

ANALISIS PERBAIKAN PROSES BISNIS DAN PERANCANGAN SOP PELAKSANAAN PELATIHAN UNTUK MEMENUHI *REQUIREMENT* ISO 9001:2008 KLAUSUL 6.2

Serly Dwi Ariyanti¹, Wiyono Sutari², Rio Aurachman³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹mutys4@gmail.com, ²wiy2606@gmail.com, ³rio_aurachman@yahoo.com

ABSTRAK

Organisasi XYZ merupakan gabungan dari dua organisasi yang semua struktur organisasi dan proses bisnisnya telah berganti menjadi yang baru, sehingga banyak proses bisnis yang tidak berjalan sesuai dengan fungsi dan standar yang ada. Salah satunya adalah proses bisnis pengembangan pegawai melalui pelatihan. Permasalahan seperti ini harus diidentifikasi dari segi manajemen level berdasarkan SOTK sebelum dijadikan dokumentasi berupa *Standard Operating Procedure* (SOP) seperti yang diatur dalam ISO 9001:2008.

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data proses bisnis *existing* pengembangan pegawai melalui pelatihan, SOTK dan peraturan kepegawaian. Setelah didapat data tersebut, dilakukan evaluasi perbandingan antara proses bisnis *existing* dengan *framework* APQC dan ISO 9001:2008 klausul 6.2 yang menghasilkan GAP. Kemudian dari hasil GAP tersebut digunakan untuk mengidentifikasi setiap prosesnya berdasarkan manajemen level sehingga terdapat tiga level yang terdiri dari strategic, taktis, dan operasional. Selanjutnya merancang SOP pada level operasional. Tahap ini menunjukkan perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan berdasarkan kondisi *actual* direktorat di Telkom *Foundation*.

Hasil pada penelitian ini adalah (1) proses bisnis pada level strategi, taktis, dan operasional. Pembuatan SOP usulan pada level operasional saja yang terdiri dari (2) prosedur pelatihan internal, (3) prosedur pelatihan eksternal, dan (4) KPI proses pelatihan internal eksternal dan KPI outputnya.

Kata kunci: *Standard Operating Procedure*, APQC, ISO 9001:2008 klausul 6.2., Proses Bisnis, Manajemen level

ABSTRACT

XZY Organization is a combination of two organizations which all organizational structures and business processes have changed to be a new one. This situation causes so many business processes do not work in accordance with the functions and standards. One of the problems is the business process employee development through training. Problems like this should be identified to its level management regarding to SOTK before being documented in the form of *Standard Operating Procedure* (SOP) as specified in ISO 9001: 2008.

The data used in the research is the development of existing business process data of employees through training, SOTK and employment regulations. Having obtained the data, to evaluate a comparison between the existing business process framework APQC and ISO 9001: 2008 clause 6.2 which produces GAP. Then from the GAP is used to identify its process based on level management so that there are three levels consist of strategic, tactical, and operational level. Then design SOP operational level. This stage shows the improvements to be carried out by directorate actual conditions in Telkom Foundation.

The results of this study are (1) business process at the strategic level, tactical and operational and SOP at the operational level are comprised of (2) internal training procedures, (3) external training procedures, and (4) KPI process internal training, external training and KPI output.

Keyword: Standard Operating Procedure, APQC, ISO 9001: 2008 clause 6.2., Business Process, Management level

1. PENDAHULUAN

Bisnis proses merupakan komponen penting dalam dunia bisnis masa kini. Proses bisnis bukan hanya sebagai alat dalam perusahaan untuk menjadi standar perusahaan tersebut berjalan melainkan menjadi faktor penentu kelancaran, performa, dan keberhasilan perusahaan. Proses bisnis terdiri dari sekelompok tugas-tugas yang saling berhubungan yang memanfaatkan sumber daya dari perusahaan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam mendukung *organizations process* (Harrington, 1991)[1]. Hal ini standar penjaminan mutu seperti ISO 9001:2008 dari suatu organisasi atau yayasan diperlukan untuk membantu manajemen organisasi dalam menepatkan dan mengembangkan system manajemen kualitas untuk peningkatan proses terus menerus (continual processes improvement), (Gaspersz,2013) [2].

