* ke Departemen Produksi mulai proses produksi. Aktivitas *Handle Order* mulai dari kegiatan *Sales* menerima pesanan dari konsumen baik berupa *order* khusus maupun biasa, atau jenis pembayarannya, secara *cash* ataupun kredit.
2. *From Receiving DR to Loading Process*, Aktifitas ini merupakan bisnis proses setelah *Handle Order: Cash* atau *Credit*. Diawali diterimanya D/R dari Sales: SA atau SR ke Produksi: Dispatcher, D/R yang berisi data untuk Dispatcher dan informasi lengkap dari konsumen. D/R tersebut sebagai acuan untuk membuat penjadwalan. Penjadwalan yang dilakukan ada dua, yaitu: Penjadwalan armada Truck Mixer (TM) dan kebutuhan bahan baku untuk sekarang, besok, dan dua hari yang akan datang. Penjadwalan TM yang telah dibuat diberitahukan kepada Senior Driver atau Truck Coordinator untuk menyiapkan sejumlah armada yang dibutuhkan hari ini, sedangkan untuk Penjadwalan bahan baku dituangkan ke dalam formulir *material request*.

3. *Delivery*, Aktivitas ini merupakan lanjutan dari *From Receiving D/R to Loading Process*. Diawali dari TM yang telah loading dan membawa Docket. Setelah itu Driver membawa TM untuk proses pengujian *Slump* oleh BPO atau Asisten BPO. Jika terlalu encer maka TM kembali ke *Batching Plant* untuk dilakukan penambahan semen, namun jika terlalu padat maka dilakukan penambahan air. Untuk selanjutnya bila *Slump* sudah OK, maka Security memberikan *Hard Seal* pada Tuas dan mencatat jam keberangkatan pada Docket biru yang diberikan oleh Driver. Setelah selesai maka Driver membawa TM menuju proyek. Ketika tiba di proyek, Driver langsung memberikan Docket kepada konsumen untuk ditandatangani. Jika konsumen meminta dilakukan *Slump Test* di proyek, maka Departemen Technical melakukan pengujian di tempat.
4. *From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit*, Aktivitas ini merupakan lanjutan dari aktivitas *Delivery*. Ketika TM sampai pada proyek maka konsumen melakukan beberapa persiapan. Persiapan itu, meliputi: menyiapkan tempat parkir TM, pompa (jika menggunakan), setting pompa, tenaga kerja, dll. Setelah siap maka Driver melakukan proses *Unloading* sampai beton yang ada dalam TM benar-benar habis. Driver kemudian memberikan tiga rangkap Docket untuk ditandatangani konsumen sebagai bukti bahwa Driver telah melakukan proses *unloading* dan memberikan Docket merah kepada konsumen. Setelah selesai maka Driver kembali ke *Batching Plant* dengan membawa dua lembar Docket masing-masing yang berwarna putih dan kuning untuk melakukan proses pemantauan *hard concrete* yang berada di dalam TM. Kedua Docket tersebut lalu dikembalikan ke Departemen Produksi untuk dibuat *Daily Production Summary* (DPS) bersama D/R. Empat formulir tersebut yaitu: dua Docket, DR, dan DPS dikirim ke Departemen Accounting (Cashier) untuk kemudian oleh EDP dimasukkan kedalam database untuk cetak faktur pajak. Untuk selanjutnya faktur pajak dan Docket dikirim ke Sales selanjutnya diberikan ke konsumen yang nantinya akan dipergunakan sebagai bukti telah membayar pajak.
5. *Cleaning Truck Mixer*, Setelah selesai proses unloading, selanjutnya Driver membawa TM kembali ke *Batching Plant* untuk penyelesaian administrasi dengan Produksi sebelum kembali ke Departemen Transport. Driver kemudian wajib membersihkan TM sebelum digunakan kembali. Setelah selesai, Driver melapor pada Senior Driver (SD) apakah ada *hard concrete* atau tidak. Temuan laporannya kemudian direkap ke dalam *Weekly Report* (W/R) yang dikumpulkan satu minggu sekali pada Transport Admin (TA). TA akan memeriksa apakah setiap SD telah mengumpulkan W/R, jika belum maka TA menghubungi Transport Supervisor (TS) untuk mengumpulkan W/R tersebut. Jika telah terkumpul, maka W/R akan dikirim pada Transport Superintendence (TSpi), dan TSpi akan membuat skala prioritas pembersihan *hard concrete* pada TM, mengembalikannya kembali pada TS dan TS memberikan perintah kerja kepada Cruserman. Sebelumnya Driver membawa TM yang telah diprioritaskan untuk dilakukan pengeboran *hard concrete*. Setelah pengeboran selesai maka Cruserman menuliskan hasil kerjanya kedalam *Claim Report* untuk dilaporkan kepada SD dan Plant Supervisor (PS). Setelah keduanya setuju maka *Claim Report* tersebut ditujukan pada Tspi dan diteruskan kepada Transport Manajer (TM). *Weekly Report* yang sebelumnya dikirimkan ke TA, kemudian dikirim juga kepada Tspi dan diteruskan kepada TM. *Weekly Report* tersebut kemudian dikumpulkan menjadi *Monthly Report* (M/R), yang nantinya akan dikirim pada Departemen Produksi dan Departemen Technical.

