

Perbaikan dan Penentuan *Critical Point* SOP Sales Order

Rivan Setiawan Sudiro¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: PT X is a chemical manufacturer, which has ISO 9001:2008 certified. However, there is no time limit and explicit documents references on each department in PT X. Additionally, the critical points of the current procedures are also not yet specified, so that it is difficult to determine which activities are important to be implemented. Therefore, this research aims are improving and determining the critical points on each operating procedure, i.e. sales order, purchasing, customer complaint, and customer satisfaction. The research is conducted through observation and interviews. As the results, now the time limit of each operating procedure is clear, the required documents are explicitly written, and the critical points are specified.

Keywords: Standard Operating Procedures, Critical Point, Time Limit, Quality Document.

Pendahuluan

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kimia *surfactant* dan telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. ISO 9001:2008 yang dimiliki perusahaan berisikan tentang prosedur operasional dari masing-masing departemen dan telah terdokumentasi. Setiap departemen telah berusaha untuk selalu bekerja sesuai dengan prosedur operasional, namun permasalahannya terdapat beberapa informasi pada prosedur operasional masih kurang jelas, seperti berapa lama/waktu yang dibutuhkan serta dokumen apa saja yang terkait. Hal ini disebabkan perusahaan tidak secara eksplisit mencantumkan batasan waktu dan dokumen yang digunakan. Akibatnya batasan waktu tidak dapat dikontrol dan dokumen yang digunakan tidak terlaksana sehingga waktu penyelesaian menjadi lebih lama, sering terjadi salah paham di internal perusahaan, serta mempengaruhi terhadap mutu produk/jasa. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan cara memperbaiki setiap prosedur operasional, seperti memperjelas waktu pengerjaan serta mencantumkan dokumen apa saja yang dibutuhkan.

Permasalahan yang lainnya adalah masih banyak karyawan yang belum memahami risiko dari setiap prosedur operasional. Hal ini bisa merugikan perusahaan karena *flow* proses yang seharusnya krusial tidak diperhatikan dengan baik. Kerugian yang dialami adalah kerugian biaya, keterlambatan dalam pemenuhan kebutuhan *customer*, *customer satisfaction* menurun, dan sebagainya.

Critical point dapat membantu karyawan untuk mengetahui aktivitas mana yang harus lebih diantisipasi agar tidak menimbulkan kerugian besar dan agar dapat bekerja lebih efektif untuk menghasilkan produk bermutu yang dapat memuaskan *customer*.

Tujuan dari penelitian ini adalah memperbaiki prosedur operasional dan menentukan *critical point* pada setiap prosedur operasional yang dapat meningkatkan efektivitas implementasi ISO 9001:2008 di PT X.

