

**ANALISIS EFEKTIVITAS PENERAPAN *STANDARD OPERATING
PROCEDURE (SOP)* PADA DEPARTEMEN *COMMUNITY & ACADEMY*
RUN SYSTEM (PT GLOBAL SUKSES SOLUSI Tbk)**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Dian Ratna Nabilla

Nomor Mahasiswa : 18311482

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2022**

**ANALISIS EFEKTIVITAS PENERAPAN *STANDARD OPERATING
PROCEDURE (SOP)* PADA DEPARTEMEN *COMMUNITY & ACADEMY*
RUN SYSTEM (PT GLOBAL SUKSES SOLUSI Tbk)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Dian Ratna Nabilla

18311482

**Program Studi Manajemen
Program Sarjana Strata-1 Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
2022**

PERNYATAAN PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku.”

Temanggung, 11 Oktober 2022

Penulis,



Dian Ratna Nabilla

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Analisis Efektivitas Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada
Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk)

Nama : Dian Ratna Nabilla
Nomor Mahasiswa : 18311482
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 6 Oktober 2022
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



Al Hasin, Drs., MBA., CSEP.

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS EFEKTIVITAS PENERAPAN STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)
PADA DEPARTEMEN COMMUNITY & ACADEMY RUN SYSTEM (PT GLOBAL SUKSES
SOLUSI TBK)**

Disusun Oleh : **DIAN RATNA NABILLA**

Nomor Mahasiswa : **18311482**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Jumat, 04 November 2022

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Al Hasin, Drs., MBA.



Penguji : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ANALISIS EFEKTIVITAS PENERAPAN *STANDARD OPERATING PROCEDURE* (SOP) PADA DEPARTEMEN *COMMUNITY & ACADEMY* RUN SYSTEM (PT GLOBAL SUKSES SOLUSI Tbk)

Dian Ratna Nabilla

Universitas Islam Indonesia

Email: 18311482@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) berdasarkan tujuh hal pokok dalam SOP yaitu efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini melibatkan lima orang anggota RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk).

Dari tujuh indikator efektivitas *SOP*, empat indikator menunjukkan bahwa penerapan SOP sudah efektif. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) sudah efektif. Adapun penerapan SOP berdasarkan tujuh hal pokok dalam SOP memiliki beberapa kekurangan antara lain pada indikator efisiensi, konsistensi dan penyelesaian masalah.

Kata Kunci: *Standard Operating Procedure*, efektivitas, SOP, tujuh hal pokok

dalam SOP

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effectiveness of the implementation of Standard Operating Procedures (SOP) in Community & Academy Department in RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) based on seven main points in the SOP, which are efficiency, consistency, error minimization, problems, labor protection, process chart, and defense limits. This study involved five staff members of RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk). This study uses a qualitative research method and interviews, observations, and documentation as data collection methods. In this study, data reduction, data display, and conclusion drawing are being used for the data analysis method.

The results of the study indicate that four indicators show that the implementation of the SOP has been effective. Therefore, it can be concluded that the application of Standard Operating Procedures at the Community & Academy Department RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) has been effective. The implementation of the SOP based on the seven main points in the SOP has several shortcomings, including indicators of efficiency, consistency and problem solving.

Keywords: *Standard Operating Procedures, effectiveness, SOP, seven main points in the SOP*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat, rahmat, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Efektivitas Penerapan *Standard Operating Procedure (SOP)* pada Departemen *Community & Academy RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk)*”**. Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Selama penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta motivasi kepada penulis. Dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas semua nikmat yang telah diberikan.
2. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si, Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Al Hasin, Drs., MBA., CSEP. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, nasihat, serta masukan selama penulisan skripsi ini berlangsung.
6. Keluarga besar RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk.) yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian.
7. Ibu Sri Andayani, Bapak Tri Dinar Wismanto, selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan pengertian pada penulis.
8. Kakak Dian Wira Widiarto dan Aniza Febrikuvi yang selalu memberikan doa dan dukungan pada penulis.
9. Ade, Adnan, Mutia, Monic, dan Alifah selaku sahabat yang selalu mendengarkan keluh kesah dan memberikan semangat pada penulis.
10. Tinezia, Farah Putri, Farrah Aulia, dan Mila sebagai teman seperjuangan kuliah yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan semangat bagi penulis.

Temanggung, Oktober 2022



Dian Ratna Nabilla

DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan Plagiarisme	ii
Lembar Pengesahan Skripsi	iii
Lembar Pengesahan Ujian Skripsi.....	iv
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teori.....	11
2.2.1 Pengertian <i>Standard Operating Procedure</i>	11
2.2.2 Indikator Pokok Dalam <i>Standard Operating Procedure</i>	12
2.2.3 Tujuan dan Fungsi <i>Standard Operating Procedure</i>	15
2.2.4 Manfaat <i>Standard Operating Procedure</i>	17
2.2.5 Penerapan <i>Standard Operating Procedure</i>	18
2.2.6 Efektivitas Penerapan <i>Standard Operational Procedure</i>	20
2.2.7 Kerangka Berpikir	25
BAB III METODOLOGI	26
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	26
3.2 Lokasi Penelitian.....	27
3.3 Unit Analisis	28
3.4 Informan Penelitian dan Teknik Penentuan Informan	28
3.5 Metode Pengumpulan Data	30
3.6 Teknik Analisis Data.....	32