Organisasi XZY merupakan gabungan dari dua organisasi dimana mempunyai 5 Direktorat yaitu Direktorat *Primary & Secondary Education, Higher Education, General Affair, Foundation Affair, dan Bussines Development Cooperation*. Direktorat *General Affair* bertanggung jawab dalam kegiatan pengembangan *human*

capital dan administrasi umum lainnya di kantor Yayasan. Pada penelitian ini difokuskan pada Direktorat *General Affair* bagian *Human Capital*. Penggabungan kedua yayasan tersebut menghasilkan struktur organisasi dan proses bisnis yang baru sehingga banyak proses bisnis tidak berjalan sesuai dengan fungsi dan standar yang ada. Pada kondisi SOTK *existing* Direktorat *General Affair* berdasarkan tingkat jabatannya terdapat tiga jenis manajemen level yaitu strategi, taktis, dan operasional (Stoner, 1996) [3]. Berikut ini merupakan review tabel SOTK Direktorat *General Affair* (HC) di Organisasi XYZ

Tabel I. 1 Review SOTK *Existing*

Jabatan	Jumlah Job pada SOTK
Direktur <i>General Affair</i> (Strategi)	2
VP <i>Human Capital</i> (Taktis)	7
AVP <i>Human Capital Development</i> (Operasional)	8

Tabel I.1 menjelaskan bahwa setiap tingkat jabatan memiliki SOTK (tupoksi) dengan jumlah yang telah ditentukan oleh Organisasi XYZ yaitu Direktur GA memiliki 2 tupoksi, VP 7 tupoksi dan AVP 8 tupoksi. Dari setiap tupoksi tersebut Direktorat *General Affair* memiliki satu *Standard Operating Procedure* (SOP) Pengembangan Pegawai yang meliputi Pendidikan Lanjut, Pelatihan, dan Mutasi Jabatan. Seperti yang diatur dalam ISO 9001:2008 klausul 6.2, pada SOP Pelatihan *existing* masih belum memenuhi dikarenakan tidak ada penentuan kebutuhan pelatihan dan beberapa aktivitas yang tidak memiliki rekaman. Selain itu dalam perumusan KPI (*Key Performance Indicator*) nya ada tetapi bukan variable terukur yang menunjukkan pada tujuan proses. Dan ukuran ukuran proses untuk memperbaiki proses bisnis pelatihan tidak ada.

Oleh karena itu sebelum dibuat standar yang baku berupa SOP, perlu dilakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap proses bisnis dari segi manajemen level. Pada segi manajemen level dapat digambarkan sebagai bangunan piramida dimana level puncak, tengah dan bawah. Level-level ini mencakup manajer puncak, manajer menengah dan manajer lini pertama. Tanggung jawab dari manajer puncak adalah keseluruhan kinerja dan keefektifan dari suatu perusahaan. Manajer tingkat puncak membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum pada suatu perusahaan. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lain dan pemerintah. Manajer tingkat menengah berada di antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Manajer ini bertugas merencanakan dan mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau puncak. Manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau pelaksanaan operasional para karyawan dan memastikan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dijalankan dengan baik.

ISO 9001:2008 klausul 6.2 merupakan klausul yang terdiri dari (6.2.1) yang menyatakan bahwa personel yang melaksanakan suatu pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian terhadap persyaratan produk harus berkemampuan atas dasar: pendidikan yang sesuai, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman. Dan (6.2.2) menyatakan bahwa manajemen organisasi harus menetapkan kebutuhan kompetensi untuk personel yang melaksanakan pekerjaan, memberikan pelatihan atau tindakan lain yang diambil untuk memenuhi kebutuhan kompetensi, dan mengevaluasi efektifitas dari tindakan yang dilakukan. Untuk itu diperlukan adanya metode yang dapat memenuhi persyaratan tersebut.

Pada penelitian menggunakan metode *American Productivity and Quality Center* (APQC) [4]. APQC merupakan PCF (*Process Classification Framework*). *Framework* ini memuat dua tabel dasar, yakni tabel kategori proses bisnis dan pengelompokan aktivitas bisnis. Untuk menyusun kedua hal itu, ada dasar acuan dalam pengklasifikasian apa saja yang masuk dalam proses bisnis. Ada 12 jenis kategori. Pada penelitian menggunakan kategori 6.0 tentang Develop and Manage Human Resources Strategies yang mencakup mengelola dan membuat strategi HR (6.1.1), menetapkan kebutuhan pelatihan (6.3.5.3), pengembangan dan melatih pegawai (6.3.5), memperkuat pelatihan dan pengembangan setelah selesai(6.3.5.4.1), Evaluasi efektifitas pelatihan(6.3.5.4.2).

