

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1 Penelitian yang dilakukan Patra Wisang Asmara

Penelitian terdahulu yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti dilakukan oleh Patra Wisang Asmara, mahasiswa UII, FTI, jurusan teknik industri, dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan Standard Operating Procedure pada usaha franchising dengan menggunakan metode Benchmarking studi kasus di Alfamart cilacap” Tahun 2011.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan Standard Operating Procedure (SOP) pelayanan pada perusahaan Alfamart dengan menggunakan metode Benchmarking dan di analisis menggunakan analisis SWOT. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengajukan kuisisioner terhadap 50 konsumen Alfamart sebagai alat dan teknik pengumpulan data. Perusahaan Alfamart sendiri juga dianalisis letak strateginya berada di posisi mana dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga mendapatkan strategi untuk memajukan perusahaan. Dari 50 kuisisioner yang diajukan hanya 47 kuisisioner yang terkumpul. Data kuisisioner tersebut yang dikumpulkan kemudian diolah dengan menggunakan *software* SPSS dengan menguji kecukupan data, ujia validitas, uji reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan, dengan menggunakan analisis SWOT didapat hasil yaitu nilai X sebesar 1.70 dan nilai y sebesar 1.20 sehingga posisi Alfamart berada di kuadrat I, yaitu pada sisi progresif. Berdasarkan nilai indeks diketahui bahwa Alfamart sudah menerapkan SOP dengan baik terhadap konsumen. Dengan menggunakan metode Benchmarking didapat hasil pelayanan Alfamart lebih baik dari pembanding (indomaret). Dari 11 indikator hanya 3 indikator yang menyatakan indomaret lebih unggul, yaitu pada indikator X2, X4 dan X7. Alfamart mendapat nilai indeks sebesar 39,20; 32,00 dan 38,00, sedangkan pada indomaret mendapat nilai indeks 39,80; 34,60 dan 40,60.

### **2.1.2 Penelitian yang dilakukan Fista Afriyani**

Penelitian terdahulu kedua yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Fista Afriyani, mahasiswa UII, Fakultas ekonomi, jurusan Manajemen Operasional, dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan SOP dari Perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan di Kampus Terhadap Pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII” Tahun 2015.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah SOP berbusana dan fasilitas pelayanan di kampus FE UII sudah sesuai kepentingan/harapan mahasiswa. Apakah mahasiswa FE UII merasa puas dengan SOP berbusana dan fasilitas pelayanan yang sudah ditetapkan oleh kampus FE UII. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah SOP berbusana dan fasilitas pelayanan di kampus FE UII sudah sesuai dengan harapan mahasiswa dan untuk mengetahui apakah mahasiswa FE UII merasa puas dengan SOP berbusana dan fasilitas pelayanan yang sudah ditetapkan oleh kampus FE UII.

Dengan menggunakan analisis deskriptif, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa SOP berbusana yang telah ditentukan belum sesuai dengan harapan mahasiswa terutama pada dimensi *Responsiveness* (daya tangkap), yaitu keinginan para karyawan dan staf untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, hal ini menjadi sangat buruk ketika beberapa karyawan dan dosen tidak memberikan contoh berbusana dengan baik serta tidak memberikan fasilitas yang baik dalam menganggapi mahasiswa yang berkaitan dengan berbusana ataupun dengan hal kemahasiswaan lainnya. Dari hasil pengolohan data diperoleh sebuah gap (kesenjangan) antara harapan/*important* dan kenyataan/*performance*, dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa mahasiswa tidak puas dengan produk SOP yang ditawarkan oleh FE UII. Mahasiswa merasa tidak puas dalam penegakan peraturan berbusana. Karena masih banyak dosen dan karyawan yang seolah membiarkan adanya pelanggaran SOP berbusana yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.

### **2.1.3 Penelitian yang dilakukan oleh Azis Puspitawati**

Penelitian terdahulu ketiga yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Azis Puspitawati, Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, program studi Diploma Kepariwisata, sekolah vokasi, dengan judul “Tinjauan Standard Operating Procedure (SOP) Pembuatan Menu Udang Colo’madu oleh Staff Kitchen Kampoeng Ikan Restaurant Lor-In Solo Hotel” Tahun 2015.

Food and Beverage Product departement merupakan bagian terpenting dalam penambah pendapatan selain penjualan kamar. Karena tamu telah mengeluarkan biaya yang tentunya didalamnya terkandung expectation yang memuaskan. Selanjutnya

standard operating procedure dibuat dimana didalamnya berisi acuan tau pedoman untuk melaksanakan tugas, dalam hal ini terkait dengan pembuatan menu udang colo'madu yang menjadi yang terdapat dalam daftar menu saran chef yang banyak diorder oleh tamu. Laporan tugas akhir ini bertujuan untuk mengetahui SOP pembuatan menu, pemahaman SOP pembuatan menu oleh staff dan bagaimana penilaian executive sous chef dalam pelaksanaan SOP oleh staff, sudahkah memenuhi SOP yang berlaku atau belum. Observasi ini dilaksanakan di hotel Lor-in Solo, jl Adi sucipto No.47 Karanganyar, Solo 57174 Jawa Tengah, indonesia dengan menggunakan pengamatan langsung dilapangan ketika pelaksanaan PKL. Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara menggunakan quetioner kepada beberapa responden. Diantaranya HRD, staff kitchen kampoeng ikan restaurant dan executive sous chef mengenai pemahaman dan penerapan SOP pembuatan menu udang colo'madu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa standard operating procedure sudah disusun secara baik dan benar. secara umum operasional sudah berjalan dengan cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang kurang memahami SOP pembuatan menu, namun selama terdapat komunikasi yang baik antar staff maka kendala bisa diatasi. Executive sous chef memberi penilaian terhadap pemahaman dan penerapan standard operating procedure oleh staff kitchen kampoeng ikan sudah cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang belum menjalankan karena sebab yang wajar.

#### **2.1.4 Penelitian yang dilakukan oleh Husna Widhi Hastuti**

Penelitian terdahulu keempat yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Husna Widhi Hastuti, Mahasiswa sekolah vokasi Universitas Gadjah Mada, Akuntansi Program Diploma Ekonomika dan Bisnis, dengan

judul “Analisis Implementasi Standard Operating Procedure (SOP) pada prosedur pengelolaan PNBP pusdiklat Migas Cepu” Tahun 2015.

Pusdiklat Migas Cepu merupakan salah satu instansi yang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang minyak dan gas bumi (Peraturan menteri ESDM No 18 tahun 2010). Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, pusdiklat migas cepu bertanggung jawab langsung kepada kepala badan diklat Energi dan Sumber Daya Mineral. Dengan kaitannya dalam pelaksanaan kegiatan untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Pusdiklat Migas Cepu memiliki dua sumber pendapatan yakni Rupiah murni dan penerimaan negara bukan Pajak PNBP merupakan salah satu sumber pendapatan yang dapat digunakan apabila pihak instansi terkait telah menyetorkan sejumlah dana pada kas negara dan selanjutnya sebagian dana yang telah disetor itulah yang dapat digunakan dan disebut dengan PNBP. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur pengelolaan PNBP. Penulis melakukan analisis pada prosedur pengelolaan PNBP pada Pusdiklat Migas Cepu. Metode Analisa yang penulis gunakan yaitu metode deskriptif kualitatif. Dengan metode tersebut, analisis yang dilakukan yaitu mengambil langsung setiap proses yang terjadi di setiap bagiannya dan membandingkannya dengan Standard Operating Procedure yang telah dijadikan acuan dalam pengelolaan PNBP tersebut. Secara keseluruhan pengelolaan PNBP pada pusdiklat Migas Cepu telah berjalan lancar sesuai dengan SOP, tetapi ketidaksesuaian ini masih berada pada tingkat kewajaran yang dapat dimaklumi. Meski demikian sebaiknya pihak pusdiklat Migas Cepu lebih meminimalisir adanya ketidaksesuaian itu sehingga prosedur pengelolaan PNBP dapat berjalan secara lebih terstruktur.

### **2.1.5 Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Laila Istiqomah**

Penelitian terdahulu kelima yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Dwi Laila Istiqomah, Mahasiswa sekolah vokasi Universitas Gadjah Mada, Program Studi Diploma III Kepariwisataaan, dengan judul “Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta” Tahun 2016.

Perkembangan industri pariwisata di Yogyakarta khususnya dalam industri perhotelan sangatlah meningkat. Dalam industri perhotelan terdapat beberapa departemen yang saling berhubungan, salah satunya adalah food & beverage service yang keberadaannya sangat penting dalam menyajikan makanan dan minuman. Untuk menunjang hal tersebut, maka tugas seorang waitress sangat diperlukan. Waitress di Royal Restaurant Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta mempunyai tugas yaitu selain menyediakan dan melayani makanan dan minuman untuk tamu, tetapi juga mempersiapkan kebutuhan tamu didalam restoran. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pedoman agar tugas dari waitress dapat berjalan lancar dan sesuai yang diharapkan. Tugas akhir ini yang berjudul petik Penerapan Standard operational procedure bagi waitress dalam menyajikan makanan dan minuman di Royal Restaurant Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta petik, mempunyai tujuan yaitu untuk mengetahui pentingnya penerapan dan pembaharuan suatu standar operasional procedur bagi waitress dalam menjalankan pekerjaan agar berjalan secara konsisten dan lancar. Berdasarkan hasil observasi terbukti bahwa penerapan dan pembaharuan standar operasional prosedur secara konsisten di Royal Restaurant sangatlah penting, guna menunjang pelayanan yang baik. dengan tidak adanya penerapan dan pembaharuan secara konsisten akan

berdampak kepada kinerja waitress dengan munculnya kendala maupun keluhan dari tamu.

### **2.1.6 Penelitian yang dilakukan oleh Yosridha Zukhruf Anisa**

Penelitian terdahulu keenam yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Yosridha Zukhrif Anisa, Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, Fakultas Kehutanan, dengan judul “Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP Pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin SAPURA” Tahun 2016.

