

## PENYUSUNAN *STANDARD OPERATING PROCEDURES* (SOP) PADA PT SKETSA CIPTA GRAHA DI SURABAYA

Wiwien Setiawati

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail: m31411214@john.petra.ac.id*

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi **business process** dan merancang **Standard Operating Procedure (SOP)** dalam proyek kontraktor di PT. Sketsa Cipta Graha Surabaya. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Penentuan informan menggunakan metode **purposive sampling**. Dan untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi teknik. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa pada PT. Sketsa Cipta Graha Surabaya belum ada **Standard Operating Procedure (SOP)** yang baku. Oleh karena itu, penulis mengidentifikasi sejumlah bisnis proses dan menyusun enam **Standard Operating Procedure (SOP)**.

**Kata Kunci**—*Standard Operating Process, Business Process, kontraktor*

### I. PENDAHULUAN

Peran pegawai memiliki fungsi dan kedudukan yang signifikan dalam menjalankan operasional perusahaan. Standar operasional prosedur diperlukan karyawan sebagai acuan kerja untuk menjadi sumber daya yang profesional dan handal. Bagi perusahaan yang belum mengetahui arti penting SOP, mereka akan menganggap itu hanya sebagai aturan kaku yang akan mengganggu fleksibilitas kerja. Sebenarnya SOP memberi manfaat yang banyak untuk pertumbuhan bisnis perusahaan seperti mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dan mengevaluasi kinerja operasional (*Developing standard operating procedures in Wildland Fire Management, 2003*).

Seringnya timbul masalah kecil yang berulang-ulang membuat banyak karyawan frustrasi sementara pimpinan juga sibuk dengan pekerjaan mereka dan tidak ada waktu untuk mengurus problem perusahaan. Problem yang berulang-ulang terjadi disebabkan karena kesalahan dalam prosedur kerja yang biasa dilakukan karyawan. Ini dapat diatasi dengan membuat dan menerapkan SOP dalam operasional perusahaan. Dalam SOP yang baik diatur siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaan itu, siapa yang harus mengerjakan, kapan dilakukan, bagaimana proses pekerjaan dilakukan, dokumen apa yang harus disiapkan, siapa yang memberi persetujuan, dan lain-lain.

Perusahaan PT. Sketsa Cipta Graha merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa kontraktor. Sistem kontrak dengan klien dapat berupa sistem borongan maupun sistem cost and fee. Perusahaan ini belum memiliki sistem yang tertata dengan baik pada proses bisnisnya sehingga mengalami

dampak pada pekerjaan menjadi kurang efektif dan tidak teratur. Dampak tersebut menimbulkan berbagai masalah yaitu terjadi overlap pekerjaan. Dalam prosedur pencatatan uang masuk dan uang keluar proyek kontraktor, penulis melihat masih dilakukan oleh satu orang yang sama.

Di dalam prosedur pencatatan uang masuk, masih terdapat sejumlah kelemahan. Tugas penerima uang dan pengeluaran uang tidak boleh dicampuradukkan dengan petugas pencatatan. Jika ini dilakukan bersama-sama oleh 1 orang karyawan, maka akan terjadi overlap pekerjaan. Selain itu, masih belum ada standar pelayanan yang baku sehingga masih sering terjadi pengulangan pekerjaan, pemborosan kertas, pemborosan waktu kerja, dan sebagainya.

Selama ini pekerjaan yang dijalankan karyawan hanya berdasarkan proses kerja yang tidak baku, yang menyerupai work instruction dari pimpinan. Oleh karena itu, perusahaan ingin menyusun **Standard Operating Procedure (SOP)** yang baku sebagai panduan dalam bekerja, khususnya dalam proyek kontraktor.

Penjabaran SOP yang lebih dirinci dituangkan dalam instruksi kerja. Instruksi kerja dalam tiap bagian belum pernah disusun, sehingga perlu ditinjau kembali kesesuaiannya dengan kondisi saat ini. Perusahaan mengharapkan instruksi kerja yang disusun dapat menjadi panduan dasar bagi kinerja karyawan menjadi lebih baik dan kemudian dijabarkan ke dalam **Standard Operating Procedure (SOP)** pada semua departemen, dan juga membuat job description dari setiap departemen berdasarkan SOP.

Dari hasil pengamatan di lapangan terdapat beberapa proses bisnis yang dijalankan perusahaan sehingga penelitian ini bertujuan untuk merancang enam **Standard Operating Procedure** bagi perusahaan yaitu SOP uang masuk untuk sistem pembangunan borongan, SOP uang masuk untuk sistem pembangunan cost & fee, SOP pencatatan uang masuk untuk proyek kontraktor, SOP penawaran harga dari supplier, SOP pemesanan barang untuk proyek kontraktor, SOP pengeluaran uang melalui kas kecil.

Dengan adanya SOP, diharapkan dapat menjadi suatu fondasi bagi perusahaan untuk mulai membangun suatu sistem kerja yang baku dan efisien. Manfaat implementasi SOP yang sempurna secara tidak langsung dapat membantu mengurangi waste dan mengantisipasi banyak kesalahan yang mungkin terjadi (Santosa, 2014). Dengan adanya SOP ini diharapkan dapat memonitor bisnis perusahaan dan meminimalisasi

kesalahan kerja sehingga tidak merugikan perusahaan. Melihat pentingnya SOP, maka penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan merancang business process yang ada dalam perusahaan dan merancang SOP bagi perusahaan.