PEMBAHASAN

Belum Tersedianya SOP yang Baku

Prioritas utama perusahaan saat ini adalah pada usaha untuk menjaga *service quality* karena berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan. Terkait dengan itu masalah yang saat ini dihadapi oleh PT. X adalah belum tersedianya prosedur standar yang baku (SOP) mengenai ketepatan *volume* yang menjelaskan apa, siapa, bagaimana dan kapan suatu aktivitas dikerjakan. Saat ini aktivitas berjalan berdasarkan rutinitas yang sudah ada tanpa ada suatu dokumen yang mengaturnya. Jikapun ada, tidak semua karyawan mengetahui secara pasti prosedur yang tertulis tersebut.

Beberapa fakta permasalahan yang ditemukan antara lain:

1. *Handle Order: Cash/Credit*
 - a. Sales kurang disiplin sehingga mengakibatkan kurang lengkapnya informasi yang berada di *Delivery Request*
 - b. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar departemen yang terlibat.
 - c. Kurang jelasnya penanggung jawab untuk setiap aktivitas.
2. *From Receiving DR to Loading Process*
 - a. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar departemen yang terlibat dalam aktivitas ini.
 - b. Kurang jelasnya penanggung jawab untuk setiap aktivitas.
3. *Delivery*
 - a. Belum ada sistem yang tepat untuk mengontrol *driver/Truck Mixer* selama berada dalam perjalanan.
 - b. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar departemen yang terlibat.
 - c. Kurang jelasnya penanggung jawab untuk setiap aktivitas.
4. *From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit*
 - a. Belum ada SOP yang mengatur keseluruhan proses yang dilakukan oleh driver.
 - b. Kurangnya koordinasi dengan konsumen.
 - c. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar departemen yang terlibat dalam aktivitas ini.
- d. Kurang jelasnya penanggung jawab untuk setiap aktivitas.

Analisis Masalah

1. *Handle Order: Cash/Credit*

secara umum permasalahan yang ada pada aktivitas *handle order* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hubungan sebab akibat dalam aktivitas *handle order*.

<i>Sebab</i>	<i>Akibat</i>
<input type="checkbox"/> Penulisan S/Q & D/R yang tidak/kurang lengkap baik dari segi waktu dan lokasi serta kurangnya klarifikasi dengan konsumen	<input type="checkbox"/> Departemen Produksi mengalami kesulitan dalam melakukan penjadwalan <input type="checkbox"/> Pengiriman bisa menjadi terlambat sehingga banyak beton didalam yang membeku sehingga mengurangi volume. <input type="checkbox"/> Jumlah volume beton tidak sesuai dengan permintaan
<input type="checkbox"/> Tidak adanya SOP yang baku	<input type="checkbox"/> Setiap departemen akan bergerak sendiri-sendiri tanpa mempertimbangkan kinerja departemen lainnya

2. *From Receiving DR to Loading Process*

Secara umum permasalahan yang ada pada aktivitas *From Receiving DR to Loading Process* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hubungan sebab akibat dalam aktivitas *from receiving DR to loading process.*

<i>Sebab</i>	<i>Akibat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> D/R yang tidak lengkap. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kesalahan dalam penjadwalan produksi <input type="checkbox"/> Kesalahan dalam proses koordinasi dengan truck mixer <input type="checkbox"/> Kesalahan dalam perkiraan permintaan raw material.