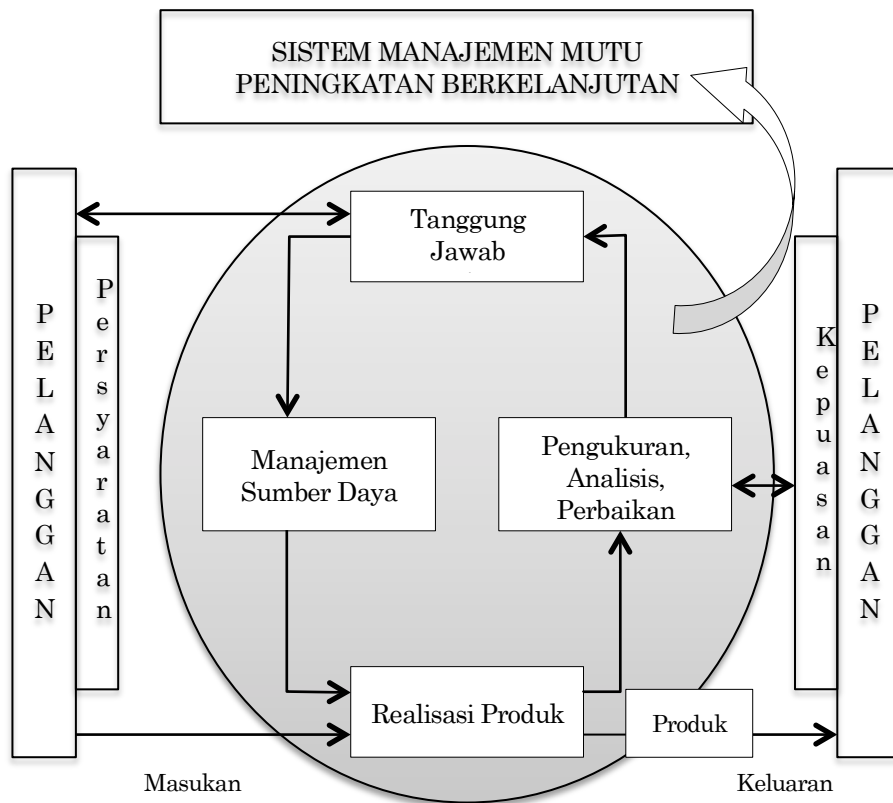
Metode Penelitian

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Menurut Suardi [1], ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk manajemen mutu. Versi ISO 9001 yang terakhir adalah ISO 9001:2008 dan versi tersebut akan diperbarui menjadi ISO 9001:2015. Versi ISO 9001 dilakukan pembaharuan setiap 6 atau 7 tahun kemudian. Elemen-elemen persyaratan yang dimuat dalam standar ISO 9001:2008 secara empiris berlandaskan pada 8 prinsip mutu yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Delapan prinsip manajemen mutu adalah sebagai berikut (Susilo [2]):

- Fokus pelanggan. Perusahaan sangat tergantung pada pelanggan. Pelanggan adalah bisnis, dimana tidak adanya pelanggan maka tidak akan ada perusahaan. Pelanggan harus dipandang sebagai bagian dari perusahaan yang bersifat sangat krusial. Perusahaan harus memahami kebutuhan, persyaratan, harapan, dan persepsi pelanggan, baik saat sekarang maupun di masa yang akan datang.
- Kepemimpinan. Faktor pendukung utama keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: rivansetiawan@me.com, mantapa@petra.ac.id



Gambar 1. Persyaratan umum penerapan ISO 9001:2008

ISO 9001 ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Efektif tidaknya implementasi ISO 9001 sangat tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan agar mau mengikuti sistem yang telah dibangun. Kebiasaan yang dipraktekkan oleh atasan akan dilakukan juga oleh bawahan.

- Partisipasi karyawan. Manajemen mutu tidak akan pernah berhasil tanpa melibatkan peran serta aktif karyawan. Hal yang diperlukan untuk melibatkan karyawan, yaitu memberikan pemahaman dan kompetensi kepada karyawan sesuai lingkup dan tanggung jawabnya agar dapat memainkan peran secara aktif dan positif.
- Pendekatan proses. Semua proses mempengaruhi mutu secara langsung atau tidak langsung. Pengendalian mutu sama dengan mengendalikan proses. Pengendalian mutu secara efisien adalah dengan mengendalikan semua sumber daya yang terlibat dalam proses tersebut.
- Pendekatan sistem. Manajemen mutu dijalankan dengan pendekatan sistem artinya semua aktivitas yang melibatkan sumber daya tidak dilakukan secara merata, melainkan dikendalikan melalui mekanisme sistematis.
- Perbaikan terus-menerus. Nilai berharga sistem manajemen mutu ISO 9001 terletak pada perbaikan. ISO 9001 menitikberatkan deteksi dini

terhadap penyimpangan untuk mencegah kegagalan.

- Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan. Semua kegiatan dan fungsi dalam manajemen mutu dilakukan atas dasar fakta dan data. Kata-kata seperti mungkin, seringkali, sedikit, banyak, lama, dan sebagainya merupakan hal yang tabu di dalam suatu komunikasi.
- Hubungan timbal balik yang menguntungkan dengan pemasok. Kerja sama yang saling menguntungkan dengan pemasok dapat dibangun dengan cara melakukan pembinaan secara terus-menerus. Tujuannya agar pemasok dapat memahami peran secara baik sebagai bagian integral dari sebuah mekanisme bisnis yang menguntungkan.

