

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan analisis dan pengendalian risiko serta penjelasan singkat terkait kontribusi yang diberikan dari penelitian saat ini. Selain itu akan dijelaskan juga mengenai beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Melakukan manajemen risiko di dalam suatu perusahaan merupakan salah satu hal yang penting dilakukan, hal ini disebabkan karena dengan adanya manajemen risiko suatu perusahaan atau organisasi dapat bertahan dan tidak mendapatkan dampak negatif ataupun mengalami kerugian akibat dari munculnya risiko, serta dapat melakukan antisipasi terhadap kemunculan risiko itu sendiri. Penelitian terdahulu telah membahas mengenai pentingnya melakukan manajemen risiko pada suatu organisasi, beberapa penelitian tersebut diantaranya dilakukan pada Jasa konstruksi di Propinsi Papua oleh Lokobal dkk (2014), Perusahaan jasa konstruksi oleh Nurlela dan Suprpto (2014), Perusahaan jasa konstruksi perumahan oleh Rumimper dkk (2015), Perusahaan jasa konstruksi oleh Yuliana (2017), Perusahaan garmen dan konveksi oleh Haryani dan Risnawati (2018), serta Kontraktor dan konsultan proyek oleh Nadaf dkk (2018). Dalam melaksanakan manajemen risiko dilakukan tiga tahapan utama, yakni melakukan identifikasi terhadap sumber-sumber risiko, kemudian setelah diketahui risiko apa saja yang terdapat dalam perusahaan dilakukan penilain pada masing-masing risiko untuk menentukan prioritas risiko yang ingin diantisipasi kemunculannya, dan yang terakhir melakukan pengelolaan risiko.

Identifikasi risiko biasanya dilakukan melalui tahap wawancara maupun pembagian kuesioner seperti yang telah dilakukan oleh Lokobal dkk (2014) dan Nadaf dkk (2018) di dalam penelitiannya. Namun tidak menutup kemungkinan untuk menggunakan pendekatan lainnya seperti yang dilakukan oleh Haryani dan Risnawati (2018) yang menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko didalam perusahaan, serta

menanggapi dan melakukan pemantauan terhadap kemungkinan risiko dalam sebuah lingkup perusahaan.

Setelah risiko diketahui, kemudian akan dicari penyebab dan kemungkinan dampak yang ditimbulkan. Untuk mencari tahu penyebab dan kemungkinan dampak risiko, kembali dilakukan proses wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pihak-pihak yang mengetahui seluk beluk perusahaan dengan baik. Berdasarkan dari dampak dan penyebab tersebut, kemudian dilakukan penilaian terhadap risiko dengan menggunakan suatu metode Matriks Risiko. Matriks risiko akan menunjukkan risiko utama yang perlu segera ditangani serta risiko yang memiliki dampak dan kemungkinan yang ringan atau dapat dikatakan bukan sebagai prioritas utama risiko yang memerlukan penanganan segera. Yuthika dkk (2016) dan Farhana dkk (2016) di dalam penelitiannya menggunakan matriks risiko dan juga menggunakan pendekatan ISO 9001:2015 sebagai alat untuk melakukan tindakan penanganan terhadap risiko.

Tindakan penanganan risiko atau yang sering disebut dengan pengelolaan risiko merupakan memiliki bermacam cara. Salah satu cara yang sering dilakukan adalah dengan melakukan pengendalian risiko seperti yang dilakukan oleh Haryani dan Risnawati (2018). Beberapa penelitian lainnya juga membuat suatu usulan perbaikan baik dalam bentuk usulan saran maupun usulan yang dapat diimplementasikan. Yuthika dkk (2016) dan Farhana dkk (2016) merancang suatu usulan perbaikan berupa suatu *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk mengantisipasi risiko yang mungkin dapat menghambat proses dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian sekarang dilakukan di PT X yang bergerak di bidang konstruksi dengan fokus perusahaan pada desain, *build*, dan interior. Sebagai suatu perusahaan konstruksi, PT X sering mengalami keterlambatan proyek pada saat proses perencanaan yang akhirnya menyebabkan proses pembangunan konstruksi bangunan juga selesai tidak tepat waktu. Peristiwa semacam ini dapat menjadi risiko di dalam perusahaan yang dapat menimbulkan kerugian baik dari segi waktu maupun biaya. Oleh karena itu, perlu dilakukan tindakan khusus untuk mengidentifikasi setiap risiko pada setiap aktivitas pekerjaan yang ada di PT X untuk mengendalikan risiko yang dapat terjadi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang didahului dengan melakukan observasi dan wawancara berkaitan

dengan divisi yang akan diteliti. Setelah dilakukan observasi kemudian tahapan selanjutnya dilakukan identifikasi risiko pada aktivitas perencanaan proyek dan juga penilaian risiko. Berdasarkan hasil penilaian risiko kemudian diperoleh prioritas risiko yang selanjutnya akan dilakukan perancangan usulan sebagai solusi untuk mengurangi kemungkinan risiko dapat terjadi.

2.2. Dasar Teori

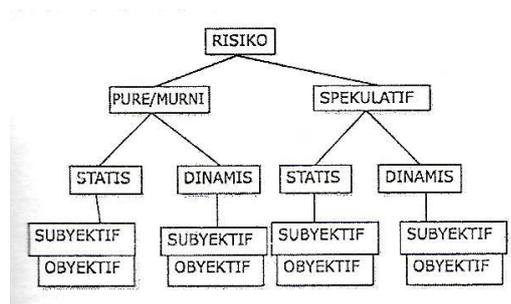
Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai teori - teori yang digunakan dalam penelitian ini.