3. *Delivery*

Secara umum permasalahan yang ada pada aktivitas *delivery* dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Hubungan sebab akibat dalam aktivitas *Delivery*

<i>Sebab</i>	<i>Akibat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alamat tidak jelas atau tidak lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pengiriman terlambat <input type="checkbox"/> Jumlah overtime meningkat <input type="checkbox"/> Cost bertambah <input type="checkbox"/> Kepuasan konsumen berkurang
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lemahnya kontrol terhadap pemasangan hard seal serta bentuk dari hard seal itu sendiri. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Memungkinkan bagi driver untuk membuang beton di tengah jalan.

4. *From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit*

Secara umum permasalahan yang ada pada aktivitas *From Unloading Process D/R to Invoice Process* dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hubungan sebab akibat dalam aktivitas *From Unloading Process (DR) to Invoice ProcessCash/Cred*

<i>Sebab</i>	<i>Akibat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tidak melakukan tindakan pencegahan kekurangan volume 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Volume sering tidak sesuai setelah tertuang
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tidak berkoordinasi dengan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Peluang terjadinya kecurangan bagi driver
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tidak adanya SOP baku yang mengatur proses unloading 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Driver menjadi sulit dikontrol <input type="checkbox"/> Tingkat overtime menjadi tinggi <input type="checkbox"/> Cost bertambah

5. *Cleaning Truck Mixer.*

Secara umum permasalahan yang ada pada aktivitas *Cleaning Truck Mixer* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hubungan sebab akibat dalam aktivitas *Cleaning Truck Mixer*

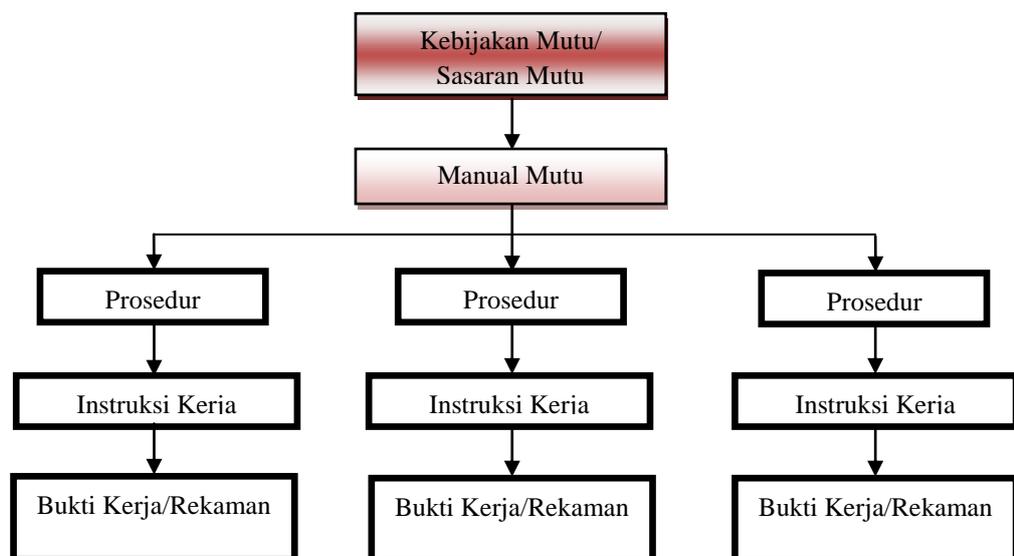
<i>Sebab</i>	<i>Akibat</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Driver kurang memperhatikan kondisi beton beku yang terdapat dalam <i>truck mixer</i>-nya 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Truck mixer</i> tidak dapat mengangkut sesuai dengan kapasitas ❑ <i>Volume</i> tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Produksi tidak mengetahui berapa banyak beton beku yang terdapat dalam <i>truck mixer</i> sehingga mengisi tiap <i>truck mixer</i> sesuai dengan kapasitas maksimal 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Truck mixer</i> diisi melebihi kapasitas karena didalamnya sudah terdapat beton beku

Selain diperlukan adanya SOP yang baku, beberapa hal lain yang juga perlu dilakukan untuk mengatasi masalah diatas adalah: 1) Meningkatkan komunikasi antar departemen, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penyebaran informasi; 2) Meningkatkan koordinasi antar departemen, sehingga tiap departemen mengetahui peran serta proses yang dilakukan oleh departemen yang lainnya; 3) Mempertegas peran setiap departemen dalam setiap aktivitas, dan 4) Meningkatkan sistem controlling pada setiap aktivitas.