Klausul-Klausul Persyaratan ISO 9001:2008

Model sistem manajemen mutu berdasarkan proses dapat diilustrasikan pada Gambar 1. Gambar tersebut merupakan gambaran tentang hubungan proses yang disajikan dalam klausul 4 sampai klausul 8. Penjelasan tentang persyaratan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Sandranurani [3]):

- Sistem manajemen mutu (klausul 4) secara umum ditekankan pada konsekuensi penerapan ISO 9001:2008 sehingga perusahaan wajib me-

miliki dokumen-dokumen seperti Manual Mutu, Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu, 6 Prosedur Wajib, Prosedur Kerja, Instruksi Kerja, dan Rekam Mutu yang berkaitan dengan ISO 9001 serta kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan juga diminta untuk mengendalikan dokumen termasuk cara penetapan, revisi, distribusi, penyimpanan, dan cara pemusnahannya.

- Tanggung jawab manajemen (klausul 5) berisi beberapa hal yang harus dilakukan *top management*, seperti penetapan struktur organisasi perusahaan, *job description*, penetapan sasaran mutu (*quality objective*), penunjukkan perwakilan manajemen (*management representative*).
- Realisasi produk (klausul 7) berisi beberapa persyaratan ISO yang berkaitan dengan realisasi produk/jasa mulai dari kontrak atau kesepakatan dengan pelanggan sampai produk/jasa sampai ke tangan pelanggan. Bila diurutkan, klausul 7 mengatur mulai dari tinjauan pemesanan (*order*), perencanaan (*schedule*), pembelian bahan baku (*raw material*) atau jasa pendukung, pelaksanaan produksi atau pemberian jasa, penyimpanan, pengiriman, sampai barang/jasa diterima oleh pelanggan.
- Pengukuran, analisis, dan peningkatan (klausul 8) seluruhnya berisikan tentang analisis proses secara keseluruhan. Klausul 8 secara umum dapat dinyatakan bahwa menuntut perusahaan untuk terus-menerus melakukan perbaikan dengan cara menganalisis semua data yang masuk, seperti survei kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan, produk cacat, dan lain-lain.

Hasil dan Pembahasan

Quality procedure merupakan inti dari sistem manajemen mutu. Prosedur-prosedur ini menjadi sebuah proses yang memastikan agar semuanya dapat berjalan sesuai dengan standar dari ISO 9001 (Abuhav [4]). PT X telah memiliki *quality procedure* untuk mengatur setiap proses kerja dari departemen/divisi tertentu. Departemen *Commercial* memiliki 4 *quality procedure*, namun pada artikel ini hanya akan dibahas 1 *quality procedure* saja, yaitu *quality procedure sales order*. *Quality procedure* tersebut memiliki beberapa kelemahan dari setiap prosesnya. Analisa kelemahannya adalah sebagai berikut:

Kelemahan Quality Procedure Sales Order

- Kelemahan pertama adalah tidak adanya waktu yang jelas dalam menjalankan setiap proses atau batasan waktu yang tak menentu. Hal ini mengakibatkan tidak ada *deadline* dalam setiap proses kerja sehingga staf yang mengerjakan proses tersebut tidak mengetahui batasan waktunya. Tidak adanya batasan waktu tersebut membuat

staf menjadi bingung karena tidak mengetahui kapan proses tersebut harus diselesaikan. Kelemahan semacam ini dapat membuat staf untuk malas mengerjakan dan cenderung menunggu perintah dari atasan. Akibat yang lain dari batasan waktu yang tak menentu adalah kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Hal ini disebabkan karena *deadline* yang diberikan terlalu mendadak sehingga karyawan tidak dapat menyiapkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dengan baik. Akibatnya proses pemesanan menjadi lebih lama dan terjadi kesalahan komunikasi antara perusahaan dengan konsumen.