Menurut Briol (2008) proses bisnis adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh unit organisasi perusahaan. Kegiatan ini dapat berupa tugas-tugas manual atau otomatis. Dalam diagram proses bisnis menjelaskan urutan aktivitas logis dan kronologis nya. Business Process didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas yang terdiri dari satu atau lebih input dan menciptakan output yang bernilai bagi customer (Weske, 2007). Analisa proses bisnis memberi pandangan bagi organisasi untuk fokus pada pelanggan yang fokus pada departemen / fungsi internal perusahaan (Cadle, Paul & Turner, 2010). Menurut Rama dan Jones (2006), proses bisnis adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan bisnis untuk memperoleh, memproduksi dan menjual barang dan jasa. Proses bisnis adalah kumpulan kegiatan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa. Kegiatan ini didukung oleh arus material, informasi, dan pengetahuan antara partisipan dalam proses bisnis (Laudon, 2010).

Tujuan Business Process (Proses Bisnis) Menurut Cadle, Paul dan Turner (2010) menemukan bahwa model proses bisnis dapat digunakan untuk berbagai tujuan, yaitu:

- a. untuk mendokumentasikan proses yang ada untuk tujuan akreditasi
- b. untuk digunakan sebagai dasar untuk anggota pelatihan staf
- c. untuk memahami bagaimana proses bekerja dan mana masalah berbohong
- d. untuk memberikan dasar untuk perbaikan proses bisnis
- e. untuk mengidentifikasi siapa yang terlibat dalam seluruh proses
- f. untuk menunjukkan urutan aliran proses dan arus alternative

Diagram proses bisnis menggabungkan objek visual untuk menggambarkan eksekusi Proses Bisnis untuk memenuhi kebutuhan stakeholder.

Identifikasi Perubahan Bisnis. Ada beberapa teknik untuk mengidentifikasi perubahan bisnis (Cadle, Paul & Turner, 2010) yaitu :

1. Analisis gap. Analisis gap berkaitan dengan memeriksa dua pandangan dari situasi bisnis - bahwa situasi seperti itu ada dan bahwa dari konseptual, situasi yang diinginkan - dalam rangka untuk mengidentifikasi perbedaan antara mereka. Perbedaan ini memberikan dasar untuk menentukan tindakan yang akan diambil dalam rangka melaksanakan tampilan yang diinginkan. Pendekatan yang tepat diambil untuk analisis gap tergantung pada teknik yang digunakan untuk mewakili dua pandangan, tetapi pendekatan yang khas adalah sebagai berikut:

- Menyelidiki dan memodelkan situasi yang ada. Biasanya ini melibatkan penggunaan teknik diagram.
- Analisa perspektif dan mengembangkan representasi dari situasi yang diinginkan. Hal ini penting untuk menggunakan teknik yang menyediakan gambaran konseptual dari yang diinginkan, situasi bisnis masa depan.
- Bandingkan dan membedakan dua pandangan, untuk mengidentifikasi perbedaan dan tindakan yang akan diperlukan untuk bergerak dari situasi yang ada dengan sistem bisnis yang diinginkan.

Area yang diselidiki dalam menjembatani gap yaitu :

- Proses: Setiap proses harus dipertimbangkan untuk menentukan revisi dan tugas baru, dan untuk mengidentifikasi dukungan TI diperlukan bagi mereka.
- Teknologi: Persyaratan TI untuk setiap tugas dapat diidentifikasi dari model proses. Persyaratan ini harus didokumentasikan dengan menggunakan diagram use case, dan mereka juga dapat ditambahkan ke katalog persyaratan.
- Orang: Setelah proses telah dianalisis, peran aktor baru dapat didefinisikan. Ini biasanya melibatkan mendefinisikan ulang deskripsi pekerjaan dan persyaratan kompetensi. Setiap proses 'menjadi' menunjukkan tugas dan aktor yang harus melakukan. Menyusun tugas-tugas ini untuk masing-masing aktor membantu untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan baru dan menciptakan pemahaman tentang persyaratan kompetensi.
- Organisasi: proses bisnis yang direvisi mungkin memerlukan perubahan struktur organisasi. Tim dapat digabung atau split, dan peran aktor direvisi. Hal ini mungkin memerlukan perubahan pada struktur manajemen dan tim, dan ini perlu ditentukan.

Konsep Standard Operating Procedure (SOP). Marimin, Tanjung, dan Prabowo (2006) mendefinisikan SOP sebagai pedoman operasi standar dalam mengimplementasikan keputusan dalam suatu tindakan yang terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan. SOP adalah panduan untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menggambarkan kinerja yang diinginkan, dan mengevaluasi kinerja operasional untuk peningkatan efisiensi operasional, akuntabilitas, dan peningkatan keamanan (Developing Standard Operating Procedures in Wildland Fire Management, 2003, p. 4.). Menurut FEMA (1999), SOP adalah pedoman tertulis mengenai apa yang diharapkan dan diperlukan pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka.