2.2.1. Risiko

Kerzner (2017) didalam bukunya mengatakan bahwa risiko merupakan suatu ukuran probabilitas dan konsekuensi yang dapat menghambat pencapaian tujuan proyek yang telah ditetapkan. Risiko biasanya bersifat tidak pasti terhadap masa depan, dimana peristiwa yang menguntungkan disebut sebagai peluang, sedangkan peristiwa yang tidak menguntungkan disebut sebagai risiko.

Gray dan Larson (2006) di dalam bukunya mengatakan bahwa didalam konteks proyek, risiko diartikan sebagai kondisi atau peristiwa yang tidak pasti yang dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif kepada sasaran proyek. Risiko akan menimbulkan konsekuensi apabila risiko terjadi, dan terjadinya suatu risiko tersebut selalu dipengaruhi oleh suatu penyebab.

Risiko memiliki berbagai macam jenis dan tipe. Tipe-tipe risiko tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Tipe Risiko

Selain risiko yang disebutkan dalam gambar, Flanagan dan Norman (1993) di dalam bukunya menjelaskan bahwa terdapat juga beberapa risiko dalam proyek konstruksi yaitu:

- a. Penyelesaian desain yang gagal atau tidak sesuai, dan penyelesaian waktu konstruksi yang tidak tepat
- b. Kegagalan untuk mendapatkan gambar perencanaan atau perijinan sesuai dengan waktu yang tersedia
- c. Kondisi tanah dan eksisting yang tidak terduga
- d. Cuaca buruk
- e. Pemogokan tenaga kerja
- f. Kenaikan harga yang tidak terduga untuk tenaga kerja dan bahan
- g. Kecelakaan yang terjadi di lokasi kerja dan mengakibatkan luka
- h. Kerusakan pada struktur bangunan akibat cara kerja yang kurang baik
- i. Kejadian yang tidak terduga (bencana alam, dll)
- j. Klaim kehilangan dan biaya lebih dari kontraktor sebagai akibat dari keterlambatan produksi karena detail desain oleh tim desain
- k. Kegagalan dalam penyelesaian proyek dengan budget yang telah ditetapkan

Didalam ISO 9001:2015 risiko diartikan sebagai suatu dampak dari ketidakpastian, dimana ketidakpastian tersebut dapat memberikan dampak positif yang berarti membuka suatu kesempatan, namun juga dapat memberikan dampak negatif yang berarti menghasilkan sebuah peluang. Yang dimaksud sebagai peluang disini adalah munculnya suatu akibat dari situasi tertentu. ISO 9001:2015 juga menjelaskan mengenai pentingnya merencanakan dan melakukan suatu tindakan untuk menangani dan mencegah peluang terjadinya risiko seperti yang tertera pada ISO 9001:2015 klausul 0.0.3 dan klausul 6.1 serta Annex A4. Penanganan risiko juga menjadi dasar bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dari sistem manajemen mutu.

Oleh karena itu dibutuhkan suatu cara untuk mengelola risiko agar suatu perusahaan atau organisasi dapat bertahan dan tidak mendapatkan dampak negatif ataupun mengalami kerugian. Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan menerapkan Manajemen Risiko pada perusahaan.

Hanafi (2016) menyebutkan bahwa manajemen risiko merupakan suatu tindakan terhadap risiko. Manajemen risiko dilakukan melalui beberapa tahapan yakni Identifikasi risiko untuk mengetahui sumber risiko, evaluasi dan pengukuran risiko yang dimulai dengan melakukan penilaian risiko kemudian melakukan pengelolaan risiko itu sendiri.

a. Identifikasi Risiko

Proses ini dilakukan untuk mengetahui risiko apa saja yang mungkin dihadapi oleh suatu organisasi. Beberapa cara yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko adalah dengan menelusuri sumber risiko yang mungkin dapat terjadi. Penelusuran ini biasanya dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait risiko seperti halnya:

- i. Apa saja risiko yang dapat terjadi dalam setiap aktivitas proyek?
- ii. Apakah risiko tersebut sering terjadi didalam aktivitas proyek?
- iii. Apa penyebab yang dari risiko tersebut muncul?
- iv. Apa dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut?
- v. Seberapa besar dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut?
- vi. Apakah sudah ada penanganan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menangani risiko?

Dalam mengidentifikasi risiko dapat menggunakan *Work Breakdown Structure* (WBS) untuk memastikan bahwa setiap risiko tidak ada yang terlewatkan dan mempermudah dalam menjabarkan risiko berdasarkan aktivitas yang dilakukan. *Work Breakdown Structure* (WBS) sendiri merupakan suatu cara yang digunakan untuk menguraikan setiap proses pekerjaan menjadi aktivitas yang lebih detail dan rinci. Pembuatan WBS dimaksudkan agar pada saat proses perencanaan proyek, setiap individu lebih mudah untuk mengontrol dan mengetahui setiap tanggung jawab, penjadwalan, biaya, analisis risiko, struktur organisasi, dan koordinasi tujuan.

b. Penilaian Risiko

Kerzner (2017) didalam bukunya menuliskan bahwa salah satu cara yang cukup mudah dan sering digunakan dalam menentukan penilaian risiko adalah dengan menggunakan Matriks Risiko. Matriks ini digunakan dengan cara menentukan dampak dan kemungkinan peristiwa risiko terjadi. Matriks risiko biasanya digunakan untuk mengubah probabilitas kejadian dan dampak dari nilai skala kejadian ke dalam prioritas tingkat risiko.