Salah satu produk hasil hutan yang bernilai tinggi dan pada saat ini sangat diminati pasar dalam dan luar negeri adalah produk gondorukem. Pabrik gondorukem dan terpentin Sapura merupakan salah satu industri gondorukem dan terpentin yang dimiliki oleh Perum Perhutani. Dalam menghadapi permasalahan ketenagakerjaan dan operasional, PGT Sapura memiliki suatu standarisasi dalam melakukan suatu kegiatan yang dikenal sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP dalam suatu industri dapat digunakan untuk meminimalisir kesalahan pekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengelolaan gondorukem di PGT Sapura dan SOP yang ada, tingkat pemahaman pekerja terhadap SOP, tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP dan hubungan antara karakteristik pekerja dengan tingkat kepatuhan terhadap SOP. Penelitian ini dilakukan di PGT Sapura menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif untuk pengumpulan data berupa informasi pengolahan gondorukem dan SOP yang ada, pengetahuan dan pemahaman mengenai SOP serta unjuk kerja kepatuhan pekerja terhadap SOP. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis *Chi-square*. Hasil penelitian menunjukkan SOP pengolahan

gondorukem yang berlaku di PGT Sapura terdapat lima bagian yaitu SOP tangki pengecer dan tangki pengendap, SOP tangki penampung dan tangki pemasak, SOP forklift, SOP instalansi pengolahan air limbah (IPAL) dan SOP boiler. Tingkat kepehaman pekerja terhadap SOP yang berlaku dapat dikatakan baik karena peranan sosialisasi tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP pengolahan gondorukem pada kelima bagian dapat dikatakan baik. Hasil uji Chi-square pada karakteristik pekerja seperti karakteristik tingkat pendidikan tidak berpengaruh dengan tingkat kepatuhan seseorang sedangkan pengalaman dan umur ada kaitan atau signifikan dengan tingkat kepatuhan.

### **2.1.7 Penelitian yang dilakukan oleh Derryanata**

Penelitian ketujuh yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh Derryanata, Mahasiswa Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, jurusan Manajemen, dengan judul “Evaluasi Kualitas Pelayanan Berbasis SOP Studi pada Pengemudi Taksi Rajawali Yogyakarta” Tahun 2014.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan berbasis SOP pada taksi Rajawali Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *analisis deskriptif* serta didukung metode *P-chart* dan juga menggunakan metode *diagram ishikawa (cause-effect)*. Penelitian ini menguji 15 atribut yang diambil dari SOP taksi Rajawali. Penelitian ini menyebarkan 195 kuisioner kepada penumpang sebagai penilai. Batas toleransi yang diberikan pihak manajemen sebesar 10%. Dari kuisioner tersebut didapatkan hasil, sebanyak 8 atribut mengalami kecacatan/pelanggaran, yaitu pada atribut yang menyatakan bahwa : pengemudi mengendarai mobil dengan kecepatan maksimal 80 km/jam dengan rata-rata proporsi



pelanggaran sebesar 0.12. pengemudi memberikan salam kepada pelanggan dengan proporsi pelanggaran sebesar 0.13. pengemudi memberikan informasi dengan jujur sebesar 0.13. pengemudi membantu penumpang menaikkan barang bawaan sebesar 0.11. pengemudi membantu menurunkan barang penumpang sebesar 0.14. pengemudi mematuhi peraturan berlalu lintas sebesar 0.14. pengemudi mengingatkan penumpang akan barang bawaannya sebesar 0.32. pengemudi mengucapkan terimakasih pada penumpang saat turun sebesar 0.34. faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan adalah lemahnya pengawasan dari manajemen, para pengemudi kurang memahami SOP, tingkah laku penumpang juga turut mempengaruhi terjadinya pelanggaran.

### **2.1.8 Penelitian yang dilakukan oleh AM Arifin, D Gemina, dan E Silaningsih**

Penelitian kedepan yang pernah ada dan memiliki kesamaan dalam bidang yang diteliti ini dilakukan oleh AM Arifin, D Gemina, dan E Silaningsih, alumnus dan dosen program studi manajemen, fakultas Ekonomi, Universitas Djuanda Bogor, dengan judul “Analisis Tingkat Kepuasan Penumpang pada Fasilitas pelayanan Bus Transjakarta berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM)” Tahun 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Transjakarta melalui analisis tingkat kepuasan penumpang pada fasilitas pelayanan minimal (SPM). Sampel yang diambil adalah penumpang bus Transjakarta berjumlah 100 responden. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner, kemudian diuji dengan menggunakan uji validasi dan uji reliabilitas. Analisis data menggunakan model sikap *fishbein*, *important performance analysis* (IPA), dan *customer satisfaction index* (CSI). Hasil uji validasi dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa 43 butir pertanyaan kepada responden dinyatakan valid dan reliabel. Dari hasil analisis model sikap *fishbein*, kinerja PT. Transjakarta menunjukkan kategori baik 40,34 dan kategori sangat baik 59,20.

Berdasarkan *important performance analysis* (IPA) dan penerapan strategi PT. Transjakarta memiliki 14 atribut yang harus diprioritaskan dan sembilan atribut yang sudah sesuai dengan harapan penumpang, serta kepuasan penumpang *customer satisfaction index* (CSI) PT. Transjakarta termasuk kategori satisfied (puas) dengan nilai 74%.

**Tabel 2.1**

**Penelitian terdahulu**  
(Judul dan Pengarang, Variabel, Hasil)

Judul dan Pengarang	Variabel	Hasil
1. Evaluasi Pelaksanaan Standard Operating Procedure pada usaha franchising dengan menggunakan Metode Benchmarking studi kasus di Alfamart Cilacap. Patra Wisang Asmara. Tahun 2011.	Letak strategis posisi Alfamart, unsur-unsur SOP terhadap konsumen, perbandingan pelayanan di Alfamart dan Indomaret,	Hasil penelitian menunjukkan, dengan menggunakan analisis SWOT didapat hasil yaitu nilai X sebesar 1.70 dan nilai y sebesar 1.20 sehingga posisi Alfamart berada di kuadrat I, yaitu pada sisi progresif. Berdasarkan nilai indeks diketahui bahwa Alfamart sudah menerapkan SOP dengan baik terhadap konsumen. Dengan menggunakan metode Benchmarking didapat hasil pelayanan Alfamart lebih baik dari pembandingan (indomaret). Dari 11 indikator hanya 3 indikator yang menyatakan indomaret lebih unggul, yaitu pada indikator X2, X4 dan X7. Alfamart mendapat nilai indeks sebesar 39,20; 32,00 dan 38,00, sedangkan pada indomaret mendapat nilai indeks 39,80; 34,60 dan 40,60.

<p>2. Evaluasi Pelaksanaan SOP dari perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan di Kampus Terhadap pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII. Fista Afriyani. Tahun 2015</p>	<p>Unsur-unsur Standard Operational Procedure Universitas Islam Indonesia pada disiplin Mahasiswa Fakultas Ekonomi</p>	<p>Dengan menggunakan analisis deskriptif, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa SOP berbusana yang telah ditentukan belum sesuai dengan harapan mahasiswa terutama pada dimensi <i>Responsiveness</i> (daya tangkap), yaitu keinginan para karyawan dan staf untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, hal ini menjadi sangat buruk ketika beberapa karyawan dan dosen tidak memberikan contoh berbusana dengan baik serta tidak memberikan fasilitas yang baik dalam menganggapi mahasiswa yang berkaitan dengan berbusana ataupun dengan hal kemahasiswaan lainnya. Dari hasil pengolahan data diperoleh sebuah gap (kesenjangan) antara harapan/<i>important</i> dan kenyataan/<i>performance</i>, dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa mahasiswa tidak puas dengan produk SOP yang ditawarkan oleh FE UII. Mahasiswa merasa tidak puas dalam penegakan peraturan berbusana. Karena masih banyak dosen dan karyawan yang seolah membiarkan adanya pelanggaran SOP berbusana yang dilakukan oleh mahasiswa tersebut.</p>
--	--	---

<p>3. Tinjauan Standar Operating Procedure (SOP) Pembuatan Menu Udang Colo'madu oleh staff Kitchen Kampoeng Ikan Restaurant Lor-In solo Hotel. Azis Puspitawati. Tahun 2015</p>	<p>Unsur-unsur SOP untuk melakukan tugas, diantaranya SOP pembuatan menu udang Colo'madu, pemahaman SOP pembuatan menu udang oleh staff, penilaian Executive sous chef dalam pelaksanaan SOP oleh staff.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa standard operating procedure sudah disusun secara baik dan benar. secara umum operasional sudah berjalan dengan cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang kurang memahami SOP pembuatan menu, namun selama terdapat komunikasi yang baik antar staff maka kendala bisa diatasi. Executive sous chef memberi penilaian terhadap pemahaman dan penerapan standard operating procedure oleh staff kitchen kampoeng ikan sudah cukup baik walaupun ada beberapa staff kitchen yang belum menjalankan karena sebab yang wajar.</p>
<p>4. Analisis Implementasi Standard Operating procedure (SOP) pada prosedur pengelolaan PNBP Pusdiklat Migas Cepu. Husna Widhi Hastuti. Tahun 2015.</p>	<p>Mengetahui unsur-unsur Standard Operating Procedure yang menjadi acuan sudah sesuai atau tidak dengan Prosedur pengelolaan PNBP.</p>	<p>Secara keseluruhan pengelolaan PNBP pada pusdiklat Migas Cepu telah berjalan lancar sesuai dengan SOP, tetapi ketidaksesuaian ini masih berada pada tingkat kewajaran yang dapat dimaklumi. Meski demikian sebaiknya pihak pusdiklat Migas Cepu lebih meminimalisir adanya ketidaksesuaian itu sehingga prosedur pengelolaan PNBP dapat berjalan secara lebih terstruktur</p>
<p>5. Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam</p>	<p>Mengetahui pentingnya penerapan dan pembaharuan suatu SOP agar kinerja berjalan secara</p>	<p>Berdasarkan hasil observasi terbukti bahwa penerapan dan pembaharuan standar</p>