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Profil Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4.1.1 Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4.1.2 Struktur Organisasi, Wewenang, dan Tanggung Jawab	38
4.1.3 Departemen Community & Academy	44
4.2 <i>Standard Operating Procedure</i> Pada Departemen <i>Community & Academy</i> RUN System	45
4.2.1 <i>Standard Operating Procedure</i> Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal ..	46
4.2.2 <i>Standard Operating Procedure</i> Pelatihan dan Sertifikasi Internal.....	48
4.2.3 <i>Standard Operating Procedure</i> Pelatihan Magang/ <i>Internship</i>	50
4.3 Penerapan <i>Standard Operating Procedure</i> pada Departemen <i>Community & Academy</i>	52
4.4 Tingkat Efektivitas Penerapan <i>Standard Operating Procedure</i> Pada Departemen <i>Community & Academy</i> Berdasarkan Pada Tujuh Hal Pokok Dalam <i>Standard Operating Procedure</i>	57
4.4.1 Efisiensi.....	57
4.4.2 Konsistensi	63
4.4.3 Minimalisasi Kesalahan	72
4.4.4 Penyelesaian Masalah	80
4.4.5 Perlindungan Tenaga Kerja.....	87
4.4.6 Peta Kerja.....	90
4.4.7 Batasan Pertahanan	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Efisiensi	60
Tabel 4. 2. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Konsistensi.....	67
Tabel 4. 3. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Minimalisasi Kesalahan.....	76
Tabel 4. 4. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Penyelesaian Masalah.....	84
Tabel 4. 5. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Perlindungan Tenaga Kerja ...	89
Tabel 4. 6. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Peta Kerja.....	92
Tabel 4. 7. Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Batasan Pertahanan	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir	25
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RUN System.....	39
Gambar 4. 2. Alur Kerja Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal.....	48
Gambar 4. 3. Alur Kerja Pelatihan dan Sertifikasi Internal	50
Gambar 4. 4. Alur Kerja Pelatihan Magang/ <i>Internship</i> RUN System.....	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Transkrip Wawancara.....	107
Lampiran II	Display Data Wawancara Penerapan <i>Standard Operating Procedure</i> pada Departemen Community & Academy RUN System (PT. Global Sukses Solusi).....	139
Lampiran III	Tingkat Efektivitas SOP berdasarkan tujuh hal pokok <i>Standard Operating Procedure</i> pada Departemen Community & Academy RUN System (PT. Global Sukses Solusi Tbk).....	140



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi yang semakin hingar-bingar dengan kemajuan di sisi teknologi maupun pengetahuan, bisnis juga mengalami kemajuan dan perkembangan yang signifikan. Masyarakat mulai merintis usaha mulai dari skala kecil hingga skala besar dalam berbagai bidang. Namun, di balik kemajuan dan perkembangan tersebut terdapat persaingan yang ketat antar perusahaan dan perubahan yang sangat cepat yang sulit untuk diprediksi. Hal ini menuntut perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya dengan tujuan agar tetap bertahan dalam pasar. Salah satu cara untuk mempertahankan bisnis adalah melalui keunggulan kompetitif, penyusunan struktur organisasi yang berkesinambungan, serta membuat dan menerapkan suatu standar untuk mengatur pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan adanya suatu standar tersebut, seluruh kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang sesuai dengan perusahaan.

Standard Operating Procedure (SOP) adalah acuan pokok mengenai tahapan yang berhubungan dengan aktivitas kerja dalam sebuah perusahaan (Nur'aini, 2020). SOP tersebut bersifat mengikat dan membatasi bagaimana karyawan bekerja. Dengan adanya SOP, kegiatan yang dilakukan akan berjalan secara terstruktur dan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya sesuai dengan visi misi yang dimiliki. Selain itu, SOP juga dibutuhkan untuk

meminimalisasi terjadinya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan sebagai alat ukur atau standar untuk mengevaluasi kinerja karyawan apabila masih belum efektif dan efisien. Dengan diterapkannya SOP, diharapkan aktivitas dalam perusahaan dapat terlaksana secara sistematis, tepat waktu, dan dapat dipertanggung jawabkan (Maksum, 2006).

Semua perusahaan wajib memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai rambu-rambu agar semua kegiatan operasional yang dilakukan di dalam perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan secara sistematis. Sebuah standar untuk mengontrol seluruh kegiatan operasional yang terjadi di perusahaan diperlukan dalam setiap perusahaan sebagai acuan untuk mengetahui apakah produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sudah sesuai dengan standar yang ada serta untuk melihat dan mengevaluasi kinerja di perusahaan tersebut.

Namun demikian, menerapkan *Standard Operating Procedure* dengan baik pada suatu perusahaan bukanlah suatu hal yang sangat sederhana. Sering kali terdapat beberapa hambatan yang dialami seperti alur koordinasi pada perusahaan yang rumit, tidak adanya kontrol yang berkelanjutan, dan karyawan yang belum paham mengenai isi dari SOP (Nur'aini, 2020). Dibutuhkan kekompakan dan kepatuhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan *Standard Operating Procedure* yang disusun agar perusahaan dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai.