Meskipun tidak ada ukuran yang pasti terkait matriks risiko, namun dimensi-dimensinya harus kurang dari atau sama dengan jumlah level skala yang digunakan dalam dimensi probabilitas dan dampak. Dengan skala probabilitas munculnya kejadian dan dampak ini sesuai dengan matriks 5 × 5 atau lebih

kecil. Penentuan ini dapat dilakukan melalui wawancara atau *brainstorming* dengan pihak yang berkepentingan.

Ketika analisis risiko kualitatif dilakukan, matriks risiko dapat digunakan untuk mengetahui prioritas suatu risiko. Ukuran probabilitas kejadian dan dampak dari suatu kejadian akan dinyatakan sebagai rendah, sedang, dan tinggi (atau mungkin sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi).

Adapun langkah yang biasa digunakan dalam perhitungan Matriks Risiko adalah sebagai berikut:

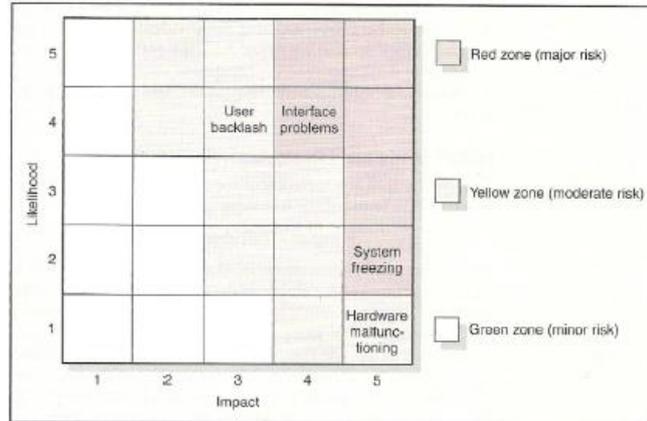
- i. Menentukan risiko yang akan dianalisis
- ii. Menentukan kriteria penilaian kemungkinan risiko dan dampak
- iii. Menentukan probabilitas kemungkinan risiko dapat terjadi dan memberikan skala penilaian kemungkinan risiko
- iv. Menentukan dampak yang dapat ditimbulkan dan memberikan skala penilaian dampak
- v. Mengkategorikan tingkat risiko ke dalam matriks risiko, dengan kategori warna merah merupakan risiko yang diprioritaskan karena berada pada tingkatan yang tinggi, warna kuning merupakan tingkat risiko sedang, dan warna hijau memberikan tingkat risiko yang rendah.

Untuk menentukan nilai kemunculan dan dampak dari suatu risiko diperlukan suatu rubrik penilaian yang bertujuan untuk memperjelas ruang lingkup dan tingkatan penilaian dari indikator yang ingin dicapai. Adapun pengertian rubrik sendiri adalah suatu panduan penilaian yang menjabarkan kriteria yang diinginkan dalam menilai atau memberi tingkatan terhadap hasil kinerja.

Terdapat tiga macam rubrik yang sering digunakan, yakni:

1. Rubrik holistik merupakan suatu pedoman yang digunakan untuk menilai berdasarkan kesan keseluruhan atau kombinasi semua kriteria.
2. Rubrik analitik merupakan rubrik yang memiliki tingkatan kriteria penilaian yang dideskripsikan dan diberikan skala penilaian atau skor penilaian.
3. Rubrik skala persepsi memiliki tingkatan kriteria penilaian yang tidak dideskripsikan namun tetap diberikan skala penilaian atau skor penilaian.

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari langkah-langkah diatas, maka penempatan hasil dari penilaian pada Matriks risiko dapat dilihat pada Gambar 2.2. sebagai berikut.



Gambar 2.2. Matriks Risiko

c. **Pengelolaan Risiko**

Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Beberapa diantaranya ialah dengan menghindari risiko tersebut, cara ini dianggap sebagai cara yang aman dan mudah namun terkadang dianggap kurang optimal. Cara lainnya yang hampir sama adalah dengan penandaan risiko, menahan risiko, mendiversifikasi risiko, dan transfer risiko. Selain itu dapat juga dilakukan dengan pengendalian risiko. Pengendalian risiko sendiri dairtikan sebagai suatu tindakan yang bertujuan untuk mencegah dan menurunkan probabilitas munculnya risiko.

2.2.2. Diagram Fishbone

Diagram *Fishbone* atau yang juga disebut sebagai *Cause and Effect Diagrams* pertama kali dikembangkan oleh Kaoru Ishikawa (1976) yang digunakan untuk menentukan dan memecah penyebab utama dari suatu permasalahan. Dalam pembuatan *Fishbone* diagram biasanya hanya akan memiliki satu masalah dan kemungkinan penyebabnya bersifat hierarki. Efek dari permasalahan dianggap sebagai kepala dan kemudian penyebab potensial maupun sub-penyebab lainnya akan menjadi struktur tulang ikan.

Diagram akan memberikan gambaran jelas tentang kemungkinan hubungan antara efek yang sedang diidentifikasi dan penyebab yang memengaruhinya. Keuntungan lainnya dari penggunaan diagram ini adalah dapat membantu dalam mengungkap akar penyebab masalah dan mencari tahu ide-ide perbaikan yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan.

Dale (1994) didalam bukunya menuliskan terdapat tiga jenis diagram, yakni:

a. 5M Diagram Sebab Akibat.