Formulasi Dan Rekomendasi Standard Operation Prosedure Penyusunan Dokumen

Penyusunan dokumen sistem dan prosedur dilakukan sesuai Gambar 2.

1. Penetapan Kebijakan Mutu, Kebijakan mutu adalah pernyataan terdokumentasi yang ditetapkan direksi untuk penerapan sistem manajemen mutu. Dalam hal ini Manajemen harus memberikan bukti komitmennya pada penyusunan dan implementasi SOP untuk menunjang terjadinya perbaikan berkesinambungan



Gambar 2. Tahapan Formulasi *Standard Operation Procedure*

2. Penetapan Sasaran Mutu, Sasaran mutu merupakan sasaran jangka pendek.
3. Penunjukan Wakil Manajemen
4. Penetapan Struktur Organisasi
5. Penetapan Wewenang dan Tanggung Jawab. Setiap Departemen memiliki tugas dan wewenang masing-masing.
6. Penyusunan Manual Mutu (*process flowchart*). Manual mutu merupakan dokumen yang menggambarkan kegiatan bisnis secara umum. *Process flowchart* menggambarkan jalur proses pekerjaan yang berkaitan dengan satu bagian dengan yang lainnya (lintas fungsional). *Process flowchart* ini juga dapat mengidentifikasi rintangan-rintangan yang mungkin muncul dalam mencapai tujuan meningkatkan pelayanan dan *responsiveness* terhadap pelanggan.
7. Penyusunan Rekaman / Bukti Kerja
8. Pengendalian Dokumen, semua dokumen internal maupun eksternal harus ditetapkan levelnya yang tujuannya untuk menjaga penggunaan dokumen agar dapat dikendalikan dan pengaturan keseluruhan dokumen tersebut diatur dalam prosedur pengendalian dokumen.

Tabel 6. Pengendalian Dokumentasi Berdasarkan Level dan Jenisnya

<i>Level</i>	<i>Dokumen</i>	<i>Isi Dokumen</i>
1	Kebijakan mutu Sasaran mutu Manual mutu	Visi & Misi Kebijakan mutu Sasaran mutu Manual mutu
2	Prosedur	Peraturan perusahaan Surat keputusan pimpinan Prosedur-prosedur kerja
3	Instruksi kerja	Petunjuk pelaksanaan Spesifikasi teknis Gambar kerja Instruksi kerja
4	Rekaman/bukti kerja	Arsip surat menyurat Sales Quotation (S/Q) Delivery Request (D/R) Mix Design Request (MDR) Mix Submission (M/S) Mix Quotatio (M/Q) Batch Card (B/C), Dll

Implementasi

Perencanaan, yang termasuk dalam perencanaan adalah, 1) Penyusunan kebijakan dan sasaran mutu, 2) Mengembangkan manual mutu yang berisi prosedur, 3) Penunjukan seorang wakil manajemen beserta *job description*, dan 4) Pembuatan *Calender of Events* (COE), yaitu daftar yang memuat rencana pertemuan mingguan, bulanan atau tahunan. Perbaikan *Mindset*, Tahapan yang perlu dilakukan untuk perbaikan *mindset* adalah 1) Melakukan evaluasi tentang tugas dan tanggung jawab terhadap aliran proses yang telah disepakati, serta menerapkan *reward and punishment* untuk para pelaksananya, 2) Membuat pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan, 3) Melakukan sosialisasi SOP dan tujuan untuk mewujudkan disiplin dan kenyamanan kerja, dan 4) Membuat tim *Suggestion System* yaitu sistem untuk

menampung usulan tertulis karyawan. Tahap Pengendalian, Implementasi prosedur dan dokumen tersebut harus dikendalikan oleh pihak yang berkepentingan. Pengendalian dilakukan sejak awal proses, selama proses berlangsung hingga berakhirnya proses. Tahap implementasi *standard operation procedure* dapat dilihat pada Gambar 3.