- Kelemahan kedua adalah dokumen yang tercantum di dalam *quality procedure* kurang jelas. Dokumen yang tidak tercantum dengan jelas dapat membuat kesalahpahaman antar internal perusahaan. Misalnya seperti *customer* memesan barang melalui Divisi *Sales & Marketing* kemudian pemesanan dipastikan kepada *customer* dan membuat *sales order*. Apabila Divisi *Sales & Marketing* tidak membuat *sales order*, hal ini bisa mengakibatkan kepada divisi-divisi yang lain sehingga membuat proses penjualan menjadi tidak lancar. Kelemahan ini juga akan membuat rugi *customer*. Perusahaan tentunya melayani banyak *customer*, dimana *customer* tersebut memiliki keinginan dan kebutuhannya masing-masing. Perusahaan akan bingung apabila setiap keinginan dan kebutuhan dari *customer* tidak dicatat atau didokumentasikan. Hal ini bisa berakibat pemenuhan kebutuhan *customer* tidak berjalan dengan baik, seperti contohnya barang yang dikirim jumlahnya salah, barang tidak sesuai dengan spesifikasi, dan lain-lain. Hal ini membuat banyak *customer* yang komplain dan meminta ganti rugi. Ganti rugi tersebut membutuhkan *cost* yang dapat merugikan perusahaan.

Activities Quality Procedure

Kelemahan-kelemahan yang telah dijelaskan, didiagnosis analisa untuk memperbaiki setiap proses yang ada di dalam *quality procedure* tersebut. Perbaikan proses ini dibuat dengan merevisi kotak *activity* dengan membagi ke dalam 4 bagian. Contoh *activity* yang digunakan ditunjukkan pada Gambar 2.

<i>Responsibility</i>	
Standar kerja yang dilakukan (Kode)	
Waktu/kapan dilakukan	Dokumen terkait

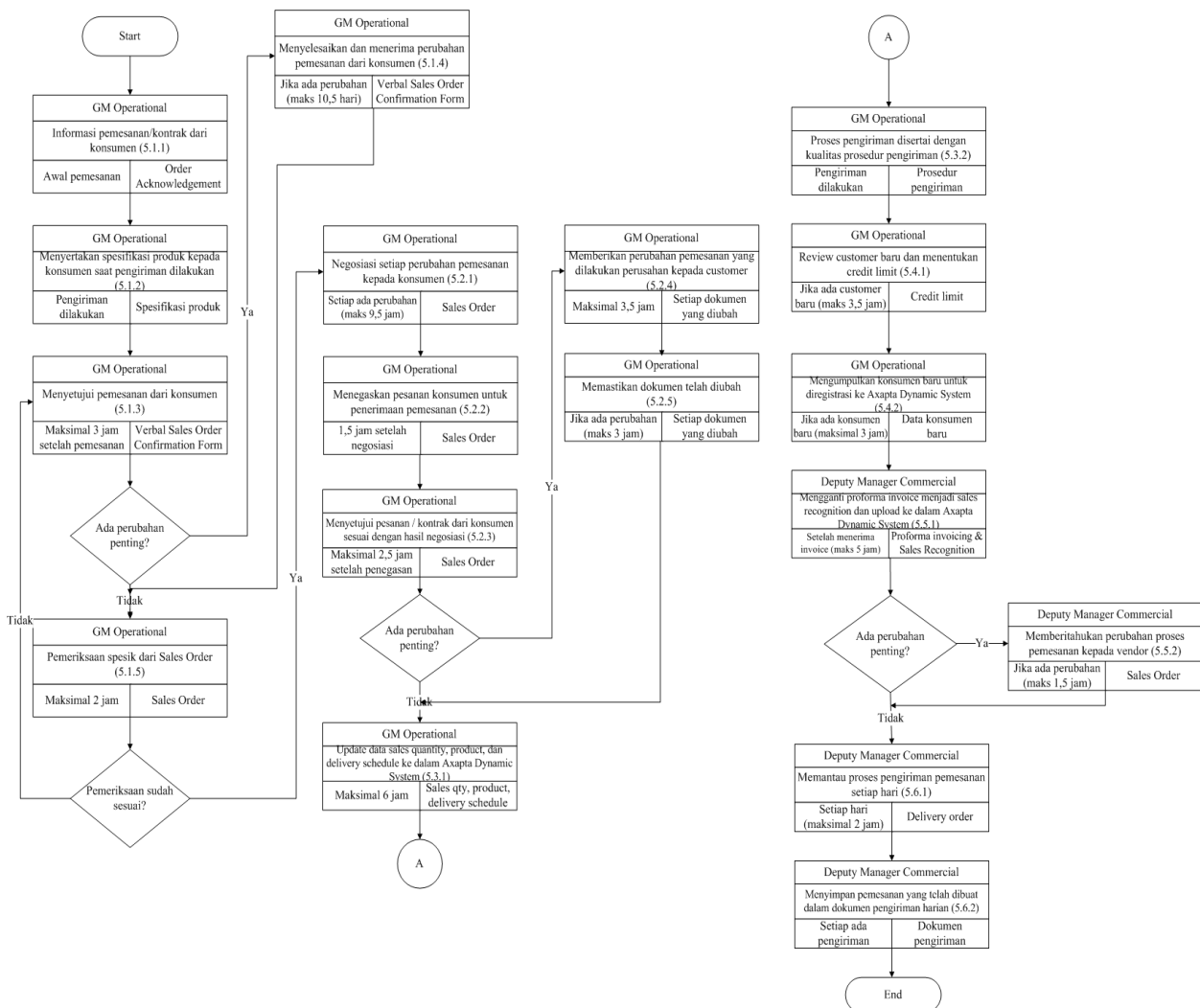
Gambar 2. Contoh *activity* yang digunakan