Diagram ini dicirikan dengan cabang 'tulang' utama biasanya terdiri dari *machinery, manpower, method, material* dan *maintenance*. Terkadang beberapa orang menghilangkan bagian *maintenance* dan hanya menggunakan Diagram 4M saja, namun terkadang juga menambahkan M lainnya didalam pembuatan diagram. Diagram ini berguna bagi beberapa orang yang memiliki sedikit pengalaman dalam membuat diagram sebab akibat dan dapat menjadi permulaan yang baik apabila terjadi ketidakpastian. Selain 5M pada bagian non-manufaktur, terkadang digunakan diagram 4P (*policies, procedures, people, dan plant*) sebagai cara untuk menentukan akar permasalahan.

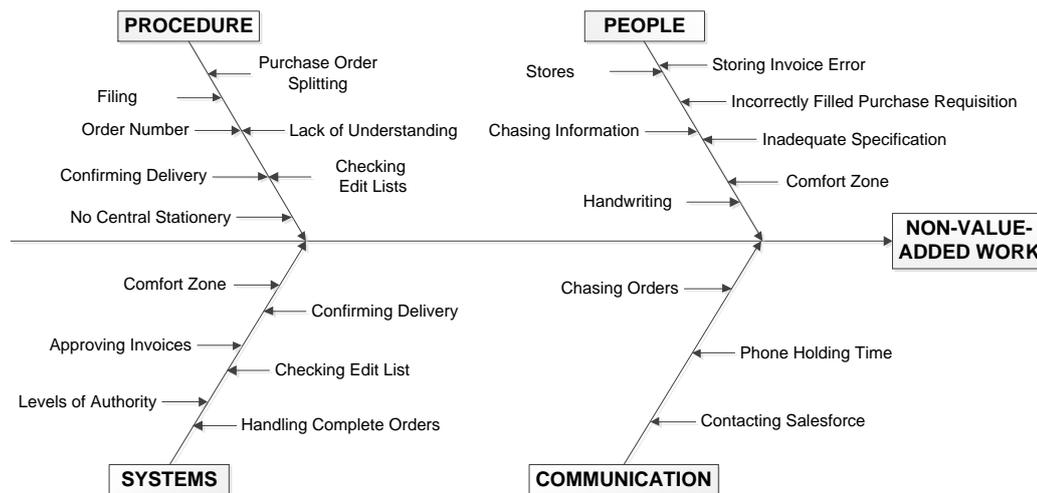
b. Diagram Sebab Dan Akibat Proses

Penggunaan diagram ini biasanya digunakan untuk mengidentifikasi penyebab potensial untuk masalah pada setiap tahap proses. Jika aliran proses sangat besar atau sangat kompleks sehingga tidak dapat dikelola, sub-proses atau langkah-langkah proses harus diidentifikasi secara terpisah. Setiap tahap dari proses ini kemudian dilakukan *brainstorming* untuk dikembangkan menjadi ide-ide penyelesaian masalah menggunakan misalnya format 4M, 5M atau 6M. Penyebab utama diidentifikasi untuk analisis lebih lanjut.

c. Dispersi Analisis Sebab Dan Akibat Diagram

Diagram ini biasanya digunakan setelah diagram 4M / 5M / 6M telah selesai. Penyebab utama yang telah diidentifikasi kemudian dipergunakan sebagai cabang terpisah dan diperluas oleh tim.

Langkah yang perlu dilakukan untuk membuat diagram *fishbone* yang pertama adalah merumuskan permasalahan yang ingin diselesaikan. Selanjutnya menuliskan beberapa faktor utama yang mungkin menimbulkan permasalahan tersebut. Kemudian dari setiap faktor utama, jabarkan lebih detail menjadi faktor-faktor lain yang dapat menyebabkan faktor tersebut menyebabkan permasalahan utama. Dale (1994) didalam bukunya menuliskan contoh dari *fishbone* diagram yang dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Fishbone Digram

2.2.3. Job Description

Perancangan *job description* dilakukan dengan menggunakan metode *Job analysis*. *Job analysis* sendiri merupakan suatu prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas, posisi, serta karakteristik seseorang yang hendak dipekerjakan dalam suatu perusahaan (Dessler, 2013). Hasil dari *job analysis* akan berupa kumpulan informasi yang diperlukan untuk menyusun *job description* seperti daftar yang berkaitan dengan pekerjaan dan *job specification* yang berisi tentang spesifikasi karyawan seperti apa yang akan dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut.

Beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan dalam mengumpulkan satu atau lebih jenis informasi dalam analisis pekerjaan adalah:

a. kegiatan kerja.

Berisi informasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja aktual atau yang sebenar-benarnya terjadi di dalam pekerjaan, seperti apa tugas dan tanggung jawab seorang pekerja, bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja melakukan setiap kegiatan.

b. Perilaku manusia.

Berisi informasi yang berkaitan dengan perilaku karyawan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan, seperti cara berkomunikasi, cara seseorang mengerjakan pekerjaannya dan lain sebagainya.

- c. Mesin ataupun alat bantu kerja.
Berisi informasi mengenai alat dan bahan yang digunakan dalam proses pekerjaan.
- d. Standar kinerja
Berisi informasi tentang standar kinerja pekerjaan misalnya dalam hal kuantitas atau tingkat kualitas untuk setiap tugas pekerjaan.
- e. Konteks pekerjaan.
Berisikan informasi yang berkaitan dengan hal-hal seperti kondisi kerja fisik, jadwal kerja, dan insentif. Misalnya, hubungan antar karyawan seperti dengan siapa saja seorang karyawan biasanya berinteraksi.
- f. Spesifikasi karyawan
Berisikan informasi seperti pengetahuan atau keterampilan yang dibutuhkan seorang pekerja untuk bekerja didalam perusahaan seperti halnya pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja serta kemampuan pribadi yang diperlukan seperti bakat, kepribadian, minat.