Sebagai sebuah perusahaan penyedia solusi perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP), RUN System pada setiap departemennya menerapkan SOP untuk memastikan kegiatan yang dilakukan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan, terstruktur, serta untuk meminimalisasi kesalahan dan kelalaian yang mungkin terjadi. Salah satu departemen pada RUN System yang menerapkan SOP adalah Departemen *Community & Academy*. SOP yang diterapkan tersebut meliputi SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal, SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal, serta SOP Pelatihan Magang. Dengan adanya suatu standar tersebut, maka kinerja karyawan dapat diobservasi dan dievaluasi sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal bertujuan untuk memberikan pelatihan dan/atau sertifikasi kepada pihak eksternal. SOP ini mengatur mulai dari permintaan pelatihan dan sertifikasi sampai ke penilaian pelatihan dan sertifikasi yang nantinya akan diberikan ke peserta dengan bentuk sertifikat. Sementara itu, SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal bertujuan untuk memberikan pelatihan dan/atau sertifikasi kepada departemen yang mengajukan permintaan pelatihan. SOP ini mengatur tahapan dan metode penyelenggaraan Pelatihan dan Sertifikasi Internal mulai dari persiapan pelatihan dan/atau sertifikasi hingga proses pelatihan dan/atau sertifikasi selesai dengan mempertimbangkan persyaratan ISO terkait. Sedangkan pada SOP Pelatihan Magang, SOP ini bertujuan untuk standarisasi *product knowledge* RUN System. SOP ini mengatur tahapan dari pembukaan

program Pelatihan Magang RUN System sampai dengan proses sertifikat kelulusan diberikan kepada peserta. Pada setiap tahapan pada kegiatan yang dilakukan, karyawan harus mengisi formulir yang sudah disediakan dan tercantum dalam dokumen SOP masing-masing, contohnya formulir Permintaan Pelatihan RUN System dan Penilaian dan Sertifikasi Pelatihan Internal RUN System pada SOP Penilaian dan Sertifikasi Internal.

Akan tetapi, pada realitanya masih terdapat beberapa karyawan Departemen *Community & Academy* RUN System yang belum bekerja sesuai dengan SOP. Salah satu contohnya adalah masih terdapat karyawan yang lalai mengisi formulir berdasar SOP. Selain itu, terdapat kegiatan yang belum berjalan sesuai dengan diagram alir dalam SOP. Contohnya adalah tidak adanya kegiatan *field experience* pada pelatihan magang RUN System *Batch II* yang seharusnya dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan magang dan penilaian pelatihan magang. Di samping itu, masih terdapat pemborosan waktu pada kegiatan pelatihan magang dan sistem *approval* dokumen SOP yang dilakukan direksi di kantor Jakarta.

Salah satu kunci keberhasilan dalam pelaksanaan bisnis yang efektif adalah dengan menerapkan SOP sesuai dengan dengan standar yang telah diterapkan. Menurut Adrinal Tanjung dan Bambang Subagjo dalam Putra dan Rani (2022), SOP merupakan instruksi tertulis sederhana untuk menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang paling efektif dalam rangka memenuhi persyaratan operasional. SOP dapat dikatakan efektif jika kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar

sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (Sumenge dalam Baharudinsyah (2016).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Efektivitas Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk)”**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka ditentukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) berdasarkan tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* yang meliputi efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penyusunan laporan ini adalah mengetahui efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) berdasarkan tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* yang meliputi efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan

tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan pada *Standard Operating Procedure* pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk).

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijabarkan, maka manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan juga wawasan bagi:

a. Penulis

Manfaat yang dapat diperoleh bagi penulis adalah untuk mengaplikasikan ilmu manajemen yang telah diperoleh dan dipelajari serta menambah wawasan dalam mengatasi kasus nyata di dunia bisnis.

b. Perusahaan

Manfaat yang diperoleh bagi perusahaan yaitu sebagai sumber informasi guna melakukan evaluasi apakah *Standard Operating Procedure* (SOP) yang sudah ada dan sedang berjalan saat ini masih layak atau perlu dilakukan penyesuaian ulang untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas perusahaan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan bahan referensi terhadap penelitian yang sama tetapi dengan objek pembahasan yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Salah satu rujukan penulis dalam mengkaji penelitian ini adalah menggunakan penelitian terdahulu. Penelitian yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah jurnal yang berjudul “Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada PT Yoofix Digital Indonesia” oleh Fahrian Sani Akbar (2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang penerapan Standar Operasional Prosedur pada PT Yoofix Digital Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan juga menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi langsung di lapangan, wawancara, dan dokumentasi. Metode pengujian data yang digunakan adalah triangulasi, sedangkan metode analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa penerapan SOP pada PT Yoofix Digital Indonesia dilatar belakangi oleh kebutuhan untuk memperjelas alur kerja dan untuk menegaskan konsep kerjasama yang ada. SOP yang diterapkan bersifat fleksibel dan dinamis serta lebih mengutamakan nilai. Namun, keberhasilan dalam menjalankan SOP tersebut sangat bergantung pada bagaimana tiap anggota organisasi dapat bijak menyikapi kefleksibelan yang diberikan.