SOP juga merupakan serangkaian langkah yang dianggap benar (menurut kriteria yang ditetapkan) dan diselenggarakan dalam urutan yang tepat (sistematis) untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Prayitno, 2009). SOP berisi petunjuk yang menjelaskan cara yang diharapkan yang diperlukan oleh pekerja dalam melakukan pekerjaan (Insani,

2009). Dengan adanya SOP maka pekerja memiliki petunjuk yang berisi tahapan pelaksanaan pekerjaan (petunjuk kerja) yang memberi pengawasan terhadap proses dan hasil pekerjaan.

Tujuan Standard Operating Procedure (SOP). Menurut Santosa (2014), tujuan dari penyusunan SOP diantaranya :

- Menyediakan sebuah rekaman aktivitas, juga pengoperasian secara praktis.
- Menyediakan sebuah informasi yang konsisten, oleh karenanya juga membentuk disiplin kepada semua anggota organisasi baik dalam institusi, 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.
- Menjelaskan segala peralatan untuk keefektifan program pelatihan.

Fungsi dan Manfaat Standard Operating Procedure (SOP). Pembuatan SOP memiliki beberapa fungsi dan manfaat dalam perusahaan seperti yang dijabarkan sebagai berikut : (Grusenmeyer, n.d.)

- SOP memastikan bahwa perusahaan memiliki proses konstan yang memenuhi standar dan semua karyawan mengenal proses tersebut.
- Dengan adanya SOP, proses akan selalu ditinjau dan diperbaharui berdasarkan dasar yang sudah ada.
- SOP menjamin bahwa audit yang dilakukan oleh Biro Konsultan atau sponsor tidak akan menghasilkan penemuan yang merugikan perusahaan, dan juga dapat memberi perusahaan suatu perlindungan yang legal.
- SOP dapat mengurangi perbedaan dalam sistem, dimana perbedaan tersebut merupakan kendala dalam efisiensi produksi dan pengontrolan kualitas.
- SOP dapat membantu dalam pelatihan personil baru sebagai sumber referensi bagi pelatih personil.
- SOP dapat mempermudah dalam melakukan pelatihan silang, dimana pelatihan silang melatih personil dalam melakukan pekerjaan di departemen lain, dengan kata lain di luar departemen asalnya.
- SOP dapat membantu dalam melakukan evaluasi terhadap performansi personil dan proses yang dilakukan.

Format SOP. Tujuan lain dari SOP adalah membuat dokumen yang mudah dimengerti pembacanya (Stup, 2001). Ada dua faktor yang mempengaruhi format penulisannya, yaitu :

- Banyaknya keputusan yang harus diambil atau dipilih dalam prosedur.
- Banyaknya langkah - langkah yang harus dijalani dalam prosedur.

Kolom pertama berisi pihak yang melakukan proses. Sedangkan kolom kedua berisi proses yang dilakukan. Kolom ketiga berisi dokumen yang digunakan atau sistem yang digunakan.

Berdasarkan kedua faktor di atas, dapat ditentukan format penulisan SOP, antara lain:

- Untuk prosedur yang pendek dan membutuhkan keputusan yang sedikit dapat ditulis dengan format sederhana.
- Untuk prosedur yang panjang dan terdiri dari sepuluh langkah lebih dengan keputusan yang sedikit dapat ditulis dengan format hirarki atau grafis.
- Untuk prosedur yang membutuhkan banyak keputusan dapat ditulis dengan format flowchart.

Untuk lebih memudahkan penentuan, dapat dilihat Tabel 2.1 di bawah ini untuk memudahkan dalam menentukan format untuk penulisan SOP.

Banyak keputusan ?	Lebih dari sepuluh langkah ?	Format SOP terbaik
Tidak	Tidak	Format Sederhana
Tidak	Ya	Format Hirarki atau Grafis
Ya	Tidak	Flowchart
Ya	Ya	Flowchart

Tabel 1 Kriteria Format Standard Operating Procedure  
Sumber : Richard Stup (2001)

- Format sederhana  
Format ini lebih cocok digunakan apabila prosedur yang akan ditulis dalam SOP tidak lebih dari sepuluh langkah dan keputusan yang di dalamnya sedikit (maksimal dua).penulisan untuk format ini menggunakan satu kalimat untuk per langkah.
- Format Hirarki  
Format ini menggunakan kalimat disertai dengan sub kalimat untuk menjelaskan lebih detil suatu langkah sehingga memudahkan pembaca dalam memahami SOP. Format ini cocok untuk digunakan apabila prosedur yang akan ditulis dalam SOP lebih dari sepuluh langkah dan keputusan yang di dalamnya sedikit (maksimal dua).

Konsep *Work Instruction* (WI). *Work Instruction* (WI) atau Instruksi Kerja menyediakan seluruh yang dibutuhkan secara detail untuk melakukan pekerjaan yang spesifik dengan benar dan sesuai *standard* yang baku. *Work Instruction* (Tricker, 2005) menunjukkan bagaimana organisasi menghasilkan suatu produk atau menyediakan pelayanan dan sistem kontrol untuk meningkatkan sistem kualitas dari produk tersebut agar sesuai dengan standar.