2. METODOLOGI DAN USULAN

Pada penelitian dilakukan evaluasi GAP proses bisnis *existing* berdasarkan *Framework* APQC (*American Productivity and Quality Center*) dan *requirement* ISO 9001:2008 klausul 6.2. Kemudian dilakukan identifikasi proses bisnis pada level strategi, taktis, dan operasional. Setelah itu dibuatkan perancangan SOP pelaksanaan pelatihan pada level operasional dan menentukan KPI nya. Tahap ini menunjukkan perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan di Direktorat *General Affair* serta mengusulkan perbaikan berdasarkan kondisi *actual* direktorat di Telkom *Foundation*.

2.1 Evaluasi GAP Proses Bisnis Eksisting berdasarkan APQC dan ISO 9001:2008 klausul 6.2

Prosedur Pengembangan Pegawai melalui Pelatihan di Organisasi XYZ merupakan prosedur yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini dimulai dari perencanaan, pelaksanaan pelatihan, pelaporan dan evaluasi. ISO 9001:2008 klausul 6.2 berisi tentang persyaratan-persyaratan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. *American Productivity and Quality Center* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menyusun proses bisnis. APQC berupa *framework* agar membentuk aktivitas kerja yang lebih efektif dan efisien. Pada penelitian ini yang akan dibahas adalah kategori 6.0 tentang Develop and Manage Human Resources Strategies. Berikut adalah evaluasi GAP proses bisnis *existing* berdasarkan *Framework* APQC (*American Productivity and Quality Center*) dan *requirement* ISO 9001:2008 klausul 6.2. Berikut adalah evaluasinya Eksisting berdasarkan APQC dan ISO 9001:2008 klausul 6.2

- Proses bisnis pelatihan yang terdapat pada level strategi tidak ada. Kemudian proses Bisnis menentukan kebutuhan yang terdapat pada level taktis ada tetapi berada pada peraturan lama dan belum diperbaiki pada prosedur eksistingnya Dan pada level operasional SOP eksisting tidak tercantum rencana kebutuhan pelatihan untuk memenuhi kompetensi yang telah ditetapkan dalam peraturan pelatihan Telkom Foundation yang lama. Berdasarkan ISO 6.2.1, ISO 6.2.2 poin pertama dan kedua, APQC 6.1.1, 6.3.5.3, 6.3.5
- Di dalam prosedur *existing* sudah dilakukan penguatan pelatihan, tetapi rekaman tidak ada. Berdasarkan APQC 6.3.5.4.1
- Di dalam prosedur *existing* sudah dilakukan evaluasi pelatihan, tetapi rekaman tidak ada. Berdasarkan ISO klausul 6.2.2 point ketiga dan APQC 6.3.5.4.2

2.2 Rekapitulasi Usulan Perbaikan

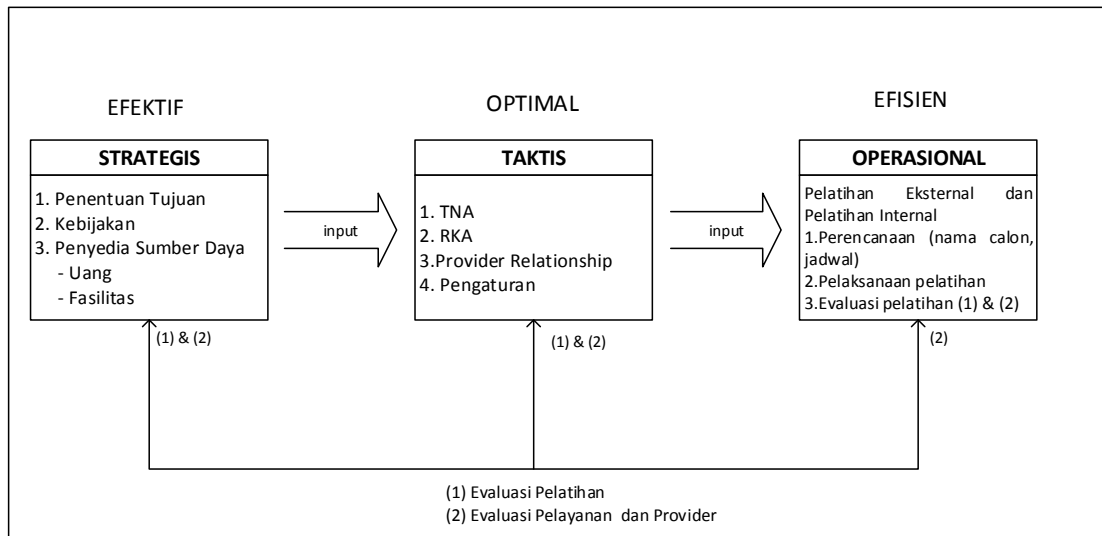
Berikut adalah rekapitulasi usulan perbaikan dan rancangan usulannya