Dessler (2013) dalam bukunya menuliskan bahwa perancangan *job analysis* dapat dilakukan melalui beberapa proses yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan informasi
Proses ini merupakan proses awal yang dilakukan dengan menentukan dan mengidentifikasi penggunaan dan pengumpulan informasi, karena proses ini nantinya akan mengumpulkan jenis data apa saja yang akan ditentukan serta bagaimana metode atau cara pengumpulan data tersebut.
- b. Mengumpulkan informasi terkait latar belakang
Sumber informasi dalam *job analysis* biasanya diperoleh dari struktur organisasi dan peta proses kerja ataupun proses bisnis. Informasi tersebut kemudian digunakan untuk mengetahui jabatan yang dimiliki oleh pekerja, seperti apa hubungan yang terjalin antar pekerja, aliran proses kerja, dan terhadap siapa seorang pekerja melaporkan hasil pekerjaannya serta melakukan komunikasi berdasarkan tahapan pada struktur organisasi.
- c. Memilih jabatan untuk dianalisis
Pemilih jabatan yang menjadi fokus untuk analisis pekerjaan biasanya dilakukan untuk mendesain ulang pekerjaan melalui analisis tenaga kerja. hal ini dilakukan untuk menentukan siapa yang akan menjadi perwakilan dari

setiap jabatan yang serupa sehingga dapat dilakukan analisis jika ditemukan banyak pekerjaan dengan tugas yang sama.

d. Mengumpulkan informasi *job analysis*.

Pada tahap pengumpulan informasi terkadang perlu untuk menggunakan satu atau lebih teknik pengumpulan data. Berdasarkan data yang diperoleh kemudian dilakukan *job analysis* yang berkaitan dengan perilaku pekerja, kondisi kerja, dan syarat pekerjaan.

e. Informasi ditinjau bersama pihak yang bersangkutan

Pada tahap ini merupakan proses untuk memverifikasi informasi berdasarkan hasil yang telah diperoleh, hal ini dilakukan agar data yang diperoleh sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang sesungguhnya.

f. Merancang *job description* dan *job specification*

Job description merupakan hasil akhir dari *job analysis* yang isinya merupakan penjabaran setiap aktifitas, tugas, dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Sedangkan *job specification* berisikan informasi terkait hal pribadi seperti ciri-ciri dan kebutuhan dari seorang karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.

Pengumpulan data dalam *job analysis* dapat dilakukan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

a. Wawancara

Pengumpulan data melalui wawancara biasanya dilakukan secara langsung bersama narasumber secara tatap muka. Teknik wawancara yang digunakan pada saat pengambilan data adalah dengan menyiapkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan informasi yang akan dikumpulkan dan melakukan pembicaraan langsung bersama dengan narasumber.

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data lainnya yang biasa dilakukan adalah menggunakan kuesioner. Pengumpulan data kuesioner menggunakan lembar kuesioner yang kemudian akan diisi oleh pekerja yang telah ditentukan sebelumnya. Isi dari lembar kuesioner berupa beberapa jumlah pertanyaan yang berkaitan dengan *job analysis* pekerja.

c. Observasi

Observasi diartikan sebagai satu cara pengumpulan data dengan mengamati kegiatan secara langsung pada lokasi kerja guna membuktikan ataupun mengetahui kebenaran kegiatan pekerja pada saat melaksanakan pekerjaannya. Pengumpulan data dengan observasi memiliki beberapa keuntungan, karena dilakukan secara langsung pada lokasi penelitian maka data yang diperoleh dapat digunakan sebagai verifikasi terhadap hasil wawancara maupun kuesioner dari pekerja.

d. Catatan Pekerja

Pengambilan data dengan cara ini dilakukan untuk melengkapi data yang sudah ada dari proses wawancara maupun observasi. Teknik ini dilakukan dengan cara melihat catatan aktivitas dari pekerja pada saat melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari informasi yang telah diperoleh kemudian dilanjutkan dengan perancangan *Job description*. *Job description* merupakan suatu pernyataan tertulis tentang aktivitas yang dilakukan pekerja, cara melakukan pekerjaan tersebut, dan kondisi kerja pekerjaan tersebut. Tidak ada format standar baku untuk menulis *Job description*. Namun, beberapa deskripsi pekerjaan mengandung bagian - bagian yang mencakup identitas pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pekerja, wewenang, kondisi kerja, standar kinerja, dan *job specification*. *Job specification* dapat merupakan bagian dari *job description* atau dapat juga menjadi dokumen tersendiri yang berisikan informasi mengenai syarat kualifikasi yang dibutuhkan seorang pekerja untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan efektif (Dessler, 2013).

2.2.4. Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah keseluruhan Indikator Kinerja penting yang terukur serta menyajikan informasi tentang sejauh mana sasaran strategis perusahaan. Dalam merancang KPI kriteria SMART-C harus terpenuhi untuk menetapkan sebuah Indikator Kinerja, kriteria tersebut adalah sebagai berikut.

- a. *Specific* (spesifik): indikator kinerja wajib dijelaskan secara spesifik.
- b. *Measureable* (terukur): Indikator kinerja dapat diukur.
- c. *Achievable / Attainable* (Realistis / dapat dicapai): sasaran yang ditentukan sebagai indikator kinerja harus masuk akal dan dapat dicapai.