*Work Instruction* atau Instruksi Kerja secara detail mendeskripsikan 5 prosedur kerja, yaitu:

- Apa yang harus dilakukan

- Siapa yang harus melakukan
- Kapan hal itu dilakukan
- Apa penyediaan, pelayanan dan peralatan yang digunakan
- Apa kriteria yang harus dipenuhi

Work Instruction yang baku merupakan bagian dari Standard Operating Procedures (SOP), dimana instruksi kerja dirancang untuk memudahkan operator dalam bekerja. Work Instruction harus jelas, akurat, dan selalu didokumentasikan serta tidak boleh mengandung penjelasan yang meragukan. Work Instruction harus memiliki otorisasi yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk Mendeskripsikan business process yang dimiliki perusahaan. Serta merancang Standard Operating Procedure (SOP) bagi perusahaan.

### Kerangka Berpikir



## II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif. Artinya penulis ingin memahami mengenai fenomena yang ada di PT. Sketsa Cipta Graha, mengenai proses evaluasi penyusunan SOP yang akan dilakukan. Menurut Sutopo dan Arief (2010, p.1) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang ditujukan untuk melakukan deskripsi dan analisis terhadap; fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, persepsi dari setiap individu maupun pada kelompok tertentu. Sedangkan menurut Moleong (2007, p.6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll.

Sedangkan menurut Strokes (2007, p.xi), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berkepentingan dengan makna dan penafsiran. Metode kualitatif merupakan prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa data tertulis atau lisan di masyarakat bahasa (Djajasudarma, 2006: 11). Penelitian deskriptif menurut Mukhtar (2013, p.10) merupakan

penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian. Penulis memilih untuk melakukan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis memiliki tujuan mengetahui lebih mendalam mengenai evaluasi atas penyusunan SOP yang akan dilakukan.

Definisi Konseptual. Definisi konseptual merupakan pengertian-pengertian yang digunakan oleh peneliti, dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Proses Bisnis (*Business Process*). *Business Process* yaitu bagian utama dari organisasi berupa serangkaian aktivitas yang bergabung untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi *customer* untuk memuaskan *customer* berupa urutan aktivitas logis dan kronologisnya.

SOP (*Standard Operating Procedure*)

- SOP uang masuk untuk sistem pembangunan borongan
- SOP uang masuk untuk sistem pembangunan cost & fee
- SOP pencatatan uang masuk untuk proyek kontraktor
- SOP penawaran harga dari supplier SOP pemesanan barang untuk proyek kontraktor
- SOP pengeluaran uang melalui kas kecil

Subjek Penelitian. Subjek penelitian merupakan sumber data yang dimintai informasinya sesuai dengan masalah penelitian. Adapun yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh (Suharsimi Arikunto, 2002:107).

Subyek penelitian ini adalah PT. Sketsa Cipta Graha, Surabaya. PT. Sketsa Cipta Graha memiliki 22 orang karyawan, dan perusahaan ini bergerak dibidang jasa kontraktor.

Objek Penelitian. Objek penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah, dimana objek berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan penelitian pada perusahaan PT. Sketsa Cipta Graha Surabaya yang bergerak di bidang jasa terutama pada bidang kontraktor. Perusahaan ini beralamat di Jalan Babatan Pratama 23 blok QQ 55, Surabaya.

Sumber Data. Sumber Data Primer. Data primer adalah data yang dihimpun langsung oleh peneliti, umumnya dari hasil observasi terhadap situasi sosial dan atau diperoleh dari tangan pertama melalui proses wawancara (Mukhtar, 2013, p.100). Penulis menggunakan transkrip wawancara di PT. Sketsa Cipta Graha Surabaya.

Sumber Data Sekunder . Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan sumber data sekunder yang berupa dokumen PT. Sketsa Cipta Graha seperti kwitansi, tanda terima tukar TT, invoice, surat kontrak antara pimpinan dengan klien, dan lain-lain.

Teknik Pengumpulan Data. Selanjutnya, dijelaskan oleh Sugiyono (2009:225) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Dalam pengambilan data yang akan digunakan untuk perancangan SOP adalah dengan studi pustaka dan studi lapangan.

Teknik Penetapan Narasumber. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2008, p. 218), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini, ada dua narasumber yang dianggap sudah mewakili untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Narasumber yang pertama adalah Junie, seorang administrator kontraktor.

Nama : Junie Zabalettha

Usia : 31 tahun

Gender : Perempuan

Jabatan : Administrator kontraktor

Lama Kerja : 4 tahun

Mba Junie adalah karyawan administrator dalam proyek kontraktor di perusahaan. Penulis memilih Mba Junie sebagai narasumber pertama karena dia adalah administrator yang mengurus segala hal terkait proyek kontraktor di perusahaan, mulai dari pencatatan uang, pembuatan laporan pengeluaran proyek, menulis kwitansi pelunasan, dan sebagainya.

2. Narasumber kedua adalah Anung, seorang pengawas senior.

Nama : Anung

Usia : 31 tahun

Gender : Laki-laki

Jabatan : Senior supervisor

Lama Kerja : 5 tahun

Bapak Anung merupakan supervisor yang sudah bekerja cukup lama di perusahaan hingga dia diangkat menjadi senior supervisor yang membawahi supervisor dibawahnya. Penulis memilih Pak Anung sebagai narasumber kedua karena penulis yakin Pak Anung dapat memberi informasi yang jelas karena biasanya beliau yang mengawasi dan mengamati keadaan dan kondisi proyek di lapangan, lalu melaporkan progressnya ke pimpinan dan administrator.