Selain itu, penelitian yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah jurnal yang berjudul “Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di

Departemen HRD PT Sumber Maniko Utama” oleh A.A. Gede Ajusta dan Syahrial Addin (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan SOP yang terjadi pada departemen HRD PT Sumber Maniko Utama. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan mengacu pada 7 hal pokok dalam SOP yang meliputi efisiensi, konsisten, meminimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah dan batasan pertahanan. Teknik pengumpulan data melalui wawancara. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan Departemen HRD telah menerapkan SOP yang dibuat perusahaan. Adapun tentang hal pokok dalam SOP memiliki beberapa kekurangan diantaranya penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja dan peta kerja.

Sherilyn Gishella (2018) melakukan penelitian berjudul “Analisis Penerapan *Standard Operational Procedure* dalam Proses Produksi Pada PT Pertiwimas Adi Kencana”. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan mengevaluasi penerapan Standard Operasional Prosedur dalam proses produksi pada PT Pertiwimas Adi Kencana. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive* sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pertiwimas Adi Kencana sudah memiliki SOP dalam proses produksinya yang mencakup efisiensi, konsistensi, meminimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, batas pertahanan.

Chulin Chen, MSN, dkk (2016) melakukan penelitian berjudul "*Use and implementation of standard operating procedures and checklists in prehospital emergency medicine: a literature review*". Tinjauan ini bertujuan untuk menganalisis literatur yang diterbitkan untuk memperkenalkan penggunaan dan penerapan prosedur operasi standar (SOP) dan daftar periksa dalam pengobatan darurat pra-rumah sakit dan dampaknya terhadap kepatuhan pedoman dan hasil pasien. Metode yang digunakan adalah pencarian literatur bahasa Inggris dilakukan dengan menggunakan database Cochrane Library, MEDLINE, EMBASE, Springer, Elsevier, dan ProQuest. Total akhir 13 studi diidentifikasi yang menggambarkan penggunaan dan implementasi SOP (9 studi) dan daftar periksa (4 studi) di berbagai bidang pengobatan darurat pra-rumah sakit termasuk manajemen pra-rumah sakit pasien dengan penyakit paru obstruktif kronik eksaserbasi akut dan sindrom koroner akut, manajemen jalan napas pra-rumah sakit, dokumentasi medis, triase Layanan Medis Darurat, dan transportasi pasien.

Selain itu, penulis merujuk pada penelitian yang berjudul "Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen *Marketing* dan HRD PT Cahaya Indo Persada" oleh Gabriele (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang terjadi pada departemen *marketing* dan HRD di PT Cahaya Indo Persada. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan mengacu pada 7 hal pokok dalam SOP Teknik pengumpulan data adalah melalui wawancara. Hasil analisis

menunjukkan bahwa karyawan departemen *marketing* dan HRD telah menerapkan SOP yang dibuat perusahaan. Adapun tentang hal pokok dalam SOP departemen *marketing* dan HRD memiliki beberapa kekurangan pada bagian efisiensi dalam SOP *marketing*. Terdapat kekurangan pada bagian penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja dan peta kerja pada SOP departemen *marketing* dan HRD.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu topik dalam meneliti penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang merujuk pada teori Joko Dwi Santosa (2014) yaitu tujuh hal pokok dalam SOP yaitu efisiensi, konsisten, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan berdasarkan yang berdasarkan Selain itu, persamaan lain yang dimiliki adalah metode analisis yang digunakan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Sementara itu, perbedaan antara penelitian penulis dan penelitian terdahulu adalah dari segi objek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah meneliti efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk).

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengertian *Standard Operating Procedure*

SOP adalah dokumen proses yang menjelaskan secara rinci cara karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu. SOP dapat berbentuk diagram alir proses (*flowchart*), spesifikasi material, dan sebagainya (De Treville et al., 2005). Menurut Nur'aini (2020) *Standard Operating Procedure* dapat didefinisikan sebagai salah satu panduan pokok mengenai tahapan yang berhubungan dengan aktivitas kerja yang dilakukan secara rutin maupun non rutin dalam sebuah perusahaan.

Tambunan (2008:79) menjelaskan bahwa *Standard Operating Procedure* merupakan suatu pedoman yang berisi prosedur standar yang bertujuan untuk menjamin bahwa semua tindakan yang dilakukan di dalam organisasi berjalan secara terencana, efektif, dan efisien. Sedangkan menurut Messila (dalam Winata, 2016) *Standard Operating Procedure* merupakan sebuah acuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengendalian terhadap kegiatan operasional perusahaan.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Standard Operating Procedure* (SOP) merupakan acuan bagi karyawan yang berisi mengenai standar prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan serta dapat meminimalisasi kesalahan.