- Adanya peta proses bisnis menetapkan strategi, taktis, dan operasional sebagai inputan pembuatan SOP operasional pelatihan.
- SOP pelaksanaan pelatihan pada level operasional usulannya mendapat inputan berupa rencana kerja pelatihan dan rekamannya terdokumentasikan. (Aktivitas 1 pada SOP usulan).
- SOP pelatihan usulannya tidak terdapat aktivitas untuk Direktur GA, karena SOP ini untuk operasional dan Direktur berada pada level strategis. (Aktivitas 1-8 pada SOP Usulan).
- SOP pelaksanaan pelatihan usulan semua alur prosesnya sesuai dengan proses bisnis usulan yang dibuat berdasarkan output dari level strategis dan taktis dan output dari SOP ini digunakan sebagai evaluasi level strategis dan taktis. Beserta semua jejak aktifitas berupa rekaman lengkap. (Aktivitas 3-8 pada SOP Usulan).

2.3 Peta Proses Bisnis Pelatihan

Dalam mengidentifikasi proses bisnis pelatihan terdapat tiga level yang terdiri dari strategi, taktis, dan operasional. Tahap ini menunjukkan perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan berdasarkan kondisi *actual* direktorat di Organisasi XYZ.

- Level strategi yaitu level yang bersifat efektif untuk mencapai hasil strategis yang setinggi-tingginya. Pada level ini menentukan tujuan atau goal, menentukan kebijakan pelatihan dan penyediaan sumber daya seperti uang dan fasilitas. Output dari level strategis berupa kebijakan yang dikeluarkan ini sebagai inputan level taktis.
- Level taktis yaitu level yang bersifat optimalisasi pencapaian hasil dengan sumber daya yang serendah mungkin. Pada level ini menentukan kebutuhan pelatihan pegawai berdasarkan analisis assementnya (TNA), RKA, provider relationship dan ketentuan-ketentuannya. Output dari level taktis ini adalah daftar rencana kerja pelatihan yang meliputi daftar nama calon peserta pelatihan, anggaran dan daftar penyelenggara yang akan menjadi inputan untuk level operasional.
- Level operasional yaitu level yang bersifat efisiensi dengan menggunakan sumber daya yang minimal dan menghindari hasil yang tidak sesuai dengan peraturan yang telah dibuat pada level taktis. Pada level ini akan dibuat rancangan SOP pelaksanaan pelatihan usulannya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan pelatihan. Output dari level ini adalah menghasilkan evaluasi pelayanan dan provider, evaluasi pelatihan yang digunakan sebagai acuan untuk evaluasi level strategi dan taktis. Sedangkan evaluasi pelayanan dan provider digunakan juga untuk evaluasi bagi level operasional itu sendiri. Berikut merupakan gambar peta proses bisnis pelatihan.



2.4 SOP Usulan dan KPI

Setelah melakukan pemetaan proses pelaksanaan pelatihan, selanjutnya dilakukan pembuatan SOP usulan pada level operasional dan KPI nya. Pada SOP usulan ini terdapat dua prosedur pelaksanaan pelatihan yaitu prosedur pelatihan eksternal, internal beserta KPI proses dan KPI outputnya. Prosedur ini bertujuan untuk melaksanakan kebutuhan pelatihan sesuai dengan rencana kebutuhan pelatihan yang telah ditetapkan. Dan KPI proses dan KPI Output ini digunakan untuk memantau pelaksanaan setiap aktivitas dan untuk melakukan perbaikan pada setiap aktivitas di dalam prosedur pelaksanaan pelatihan eksternal dan internal. Hasil rancangan SOP usulan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Prosedur Pelatihan Eksternal dan KPI prosesnya