Kotak pertama berisikan tentang *responsibility*, dimana pada kotak tersebut dicantumkan siapa yang bertanggung jawab atas standar operasional yang dilakukan. Kotak kedua berisikan tentang standar operasional yang dilakukan beserta dengan kode. Kode digunakan untuk memudahkan dalam melihat standar operasional. Kotak ketiga berisikan tentang waktu/kapan prosedur operasional dilakukan. Usulan tentang waktu ditambahkan di setiap prosedur operasional agar perusahaan bisa mengetahui kapan suatu prosedur operasional dapat diselesaikan. Kotak keempat berisikan tentang dokumen terkait. Usulan tentang dokumen ini ditambahkan agar perusahaan bisa mengetahui dokumen apa saja yang dibutuhkan dalam prosedur operasional. Usulan *activity* ini membantu perusahaan agar bisa mengetahui siapa yang bertanggung jawab, kode mana yang akan dikerjakan, berapa lama waktu pengerjaan, serta dokumen apa yang digunakan.

Quality procedure perusahaan dibuat di dalam *flowchart* kemudian masing-masing *quality procedure* akan dijelaskan *critical point*. *Critical point* berguna untuk mengetahui proses mana yang sangat krusial yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, *customer*, maupun *supplier* jika tidak diikuti dengan benar atau konsisten. Kerugian ini bisa berupa *cost*, waktu pengerjaan, risiko yang akan dialami, dan sebagainya. *Critical point* dari *quality procedure sales order* akan dibahas sebagai berikut:

Flowchart Quality Procedure Sales Order

Quality procedure sales order yang telah dianalisa dapat digunakan untuk memperbaiki beberapa proses dengan cara melengkapi proses yang kurang detil atau menambahkan beberapa proses baru apabila diperlukan. Perbaikan ini digambarkan melalui *flowchart* yang ada pada Gambar 3 sekaligus dapat mengetahui alur dari setiap proses yang dilakukan.



Gambar 3. Flowchart quality procedure sales order

Prosedur *sales order* ini dapat diselesaikan dalam waktu maksimal 56,5 jam kerja yang dimulai dari informasi awal pemesanan sampai dengan penyimpanan pemesanan. Prosedur ini membutuhkan dokumen *order knowledgement*, spesifikasi produk, *verbal sales order confirmation form*, *sales order*, *sales recognition*, dan *delivery order*. Waktu penyelesaian ini dapat dijadikan acuan oleh perusahaan agar *customer* bisa mengetahui kapan prosedur tersebut dapat diselesaikan. Dokumen yang terkait ini penting untuk perusahaan agar setiap departemen atau divisi dapat mengetahui dokumen apa saja yang dibutuhkan dalam melakukan setiap proses. Keseluruhan dari prosedur tersebut memiliki beberapa *critical point* yang harus diperhatikan.

Critical point pertama adalah kode 5.1.1, yaitu informasi pemesanan/kontrak dari konsumen. Kode ini sangat penting karena berisikan bagaimana kontrak yang akan dilakukan serta jumlah dan barang apa saja yang hendak dipesan oleh konsumen. Hal ini menjadi krusial karena informasi tersebut merupakan informasi awal yang dilakukan untuk menerima *sales order*. Apabila informasi awal yang diterima perusahaan sudah kurang tepat, maka bisa berdampak pada proses yang lainnya.