2.2.2 Indikator Pokok Dalam *Standard Operating Procedure*

Menurut (Santosa, 2014:10-14) terdapat tujuh hal pokok dalam SOP yaitu efisiensi, konsisten, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan.

a. Efisiensi

Efisiensi dapat diartikan sebagai kegiatan yang berhubungan dengan ketepatan. Pada pelaksanaannya, aktivitas kerja diharapkan dapat lebih cepat, tepat, cermat, dan sesuai dengan tujuan perusahaan serta target yang dituju oleh perusahaan. Dengan prosedur yang terstandar dengan baik, karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas pekerjaannya karena adanya proses pembelajaran yang secara terus menerus selama pelaksanaan pekerjaan (Gie dalam Anggriani & Herfianti, 2017)

b. Konsistensi

Konsistensi dapat diartikan sebagai ketetapan atau konstan. Keadaan yang konstan atau hal-hal yang tidak berubah dapat memudahkan dalam pengukuran untung dan rugi dalam sebuah perusahaan. Kedisiplinan yang tinggi sangat dibutuhkan agar konsistensi dapat tercapai. SOP akan berdampak positif apabila diterapkan dengan benar secara konsisten dan terus menerus (Chen et al., 2016).

c. Minimalisasi kesalahan

Sebagai panduan dalam menjalankan kegiatan pekerja dalam perusahaan, *Standard Operating Procedure* berperan sebagai kompas agar kegiatan yang dilakukan berjalan secara sistematis. SOP diharapkan dapat mengurangi berbagai macam kesalahan atau *error* pada setiap ranah kerja yang dapat berakibat fatal dan merugikan perusahaan.

d. Penyelesaian masalah

Standard Operating Procedure merupakan salah satu instrumen yang dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan kerja dan membantu mengidentifikasi potensi masalah. (Steiner, 2014). SOP dapat membantu perusahaan dalam penyelesaian masalah atas konflik antar pekerja yang mungkin timbul selama melakukan aktivitas kerja dalam perusahaan. Adanya SOP menjadikan pihak yang berkonflik harus tunduk pada SOP dan kembali bekerja sesuai acuan dan batasan yang ada.

e. Perlindungan tenaga kerja

Perlindungan tenaga kerja merupakan langkah atau tahapan yang memuat segala tata cara untuk melindungi unit kerja serta karyawan dari kesalahan yang bersumber dari administrasi atau faktor lainnya yang dapat berdampak buruk bagi organisasi. SOP berperan untuk melindungi hal-hal yang berkaitan dengan persoalan pegawai sebagai loyalitas perusahaan dan pegawai sebagai individu untuk menjamin hak-haknya, serta berfungsi

sebagai standar dalam melindungi keselamatan karyawannya pada saat mereka bekerja (Bhattacharya, 2015).

f. Peta kerja

Peta kerja adalah pola dimana semua kegiatan tersusun secara sistematis dan dapat memperjelas alur kerja masing-masing pegawai sehingga menjadi lebih fokus dan tidak meluas kemana-mana. Peta kerja berhubungan dengan poin efisiensi dan konsistensi. Pada poin efisiensi yang salah satu syaratnya adalah fokus terhadap peta yang akan dijalankan, *mapping* atau pemetaan suatu pekerjaan atau akan membantu kemajuan perusahaan. Sementara itu pada poin konsistensi, peta kerja yang jelas akan membentuk perilaku disiplin. Efisiensi dan konsistensi yang diterapkan akan mempermudah perusahaan untuk mewujudkan visi misi yang hendak dicapai. SOP membantu menciptakan sebuah standar yang disepakati dan meningkatkan koordinasi serta komunikasi antar karyawan. SOP juga membantu dalam pengambilan keputusan dalam kondisi yang berpotensi menimbulkan stres. (Steiner, 2014)

g. Batas pertahanan

Pada indikator ini, *Standard Operating Procedure* diibaratkan sebagai benteng pertahanan yang kuat karena segala aktivitas perusahaan sudah tercantum dengan jelas dalam prosedur. Oleh karena itu, pemeriksaan

dari luar perusahaan tidak dapat menyebabkan perubahan pada isi SOP dan tidak dapat merubah atau menggoyahkan perusahaan.

2.2.3 Tujuan dan Fungsi *Standard Operating Procedure*

Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai panduan bagi karyawan untuk melakukan aktivitas di dalam perusahaan diharapkan dapat menciptakan kinerja yang lebih efisien, konsisten, serta dapat memudahkan dilakukannya evaluasi karyawan untuk kemajuan perusahaan. Tanpa adanya SOP pada suatu perusahaan, kinerja antara manajemen dan karyawan tidak akan dapat berjalan dengan baik, serta hak dan kewajiban dari masing-masing pihak tidak dapat ditentukan. Disamping itu, perusahaan juga kesulitan dalam menilai kinerja karyawannya dengan profesional karena tidak adanya alat ukur yang jelas. (Andika et al., 2022). SOP juga penting untuk menangani persyaratan hukum dan peraturan yang mempengaruhi operasi lembaga dan perusahaan (Steiner, 2014). Menurut Bhattacharya (2015), tujuan dari *Standard Operating Procedure* adalah sebagai berikut:

- a. Membantu memastikan kualitas dan konsistensi layanan.
- b. Membantu memastikan bahwa praktik yang baik dicapai setiap saat.
- c. Memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk memaksimalkan keahliannya.
- d. Membantu menghindari kebingungan tentang peran karyawan dalam melakukan pekerjaan (klarifikasi peran).