Prosedur Pelatihan Eksternal		KPI Proses		
Aktivitas	Rekaman	Tujuan	Indikator	Cara menghitung
1. AVP HC Development menerima Daftar Rencana Kerja Pelatihan.	1.a Tanda Terima 1.b Rencana Kerja Pelatihan	Menyimpan data daftar Rencana Kerja Pelatihan yang telah diterima dengan baik	Proporsi jumlah kehilangan data rencana kerja pelatihan eksternal.	$\frac{\sum \text{data rencana yang diterima}}{\sum \text{seluruh data rencana pelatihan}} \times 100\%$
2. APV HC Development mengumumkan ke pegawai.	2. Surat Pengumuman	Pegawai menerima pengumuman	Rata rata hari keterlambatan pegawai menerima pengumuman	$\frac{\sum \text{hari keterlambatan pegawai menerima pengumuman}}{\sum \text{seluruh pengumuman rencana pelatihan}}$
3. Pegawai mencari provider dan mengusulkan program pelatihan yang akan diikuti.	3. Daftar event pelatihan	Pegawai mendapatkan provider yang sesuai	Proporsi jumlah usulan yang sesuai atau tidak sesuai	$\frac{\sum \text{pegawai yang sesuai dengan Rencana pelatihan}}{\sum \text{pegawai yang mengusulkan pelatihan}} \times 100\%$
4. AVP HC Development menerima dan mengevaluasi.	4.a Dokumen Rencana Kerja Pelatihan 4.b Surat Usulan	Keputusan yang keluar cepat dan tepat	<ul style="list-style-type: none"> • Rata rata hari keterlambatan keluar keputusan • Jumlah keputusan yang dikomplain 	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\sum \text{hari keterlambatan keluarnya keputusan}}{\sum \text{semua keputusan yang keluar}}$ • 1- $\frac{\sum \text{keputusan yang dikomplain}}{\sum \text{keputusan yang keluar}}$

5. VP HC mengevaluasi.	5. Surat Usulan	Keputusan yang keluar cepat dan tepat	Rata rata hari keterlambatan keluar keputusan	$\frac{\sum \text{hari keterlambatan keluarnya keputusan}}{\sum \text{semua keputusan yang keluar}}$
6. AVP HC Development menerbitkan Surat tugas dan Surat permohonan biaya.	6.a Surat Tugas 6.b Surat Permohonan Biaya	Menerbitkan Surat Tugas dan Surat permohonan biaya dengan tepat waktu.	Rata rata hari keterlambatan	$\frac{\sum \text{hari keterlambatan penerbitan Surat Tugas}}{\sum \text{semua penerbitan surat tugas yang keluar}}$
7. Pegawai melaksanakan Pelatihan dan mengisi form evaluasi.	7.a Tanda Terima 7.b Fotocopy Serifikat 7.c Form Evaluasi	Pegawai melaksanakan pelatihan sesuai ketentuan	<ul style="list-style-type: none"> Proporsi jumlah pegawai yang berhasil melaksanakan pelatihan eksternal. Rata rata hari keterlambatan 	<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\sum \text{pegawai yang berhasil melaksanakan pelatihan eksternal}}{\sum \text{pegawai yang mendapat surat tugas}} \times 100\%$ $\frac{\sum \text{hari keterlambatan pegawai menyerahkan sertifikat}}{\sum \text{semua pegawai yang melaksanakan pelatihan eksternal}}$
8. AVP HC Development menerima form evaluasi, menjadwalkan BIT dan Menginput DIP.	8.a Tanda Terima 8.b DIP	Merekam dan mencatat data dengan lengkap	Proporsi data yang terekam pada aktivitas terhadap seluruh data keseluruhan	$\frac{\sum \text{data yang yg terekam pada aktivitas}}{\sum \text{seluruh data Rekaman pelatihan eksternal}} \times 100\%$

Tabel Prosedur Pelatihan Internal dan KPI prosesnya

Prosedur Pelatihan Internal		KPI Proses		
Aktivitas	Rekaman	Tujuan	Indikator	Cara menghitung
1. AVP HC Development menerima Daftar Rencana Kerja Pelatihan Internal.	1.a Tanda Terima 1.b Rencana Kerja Pelatihan	Menyimpan data daftar Rencana Kerja Pelatihan yang telah diterima dengan baik	Proporsi jumlah kehilangan data rencana kerja pelatihan internal.	$\frac{\sum \text{data rencana yang diterima}}{\sum \text{seluruh data rencana pelatihan internal}} \times 100\%$
2. AVP HC Development menyusun Proposal.	2. Proposal Pelatihan	Menyusun proposal dengan tepat waktu	Proporsi hari keterlambatan menyusun proposal pelatihan internal.	$\frac{\sum \text{hari keterlambatan menyusun proposal pelatihan internal}}{\sum \text{hari keterlambatan menyusun proposal pelatihan internal}}$
3. Logistik melakukan Pengadaan.	3. Dokumen Logistik	Mendapatkan provider tepat waktu.	Proporsi hari keterlambatan logistic mendapatkan provider	$\frac{\sum \text{hari keterlambatan logistic mendapatkan provider}}{\sum \text{hari keterlambatan logistic mendapatkan provider}}$
4. AVP HC Development menjadwalkan pelatihan internal dan mengumumkan ke pegawai.	4. Surat Pengumuman	Pegawai menerima pengumuman pelatihan internal	Rata rata hari keterlambatan pegawai menerima pengumuman pelatihan internal	$\frac{\sum \text{hari keterlambatan pegawai menerima pengumuman}}{\sum \text{seluruh pengumuman rencana pelatihan internal}}$