3. Narasumber ketiga adalah Doni, seorang *debt collector*.

Nama : Doni

Usia : 31 tahun

Gender : Laki-laki

Jabatan : *Debt collector*

Lama Kerja : 7 tahun

Bapak Doni merupakan *debt collector* yang sudah bekerja paling lama di perusahaan. Penulis memilih Pak Doni sebagai narasumber ketiga karena penulis yakin Pak Doni memiliki

pengalaman mendalam mengenai proyek kontraktor dan pelanggan-pelanggan perusahaan karena Pak Doni yang biasanya mengambil tagih ke klien jika pembayarannya dengan memberi cek / BG.

Teknik Analisa Data. Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

2. Reduksi data

Reduksi data dilakukan dengan cara pembuatan rangkuman, inti, proses dan pernyataan-pernyataan dari aktivitas yang dilakukan karyawan biasanya yang dirasa penting.

3. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran atau kriteria tertentu.

4. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Dalam hal ini, penulis mengidentifikasi beberapa business process dan merancang enam *Standard Operating Procedure* yaitu SOP uang masuk untuk sistem pembangunan borongan, SOP uang masuk untuk sistem pembangunan cost & fee, SOP pencatatan uang masuk untuk proyek kontraktor, SOP penawaran harga dari supplier, SOP pemesanan barang untuk proyek kontraktor, SOP pengeluaran uang melalui kas kecil.

5. Pemeriksaan keabsahan data

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

Dalam hal ini, penulis melakukan analisis gap yang membandingkan proses bisnis yang saat ini dijalankan perusahaan dengan yang diinginkan perusahaan. Gap diperlukan untuk menjembatani kesenjangan di dalam perusahaan agar implementasi sistem bisnis yang diinginkan dapat diidentifikasi.

Uji Keabsahan Data. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknis triangulasi teknik untuk mencari data dari

sumber yang dianggap memiliki pengaruh dalam perusahaan dan dapat memberikan jawaban yang benar dan dapat dipercaya. Sumber yang dimaksud adalah beberapa narasumber yang telah diwawancarai, hasil pengamatan secara umum dan dengan demikian, maka penulis harus melakukan eksplorasi untuk mengecek kebenaran sumber data dari berbagai macam sumber.

Dalam hal ini, hasil wawancara akan dibandingkan dengan hasil pengamatan di lapangan, jika sesuai akan dibuat rancangan SOP-nya. Setelah jadi, maka hasil rancangan Standard Operating Procedure (SOP) akan dibandingkan dengan dokumen terkait dan kenyataan di lapangan. Ini bertujuan untuk mengetahui apakah dokumen dan semua fakta yang didapatkan telah sesuai dengan yang ada di lapangan, sehingga jika ada kesalahan masih dapat diperbaiki.

Setelah dilakukan analisis data, maka tahap akhir dari perancangan ini untuk menghasilkan rancangan Standard Operating Procedure (SOP) bagi PT. Sketsa Cipta Graha. Penulis mengharapkan Standard Operating Procedure (SOP) yang sudah dirancang dapat menggambarkan secara keseluruhan proses kegiatan yang ada dan yang dilakukan dalam kenyataan sehari-hari di lapangan. Oleh karena itu, usulan atau saran perbaikan diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai hasil terbaik

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan. PT. Sketsa Cipta Graha merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi bangunan yang berdiri tahun 2006 di Surabaya. Dalam hal ini proyek pembangunan terbagi menjadi dua yaitu pembangunan borongan dan pembangunan sistem *cost and fee*. Perusahaan ini didirikan oleh 4 orang sahabat yang dulunya berkuliah di universitas yang sama. Mereka adalah Robert Fadjarito dan Ricky C Bastian yang keduanya merupakan lulusan IBM Universitas Kristen Petra, Frengky Budi Santoso dan Jemmy Oentoro yang keduanya merupakan lulusan arsitektur Universitas Kristen Petra.

Kebanyakan konsumen dari perusahaan ini adalah berasal dari Pulau Jawa juga. Awal perusahaan ini berdiri sudah menggunakan bentuk PT (Perseroan Terbatas), dimana pada Juli 2006 awal didirikan perusahaan masih belum ada karyawan di kantor. Perusahaan ini benar-benar mulai dari nol, semua modal awal adalah dari masing-masing gabungan modal 4 orang ini. Tidak ada bantuan dari pihak luar seperti bank, dan lain-lain. Ditambah lagi jumlah *supplier* yang mau memberikan barang dalam jumlah besar masih sedikit. Namun, pada awal tahun didirikan, perusahaan sudah membukukan keuntungan yang lumayan yang mencapai kisaran 200 juta-an.

Analisis Gap. Dari bisnis proses yang ada, dapat dianalisis 4 area dengan menggunakan analisis gap. Analisis gap membandingkan proses bisnis yang saat ini dijalankan perusahaan dengan yang diinginkan perusahaan. Gap diperlukan untuk menjembatani kesenjangan di dalam perusahaan agar implementasi sistem bisnis yang diinginkan dapat diidentifikasi. Berikut adalah tabel analisis gap.