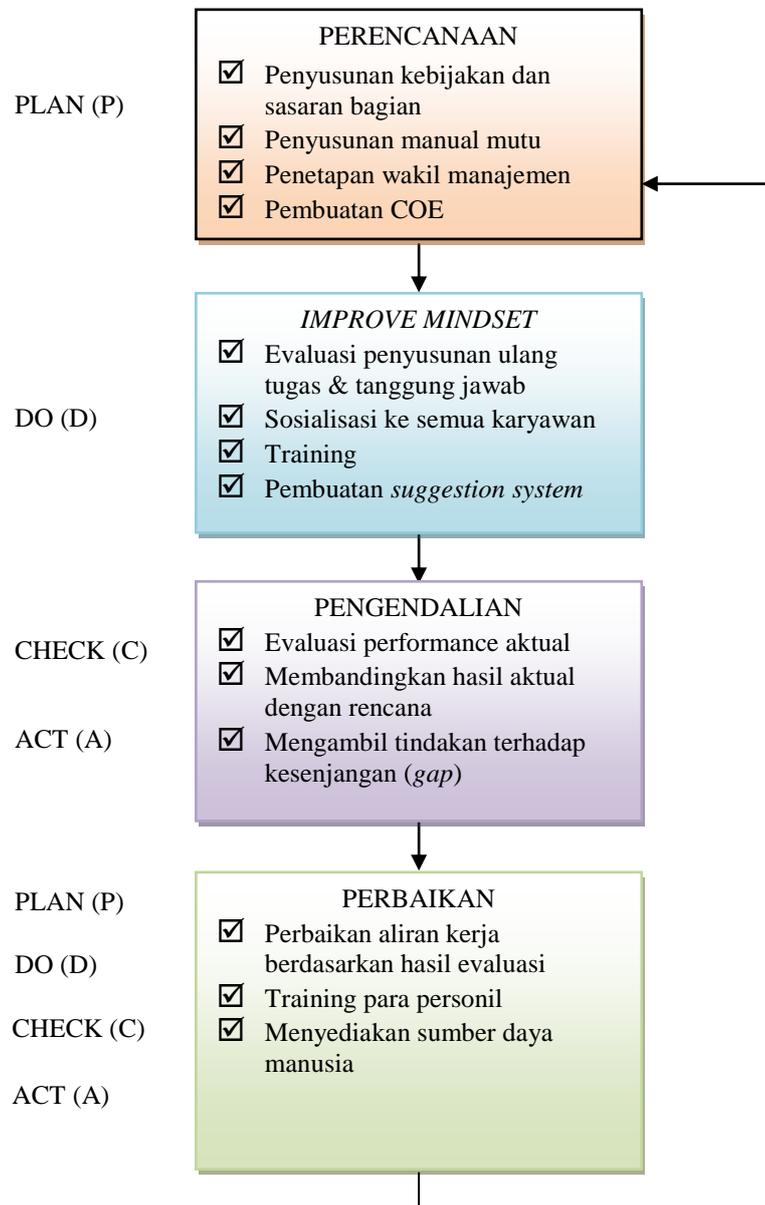


Diagram 3. Tahapan implementasi *Standar Operation Procedure*

Rekomendasi

1. *Handle Order: Cash/Credit*

Masalah-masalah yang terjadi pada aktivitas ini adalah mengenai penulisan D/R dan S/Q yang kurang lengkap karena kurangnya klarifikasi yang dilakukan oleh *sales* dengan konsumen. Rekomendasi aktivitas *handle order* dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Rekomendasi aktivitas *handle order*

<i>Masalah</i>	<i>Rekomendasi</i>
<input type="checkbox"/> Penulisan S/Q & D/R yang tidak/kurang lengkap baik dari segi waktu dan lokasi serta kurangnya klarifikasi dengan customer	<input type="checkbox"/> Sales harus mengklarifikasi dengan seksama agar tidak terjadi kesalahan informasi <input type="checkbox"/> Menyertakan peta sehingga dapat mempermudah aktivitas lainnya

2. *From Receiving DR to Loading Process*

Proses ini sangat bergantung pada proses sebelumnya (*Handle Order*), oleh karena itu proses ini tidak boleh menghambat proses sebelumnya. Rekomendasi aktivitas ini dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Rekomendasi aktivitas *From Receiving D/R to Loading Process*

<i>Masalah</i>	<i>Rekomendasi</i>
<input type="checkbox"/> D/R yang tidak lengkap	<input type="checkbox"/> Konfirmasi ulang kepada customer

3. *Delivery.*

Mengatur kedisiplinan *driver* selama perjalanan. Selain membutuhkan kerjasama dari *sales* dalam bentuk peta proyek, dibutuhkan juga SOP yang mengatur prosedur pengiriman. Rekomendasi aktivitas ini dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Rekomendasi aktivitas *delivery*