<p>Menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Dwi Laila Istiqomah. Tahun 2016.</p>	<p>konsisten dan lancar.</p>	<p>operasional prosedur secara konsisten di Royal Restaurant sangatlah penting, guna menunjang pelayanan yang baik. dengan tidak adanya penerapan dan pembaharuan secara konsisten akan berdampak kepada kinerja waitress dengan munculnya kendala maupun keluhan dari tamu.</p>
<p>6. Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin Sapura. Yosridha Zukhruf Anisa. Tahun 2016.</p>	<p>Mengetahui proses pengelolaan Gondorukem di PGT Sapura dan SOP yang ada, tingkat pemahaman pekerja terhadap SOP, tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP, hubungan antara karakteristik pekerja dengan tingkat kepatuhan terhadap SOP.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan SOP pengolahan gondorukem yang berlaku di PGT Sapura terdapat lima bagian yaitu SOP tangki pengecer dan tangki pengendap, SOP tangki penampung dan tangki pemasak, SOP forklift, SOP instalansi pengolahan air limbah (IPAL) dan SOP boiler. Tingkat kephahaman pekerja terhadap SOP yang berlaku dapat dikatakan baik karena peranan sosialisasi tingkat kepatuhan pekerja terhadap SOP pengolahan gondorukem pada kelima bagian dapat dikatakan baik. hasil uji Chi-square pada karakteristik pekerja seperti karakteristik tingkat pendidikan tidak berpengaruh dengan tingkat kepatuhan seseorang sedangkan pengalaman dan umur ada kaitan atau signifikan dengan tingkat kepatuhan.</p>
<p>7. Evaluasi Kualitas pelayanan berbasis SOP studi pada pengemudi Taksi</p>	<p>Kualitas pelayanan memiliki 5 dimensi, <i>Tangible, Realibility, Responsiveness, Assurance,</i></p>	<p>Penelitian ini menguji 15 atribut yang diambil dari SOP taksi Rajawali. Penelitian ini menyebarkan</p>

<p>Rajawali Yogyakarta. Derryanata. Tahun 2014.</p>	<p><i>Emphaty.</i></p>	<p>195 kuisisioner kepada penumpang sebagai penilai. Batas toleransi yang diberikan pihak manajemen sebesar 10%. Dari kuisisioner tersebut didapatkan hasil, sebanyak 8 atribut mengalami kecacatan/pelanggaran, yaitu pada atribut yang menyatakan bahwa :  pengemudi mengendarai mobil dengan kecepatan maksimal 80 km/jam dengan rata-rata proporsi pelanggaran sebesar 0.12.  pengemudi memberikan salam kepada pelanggan dengan proporsi pelanggaran sebesar 0.13.  pengemudi memberikan informasi dengan jujur sebesar 0.13.  pengemudi membantu penumpang menaikkan barang bawaan sebesar 0.11.  pengemudi membantu menurunkan barang penumpang sebesar 0.14.  pengemudi mematuhi peraturan berlalu lintas sebesar 0.14.  pengemudi mengingatkan penumpang akan barang bawaannya sebesar 0.32.  pengemudi mengucapkan terimakasih pada penumpang saat turun sebesar 0.34.  faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan adalah lemahnya pengawasan dari manajemen, para pengemudi kurang memahami SOP, tingkah laku penumpang juga turut mempengaruhi terjadinya pelanggaran.</p>
---	------------------------	---

<p>8. Analisis Tingkat kepuasan penumpang pada fasilitas pelayanan Bus Transjakarta berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM). AM Arifin, D Gemina, E Silaningsih. Tahun 2015.</p>	<p>SPM adalah janji yang diberikan organisasi penyelenggara jasa kepada pelanggannya atas kualitas minimal yang yang akan diterima saat menikmati jasa yang diberikan.</p>	<p>Analisis data menggunakan model sikap <i>fishbein</i>, <i>important performance analysis</i> (IPA), dan <i>customer satisfaction index</i> (CSI). Hasil uji validasi dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa 43 butir pertanyaan kepada responden dinyatakan valid dan reliabel. Dari hasil analisis model sikap <i>fishbein</i>, kinerja PT. Transjakarta menunjukkan kategori baik 40,34 dan kategori sangat baik 59,20. Berdasarkan <i>important performance analysis</i> (IPA) dan penerapan strategi PT. Transjakarta memiliki 14 atribut yang harus diprioritaskan dan sembilan atribut yang sudah sesuai dengan harapan penumpang, serta kepuasan penumpang <i>customer satisfaction index</i> (CSI) PT. Transjakarta termasuk kategori satisfied (puas) dengan nilai 74%.</p>
---	--	---

**Tabel 2.2**

**Penelitian Terdahulu**

**(Persamaan dan Perbedaan penelitian)**

Persamaan	Perbedaan
1. Persamaan penelitian terdahulu yang pertama dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama mengevaluasi pelaksanaan Standard Operating Procedure disuatu perusahaan.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah unsur-unsur SOP terhadap konsumen, perbedaan antara pelayanan di Indomaret dan Alfamart di cilacap, letak strategis Alfamart. Sedangkan subjek penelitian yang di tulis peneliti adalah SOP pada Driver Day Trans di jogja dalam beroperasi.
2. Persamaan penelitian terdahulu yang kedua dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan analisis deskriptif.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah SOP dari perspektif Etika Berbusana dan Fasilitas Pelayanan di Kampus Terhadap pemenuhan Kepuasan pada Mahasiswa FE UII. Sedangkan subjek penelitian yang sedang ditulis peneliti adalah SOP pada Driver Day Trans Jogja dalam beroperasi membawa penumpang.
3. Persamaan penelitian terdahulu yang ketiga dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara menggunakan quetioner kepada beberapa responden.	Adapun perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Unsur-unsur SOP untuk melakukan tugas, diantaranya SOP pembuatan menu udang Colo'madu di hotel Lor-in Solo, pemahaman SOP pembuatan menu udang oleh staff, penilaian Executive sous chef dalam pelaksanaan SOP oleh staff. Sedangkan subjek penelitian yang sedang penulis teliti adalah unsur-unsur SOP pada Driver Day Trans Jogja dalam beroperasi membawa armada dan membawa penumpang.
4. Persamaan penelitian terdahulu yang keempat dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Analisis Implementasi Standard Operating Procedure (SOP) pada prosedur pengelolaan PNBK pusdiklat



	Migas Cepu. Sedangkan subjek penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure pada Driver Day Trans di jogja dalam beroperasi membawa armada dan membawa penumpang.
5. Persamaan penelitian terdahulu yang kelima dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama untuk mengetahui pentingnya penerapan suatu standar operasional prosedur. Menggunakan metode deskriptif dengan cara melakukan pengamatan langsung kelapangan, metode wawancara dengan beberapa pihak-pihak terkait.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Penerapan Standard Operational Procedure bagi Waitress dalam Menyajikan makanan dan minuman di Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure bagi pihak Driver Day Trans jogja.
6. Persamaan penelitian terdahulu yang keenam dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Kepatuhan Pekerja Terhadap SOP pengolahan Gondorukem dan Terpentin dipabrik Gondorukem dan Terpentin Sapura. Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure bagi pihak Driver Day Trans jogja.
7. Persamaan penelitian terdahulu yang ketujuh dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama- sama menggunakan Metode <i>analisis deskriptif</i> juga menggunakan metode <i>diagram ishikawa (cause-effect)</i> .	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Evaluasi Kualitas pelayanan berbasis SOP studi pada pengemudi Taksi Rajawali Yogyakarta. Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi Standard Operating Procedure bagi pihak Driver Day Trans jogja.
8. Persamaan penelitian terdahulu yang kedelapan dengan penelitian yang sedang penulis teliti adalah sama-sama menggunakan Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner dan analisis evaluasi/kinerja.	Perbedaan terletak pada subjek yang diteliti. Dalam penelitian terdahulu, subjek yang diteliti adalah Analisis Tingkat kepuasan penumpang pada fasilitas pelayanan Bus Transjakarta berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM). Sedangkan subjek dari penelitian yang sedang penulis teliti adalah Evaluasi SOP bagi pihak Driver Day Trans jogja.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Operasi

#### 1. Pengantar

Manajemen adalah suatu kegiatan yang digunakan harus mengatur semuanya dengan baik, agar dapat melakukan kegiatan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen dalam kehidupan sehari-hari itu sangat penting. Karena dengan adanya manajemen kita bisa mengatur semua kegiatan agar dapat dilakukan dengan efisien dan efektif. Tanpa adanya manajemen kegiatan kita dalam kehidupan sehari-hari akan tidak teratur. Untuk memudahkan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Semua bentuk organisasi dimana orang-orang bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan manajemen. Manajemen diperlukan organisasi agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah. Dalam perusahaan manajemen mempunyai peranan yang sangat penting. Ada empat unsur dalam memajemen pelaksanaan kegiatan perusahaan ataupun organisasi agar berkesinambungan, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen operasional, dan manajemen keuangan. Manajemen operasi telah mengalami perubahan yang cukup drastis sejalan dengan perkembangan inovasi teknologi yang tumbuh sangat cepat. Keadaan ini menuntut kegiatan operasi harus memperhatikan prinsip efisiensi dan keinginan konsumen sebagai pemakai barang dan jasa. Manajemen operasi tidak saja sebagai alat untuk mengendalikan urutan *input-output* sebagai hubungan yang dinamis, tetapi merupakan sesuatu keseluruhan sistem yang berlandaskan pada konsep pendekatan sistem (Yamit, 2003).

Penelitian yang dilakukan penulis memfokuskan pada manajemen operasional dimana manajemen operasional mempunyai peranan yang penting juga dalam menggerakkan suatu roda perusahaan dalam melakukan operasinya.