- d. *Relevant* (relevan): indikator kinerja yang ditentukan sesuai dengan lingkup dan aktivitas bisnis department terkait.
- e. *Time-Bound* (batasan waktu): pencapaian sasaran indikator kinerja mempunyai batasan waktu yang jelas.
- f. *Challenging* (menantang): sasaran indikator kinerja yang ditentukan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya serta menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Key Performance Indicator (KPI) memiliki berbagai macam bentuk, mulai dari KPI perusahaan, divisi, hingga individu. Pada bab ini akan dijelaskan lebih detail terkait KPI Individu. KPI individu dilihat berdasarkan pada kinerja individu itu sendiri, kinerja Individu adalah tingkat perolehan hasil kerja seorang karyawan dalam mencapai suatu tujuan bisnis, tidak melanggar hukum dan dilaksanakan secara legal, serta sesuai etika dan moral berdasarkan periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang, serta tanggung jawabnya.

Berikut ini tujuan mengukur kinerja individu karyawan.

- a. Melakukan penilaian kinerja karyawan secara adil dan obyektif.
- b. Menghindari penilaian kinerja karyawan secara subjektivitas.
- c. Memotivasi karyawan agar berkontribusi dengan kinerja terbaik.
- d. Mengetahui kondisi kinerja karyawan secara individu serta memahami kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan.

Langkah-langkah yang diperlukan untuk pengukuran kinerja individu adalah sebagai berikut:

- a. Cascading KPI Divisi Menjadi Sasaran Kerja Individu

Dilaksanakan *cascading* Indikator KPI Divisi untuk mengetahui tujuan/sasaran kerja individu yang berhubungan dengan tanggungjawab dan tugas individu tersebut. *Cascading* sendiri digunakan untuk menurunkan serta menyelaraskan setiap strategi yang telah ditentukan pada setiap tingkatan dengan keterkaitan yang jelas. Pada KPI individu penetapan *cascading* berasal dari penyelarasan Indikator kinerja Divisi dan indikator kinerja setiap individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain dari *cascading* perusahaan melakukan analisis uraian jabatan.

- b. Pembobotan Indikator dan Penetapan Sasaran Kerja
Pembobotan dapat dilakukan dengan diskusi atau rapat antara manajer divisi atau koordinator divisi dengan masing – masing staf untuk menetapkan bobot dan sasaran untuk masing – masing indikator.
- c. Pelaporan dan Evaluasi Pencapaian Kinerja Individu
Sumber data penilaian kinerja individu yang digunakan berasal dari:
 - i. Penilaian pencapaian KPI individu dan sasaran kerja operasional:
 - Laporan kinerja individu
 - Laporan kinerja divisi tempat individu tersebut bekerja
 - ii. Penilaian Kompetensi dan Perilaku Kepemimpinan:
Penilaian 360 derajat berupa umpan balik dan catatan dari pihak terdekat dengan karyawan baik atasan langsung maupun tidak langsung dari karyawan, teman sekerja dan anak buah/bawahan

2.2.5. Instruksi Kerja dan *Standard Operating Procedure*

Instruksi kerja dapat diartikan sebagai suatu dokumen yang menjelaskan secara rinci urutan suatu aktivitas yang melibatkan satu fungsi sebagai pendukung. Di dalam suatu instruksi kerja biasanya terdapat unsur-unsur yang terdiri dari judul, unit kerja yang melakukan aktivitas, tujuan pembuatan instruksi kerja, lingkup instruksi kerja, definisi yang digunakan, kualifikasi pelaksanaan aktifitas atau spesifikasi peralatan kerja, indikator keberhasilan, dokumen yang terkait, siapa yang menyiapkan dan menyetujui instruksi kerja, serta tanggal pengesahan.

Langkah dalam penyusunan suatu instruksi kerja terdiri dari pengecekan apakah sebelumnya telah ada instruksi kerja lain, kemudian menentukan lingkup aktivitas instruksi kerja dan siapa saja orang yang terlibat dalam instruksi kerja seperti halnya pihak yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan serta kualifikasi individu yang melaksanakan, kemudian membuat daftar urutan langkah pengerjaan dan diuji coba, apabila sudah sesuai instruksi kerja yang telah dirancang dapat disahkan dan disosialisasikan.

Tathagati (2014) didalam bukunya menyebutkan terdapat beberapa format instruksi kerja yakni sebagai berikut:

- a. Instruksi Kerja berbentuk narasi
Instruksi kerja dalam bentuk narasi hampir sama dengan SOP, namun pada instruksi kerja biasanya narasi akan berupa kalimat perintah aktif serta

menggunakan kata kerja. Selain itu penulisan biasanya menggunakan kalimat yang singkat dan mudah dipahami.

- b. Instruksi Kerja berbentuk diagram alir
Instruksi kerja diagram alir biasanya dibuat dalam bentuk symbol dan kalimat yang singkat.
- c. Instruksi Kerja berbentuk daftar periksa
Instruksi kerja ini biasanya dibuat pada proses bisnis yang memiliki banyak aktivitas yang perlu untuk dilakukan. Penggunaan daftar periksa adalah untuk membantu agar seluruh aktivitas telah dilakukan dengan baik dan tepat waktu.
- d. Instruksi Kerja berbentuk lembar kerja
Instruksi kerja ini mirip dengan formulir yang berisi pedoman untuk melakukan atau mencatat data maupun informasi.
- e. Instruksi Kerja berbentuk *logsheet*
Instruksi kerja dengan format ini memiliki fungsi seperti buku harian yang digunakan untuk mencatat aktivitas kerja setiap saat agar apabila terjadi permasalahan menjadi lebih mudah dalam menelusuri.
- f. Instruksi Kerja berbentuk disposisi
Instruksi kerja ini digunakan untuk meneruskan informasi maupun perintah tindak lanjut yang biasa digunakan oleh atasan kepada bawahan untuk menindaklanjuti surat masuk. Instruksi kerja ini biasa digunakan oleh jada pengiriman barang.
- g. Instruksi Kerja berbentuk skema
Instruksi kerja ini biasanya berupa gambar atau poster untuk mempermudah pekerja dalam memahami suatu hal.