Dampak yang mungkin terjadi yaitu kesalahan jumlah dan jenis barang yang dipesan, sistem pembayaran yang dilakukan tidak sesuai dengan kontrak, dan kerusakan produk. Kesalahan dalam jumlah dan jenis barang membuat perusahaan rugi karena harus bertanggungjawab atas kesalahan tersebut, seperti mengganti barang yang sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh *customer*. Kerusakan pada produk tentunya membuat perusahaan rugi karena harus mengganti produk sebagai bentuk pertanggungjawaban dari perusahaan. Kedua dampak tersebut membuat perusahaan harus mengeluarkan *cost* untuk melakukan pertanggungjawaban. Hal ini dapat diminimalkan dengan cara mencatat semua informasi pemesanan/kontrak dari *customer* se jelas mungkin. Perusahaan bisa menggunakan bantuan dokumen, seperti *Order Acknowledgement* yang dilakukan setiap awal pemesanan.

Critical point yang kedua terdapat pada kode 5.1.2, yaitu terkait dengan menyertakan spesifikasi produk kepada *customer*. Spesifikasi produk merupakan hal penting karena terdapat rincian dari produk yang dipesan, seperti jenis barang, nama barang, kode barang, dan volume barang. Produk yang telah dipesan akan dikirim kemudian *customer* dapat memeriksa apakah produk tersebut telah sesuai dengan spesifikasi yang disertakan bersamaan dengan pengiriman.

Hal semacam ini dapat merugikan perusahaan karena harus mengganti produk baru yang sesuai dengan spesifikasi. Penggantian produk ini tentunya memerlukan *cost*. Apabila perusahaan seringkali tidak memperhatikan produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi, maka dapat berakibat rugi. Hal ini dikarenakan perusahaan menghabiskan biaya untuk mengganti atau memperbaiki produk. Kerugian ini dapat diminimalkan apabila perusahaan sering memperhatikan proses produksi agar produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi. Perusahaan lebih bisa menghemat *cost* untuk urusan penggantian produk sehingga mendapatkan lebih banyak *profit* yang dapat digunakan untuk keperluan lainnya yang lebih penting. Prosedur operasional ini menjadi tanggung jawab dari *General Manager Operational* dan dokumen yang terkait dalam proses ini adalah rincian spesifikasi dari produk tersebut.

Critical point yang ketiga yaitu kode 5.3.1. Kode tersebut berisikan tentang *update* data *sales quantity*, *product*, dan *delivery schedule*. *Update* data ini dilakukan di dalam *database* perusahaan, yaitu *Axapta Dynamic System*. *Database* ini berperan untuk seluruh divisi maupun departemen perusahaan, dimana saling terhubung informasi satu dengan yang lain. Prosedur operasional ini krusial karena menyangkut jumlah penjualan, jenis produk, dan juga pengiriman barang.

Jumlah penjualan, jenis produk, dan jadwal pengiriman memang perlu dilakukan pembaharuan (*update*) karena berkaitan dengan segala proses yang dilakukan oleh perusahaan. Seluruh divisi maupun departemen diharapkan selalu untuk melakukan *update* agar setiap perubahan yang terjadi tidak membuat kesalahpahaman. Apabila sering terjadi kesalahpahaman antar internal perusahaan, maka proses penjualan menjadi tidak lancar. Hal ini bisa merugikan *customer*. Kesalahan prosedur operasional ini bisa diminimalkan dengan cara memberikan tanggung jawab pada setiap divisi untuk melakukan *update* informasi dan sering melakukan *update* setiap kali ada perubahan. Hal ini bertujuan agar setiap departemen atau divisi mengetahui perubahan informasi yang terjadi. Prosedur ini menjadi tanggung jawab dari *General Manager Operational*.

Critical point selanjutnya adalah mengganti *proforma invoice* menjadi *sales recognition* yang terdapat pada kode 5.5.1. *Invoice* penjualan dibuat oleh Divisi *Sales & Marketing* dan diterbitkan setelah menerima pesanan dari *customer*. *Invoice* dapat digantikan sebagai *sales recognition* ketika perusahaan telah mendapatkan pesanan dari *customer*. Hal ini berarti pengakuan pendapatan perusahaan didapatkan ketika mendapat pesanan dari *customer*.