## **2. Definisi Manajemen Operasi**

Istilah manajemen menunjuk pada konsep pengaturan dengan penekanannya efisiensi, sedangkan istilah operasi menunjukan pada konsep perubahan dengan penekanannya nilai tambah. Kegiatan penciptaan nilai tambah terbentuk karena adanya faktor-faktor produksi seperti bahan-bahan, orang-orang, mesin dan peralatan lainnya, serta metode. Dalam kegiatan ini faktor-faktor produksi tersebut dikoordinir, digabungkan, bahkan sering kali dipecah, kemudian digabungkan kembali untuk menjadi wujud lain dari wujud asalnya, bagaimana agar penciptaan nilai tambah itu agar efisien, merupakan tugas dari kegiatan manajemen, seperti merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), menentukan orang-orang (*staffing*) mengarahkan (*directing*) melaporkan (*reporting*) dan menilai (*evaluating*) (Kosasih, 2009). Manajemen operasional tidak dapat dipisahkan dari perusahaan karena dalam manajemen operasional merupakan pusran kegiatan produksi dimana dalam manajemen operasional tersebut menyumbang peranan dalam proses produksi dari barang mentah menjadi barang jadi atau lebih dikenal dengan istilah dari *input* ke *output*. Ciri umum manajemen operasional dapat digambarkan dari *input*, proses *transformasi*, *output*, *feedback* informasi dan lingkungan (Yamit, 2003) dan pengertian lain tentang manajemen operasi adalah menciptakan kemampuan untuk menyelenggarakan proses konvesi *input* menjadi *output* dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan (Sumayang, 2003). Menurut para ahli lainnya Manajemen

operasional adalah penerapan ilmu manajemen untuk mengatur seluruh kegiatan produksi atau operasional agar dapat dilakukan secara efisien (Subagyo, 2000). Definisi lain mengatakan bahwa manajemen operasi adalah proses transformasi input menjadi output berupa barang atau jasa secara terarah dan sistematis (Krajewski & Ritzman, 1987).

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi adalah proses *transformasi* atau perubahan barang ataupun jasa dari *input* menjadi *output* sesuai tujuan dan harapan perusahaan atau organisasi tersebut.

### **3. Ruang Lingkup Manajemen Operasi**

Sebagai suatu sistem manajemen operasi memiliki karakteristik: (1) mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan barang atau jasa, (2) mempunyai kegiatan, yaitu proses transformasi, dan (3) adanya mekanisme mengendalikan pengoperasian. Dalam gambar sistem manajemen operasi menunjukkan bahwa seluruh input yang digunakan adalah termasuk komponen struktural yang membentuk sistem, sedangkan manajemen dan organisasi merupakan komponen fungsional yang dipengaruhi oleh aspek lingkungan. Berdasarkan sistem manajemen operasi sebagai acuan, maka ruang lingkup manajemen operasi dapat dirumuskan dengan melihat keterkaitan antara ketiga aspek (Yamit, 2003).

#### **1. Aspek struktural**

Aspek struktural memperlihatkan konfigurasi komponen yang membangun sistem manajemen operasi dan interaksinya satu sama lain. Komponen bahan merupakan elemen *input* yang ditransformasikan sesuai dengan bentuk dan kualitas produk yang diinginkan. Komponen mesin dan peralatan merupakan

elemen penyusun wahana bagi terjadinya proses *transformasi*. Sedangkan komponen manusia dan modal merupakan elemen penggerak dan pencipta terwujudnya elemen *transformasi*. Bentuk dan besarnya paran masing-masing komponen sangat tergantung pada jenis dan kualitas produk yang akan dihasilkan.

## 2. Aspek fungsional

Aspek fungsional adalah aspek yang berkaitan dengan manajemen dan organisasi komponen struktural maupun interaksinya mulai pada tahap perencanaan, penerapan, pengendalian, maupun perbaikan agar diperoleh kinerja *optimum*. Persoalan utama yang dihadapi dari aspek fungsional adalah bagaimana mengelola komponen struktural beserta interaksinya agar dapat dipertahankan *kontinuitasnya*.

## 3. Aspek lingkungan

Aspek lingkungan memberikan dimensi lain pada sistem manajemen operasional yang berupa pentingnya memperhatikan perkembangan dan kecenderungan yang terjadi diluar sistem. Hal ini sangat penting mengingat kelanjutan suatu sistem sangat tergantung pada kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan seperti masyarakat, pemerintah, teknologi, ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup manajemen operasi berkaitan dengan pengoperasian sistem operasi, pemilihan serta penyiapan sistem operasi yang meliputi keputusan tentang: (1) perencanaan output, (2) desain proses transformasi, (3) perencanaan kapasitas, (4) perencanaan bangunan pabrik, (5) perencanaan tata letak fasilitas, (6) desain aliran kerja, (7) manajemen persediaan, (8)

manajemen proyek, (9) skeduling, (10) pengendalian kualitas, (11) keandalan kualitas dan pemeliharaan.

*Krajewsky dan Ritzman (1987)* memberikan 3 aspek dalam manajemen operasi yaitu:

1. Manajmen operasi dilihat dari segi fungsi

Fungsi manajemen operasi adalah pemasaran, keuangan, akuntansi, personalia, dan distribusi. Pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan yang mempunyai hubungan langsung dengan lingkungan ekonomi. Keuangan berfungsi mengendalikan penyediaan dan penggunaan dan operasi organisasi agar dapat berlangsung secara *optimal*. Akuntansi berfungsi memberikan informasi kuantitatif, oleh karena itu membutuhkan sistem informasi yang memadai dan dikenal sebagai sistem informasi manajemen (SIM).

2. Manajemen operasi dilihat dari segi profesi

Manajemen operasi menawarkan berbagai pekerjaan sebagai: direktur operasi, direktur pabrik, manajer operasi, manajer pengawasan, asisten manajer dan lain sebagainya.

3. Manajemen operasi dilihat dari segi pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah dasar semua aktivitas manajemen, seperti penentuan lokasi, penentuan kapasitas dan sebagainya. Pengambilan keputusan sangat tergantung pada situasi dan kondisi serta tersedianya informasi yang lengkap. Namun demikian terdapat empat tahapan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- A. Identifikasi masalah
- B. Memformulasikan masalah
- C. Analisis dari berbagai alternatif

#### D. Pemilihan alternatif dan penerapan

Pengambilan keputusan yang dilakukan mencakup keputusan jangka pendek yang berkaitan dengan pengoperasian sistem operasi, yaitu, penentuan kapasitas, jaringan kerja, perencanaan kebutuhan material, pengendalian kualitas dan lain-lain. Sedangkan keputusan jangka panjang menyangkut pemilihan penyediaan sistem operasi yang meliputi : penentuan lokasi, perencanaan bangunan pabrik, penyusunan tat letak fasilitas pabrik, penanganan bangunan, pengaturan fasilitas penunjang dan lain-lain.

#### **4. Peranan Manajer Operasi**

Diatas telah disebutkan bahwa dilihat dari segi profesi, manajemen operasi menawarkan kesempatan berbagai pekerjaan seperti: direktur operasi, direktur pabrik, manajer operasi, manajer pengawasan, asisten manajer dan sebagainya. Apa yang harus dikerjakan oleh manajer operasi dalam suatu pabrik? diantaranya adalah (1) menentukan dan mengatur letak gudang persediaan dan mesin yang efisien agar tidak menyita waktu dalam gerakan, (2) melakukan pemeliharaan agar menjamin keandalan dan kontinuitas operasi, (3) mengurangi bagian produk yang rusak atau memperbaiki proses produksi untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang rendah, (4) menentukan komponen yang akan dibuat atau dibeli dari para supplier, (5) menentukan atau memperbaiki skedul kerja, (6) mengevaluasi biaya tenaga kerja jika penambahan jam kerja, (7) memperbaiki sistem informasi produk dengan para supplier, (8) memperbaiki manajemen persediaan, (9) memperbaiki produktivitas, (10) mengurangi jika memungkinkan menghapus pemborosan, (11) memperpendek waktu persiapan untuk mengurangi waktu proses dan lain-lain. Dari berbagai macam kegiatan yang harus

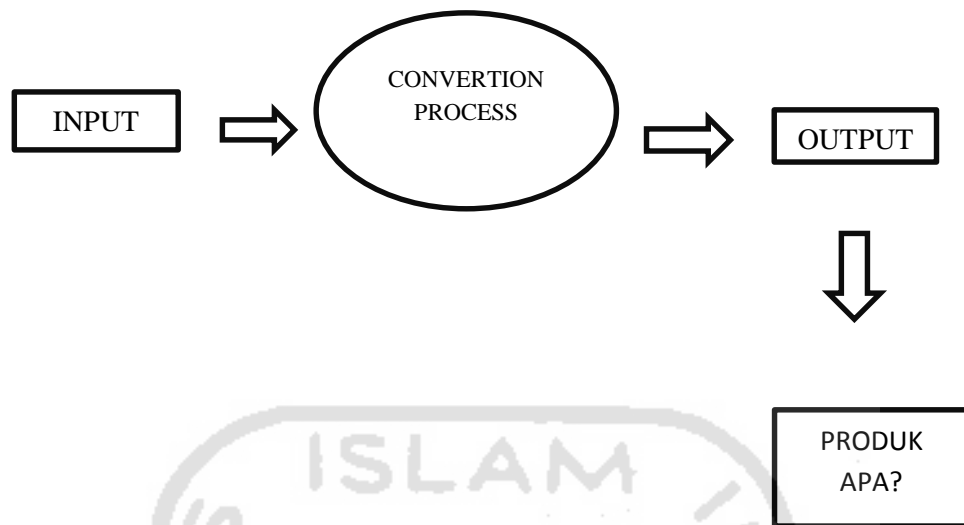
dilakukan oleh manajer operasi tersebut, peranan manajer operasi sangat strategis dalam menciptakan sistem produksi yang ampuh untuk membuat produk secara efisien (Yamit, 2003).