<i>Masalah</i>	<i>Rekomendasi</i>
<input type="checkbox"/> Lemahnya kontrol terhadap pemasangan <i>hard seal</i> serta bentuk dari <i>hard seal</i> itu sendiri <input type="checkbox"/> Kenakalan driver	<input type="checkbox"/> Penggunaan <i>soft seal</i> <input type="checkbox"/> Investasi sistem GPS

4. *From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit*

Masalah yang kerap terjadi pada aktivitas ini adalah *volume* beton yang telah tertuang ternyata tidak sesuai dengan permintaan konsumen. Rekomendasi aktivitas ini dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Rekomendasi aktivitas *Unloading Process to Invoice Process*

<i>Masalah</i>	<i>Rekomendasi</i>
<input type="checkbox"/> Volume tidak sesuai permintaan konsumen <input type="checkbox"/> Kenakalan dari driver	<input type="checkbox"/> Ikut melibatkan konsumen dalam proses pengawasan <input type="checkbox"/> Dibuatkan SOP proses unloading untuk mengatur kedisiplinan driver

5. *Cleaning Truck Mixer*

Pada aktivitas ini, tanggung jawab lebih banyak pada Departemen Transport meski terkait juga dengan Departemen Technical. Rekomendasi aktivitas ini dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Rekomendasi *aktivitas Cleaning truck mixer*

<i>Masalah</i>	<i>Rekomendasi</i>
<ul style="list-style-type: none">□ Driver kurang memperhatikan kondisi beton beku yang terdapat dalam truck mixer-nya□ Produksi tidak mengetahui berapa banyak beton beku yang terdapat dalam truck mixer sehingga mengisi tiap truck mixer sesuai dengan kapasitas maksimal	<ul style="list-style-type: none">□ Dibuatkan SOP sehingga bisa memperjelas peran serta tanggung jawab tiap pihak terkait□ Dibuatkan laporan sehingga produksi bisa mengetahui kondisi muatan beton beku di tiap mixer yang akan digunakan untuk mengangkut.

PENUTUP

Dari hasil penelitian mengenai Service Quality untuk menjaga ketepatan volume pada *Business Process* maka aktifitas yang akan dijadikan *Standar Operation Procedure* (SOP) adalah: *Handle Order: Cash/Credit, From Receiving DR to Loading Process, Delivery, From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit* dan *Cleaning Truck Mixer*. Kurangnya komunikasi, koordinasi antar departemen dan kurang jelasnya penanggung jawab dapat diatasi melalui sosialisasi SOP yang di *beck-up* dengan *police*. SOP meningkatkan keteraturan dokumentasi laporan, komunikasi, koordinasi, tanggung jawab departemen pada aktivitas dan untuk menjawab apa yang harus dirubah di dalam sistem Jayamix dan bagaimana merubahnya.

Aktivitas *Handle Order Cash/Credit*: Sales harus mengklarifikasi *Sales Quotation (S/Q)* dengan seksama agar tidak terjadi kesalahan informasi. Diperlukan untuk menyertakan peta sehingga dapat mempermudah aktivitas berikutnya. Aktivitas *From Receiving DR to Loading Process*: Sales dan Dispatcher harus sering melakukan konfirmasi ulang jadwal pengiriman beton kepada konsumen. Aktivitas *Delivery*: Penggunaan *hard seal* yang terstandarisasi dan pemantauan aktivitas truck mixer melalui radio dapat mencegah terjadinya kehilangan dan hal yang tidak diinginkan lainnya. Aktivitas *From Unloading Process to Invoice Process Cash/Credit*: membuat SOP Unloading Process untuk mengatur kedisiplinan *driver* dan melakukan tindakan pencegahan yang diperlukan. Aktivitas *Cleaning Truck Mixer*: Dibuatkan laporan sehingga produksi bisa mengetahui kondisi muatan beton beku di tiap mixer yang akan digunakan untuk mengangkut.

DAFTAR PUSTAKA

www.bisnis.com

www.tempointeraktif.com

Kotler Keller. 2006. **Marketing Management, Twelfth Edition**. New Jersey: Pearson international.

Lazzaro. 1996. **System and Procedure, A Handbook for Business and Industry**. New Jersey: Prentice Hall.

S. Foster. 2004. **Managing Quality An Integrative Approach, Second Edition**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Schroeder. 2004. **Operations Management, Contemporary Concepts And Cases. Second edition**. New York: Mc Graw Hill.