Tabel 4 Tabel Analisa Gap

Area yang di selidiki	SOP
Proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Di dalam SOP Penerimaan Uang Masuk untuk Sistem Pembangunan Borongan, penulis melihat masih terlalu banyak jumlah angsuran yang harus di bayar klien dalam proyek, sehingga membuat aturan menjadi tidak fokus (tidak ada acuan pasti) karena banyaknya angsuran bisa berubah-ubah tergantung kesepakatan pimpinan dengan klien. Sebaiknya, dibuat peraturan agar jumlah angsuran yang harus dibayar klien dapat pasti berapa kali dan tidak sebanyak jumlah angsuran yang sekarang diterapkan perusahaan.</li> <li>2. Di dalam SOP Pencatatan Uang Masuk untuk Proyek Kontraktor, penulis melihat <i>debt collector</i> sering bolak balik ke tempat klien karena uang yang seharusnya dibayar klien pada tanggal yang ditetapkan di Tanda Terima Tukar TT belum tersedia. Administrator seharusnya bisa menelpon klien terlebih dahulu saat waktu penagihan untuk memastikan apakah pembayaran dilakukan dengan cash / memberi cek / BG/ transfer. Jika klien membayar dengan cash / memberi cek / BG, administrator harus meyakinkan apakah bisa diambil hari itu juga / tidak, sehingga <i>debt collector</i> bisa langsung mengambil ke tempat klien dan tidak perlu bolak-balik jika ternyata klien belum mempersiapkan dana yang harus dibayarkan.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Di dalam SOP Pemesanan Barang untuk Kontraktor, penulis melihat seharusnya dalam pembayaran uang ke <i>supplier</i> bisa dilakukan karyawan, tidak perlu melibatkan direktur. Direktur yang sering lupa untuk membayar tagihan dari <i>supplier</i> karena kesibukan direktur sendiri bisa membuat barang yang dipesan lama dikirim. seharusnya karyawan bisa melakukan pembayaran atau pengeluaran dana sehingga direktur tidak repot jika harus membayar setiap material yang dibeli sendiri. Ini diakibatkan karena direktur masih kurang percaya dengan karyawan di dalam kantor.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Di dalam SOP Penerimaan Uang Masuk untuk Sistem Pembangunan <i>Cost and Fee</i>, pembuatan laporan pengeluaran proyek seharusnya tidak dibuat setiap pekerjaan selesai. Sebaiknya laporan pengeluaran proyek dibuat diakhir pekerjaan pada saat penagihan sehingga tidak membuang biaya untuk pengiriman ke klien setiap akhir</li> </ol>

	pekerjaan. Pembuatan laporan pengeluaran proyek dapat menggunakan metode pengarsipan berdasarkan pengelompokan harian pengeluaran yang terjadi, sehingga tidak perlu diklip satu-satu dan dicari satu per satu sesuai tanggal transaksi.		menggunakan program yang bisa mencetak otomatis semua transaksi uang masuk yang sudah diinput tanpa harus dua kali kerja.
	5. Di dalam SOP Pengeluaran Uang Melalui Kas Kecil, penulis melihat karyawan yang meminta uang terlalu bebas, tidak ada batas minimal mengambil uang. Penerima uang seharusnya meminta uang hanya jika membayar / membeli barang terkait operasional perusahaan dan perlu diberi batasan jumlah maksimal untuk meminta uang sehingga masih dapat diawasi.		5. Di dalam SOP Pemesanan Barang untuk Kontraktor, penulis melihat administrator masih menggunakan fax <i>Purchase Order</i> ke <i>supplier</i> atau surat penawaran harga yang sudah ditandatangani pimpinan di fax ke <i>supplier</i> . Sebaiknya, administrator dapat menggunakan cara lebih mudah dengan mengemail langsung pesanan material yang mau dipesan.
Teknologi	1. Di dalam SOP Penerimaan Uang Masuk Untuk Sistem Pembangunan <i>Cost &amp; Fee</i> , penulis masih melihat pembuatan laporan pengeluaran proyek dibuat masih secara manual dengan menempel satu-satu bukti pengeluaran berupa bon / nota di kertas dengan lem. Cara ini dirasa lambat, sehingga perusahaan perlu menggunakan cara yang lebih cepat, yaitu seperti pengiriman email semua scan bukti pengeluaran bon / nota kepada klien, atau dengan menggunakan metode pengarsipan berdasarkan pengelompokan harian pengeluaran yang terjadi, sehingga tidak perlu diklip satu-satu dan dicari satu per satu sesuai tanggal transaksi.		6. Di dalam SOP Pengeluaran Uang Melalui Kas Kecil, penulis melihat pencatatan uang yang diminta <i>debt collector</i> hanya ditulis manual di buku. Sebaiknya, administrator dapat mencatat di program komputer sehingga lebih memudahkan dan jika data hilang masih bisa dicari dalam arsip di komputer.
	2. Di dalam SOP Penawaran Harga Dari Supplier, penulis masih melihat penawaran harga yang dikirim dari supplier ke administrator masih menggunakan cara tradisional yaitu dengan fax. Seharusnya pengiriman penawaran harga bisa melalui email saja / memberi brosur.	Orang	1. Di dalam SOP Penerimaan Uang Masuk Untuk Sistem Pembangunan Borongan, setiap transaksi yang masuk dicatat administrator didalam program <i>accurate</i> di komputer serta administrator juga membuat laporan penerimaan uang masuk yang harus diberikan kepada pimpinan untuk diperiksa. Cara ini dirasa lambat, seharusnya administrator dapat membuat catatan uang masuk berdasarkan transaksi di mutasi rekening yang ada (uang masuk) dan siapapun yang ingin melihat transaksi bisa mengcopy data jika diperlukan sebagai arsip untuk diperiksa kembali.
	3. Di dalam SOP Penerimaan Uang Masuk Untuk Sistem Pembangunan Borongan, penulis melihat dalam pembuatan kuitansi masih ditulis secara manual oleh administrator. Agar proses kerja dapat berjalan lebih cepat, seharusnya perusahaan membeli alat untuk mencetak kuitansi secara otomatis / memesan kuitansi di percetakan.		2. Di dalam SOP Penerimaan Uang Masuk Untuk Sistem Pembangunan <i>Cost &amp; Fee</i> , tugas penerima uang dan pengeluaran uang tidak boleh dicampuradukkan dengan petugas pencatatan. Dalam hal ini, penulis melihat tugas pencatatan dan penerimaan uang dilakukan bersama-sama oleh 1 orang karyawan, ini mengakibatkan terjadi <i>overlap</i> pekerjaan. Oleh karena itu, perlu ditambah karyawan dalam perusahaan.
	4. Di dalam SOP Pencatatan Uang Masuk untuk Proyek Kontraktor, penulis melihat administrator harus memasukkan satu-satu semua uang kas yang masuk baik untuk dilaporkan ke pimpinan sebagai bahan periksa, juga untuk dimasukkan dalam program <i>accurate</i> . Sebaiknya perusahaan		3. Di dalam SOP Pencatatan Uang Masuk untuk Proyek Kontraktor, penulis melihat administrator masih menulis satu per satu setiap transaksi uang masuk dalam beberapa hari. Jumlah transaksi yang banyak bisa mengakibatkan administrator bingung dan bisa salah menginput jumlah uang masuk tersebut. Perusahaan sebaiknya menggunakan 2 karyawan administrator