## 5. Permasalahan Manajemen Operasi

Untuk memahami Manajemen Operasi (MO) kita harus memulai dari pembahasan tentang produk apa yang akan dihasilkan. Jadi pembahasannya berangkat dari sisi output. Jawaban atas pertanyaan ini merupakan awal dari kegiatan operasi yang kemudian akan masuk kedalam tahapan pengolahan (*transformation process*), dan berakhir disisi input. Dari produk apa yang akan dihasilkan, pertanyaan lain yang harus diajukan dan harus dijawab antara lain sebagai berikut (Kosasih, 2009):

1. apakah produk itu berupa barang atau jasa?
2. Adakah konsumen yang mau menyerap produk yang bakal dihasilkan itu?  
Seberapa banyak kapasitasnya?
3. Agar bisa dijual, bagaimana kaitannya dengan konsep supply demand dalam ekonomi makro?
4. Bagaimana mendisain produknya? (*product design*)
5. Bagaimana mendisain kualitasnya? (*design quality*)
6. Berapa lama produk itu bisa bertahan? (*product life cycle*)





Gambar 2.1 Pembahasan Awal Manajemen Operasi

### 2.2.2 SOP (Standard Operating Procedure)

#### 1. Pengertian

Secara umum, yang dimaksud dengan standard operating procedure (kemudian disingkat SOP) adalah sangat tergantung dengan konteks. SOP sangat bervariasi, baik berkaitan misalnya dengan perusahaan, kesehatan (yang harus jelas SOP-nya), pendidikan, penerbangan, penindustrian, atau juga militer. Jika diuraikan satu persatu, yaitu standard, operating, dan procedure, masing-masing mempunyai definisinya.

Standard mengandung pengertian: bisa diartikan sebagai ketentuan yang menjadi acuan pokok, sebagai sebuah acuan, maka setiap anggota didalamnya wajib mematuhi standard tersebut, boleh juga bagian ini disebut sebagai hukum

yang harus dipatuhi dengan kesepakatan tertentu, dengan demikian, yang penting ditekankan adalah ketentuan yang sifatnya mengikat.

Operating mengandung pengertian: dipahami lebih kepada aktivitas kerja yang aplikatif, artinya aktivitas tersebut menggambarkan alur kegiatan kerja baik yang rutin maupun non rutin, disebut operasional adalah karena setiap kegiatan kerjanya, aktivitas-aktivitas didalamnya terkait dengan kaidah-kaidah yang sudah ditentukan, secara aplikatif aktivitas-aktivitas tersebut oleh karenanya sesuai dengan kaidah atau standard yang diberlakukan.

Procedure mengandung pengertian: adalah langkah-langkah, atau juga bisa dikatakan sebagai tahapan-tahapan, yang berhubungan dengan proses dalam aktivitas kerja. sebagai prosedur, maka perlu deskripsi yang jelas secara terperinci, oleh karena itu prosedur dapat berupa rincian tulisan, ataupun gambar. pada kondisi tertentu, juga bisa memuat keduanyadengan tujuan lebih memudahkan akses informasi dengan ketentuan yang dimaksud.

Secara khusus, SOP dapat dipahami sebagai sekumpulan tulisan yang memuat langkah-langkah khusus yang spesifik, yang menjelaskan tiap detail dari aktivitas untuk menyempurnakan tugas-tugas sesuai dengan regulasi perusahaan, kesehatan, pendidikan, penerbangan, penindustrian, militer, atau bahkan menjalankan usaha kecil. langkah-langkah atau prosedur tersebut disusun sedemikian rupa dalam sebuah dokumen yang dapat diakses dan tentu saja dimiliki oleh setiap anggota.

Dengan demikian, dokumen tersebut berisi tata cara atau *“how to”* menjalankan regulasi institusi yang bersangkutan. Yang paling penting ditinjalkan dengan dokumen SOP tersebut adalah kejelasan langkah, dari

langkahsatu, langkah dua, langkah tiga dan seterusnya hingga menggambarkan keseluruhan aktivitas yang dimaksud dalam tujuan institusi.

Faktanya dalam SOP, setiap bagian dari institusi baik perusahaan, kesehatan, pendidikan, penerbangan, militer, perindustrian, maupun usaha kecil sekalipun harus tunduk dengan regulasi yang ada. Artinya, setiap aktivitas yang ada sudah diatur dan memiliki landasan yang pasti. Boleh juga dikatakan bahwa SOP membentuk suatu sistem pasti yang mengatur kehidupan institusi.

Dari pengertian diatas, sangat jelas terlihat bahwa SOP menjamin keberlangsungan hidup, atau regulasi, atau perjalanan suatu institusi secara visioner ke depan. SOP menjadi batang tubuh atau sistem pokok yang harus dipatuhi. Bisa dikatakan juga bahwa SOP menjamin kesuksesan suatu perusahaan, keberhasilan dan jaminan keselamatan penindakan medis, keberhasilan dan jaminan keselamatan suatu penerbangan (Santoso, 2014).

## 2. Hal-hal pokok dalam SOP

### a. Efisiensi

Sebagai suatu ketepatan; hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan atau aktivitas kerja diharapkan menjadi lebih tepat, tidak hanya cepat saja, melainkan sesuai dengan tujuan atau target yang ingin diraih; dalam hal ini, SOP dapat dijadikan landasan agar sumber daya yang menjalankan mampu melakukan pekerjaan dengan cermat dan tepat; dengan demikian, gambaran keuntungan, ataupun juga kerugian (bila terjadi) bisa dicek dari efisiensi sumber daya yang dimaksud.

### b. Konsisten

Sebagai ketetapan; hal-hal yang tetap, ataupun tidak berubah maka bisa dikalkulasi dengan tepat; kalkulasi ini penting untuk kemajuan suatu perusahaan; oleh karenanya, semua yang terlibat didalamnya sangat membutuhkan kedisiplinan yang tinggi; tanpa disiplin tinggi, konsistensi tidak akan pernah tercapai; dua yang terakhir itu sangat erat hubungannya dengan kemajuan perusahaan.

c. Minimalisasi Kesalahan

Menjauhkan segala macam eror di setiap area; SOP menjadi panduan pasti yang membimbing tiap pegawai menjalankan aktivitas kerjanya secara sistematis; oleh karena itu, diharapkan tidak membuat kesalahan-kesalahan yang bisa berakibat kerugian bagi perusahaan atau institusi terkait.

d. Penyelesaian Masalah

Kadang, konflik antar relasi bisa saja terjadi. Bahkan, seolah-olah tidak ada penengah yang bisa memecahkan konflik yang dimaksud; namun, apabila dikembalikan ke dalam SOP, yang sebelumnya sudah disusun secara tepat, maka tentu saja kedua belah pihak harus tunduk pada SOP, konflik yang semula bisa diatasi dengan relatif mudah.

e. Perlindungan Tenaga Kerja

Adalah langkah-langkah pasti dimana memuat tata cara untuk melindungi, tiap-tiap sumber daya dari potensi pertanggung jawaban dan berbagai personal.

f. Peta Kerja

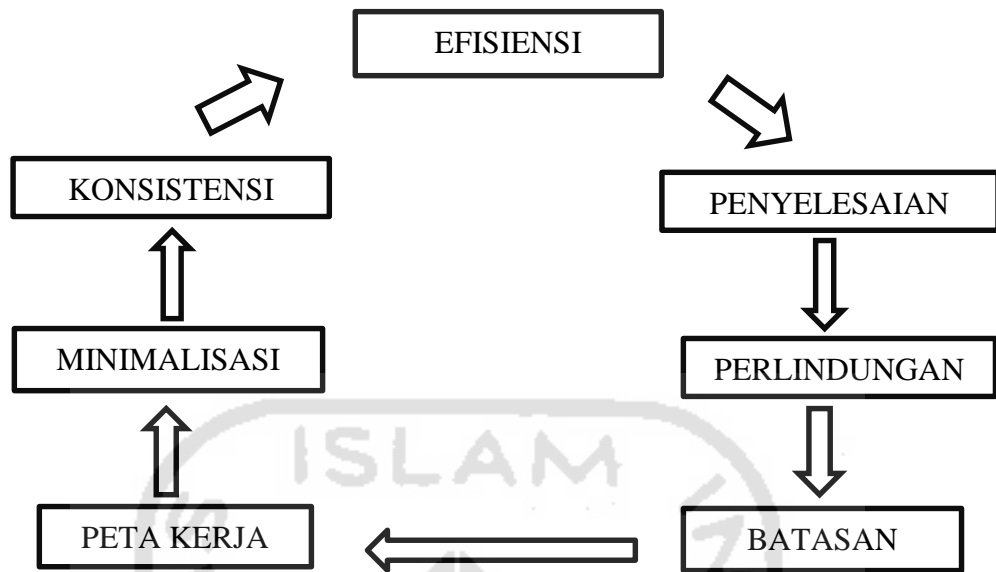
Sebagai pola-pola dimana semua aktivitas yang sudah tertata rapi di jalankan dalam pikiran masing-masing sebagai suatu kebiasaan yang pasti;

dengan SOP, pola kerja menjadi lebih fokus dan tidak melebar kemana-mana, hal ini terkait dengan poin pertama yaitu efisiensi, bahwa salah satu syarat adalah fokus terhadap peta yang harus dijalankan; selain itu, masih terkait dengan poin konsisten, peta kerja yang jelas akan mendukung aktivitas yang lebih disiplin. Dengan demikian, kemajuan perusahaan seperti yang dimaksud dapat tercapai.

g. Batasan pertahanan

Sebagai langkah *defense* dari segala inspeksi baik dari pemerintah ataupun pihak-pihak relasi yang menginginkan kejelasan peta kerja perusahaan; SOP bisa diibaratkan sebagai benteng pertahanan yang kokoh karena secara prosedural segala aktivitas institusi ataupun perusahaan sudah tertera dengan sangat jelas; SOP memberi kekuatan secara sistematis kepada institusi atau perusahaan itu sendiri.

Dalam SOP, hal-hal pokok tersebut diatas menjadi bagian yang integral. Artinya, satu dengan yang lain saling terikat, bahu-membahu, menjadi satu dan utuh. Efisiensi tidak akan berjalan tanpa konsistensi. Konsistensi tidak akan berjalan tanpa efisiensi. Keduanya juga perlu meminimalisir kesalahan dan penyelesaian masalah yang tepat. Selain itu, masing-masing akan berjalan dengan peta yang jelas, berikut perlindungan yang pasti. Hal tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut.