Selain instruksi kerja, terdapat dokumen lain yang digunakan sebagai pedoman dalam menjelaskan suatu proses atau aktivitas kerja, dokumen tersebut adalah prosedur kerja atau SOP. Tathagati (2014) di dalam bukunya mengatakan bahwa perbedaan dari instruksi kerja dan SOP terletak pada ruang lingkup aktivitas. Suatu SOP dirancang untuk mengatur atau menjelaskan pengendalian terhadap beberapa aktivitas dari suatu proses yang terkadang melibatkan banyak pihak seperti aktivitas lintas unit kerja. Sedangkan instruksi kerja merupakan petunjuk atau tata cara yang dirancang untuk suatu aktivitas pada lingkup tertentu seperti pada individu tertentu yang membutuhkan konsistensi pada saat pengerjaannya.

Menurut para ahli, terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian atau definisi dari *Standard Operating Procedure* (SOP). Fatimah dkk (2015) di dalam bukunya mengatakan bahwa dari hasil penelitian Tathagati (2014) mendefinisikan SOP kedalam dua pengertian, yakni dalam arti luas dan dalam arti sempit. Secara luas SOP dapat diartikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan secara benar, tepat dan konsisten, untuk menghasilkan produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan dalam arti sempit, SOP diartikan sebagai bagian dari dokumen Sistem Tata Kerja yang mengatur secara rinci kegiatan-kegiatan operasional organisasi agar terlaksana secara sistemik. Fatimah dkk (2015) menyebutkan bahwa SOP adalah pedoman tertulis yang berisi serangkaian prosedur kerja operasional suatu organisasi agar berjalan efektif, serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

SOP didalam suatu perusahaan dapat menjadi suatu strategi untuk mengetahui apakah pekerjaan telah berjalan secara efektif dan efisien, hal ini dikarenakan dalam penelitiannya Tathagati (2014) mengatakan bahwa SOP menjelaskan mengenai apa saja tugas yang akan dilaksanakan, apa tujuan dilaksanakannya tugas tersebut, dimana ruang lingkup tugas tersebut, siapa saja yang harus melaksanakan tugas tersebut, kapan dan bagaimana urutan waktu tugas tersebut harus dilaksanakan, sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tersebut, bagaimana hubungan antar unit kerja dalam tugas tersebut, dan apa saja dokumentasi yang harus dibuat untuk menunjukkan atau membuktikan bahwa tugas tersebut telah dilaksanakan.

Penyusunan SOP memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan telah berjalan sesuai dengan susunan yang ditentukan sebelumnya dan berpedoman pada satu aturan, sehingga pekerjaan dapat berjalan secara konsisten dan jelas. Dengan adanya SOP, karyawan dapat konsisten dalam menjalankan pekerjaannya serta dapat memahami peran dan tanggung jawabnya. Hal tersebut dapat terjadi karena, di dalam SOP sudah diterangkan secara rinci tugas untuk masing – masing individu / karyawan. SOP yang dilaksanakan dengan benar, akan mendapatkan manfaat untuk organisasi atau perusahaan. Adapun manfaat SOP antara lain:

- a. Meminimalisir kesalahan pekerjaan, menghemat waktu dan tenaga serta mempermudah dalam program *training* karyawan,
- b. Menjadi pedoman untuk melakukan penilaian,

- c. Pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada intervensi manajemen,
- d. Mengurangi beban kerja serta dapat meningkatkan *comparability*, *credibility* dan *defensibility*,
- e. Membantu dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap setiap proses operasional perusahaan,
- f. Mengendalikan dan mengantisipasi apabila terjadi perubahan kebijakan,
- g. Mempertahankan kualitas perusahaan melalui konsistensi kerja karena perusahaan memiliki system kerja yang jelas dan terstruktur secara sistematis,
- h. Menjadi dokumen aktivitas proses bisnis perusahaan.

Dalam perancangan SOP perlu dilakukan adanya beberapa tahapan, secara singkat tahapan tersebut dimulai dari identifikasi kebutuhan yang digunakan untuk mengetahui lingkungan operasional suatu organisasi dalam melakukan kegiatan, peraturan perundangan yang terkait didalamnya, kebijakan perusahaan, serta kebutuhan organisasi itu sendiri. Setelah mengetahui kebutuhan kemudian pengambilan data, biasanya pengambilan data dilakukan setelah lingkup SOP ditentukan. Metode pengumpulan data terdiri dari banyak cara, beberapa diantaranya adalah dengan *Brainstorming* yang dilakukan pada saat suatu tim tidak memiliki informasi yang butuh terkait data yang dibutuhkan, *Focus Group Discussion* yang dilakukan karena perlunya analisis yang lebih mendalam terhadap informasi yang telah diperoleh bersama dengan pihak yang paham mengenai proses bisnis perusahaan, Wawancara yang dilakukan bersama narasumber yang menguasai dan memahami proses bisnis perusahaan, Survei yang dapat dilakukan dengan mencari informasi dari pelanggan, Studi banding yang dilakukan dengan membandingkan proses bisnis yang ada dengan dokumen SOP organisasi sejenis yang telah memiliki SOP, dan *Review* dokumen yang dilakukan dengan cara memeriksa kembali dokumen-dokumen yang ada didalam perusahaan. Setelah diperoleh data yang dibutuhkan kemudian mulai akan dilakukan penyusunan dan pengembangan SOP. Biasanya setelah SOP telah selesai dibuat, akan diadakan uji coba, sosialisasi, dan juga *monitoring* serta evaluasi terhadap pelaksanaan SOP.