5. Pegawai melaksanakan Pelatihan dan mengisi form evaluasi.	5.a Tanda Terima 5.b Fotocopy Sertifikat 5.c Form Evaluasi	Pegawai melaksanakan pelatihan sesuai ketentuan	<ul style="list-style-type: none"> Proporsi jumlah pegawai yang berhasil melaksanakan pelatihan internal. Rata rata hari keterlambatan 	<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\sum \text{pegawai yang berhasil melaksanakan pelatihan internal}}{\sum \text{pegawai yang mendapat surat tugas}} \times 100\%$ $\frac{\sum \text{hari keterlambatan pegawai menyerahkan sertifikat}}{\sum \text{semua pegawai yang melaksanakan pelatihan internal}}$
6. AVP HC Development menerima form evaluasi, menjadwalkan BIT dan Menginput DIP.	6.a Tanda Terima 6.b DIP	Merekam dan mencatat data dengan lengkap	Proporsi data yang terekam pada aktivitas terhadap seluruh data keseluruhan	$\frac{\sum \text{data yang yg terekam pada aktivitas}}{\sum \text{seluruh data rekaman pelatihan internal}} \times 100\%$

Tabel KPI Output

Tujuan	Measurement	Indikator	Cara mengukur
Melaksanakan rencana pelatihan yang telah ditetapkan dengan Sumber Daya seefisien mungkin dan memberikan pelayanan dengan sebaiknya.	<ul style="list-style-type: none"> Ketepatan pegawai yang melaksanakan pelatihan Penghematan biaya Kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> Proporsi pegawai yang berhasil melaksanakan pelatihan terhadap semua pegawai yang sesuai dengan rencana. Proporsi biaya yang diserap untuk pelatihan terhadap biaya yang disediakan. Index kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\sum \text{pegawai yang berhasil Melaksanakan pelatihan}}{\sum \text{pegawai yang Direncanakan}} \times 100\%$ $\frac{\sum \text{biaya yang terserap}}{\sum \text{biaya yang disediakan}} \times 100\%$ $\frac{\sum \text{nilai kepuasan}}{\text{Total nilai}} \times 100\%$

2.5 Verifikasi

Pada tahap ini setelah dilakukan perbaikan proses bisnis, perancangan SOP usulan, menentukan KPI proses dan KPI outputnya kemudian dilakukan verifikasi kepada SDM Telkom Foundation. Verifikasi telah dilakukan kepada Direktorat *General Affair*.

3. KESIMPULAN

- Proses bisnis pelatihan terdapat tiga level yang terdiri dari:
 - Level strategi yaitu level yang menentukan tujuan atau goal, menentukan kebijakan pelatihan dan penyediaan sumber daya seperti uang dan fasilitas.
 - Level taktis yaitu level yang menentukan kebutuhan pelatihan pegawai berdasarkan analisis assesmentnya (TNA), RKA, provider relationship dan ketentuan ketentuannya.
 - Level operasional yaitu level yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan pelatihan.
- Rancangan SOP usulan pelaksanaan pelatihan pada level operasional terdiri dua prosedur yaitu prosedur pelatihan internal dan eksternal yang masing masing terdiri dari 8 dan 6 kegiatan berdasarkan inputan dari proses bisnis pada level taktis. Kemudian SOP tersebut diukur berdasarkan KPI proses dan KPI outputnya.

4. DAFTAR PUSAKA

- [1] Harrington, dkk., 1991 . Business Process Improvement Workbook, The McGraw-hill Companies, Inc.
- [2] Gaspersz, Vincent. 2012. *Three in One, ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001*. Jakarta: Vinchristo Publication
- [3] Stoner. 1996. Manajemen, (Online) (<http://dokumen.tips/documents/manajemen-af-stoner.html>, diakses 01 Mei 2015)
- [4] APQC. 2007. *Process Classification Framework For Education*. Texas