Gambar 2.2 hubungan integral pokok-pokok SOP

### 3. Fungsi dan Tujuan SOP

Hal yang menjadi latar belakang sudah disampaikan diatas. Namun, tujuan dan fungsi secara lebih rinci juga perlu dijelaskan disini. Terkait apabila muncul pertanyaan mengapa perlu SOP? Apakah tujuan dan fungsinya? Sebelum menjawab itu, seperti sudah disampaikan di awal bahwa pada dasarnya hidup adalah manajemen. selain membutuhkan aturan-aturan, maka dibutuhkan pada seorang pengatur. Beberapa tujuan dan fungsi prosedur tertulis seperti halnya SOP adalah sebagai berikut ini.

- Menyediakan sebuah rekaman aktivitas, juga pengoperasian secara praktis.
- Menyediakan sebuah informasi yang konsisten, oleh karenanya juga membentuk disiplin kepada semua anggota organisasi baik dalam insitusi, organisasi, maupun perusahaan.

- memudahkan menyaring, menganalisis, dan membuang hal-hal atau pekerjaan yang tidak perlu, yang tidak berkaitan secara langsung dengan prosedur yang sudah ada.
- Mendukung pengalaman dan pengetahuan pegawai, dan sekaligus juga mengantisipasi banyak kesalahan yang mungkin terjadi.
- Memperbaiki performa, atau kualitas pegawai itu sendiri.
- Membantu menguatkan regulasi perusahaan.
- Memastikan efisiensi tiap-tiap aktivitas operasional.
- Menjalankan segala peralatan untuk keefektifan program pelatihan.

Tujuan dari penulisan suatu prosedur seperti juga elemen-elemen yang sudah disebutkan di atas adalah mendefinisikan bagaimana secara konsisten mengembangkan, mereview, menyetujui, mengimplementasikan, mengatur dan mengontrol prosedur yang ditulis tersebut. Selain itu juga, dalam definisi yang sama ditunjukkan pula organisasi, institusi, maupun perusahaan. Mendeskripsikan prosedur manajemen dalam sebuah tulisan, atau bentuk yang administratif, memudahkan instruksi dikenal sehingga menjadi cara yang efektif. Prosedur tersebut berdasarkan atas sumber daya yang tersedia (manusia, teknis, dan finansial).

Yang perlu dicatat pula bahwa jika tidak ditulis dengan benar, sebuah prosedur seperti halnya SOP, hanya akan tidak bernilai apa-apa. Sementara tulisan SOP yang baik sekalipun tetap akan gagal bila tidak diikuti. Oleh karenanya, penggunaan SOP membutuhkan review dan pengamat atau

*supervisor*. Secara praktis, SOP dapat ditulis dalam berbagai format, dimana semua format tersebut bertujuan sama yaitu kemudahan akses bagi setiap pegawai dan karyawan dalam sebuah perusahaan.

Sifat SOP yang kuantitatif, artinya merupakan rancangan-rancangan ketentuan yang terukur, berimbans pada peningkatan secara kualitatif. Hal ini dimaksudkan bahwa pandangan objektif mempengaruhi cara berpikir yang mapan. Seorang pegawai tidak akan menggunakan asumsinya sendiri yang barangkali berpotensi salah, apabila selalu menerapkan kaidah-kaidah objektif. Sebab, asumsi pribadi sering kali tidak diterima bagi pihak lain dan belum tentu terukur dan teruji kebenarannya.

SOP tidak memberi peluang bagi kesalahan-kesalahan. Yang selalu dibangun oleh SOP adalah kualitas komunikasi yang terarah. Dalam komando yang terarah, pola pikir demikian halnya, tertuju pada satu arah tujuan. Dengan demikian dimiliki dan dituju bersama, bukan atas seorang atau dua orang, atau kebingungan orang yang lain. Upaya suatu manajemen dalam membangun SOP, pada dasarnya juga membangun kebiasaan atau perilaku disiplin mengenai aturan-aturan.

Yang perlu diketahui bahwa tiap individu seperti halnya pegawai ataupun tenaga kerja mempunyai setidaknya dua macam perilaku;

1. Meluas

Artinya tiap individu mempunyai perilaku yang berkomitmen untuk mengembangkan perilakunya sesuai dengan sumber daya (waktu dan upah).



## 2. Mengarah

Artinya perilaku pun selalu mengarah kepada tujuan, dan sebagai konsekuensinya ia menunjukkan performa-performa yang terlihat diluar (mengeluarkan keahlian-keahlian).

## 4. SOP dan Perilaku Individu

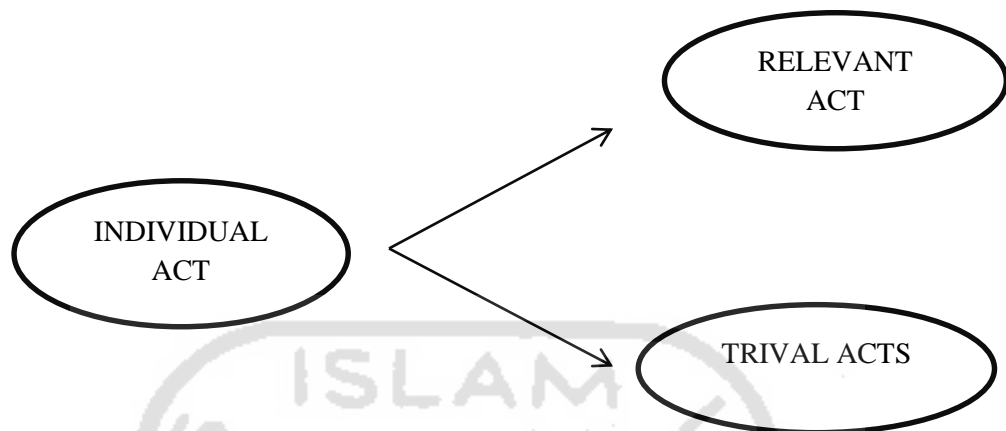
Perilaku juga menunjukkan beberapa permasalahan,

### 1. Pertama

Pantas dicurigai bahwa individu tidak pasti mengeluarkan seluruh kemampuannya untuk menampilkan suatu tindakan. Atau dengan kata lain sebuah totalitas belum tentu diperlihatkan. Tiap individu harus bersama mempunyai variasi-variasi yang sangat beragam. Untuk mengeluarkan setidaknya separuh dari kemampuan terbaiknya bagi organisasi atau perusahaan, individu perlu dihadapkan pada sebuah situasi tertentu.

### 2. Kedua

Yang perlu dibedakan dan penting dibedakan adalah mengenai perilaku relevan (*relevant act*) dan perilaku sepele atau remeh-remeh (*trival act*); perilaku yang relevan adalah perilaku dimana seseorang benar-benar berkonsentrasi pada hal yang ingin ia kerjakan, melainkan pada saat yang sama ia juga menginginkan atau membayangkan suatu pekerjaan yang berbeda. Sementara itu perilaku yang remeh-remeh bisa diartikan bahwa seseorang tidak benar-benar tertarik dengan apa yang ia hadapi dan apa yang ia kerja



Gambar 2.3 membedakan perilaku

Jika dalam perusahaan, perilaku-perilaku demikian sangatlah privat. Pegawai yang notabene seorang individu sangat mungkin berpotensi mempunyai perilaku yang relevan atau menyangkut dimana-mana dan juga memungkinkan mempunyai perilaku yang remeh-remeh atau sedang waktu yang berbeda bisa bolak balik dengan keduanya. Hal demikian tidak bisa dipahami secara teliti apabila perusahaan tersebut tidak mempunyai standar prosedur yang jelas semacam SOP. Dari sini semakin terlihat jelas fungsi, tujuan, dan manfaat SOP.

Setiap perilaku harus mempunyai hasil meskipun yang sangat sederhana sekalipun. Hasil yang dimaksud adalah sebuah produk, jelasnya produk atas dorongan perilaku. Layaknya bekerja seorang karyawan ataupun pegawai juga mengalami proses demikian. Produk tersebut yang nantinya akan diterima oleh individu yang lain sebagai tampilan dari perilaku yang ditunjukkan. Apabila perilaku individu pada mulanya adalah perilaku perpaduan antara banyak sekali

hal, sementara apabila perilaku yang ditunjukkan awalnya adalah perilaku yang menunjukkan ketidakfokusan maka hasilnya pun bisa dilihat demikian.

SOP dalam hal ini sangat berpengaruh terhadap perilaku tiap individu dalam sebuah organisasi, institusi, ataupun perusahaan. Sebelum tiap individu menggunakan perilaku yang dua hal itu, SOP memegang kendali penuh untuk menentukan produk yang seperti apa dan bagaimana yang seharusnya ditampilkan. Begitu juga dengan kreasi yaitu tampilan perilaku yang dimaksud haruslah produk yang objektif, konsisten, dan terukur. Pola-pola demikian akan membantu sebuah organisasi menjalankan disiplin dan oleh karenanya menjamin kemampuan dimasa yang akan datang.

#### 4. Mengontrol Organisasi

Sebagian sebuah organisasi, layaknya perusahaan, harus terus dalam pengawasan untuk mengetahui apakah prosedur berjalan dengan baik atau tidak. Sebab, suatu prosedur, seperti halnya SOP bisa jadi tidak dijalankan dengan baik oleh semua anggota khususnya karyawan. Prosedur sendiri dalam aktivitas dan peta kerja akan menjadi kebiasaan tiap-tiap individu dalam bekerja. Pada sub ini sebenarnya akan lebih ditekankan pembicaraan pada pola kerja seorang manajer yang dengan prosedur-prosedur di tangannya memegang kendali penuh aktivitas kerja karyawannya. Ada tiga kunci pokok untuk melakukan kendali yaitu sebagai berikut:

- Langkah pertama: mengumpulkan informasi.
- Langkah kedua: mendapatkan perspektif yang realistis.

- Langkah ketiga: memperoleh interaksi yang orisinal dan sungguh-sungguh (Matthew, 2010).