	untuk mencatat dan mengecek setiap transaksi tiap harinya agar menghindari terjadinya kesalahan dalam pencatatan uang masuk.
	4. Di dalam SOP Penawaran Harga Dari Supplier, penulis melihat administrator terkadang lupa mencari daftar harga atas material yang hendak dipesan. Sebaiknya, setiap material yang akan dibeli langsung dicari harganya oleh administrator. Ini mungkin terjadi karena kerjaan administrator yang merangkap beberapa kerjaan sehingga membuat administrator lupa dan tidak fokus atas apa yang diperintahkan kepadanya.
	5. Di dalam SOP Pemesanan Barang untuk Kontraktor, penulis melihat administrator yang memesan barang kepada <i>supplier</i> terkadang lupa memesan barang jika pimpinan tidak mengingatkan atau menanyakan mengenai barang yang mau dipesan. Dalam hal pembayaran, administrator tidak berhak melakukan pembayaran, semua pembayaran uang dilakukan oleh pimpinan sendiri. Seharusnya administrator juga dapat melakukan pembayaran uang sehingga tidak perlu merepotkan direktur jika harus membayar setiap pembelian material satu per satu.
	6. Di dalam SOP Pengeluaran Uang Melalui Kas Kecil, penulis melihat terkadang penerima uang hanya memberikan bukti pembelanjaan barang kepada administrator berupa nota tertulis. Seharusnya, pengeluaran uang bisa menggunakan nota yang dicetak dari komputer agar lebih pasti pembayaran barang yang dilakukan dan tidak bisa direkayasa penulisan jumlah pengeluaran uangnya.
Organisasi	Di dalam setiap SOP, terjadi rangkap jabatan oleh administrator, oleh karena itu seharusnya dalam struktur organisasi perlu dilakukan perubahan (penambahan karyawan) terkait dengan upaya pemisahan atas adanya rangkap jabatan oleh administrator. Selain itu, struktur organisasi perusahaan terlalu melebar sehingga masing-masing karyawan harus bertanggung jawab penuh atas pekerjaan masing-masing. Sebaiknya, disetiap jabatan ada penanggung jawab yang mengepalai setiap bagian, sehingga karyawan dibawahnya bisa bertanggung jawab kepada atasannya dan mendapat arahan dari atasannya dengan benar.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. *Business process* yang ada dalam perusahaan saat ini masih kurang optimal. Karyawan masih sering melakukan kesalahan kerja diakibatkan belum adanya standar yang baku dalam setiap *business process*. Dari *business process* yang sudah berjalan, terdapat sejumlah kelemahan yaitu :

- Dari segi *process*, terkadang terjadi *redundant process* sehingga perlunya proses elektronik dalam setiap prosedur sehingga memudahkan dalam pengerjaan pekerjaan menjadi lebih cepat.
- Dari segi teknologi, kurangnya fasilitas yang ada dalam perusahaan yang menyebabkan terganggunya tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh direktur kepada karyawan seperti AC, ruangan yang agak sempit, internet yang terkadang lambat, recorder musik dan mesin printer yang tua.
- Dari segi *people*, kurangnya karyawan dalam kantor sehingga terdapat *overlap* dalam pekerjaan karyawan karena 1 karyawan mengerjakan beberapa pekerjaan yang merangkap.
- Dari segi organisasi, masih sedikit karyawan yang mengurus hal-hal terkait proyek kontraktor sehingga 1 karyawan merangkap mengerjakan banyak hal.