Prosedur kerja ini menjadi krusial apabila Divisi *Sales & Marketing* lupa tidak menerbitkan *invoice* setiap kali ada pesanan dari *customer*. Hal ini bisa berdampak pendapatan yang diterima perusahaan menjadi berkurang. Dampak ini baru dapat terlihat ketika disetorkan kepada Divisi *Accounting* untuk pembuatan laporan laba rugi. Perusahaan bisa saja mengalami kerugian apabila kelupaan untuk tidak menerbitkan *invoice* sehingga pendapatan perusahaan tidak diakui. Hal ini bisa diminimalkan dengan cara langsung merubah *invoice* menjadi *sales recognition* setelah *invoice* diterbitkan agar pendapatan perusahaan tidak ada yang terlewatkan. Prosedur operasional ini menjadi tanggung jawab dari *Deputy Manager Commercial*.

Critical point yang terakhir terdapat pada kode 5.6.2, yaitu menyimpan setiap pemesanan yang telah dilakukan ke dalam dokumen pengiriman. Hal ini bertujuan untuk menyimpan setiap aktivitas pemesanan yang dilakukan oleh *customer* agar proses pengiriman sesuai dengan yang dipesan. Perusahaan bisa saja melakukan kesalahan dalam mencatat informasi pemesanan yang disampaikan *customer*. Hal ini berakibat kepada *customer* yang dapat meminta pertanggungjawaban atas kesalahan tersebut yang dapat membuat rugi perusahaan.

Kerugian yang dialami perusahaan yaitu mengeluarkan *cost* untuk melakukan pengiriman ulang produk yang sebelumnya salah kirim. Perusahaan bisa membuang *cost* yang cukup banyak apabila sering melakukan kesalahan informasi pemesanan dalam dokumen pengiriman. Kerugian semacam ini bisa diminimalkan dengan cara selalu memperhatikan setiap pemesanan yang terjadi agar informasi yang disampaikan ke dalam dokumen pengiriman tidak salah. Hal ini juga membuat perusahaan dapat meminimalkan *cost* yang dikeluarkan yang dapat digunakan untuk sesuatu yang lebih berguna. Prosedur operasional ini sebaiknya dilakukan setiap kali ada pemesanan maupun pengiriman.

Simpulan

Quality procedure sales order memiliki beberapa kelemahan, yaitu tidak ada batasan waktu yang diberikan, dokumen tidak tercantum dengan jelas, dan tidak adanya penentuan *critical point*. Kelemahan-kelemahan ini dapat diperbaiki dengan cara memperjelas batasan waktu dan dokumen yang terkait serta menentukan *critical point*.

Quality procedure sales order dapat diselesaikan dalam waktu maksimal 56,5 jam kerja. Dokumen yang dibutuhkan adalah dokumen *order knowledge*, spesifikasi produk, *verbal sales order confirmation*

form, sales order, sales recognition, dan delivery order. Prosedur ini memiliki 5 *critical point* yang harus diperhatikan, yaitu kode 5.1.1 (informasi pemesanan/kontrak dari konsumen), kode 5.1.2 (menyertakan spesifikasi produk kepada *customer*), kode 5.3.1 (*update data sales quantity, product, dan delivery schedule*), kode 5.5.1 (mengganti *proforma invoice* menjadi *sales recognition*), dan kode 5.6.2 (menyimpan setiap pemesanan yang telah dilakukan).

Daftar Pustaka

1. Suardi, R. 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000 Penerapannya untuk Mencapai TQM*. Jakarta: PPM.
2. Susilo, W. 2003. *Audit Mutu Internal*. Depok: PT Vorqistatama Binamega.
3. Sandranurani, M. *Klausul ISO 9001:2008 (Penjelasan Singkat)*. 2015. Diambil dari: http://www.academia.edu/8172487/KLAUSUL_ISO_9001_2008_PENJELASAN_SINGKAT.html pada 19 Mei 2015.
4. Abuhav, I. 2014. *Quality Procedures According to the ISO 9001 Standard Requirements*. Diambil dari: <http://9001quality.com/quality-procedures-iso-9001-standard> pada 2 April 2015.