Pertama, sebagai manajer, anda harus banyak belajar tentang kebiasaan atau perilaku tiap orang apalagi karyawan. Informasi-informasi tersebut sangatlah penting untuk dikelola kemudian sebagai seorang yang membuat prosedur atau ketentuan. Paling tidak, prosedur anda menjadi lebih matang dengan analisis- analisis, dan revisi-revisi.

Kedua, untuk mendapatkan perspektif yang realistis, seorang manajer harus melakukan beberapa tindakan. Ketiga, untuk mendapatkan interaksi yang orisinal dan sungguh-sungguh, memerlukan beberapa langkah. Kadang beberapa orang memang membutuhkan dimotivasi untuk sekedar dimengerti.

## 5. Motivasi

Sebuah SOP yang baik tidak bersifat mengekang karyawan ataupun pegawai, tetapi lebih tepatnya adalah memberi motivasi besar untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih efisien sesuai dengan visi dan misi suatu perusahaan atau instansi. Reis Matthew menyebutkan bahwa hal yang terakhir itu sangatlah penting guna kesuksesan sebuah perusahaan. Pertanyaan pertama adalah apa yang memotivasi seorang karyawan dalam hal ini? berikut ini adalah beberapa hal yang menjadi alasan mengapa seorang tertarik untuk bekerja:

- Setiap orang menginginkan sesuatu
- Beberapa orang menginginkan uang
- Beberapa orang menginginkan popularitas

- Beberapa orang menginginkan kekuasaan
- Beberapa orang menginginkan ketiga hal yang kemudian itu; uang, popularitas, dan kekuasaan

Paling tidak, beberapa alasan seseorang menginginkan untuk bekerja di atas dapat menjadi gambaran awal untuk melengkapi prosedur-prosedur yang nantinya akan disusun dalam sebuah SOP. Mengapa hal demikian penting adalah karena dalam sebuah perusahaan tidak akan bekerja sendiri, tetapi bekerja dalam tim, atau dalam sebuah organisasi. Dengan memahami motivasi pula, memudahkan seorang manajer mengatur karyawannya tanpa harus memberi tekanan-tekanan yang akan menghambat kinerja mereka. Lalu apakah yang dimaksud dengan motivasi itu sendiri? Berikut ini adalah hal-hal yang perlu diketahui dalam motivasi.

- Motivasi bukanlah sesuatu yang sudah dipunyai atau tidak dipunyai
  - ✓ Artinya, motivasi bukan sesuatu hal yang bisa diukur dengan kapasitas (apakah seseorang sudah mempunyai atau belum).
- Motivasi bukanlah sifat yang sudah tetap
  - ✓ Artinya, motivasi bisa saja berubah dalam waktu tertentu.
  - ✓ Pengalaman seseorang tentang suatu hal atau pekerjaan sangat menentukan motivasinya di waktu sekarang atau yang akan datang.
- Motivasi sangat tergantung dengan situasi atau konteks

- ✓ Artinya, hampir semua sama dengan yang sebelumnya bahwa situasi tertentu bisa sangat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

## 6. Prosedur Evaluasi

Prosedur evaluasi diperlukan untuk menguji apakah prosedur yang dibuat sebelumnya sudah berjalan dengan baik atau tidak. Berikut ini adalah beberapa hal penting tentang prosedur evaluasi

- Dalam hal ini, prosedur evaluasi lebih ditujukan kepada karyawan baru, atau *Trainee* yang sedang dalam masa percobaan menjalankan prosedur.
- Apakah aktivitasnya dalam bekerja setiap harinya sudah mencerminkan atau menjalankan prosedur yang diinginkan atau belum.
- Prosedur evaluasi adalah cara terbaik untuk mengetahui garis besar kesalahan-kesalahan *trainee* disatu sisi, dan membantu kinerja *trainee* di sisi lain.
- Evaluasi juga menjadi dokumen yang menjadi rekaman bagaimana kinerja *trainee* selama bekerja.

Ada dua pihak yang akan menjalankan prosedur ini. pertama adalah *observer* yang bertugas mencari tahu, atau mengevaluasi kerja *trainee*. Kedua adalah *trainee* itu sendiri yang akan mendapatkan beberapa pertanyaan terkait dengan evaluasi prosedur. Caranya adalah sebagai berikut ini;

- *Trainee* akan mendemostrasikan kemampuannya dalam sebuah simulasi.
- Yang kemudian akan dilihat apakah *trainee* tersebut melakukannya dengan aman dan benar sesuai dengan prosedur yang dituliskan.
- Seorang *observer* kemudian mencatat apa yang ia dapatkan dari simulasi tersebut dalam kartu kualifikasi.

Adapun seorang *observer* mempunyai tugas yang sudah diinstruksikan kepadanya sebelumnya. Artinya, seorang *observer* adalah seseorang yang dipercayai manajer untuk melakukan tugas evaluasi terhadap prosedur yang sudah disusun dan ditulis dalam sebuah perusahaan. Instruksi khusus yang diberikan kepada *observer* adalah sebagai berikut dibawah ini (sehingga anda bisa bayangkan pula tugas anda apabila *observer* itu adalah anda sendiri).

- Meninjau ulang prosedur dan daftar tugas terhadap para *trainee*.
- Mencari tahu kinerja *trainee* dengan menggunakan simulasi, khususnya langkah-langkah dalam menjalankan prosedur. *Trainee* bisa menggunakan kemampuan simulasi sama persis ketika menjalankan pada saat bekerja setiap harinya.
- Apabila anda menemukan kinerja yang sudah benar atas langkah-langkah dalam prosedur, cek segera prosedur apa yang sedang dijalankan *trainee* tersebut.

- Apabila kinerja yang dilakukan *trainee* salah, lingkari hal demikian dalam prosedur. Jika hal ini terjadi, yang perlu anda lakukan adalah:
  - ✓ Jangan lupa untuk mendiskusikan prosedur yang dijalankan secara salah tersebut kepada *trainee* sebelum melanjutkan kepada observasi selanjutnya.
  - ✓ Hal ini diperlukan untuk memberi gambaran apakah yang menjadi kesulitan *trainee* sehingga berbuah kesalahan; apakah penulisan prosedurnya yang salah, atau pemahaman *trainee* yang belum benar?
- Apabila *trainee* tidak menghiraukan potensi-potensi resiko yang bisa ditimbulkan, hentikan *trainee* dan akhiri bagian kualifikasi itu. Jika hal ini terjadi, yang perlu anda lakukan adalah:
  - ✓ Diskusi dengan *trainee* mengapa dia mengabaikan potensi resiko bahaya; apakah sebenarnya ia sudah mengetahui risikonya dan sengaja melakukan karena ia merasa resiko itu tidak akan terjadi, atau ia memang belum paham terhadap prosedur resiko tersebut?
  - ✓ Hal ini perlu ditegaskan dahulu sebelum bagian kualifikasi yang lain dilanjutkan.
- Apabila beberapa spesifikasi membutuhkan bantuan, berikan pendekatan instruksi kepada *trainee* sehingga bagian yang lain bisa dilanjutkan tanpa hambatan.



- Apabila prosedur membutuhkan perizinan, maka berikan perizinan yang dimaksud agar sesi yang lain bisa dilanjutkan.
- Jangan mendorong *trainee* atau membiarkan siapapun membantu *trainee* kecuali dianjurkan dalam prosedur atau situasinya memang membutuhkan bantuan dari seseorang. Artinya biarkan *trainee* membiasakan kemampuannya diarah sendiri untuk menjalankan prosedur-prosedur yang ada.
- Jika langkah-langkah dalam prosedur membuat *trainee* mengajukan verifikasi terkait suatu kondisi, tetapi anda sendiri tidak bisa melihat apa yang *trainee* ajukan sebagai hal yang perlu diverifikasi, maka anda harus mengecek langkah-langkah tersebut oleh diri anda sendiri apabila kondisinya memang demikian.
- Jika prosedur sudah lengkap, diskusikan beberapa kelalaian (yang mungkin ada) atau masalah-masalah selama melakukan simulasi.
- Lengkapi dan selesaikan kartu kualifikasi.
- Apabila *trainee* melakukan simulasi prosedur dengan kinerja yang memuaskan, anda dan *trainee* wajib menandatangani kartu kualifikasi.

Adapun instruksi untuk *trainee* adalah hal-hal sebagai berikut dibawah ini. *observer*, atau anda akan mengatakan:

- Saya akan mencari tahu tentang diri anda.
- Saya akan mengikuti kinerja anda ketika menjalankan prosedur.

- Selama menjalankan prosedur, anda mungkin membutuhkan refrensi yang diinginkan termasuk salinan prosedur.
- Anda harus melakukannya sendirian.
- Anda tidak boleh meminta bantuan dari siapapun juga.
- Kecuali, dalam prosedur dituliskan bahwa pekerjaan memang harus dilakukan oleh lebih dari dua orang, atau membutuhkan bantuan orang lain.

Kemudian, berikut ini adalah contoh dari kartu kualifikasi. Format ini mungkin sifatnya tidak mutlak, tergantung prosedur dan evaluasi yang dibutuhkan. Barangkali tiap perusahaan akan membuat format yang berbeda. Tetapi, garis besarnya kurang lebih tidak jauh berbeda.

**TGL. KUALIFIKASI DIMULAI: ... TGL KUALIFIKASI SELESAI: ...**

**NAMA *OBSERVER*: .....**

**NAMA *TRAINEE*: .....**

**JUDUL PROSEDUR DAN NOMOR REVISI: .....**

<b>Apakah <i>trainee</i> melakukan:</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>	<b>Komentar (termasuk langkah-langkah yang tidak tepat dalam kinerja)</b>
1. Mendapatkan semua peralatan atau perlengkapan khusus yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur?			
2. Memverifikasi ketidakpuasan semua prasyarat?			
3. Mengikuti semua langkah-langkah dalam prosedur yang sudah ditulis?			
4. Mendapatkan perizinan?			