Pada dasarnya dalam pembuatan suatu SOP tidak terdapat format yang baku, karena yang terpenting adalah penyusunannya sesuai tujuan dan ditulis secara sistematis, ringkas, jelas serta mudah dipahami. Namun pada praktiknya, terdapat

beberapa macam format SOP. Fatimah dkk (2015) didalam bukunya menyebutkan ragam format SOP kedalam tiga macam format.

a. Format sederhana

Pada format sederhana ini SOP dijelaskan secara tepat dan jelas, serta informasi yang disampaikan harus sesuai dengan kebutuhan. Dalam format sederhana terdapat beberapa kategori format SOP lainnya, yakni:

i. Langkah Sederhana

Langkah sederhana adalah format SOP paling sederhana karena SOP ini biasanya digunakan untuk disusun berdasarkan sedikit kegiatan dan membutuhkan sedikit keputusan. Format SOP ini cenderung memiliki proses yang pendek yakni kurang dari sepuluh langkah, selain itu orang yang melaksanakan SOP biasanya tidak terlalu banyak.

ii. Tahapan Berurutan

Tahap berurutan digunakan pada saat kegiatan membutuhkan sedikit pengambilan keputusan dengan prosedur kerja yang Panjang, biasanya lebih dari sepuluh langkah dan membutuhkan informasi lebih detail. Dalam penulisannya tahapan ini akan menjabarkan suatu proses kedalam sub-sub bab langkah yang lebih rinci. Tahap berurutan ini dapat dikatakan juga sebagai format pengembangan dari langkah sederhana.

iii. Grafik

Format grafik digunakan pada saat prosedur kerja terdiri dari kegiatan yang panjang dan spesifik, dimana pada penulisannya akan menjabarkan suatu proses kedalam sub-sub langkah dengan bahasa yang lebih ringkas. Penggunaan grafik ini bertujuan untuk mempermudah pengguna memahami prosedur yang membutuhkan foto maupun diagram didalamnya.

b. Diagram Alir (*Flowchart*)

Diagram alir digunakan untuk menggambarkan aliran proses secara urut dengan menggunakan simbol-simol yang dihubungkan menggunakan anak panah sesuai dengan proses yang sedang dijalankan. Penggunaan diagram ini mempermudah suatu perusahaan dalam menjelaskan proses kerja yang biasanya merupakan suatu rangkaian kegiatan yang berulang atau bersiklus. Diagram alir memiliki beberapa jenis yang terbagi berdasarkan fungsinya sebagai berikut:

- i. Bagan Alir Sistem
 - ii. Bagan Alir Dokumen
 - iii. Bagan Alir Skematik
 - iv. Bagan Alir Program
 - v. Bagan Alir Proses
- c. Format Narasi

SOP dengan format narasi biasa digunakan pada perusahaan atau organisasi yang bersifat formal maupun birokratis, hal ini bertujuan agar orang yang membaca akan lebih mudah memahami isinya. Penggunaan format narasi lebih fleksibel dan mudah dilakukan revisi apabila terjadi perubahan. Namun, kelemahan dari format narasi ini adalah adanya kemungkinan bahwa Bahasa yang digunakan terlalu berbelit-belit yang dapat mengakibatkan pembaca sulit untuk memahami atau salah dalam menafsirkan prosedur kerja yang ada.

Pada dasarnya format penulisan SOP dapat dibuat sesuai dengan kebutuhan yang terjadi didalam perusahaan, namun penting juga untuk menetapkan suatu format agar penulisan lebih konsisten. Biasanya pada bagian *header* suatu SOP akan memuat informasi seperti judul SOP, Unit kerja yang akan menjalankan SOP, tanggal pengesahan, dan nomor revisi. Secara umum format narasi memiliki kerangka penulisan SOP yang terdiri dari:

- i. Pendahuluan
- ii. Perusahaan, organisasi, atau unit kerja terkait
- iii. Tujuan yang ingin dicapai dari pembuatan SOP
- iv. Ruang lingkup pelaksanaan SOP
- v. Referensi yang dapat berupa suatu kebijakan atau peraturan yang berlaku dalam perusahaan
- vi. Definisi yang berisikan pengertian istilah yang digunakan dalam penulisan SOP
- vii. Batasan yang berupa sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan SOP
- viii. Prosedur yang berisi tentang langkah-langkah didalam pelaksanaan SOP
- ix. Dokumen
- x. Indikator keberhasilan
- xi. Lampiran

Pada saat membuat SOP menggunakan format narasi perlu untuk memperhatikan beberapa hal. Dalam penulisan narasi sebisa mungkin kalimat berbentuk perintah aktif dan bukan merupakan kalimat dalam bentuk negatif. Perlu juga untuk membuat kalimat dengan menggunakan kata kerja dan sesuai dengan SPOK (Subjek, Predikat, Objek, dan Keterangan), selain itu penulisan haruslah singkat, padat, dan jelas serta menghindari penggunaan kata-kata yang berlebihan agar lebih mudah dipahami.

Setelah melakukan perancangan menggunakan format yang telah ditentukan tentunya SOP akan mulai disosialisasikan dan diuji coba, untuk memastikan SOP telah berjalan sesuai dengan harapan maka perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi pada akhir proses.