- e. Memberikan saran dan bimbingan kepada karyawan tetap maupun paruh waktu.
- f. Menjadi alat untuk melatih anggota karyawan baru.
- g. Memberikan kontribusi untuk proses audit.

Sedangkan menurut Setiawati (dalam Baharudinsyah, 2016) tujuan dari dibentuknya *Standard Operating Procedure* adalah:

- a. Memberikan rekaman kegiatan dan pengoperasian secara praktis.
- b. Memberikan informasi yang konsisten. Konsistensi menciptakan kedisiplinan bagi semua anggota organisasi.
- c. Memudahkan menyaring hal-hal dalam pekerjaan yang tidak berkaitan secara langsung dengan prosedur yang sudah ada.
- d. Mengantisipasi banyaknya kesalahan yang mungkin terjadi.
- e. Memperbaiki performa atau kualitas pegawai dalam organisasi.
- f. Membantu menguatkan regulasi perusahaan.
- g. Memastikan efisiensi tiap-tiap kegiatan operasional dalam perusahaan.

Menurut Setiawati (dalam Baharudinsyah, 2016) fungsi *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang runtut, terstruktur, serta dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, SOP juga berfungsi untuk menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah disetujui di perusahaan. Sementara itu, fungsi dari penerapan *Standard Operating Procedure* menurut Hartatik (2014) adalah:

- a. Memperlancar tugas karyawan dalam suatu divisi atau unit kerja.
- b. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
- c. Mengetahui dengan jelas kendala dalam pelaksanaan pekerjaan dan mudah dilacak.
- d. Mengarahkan karyawan untuk bersikap disiplin dalam bekerja.
- e. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

2.2.4 Manfaat *Standard Operating Procedure*

Standard Operating Procedure menjelaskan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku untuk menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis. Menurut penjelasan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan No.PER/21/M-PAN/11/2008 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operational Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan, 2008), manfaat SOP secara umum bagi organisasi adalah:

- a. Sebagai standar bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Membantu karyawan untuk meminimalisasi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan.
- c. Menciptakan parameter yang membantu untuk mengevaluasi kerja yang dilakukan dan meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menghindari adanya tumpang tindih pelaksanaan tugas.
- e. Sebagai pelindung bagi karyawan dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan.

Sementara itu, menurut Nur'aini (2020) manfaat *Standard Operating Procedure* di antaranya adalah:

- a. Memberikan kejelasan tentang prosedur kegiatan.
- b. Menghemat waktu dan tenaga dalam proses pelatihan (*training*) karyawan.
- c. Menyamaratakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh semua pihak dalam perusahaan (standarisasi kegiatan).
- d. Mempermudah manajer atau *supervisor* dalam melakukan evaluasi dan penilaian.
- e. Membantu untuk mengontrol konsistensi kualitas perusahaan.
- f. Meningkatkan kemandirian karyawan karena adanya SOP akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam proses kroscek kinerja karyawan sehari-hari.
- g. Mempermudah untuk memberikan informasi atau *feedback* berkaitan dengan upaya peningkatan kompetensi pegawai.

2.2.5 Penerapan *Standard Operating Procedure*

Penerapan adalah tindakan yang dilakukan baik oleh individu ataupun kelompok dalam sebuah organisasi yang didasarkan pada keputusan yang sudah dibuat untuk mencapai tujuan (Wahab, 2008:63). Adapun menurut Setiawan (2004:39) penerapan atau implementasi adalah suatu aktivitas yang dalam pelaksanaannya saling menyamakan tujuan dan tindakan serta memerlukan birokrasi yang efektif.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian penerapan yakni tindakan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok berdasarkan suatu acuan secara sistematis dan terencana untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Proses penerapan SOP dalam perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa tujuan yang dikehendaki dapat dicapai. Menurut Nur'aini (2020), penerapan SOP harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Setiap pelaksana harus mengetahui mengenai perubahan *SOP* serta alasan perubahannya.
- b. Salinan *SOP* disebarluaskan sesuai kebutuhan dan setiap pelaksana dipastikan dapat mengakses *SOP* tersebut.
- c. Setiap pelaksana mengetahui perannya masing-masing dalam *SOP* dan menggunakan semua pengetahuan yang dimiliki untuk menerapkan *SOP* secara efektif.
- d. Dalam menerapkan *SOP*, terdapat sebuah mekanisme untuk memantau kinerja dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul.

Dalam penerapan *SOP*, pemantauan atau *monitoring* dan evaluasi terhadap berjalannya *SOP* sangatlah penting. *Monitoring* bertujuan untuk memelihara dan melakukan audit pelaksanaan dan penerapan *SOP* dalam jangka waktu tertentu (Nur'aini, 2020). *Monitoring* harus dilakukan secara terus menerus dan detail agar proses penerapannya dapat berjalan dengan baik. Kritik dan saran dalam proses

monitoring dapat menjadi bahan untuk evaluasi yang akan dilakukan. Evaluasi ini memiliki peran untuk melihat seberapa signifikan peran *SOP* terhadap kemajuan perusahaan.

Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang disertai dengan pengawasan yang baik akan menciptakan kualitas yang sesuai dengan yang lebih profesional, cepat, dan mudah secara bertahap (Lovelock dkk dalam Gede Ajusta et al., 2018). Hal ini dikarenakan melalui *Standard Operating Procedure*, karyawan dapat memperoleh acuan mengenai cara melakukan pekerjaannya secara terstruktur dan dapat mengevaluasi kualitasnya untuk meningkatkan efektivitas dalam perusahaan.

2.2.6 Efektivitas Penerapan *Standard Operational Procedure*

Nazaruddin dalam Baharudinsyah (2016) mengemukakan bahwa efektivitas merupakan hal utama dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan maupun program. Sementara itu, Mardiasmo dalam Baharudinsyah (2016) menyatakan bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan atau hasil guna.

Adapun menurut H. Emerson yang dikutip oleh Soewarno Handayani S. (1994:16) efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Gie (2007:2) efektivitas merupakan terjadinya akibat atas tindakan yang telah dikehendaki. Maka, sebuah tindakan dikatakan efektif jika menimbulkan akibat atau mencapai tujuan yang dikehendaki.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan yang dicapai perusahaan dengan melakukan kegiatan yang dapat membantu dalam mencapai tujuan tersebut. Secara singkatnya, efektivitas adalah tingkat pencapaian organisasi dalam mencapai tujuannya.

Efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan atau *input*, proses, maupun keluaran atau *output*. Dalam hal ini, sumber daya yang dimaksud meliputi sarana dan prasarana, adanya personel yang tersedia dalam organisasi, serta metode dan model yang digunakan. (Steers dalam Baharudinsyah, 2016). Berbeda dengan efisiensi, efektivitas ditentukan tanpa mengacu pada sumber daya. Efektivitas dimaknai dengan *Doing the Right Thing*, sedangkan efisiensi dimaknai dengan *Doing the Thing Right*.

Mengukur efektivitas kerja tidaklah mudah karena penilaiannya sangat subjektif. Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas kerja organisasi, menurut Steers dalam Muhammad (2017) tingkat efektivitas dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu:

1. Pencapaian tujuan

Pencapaian tujuan merupakan upaya pencapaian tujuan secara keseluruhan yang dipandang sebagai suatu proses. Pencapaian tujuan terdiri beberapa

faktor, yaitu kurun waktu pencapaian ditentukan, sasaran merupakan target yang konkrit, dan dasar hukum.

2. Integrasi

Integrasi merupakan pengukuran tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari dua faktor, yaitu prosedur dan proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Adaptasi merupakan proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyesuaikan suatu individu terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses adaptasi menyerasikan prosedur standar operasi yang dimiliki apabila lingkungannya mengalami perubahan. Adaptasi terdiri dari dua faktor, yaitu peningkatan kemampuan, serta sarana dan prasarana.

Sementara itu, Budiani dalam Baharudinsyah (2016) menjelaskan bahwa untuk mengukur efektivitas dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa variabel, di antaranya adalah:

1. Ketepatan sasaran program

Ketepatan sasaran program merupakan sejauh mana peserta program tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.

2. Sosialisasi program

Sosialisasi program merupakan kemampuan pelaksana program dalam melakukan sosialisasi informasi mengenai pelaksanaan program sehingga informasi tersebut dapat tersampaikan pada sasaran peserta program.

3. Tujuan program

Tujuan program merupakan sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan atau rencana yang telah disepakati sebelumnya.

4. Pemantauan program

Pemantauan program merupakan kegiatan yang dilakukan setelah dilaksanakannya program sebagai bentuk pengamatan kepada peserta program.

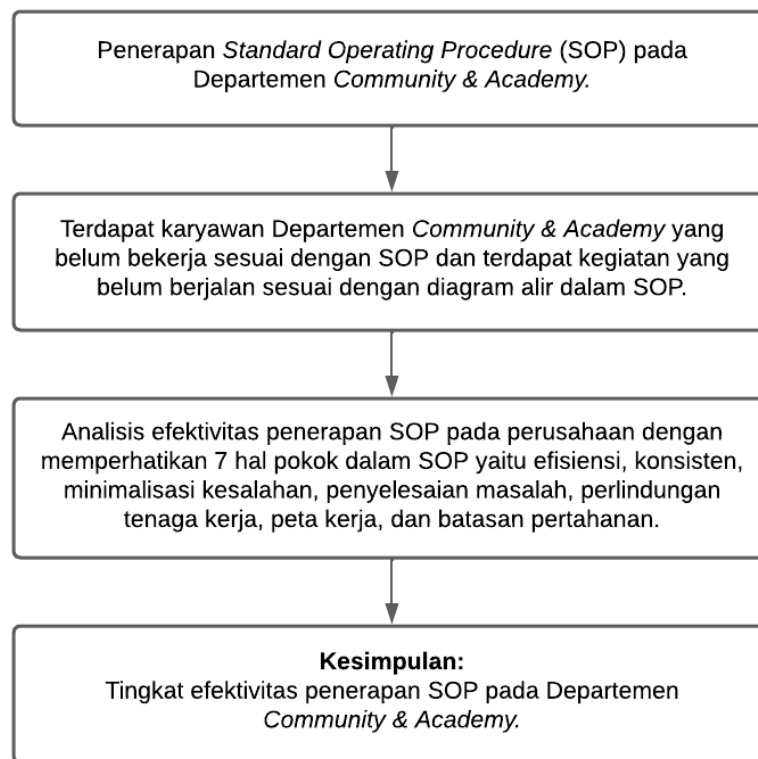
Standard Operational Procedure mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu yang bersifat tetap, rutin, dan konstan. *Standard Operational Procedure* berperan penting sebagai alat bagi organisasi untuk memastikan kelangsungan dan kelancaran proses dalam mencapai kinerja dan hasil akhir (*output*) yang berkualitas (Bhattacharya, 2015). *Standard Operational Procedure* dapat dikatakan berhasil apabila SOP berjalan dengan efektif dan efisien. SOP dapat dikatakan efektif jika kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (Sumenge dalam Baharudinsyah (2016). serta dapat dikatakan efisien apabila dikerjakan sesuai prosedur yang diterapkan dengan menghemat dana, daya, dan waktu.