5. Mendapatkan semua peralatan perlindungan?			
6. Mengikuti dan mematuhi semua syarat keamanan?			
7. Memverifikasi semua garis besar?			
8. Mengetahui lokasi dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tombol <i>start</i> dan <i>stop</i>?</li> <li>• Katup?</li> <li>• Pengontrol?</li> <li>• Kontrol papan?</li> <li>• Instrumentasi</li> <li>• Peralatan?</li> <li>• Tombol darurat?</li> <li>• Tombol pengendali <i>start</i> dan <i>stop</i>?</li> <li>• Peralatan keamanan?</li> </ul>			
9. Mendemonstrasikan kemampuan secara aman dan sesuai atau menjalankan peralatan-peralatan secara benar?			
10. Mengetahui tindakan yang harus dilakukan ketika peringatan berbunyi dan terjadi kesalahan?			

Selanjutnya, observer bisa mengisikan catatan-catatan penting seperti dibawah ini.

.....(nama *trainee*). . . . . telah berhasil memperagakan tugas-tugas dalam prosedur dengan kemampuannya secara benar dan aman.

Atau, bila *trainee* tidak berhasil, anda bisa menuliskan seperti berikut dibawah ini.

.....(nama *trainee*). . . . . tidak berhasil memperagakan tugas-tugas dalam prosedur dengan kemampuannya secara benar dan aman.

**TANDA TANGAN TRAINEE . . . . . TANGGAL . . . . .**

**TANDA TANGAN OBSERVER . . . . . TANGGAL . . . . .**

## 7. SOP (Standard Operating Procedure) bagi Driver

SOP bagi Driver sangatlah penting, karena ketika Driver mengemudi atau beroperasi tidak mengetahui SOP atau tidak memiliki SOP maka Driver tersebut tidak sepenuhnya mengetahui tugas. SOP sangat berpengaruh terhadap performa driver sebelum, sesaat, dan sesudah beroperasi. SOP terhadap Driver memberi point-point penting agar SOP tersebut ditaati dan dikerjakan sesuai alur tiap point. Setiap Driver selalu mengemudi sesuai dengan prinsip *Defensive Driving* dikarenakan Driver rentang dengan masalah kecelakaan kerja/ kecelakaan berlalu lintas. Terdapat 11.000 angka kecelakaan di tahun 2011, sebanyak 85% di seluruh dunia kecelakaan disebabkan oleh *Human error*. Indonesia mendapatkan prosentase sebanyak 97%, *Crash facts* pun terjadi karena adanya *human factor* serta *defensive factor*. Maka itu pentingnya seorang pengemudi memahami apa yang dimaksud dengan *defensive driving*.

Bedanya antara *defensive driving* dengan *safety driving* adalah cara untuk selalu berpikir jauh kedepan dan selalu siap terhadap apapun yang mungkin terjadi dalam berkendara, sedangkan *Safety driving* adalah mengemudi dengan keahlian dan pengalaman yang tinggi ditambah dengan sikap baik serta konsentrasi yang berkesinambungan. Para pengemudi juga harus mengingat empat kunci untuk menjadi pengemudi yang *defensive*, *Alertness* (kewaspadaan), *Awareness* (kesadaran), *Attitude* (sikap, mental), serta *Anticipation* (antisipasi, menjaga segala kemungkinan). Hendaknya sebelum melakukan perjalanan, *Pre trip inspections* (pengecekan pada kendaraan), jangan melihat hal ini sebagai hal yang sepele dan diabaikan, karena hal kecil bisa berakibat fatal bila diremehkan, seperti pengecekan Bodi luar mobil, spion, kondisi ban serta tekanan angin. Masuk kedalam kabin, posisi duduk, serta sandaran kepala juga harus diperhatikan dengan benar, serta dashboard juga harus terhindar dari

banyak barang yang mengganggu pandangan pengemudi. Sabuk pengaman juga harus selalu dikenakan untuk keselamatan berkendara, spion juga harus disesuaikan dengan jarak pandang, serta posisi pada jam 9 dan jam 3 yang tak boleh dilupakan. faktor kecelakaan terjadi kebanyakan karena adanya *Human error* yang terkait dengan *blind spot*, *blind spot* sendiri adalah keterbatasan pandangan pengemudi terhadap bantuan dalam mengemudi (pandangan jauh sekeliling, spion, dll).

Ketika melaju tetap ada panduan berupa sistem yang membantu pengemudi mengambil keputusan tepat dalam mengurangi resiko, dinamakan *SIPDE Process* yang merupakan *search/scan* (memperhatikan daerah yang terlihat 20-30 m kedepan), *Identity* (mengenal Objek dalam radius 200-250 m dalam kecepatan 60km/jam), *Predict* (perkiraan aksi atau perubahan yang terjadi di jalan raya atau sekitar 5-12 m kedepan), *Decide* (memutuskan tindakan 4-5 m kedepan), dan *Execute* (melakukan keputusan 4 m sebelumnya). Pembekalan yang diberikan terasa begitu penting dan mengena, ketika disajikan juga video-video kecelakaan yang nyata serta merenggur nyawa ditempat, membuktikan pentingnya memahami secara betul teknik dalam berkendara yang aman dan juga efisien.

### 2.2.3 Metode untuk Mengetahui Akar dari Penyebab

Metode umum yang sering digunakan untuk mengetahui akar penyebab dari masalah, akan dibahas di sini adalah: Diagram Sebab Akibat.

#### 1. Diagram Sebab-Akibat

Diagram sebab-akibat adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Diagram sebab-akibat ini sering juga disebut sebagai diagram *tulang ikan* (*fishbone diagram*) karena bentuknya seperti kerangka ikan, atau diagram ishikawa (*Ishikawa's diagram*) karena pertama kali diperkenalkan oleh **Prof. Kaoru Ishikawa** dari Universitas Tokyo pada tahun 1943.

Pada dasarnya diagram sebab-akibat dapat dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan berikut:

- Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah.
- Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi atau masalah.
- Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut.

Langkah-langkah dalam pembuatan diagram sebab-akibat dapat dikemukakan sebagai berikut:

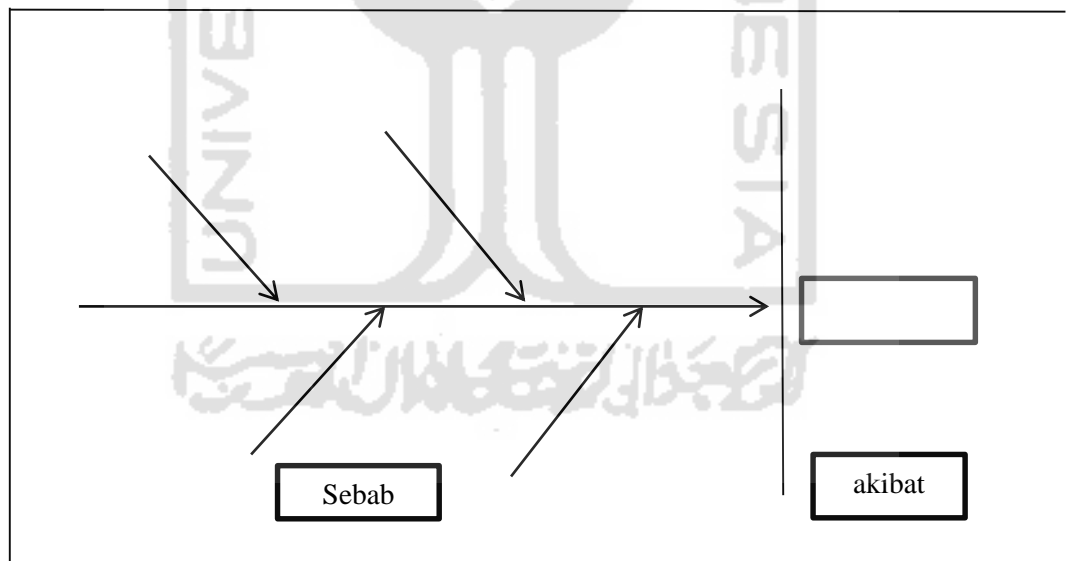
1. Mulai dengan pernyataan masalah-masalah utama yang penting dan mendesak untuk diselesaikan.

2. Tuliskan pernyataan masalah itu pada *kepala ikan*, yang merupakan akibat (*effect*). Tuliskan pada sisi sebelah kanan dari kertas (kepala ikan), kemudian gambarkan *tulang belakang* dari kiri ke kanan dan tempatkan pernyataan masalah itu dalam kotak.
3. Tuliskan faktor-faktor penyebab utama (sebab-sebab) yang mempengaruhi masalah kualitas sebagai *tulang besar*, juga ditempatkan dalam kotak. Faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori utama dapat dikembangkan melalui: stratifikasi ke dalam pengelompokan dari faktor-faktor: manusia, mesin, peralatan, material, metode kerja, lingkungan kerja, pengukuran, dll, atau stratifikasi melalui langkah-langkah aktual dalam proses. Faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori dapat dikembangkan melalui *brainstorming*.
4. Tuliskan penyebab-penyebab sekunder yang mempengaruhi penyebab-penyebab utama (tulang-tulang besar), serta penyebab-penyebab sekunder itu dinyatakan sebagai *tulang-tulang berukuran sedang*.
5. Tuliskan penyebab-penyebab tersier yang mempengaruhi penyebab-penyebab sekunder (tulang-tulang berukuran sedang), serta penyebab-penyebab tersier itu dinyatakan sebagai *tulang-tulang berukuran kecil*.
6. Tentukan item-item yang penting dari setiap faktor dan tandailah faktor-faktor penting tertentu yang kelihatannya memiliki pengaruh nyata terhadap karakteristik kualitas.

7. Catatlah informasi yang perlu didalam diagram sebab-akibat itu, seperti: judul, nama produk, proses, kelompok, daftar partisipasi, tanggal, dll.

Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab dari suatu masalah yang sedang dikaji kita dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apa penyebab itu?
- Mengapa kondisi atau penyebab itu terjadi?
- Bertanya “Mengapa” beberapa kali (konsep *five whys*) sampai ditemukan penyebab yang cukup spesifik untuk diambil tindakan peningkatan. Penyebab-penyebab spesifik itu yang dimasukkan atau dicatat ke dalam diagram sebab-akibat.



Gambar 2.4 Diagram Ishikawa