2. Dengan adanya rancangan SOP baru untuk perusahaan diharapkan dapat memberi perbaikan dalam hal-hal seperti :

- Dari segi *process*, dengan adanya SOP dapat membantu agar setiap proses yang dilakukan dalam perusahaan menjadi lebih cepat baik dalam hal pembayaran, pencatatan uang, penagihan klien, dan sebagainya.
- Dari segi teknologi, dengan adanya SOP dapat memudahkan karyawan dalam melakukan pencatatan uang menjadi lebih cepat tanpa menggunakan sistem manual seperti sebelumnya.
- Dari segi *people*, dengan adanya SOP diharapkan ada beberapa karyawan yang menangani pencatatan dan penerimaan uang masuk dan uang keluar proyek kontraktor sehingga tidak terjadi proses ganda oleh hanya satu karyawan seperti sebelumnya.
- Dari segi organisasi, dengan adanya SOP diharapkan dilakukan perubahan struktur organisasi (penambahan karyawan) terkait dengan upaya pemisahan atas adanya rangkap jabatan oleh administrator.

## DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Briol, P. (2008). *The Business Process Modeling Notation*. Poc edition.
- Burhan, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi pertama, Cetakan ke-2, Jakarta: Kencana.
- Cadle, J., Paul, D., Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*. British : Informatics Society Limited
- Developing standard operating procedures in Wildland Fire Management (2003, Februari). Retrieved September 21 2014. From [http://www.fireleadership.gov/toolbox/documents/SOP\\_Workbook.pdf](http://www.fireleadership.gov/toolbox/documents/SOP_Workbook.pdf)
- Djajasudarma, T. F. 2006. *Metode Linguistik Ancangan Metode Penelitian dan Kajian*. Bandung: Reflika Aditama.
- Wardiyanta. (2006), *Metode Penelitian Pariwisata*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- EPA (2007, April). *Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)*. Office of Environmental Information. <http://www.epa.gov/QUALITY/qs-docs/g6-final.pdf>
- FEMA (1999, December). *Guide To Developing Effective Standard Operating Procedures for Fire and EMS Departments*. IOCAD Emergency Services Group. <http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/fa-197.pdf>
- Gaspersz, V. (1999, September). *Quality improvement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Grusenmeyer, D. (n.d.). *Developing Effective Standard Operating Procedures*. Sr. Extension Associate PRO-DAIRY, Cornell University.
- Hall, J. A. (2004). *Accounting Information Systems*. Lehigh University.
- Harrington, J. H., Esseling; C. Erik; Van Nimwegen, Harm. (1997). *Business process improvement*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indonesia. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. (2011). *Pedoman Penataan Tatalaksana Business Process*. Jakarta: Author
- Insani, I. (2009). *Konsep Standar Operasional Prosedur, Bimbingan Teknis Penyusunan SOP*, Lembaga Administrasi Negara, 45.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Krismiaji (2002). *Sistem informasi akuntansi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2010). *Management Information Systems (Twelfth Edition)*. United States of America: Prentice Hall.
- Lingappan, A. (2000, January). *Developing online templates for ISO 9000 – based standard operating procedures*. The Official Electronic Publication of the National Association of Industrial Technology. Retrieved Agustus 30 2014. From <http://www.nait.org/jit/articles/ling0114.pdf>
- Marimin, Tanjung, H., Prabowo, H. (2006). *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar, P. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Prayitno. (2009). *Dasar Teori dan Praksis Pendidikan*. Jakarta : Grasindo
- Purhantara, W. (2010). *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis (edisi pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rama, Dasaratha V. dan Jones, Frederick L. (2006). *Accounting Information System*. States of America: Thomson, South-Western.
- Romney, M., Steinbart, P. (2006). *Accounting Information Systems Tenth Edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Rymbertus. A. (2000). *Pelaksanaan Standard Operational Procedure di Departemen Food and Beverage*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santosa, Joko D. (2014). *Lebih Memahami SOP (Standard Operation Procedure)*. Surabaya : Kata Pena.
- Strokes, J. (2007). *How To Do Media And Cultural Studies*. Yogyakarta: PT. Bentang Pustaka.
- Stup, R. (2001). *Standard Operating Procedure: A Writing Guide*. Penn State University. <http://www.das.psu.edu/dairy-alliance/pdf/ud011.pdf>
- Sugiyono. (2009). *Cetakan VIII. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sutopo, Ariesto Hadi. dan Arief, Adrianus. (2010). *Terampil Mengolah Data Kualitatif Dengan NVIVO*. Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Tricker, Ray, & Sherring-Lucas, Bruce. (2005). *ISO 9001:2000 in brief (2nd ed.)*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. New York: Springer Science & Business Media.
- Yin, Robert K. (2003). *Application of Case Study Research (3rd ed.)*. California : Sage Publications