Dalam persaingan dunia bisnis, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat beradaptasi dan menjaga eksistensinya dalam pasar. Salah satu keunggulan tersebut adalah efektivitas kerja organisasi. Efektivitas kerja organisasi sangat tergantung dari masing-masing karyawan yang ada di dalamnya. Efektivitas kerja dapat terwujud apabila semua pekerjaan dilaksanakan secara teratur dan sistematis. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sebuah pedoman yang mengikat dan mengatur aktivitas dalam perusahaan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai agar efektivitas kerja dapat terwujud. Peraturan yang mengikat tersebut merupakan *Standard Operating Procedure*.

Selain mampu menciptakan kinerja yang efektif dan efisien, SOP dapat dikatakan berhasil jika dalam penerapannya dilakukan secara konsisten, memudahkan pengawasan, dapat menjadi panduan untuk karyawan baru, serta menjadi alat untuk berkoordinasi atau berkomunikasi antara bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan (Gishella, 2018). Jika terjadi masalah dalam lingkungan perusahaan, SOP dapat mempermudah perusahaan dalam menemukan penyebabnya, dan masalah tersebut dapat diselesaikan dengan cara yang tepat dan benar.

2.2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual mengenai hubungan antara teori dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Uma Sekaran dalam Sugiyono, 2017:91). Kerangka berpikir dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1.
Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian tentang Analisis Efektivitas Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk), penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan bersifat deskriptif. Creswell dalam Sugiyono & Lestari (2021:471) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berarti mengeksplorasi dan memahami perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang melakukan analisis terhadap teks dan hasil wawancara dengan maksud untuk menemukan makna dari sebuah fenomena (Auerbach dan Silverstein dalam Sugiyono & Lestari, 2021:470). Dalam hal ini, penulis akan menyusun hasil penelitian sesuai dengan apa yang diamati di lapangan. Pada laporan kualitatif, metode pengumpulan data yang biasa digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu jenis penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan jenis penelitian di mana penulis mengamati secara mendalam suatu kejadian, aktivitas, proses terhadap individu maupun kelompok di sebuah organisasi. Menurut Lincoln dan Guba dalam Mulyana, 2006:201, terdapat

beberapa keuntungan dalam menggunakan jenis penelitian studi kasus, di antaranya adalah:

1. Studi kasus dapat menyajikan pandangan subjek yang diteliti.
2. Studi kasus menyajikan deskripsi menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari.
3. Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan informan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian studi kasus ini bertujuan untuk meneliti mengenai penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada RUN System dengan mengacu pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* yang meliputi efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk). Salah satu pertimbangan penulis dalam memilih lokasi penelitian ini adalah karena RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) merupakan salah satu perusahaan yang memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) dan memiliki anggota organisasi untuk melaksanakan SOP tersebut.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen *Community & Academy* RUN System selaku pelaksana *Standard Operating Procedure* (SOP) pada Departemen *Community & Academy* RUN System. Dipilihnya unit ini karena sesuai dengan topik yang penulis angkat yaitu efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* berdasarkan tujuh indikator dalam SOP pada Departemen *Community & Academy* RUN System.

3.4 Informan Penelitian dan Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian kualitatif, informan atau narasumber berperan penting karena mereka tidak hanya menanggapi pertanyaan yang diajukan peneliti secara pasif, tetapi secara aktif memberikan informasi spesifik kepada peneliti, terlibat langsung dalam kegiatan yang sedang diteliti, dan memahami secara mendalam mengenai permasalahan yang diteliti. Terdapat lima informan dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Head Community & Academy Manager*, Sdr. Iqbal Ragha Herdani (Agha)
2. *Head Human Capital Manager*, Sdr. Anwar Danu Saputra (Anwar)
3. Staf Audit Internal, Sdri. Sri Ulfa Maharani (Ulfa)
4. Staf *Community & Academy*, Sdr. Andi Teguh Hermawan (Andi)
5. Staf *Community & Academy*, Sdri. Ainun Kusumawati (Ainun)

Penentuan informan dalam penelitian kualitatif ditentukan dengan menyesuaikan pada masalah dan tujuan penelitian dengan pertimbangan peneliti untuk memperoleh ketepatan dan kecukupan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan masalah yang dikaji, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel informan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan ini dalam artian orang yang dipilih menjadi informan tersebut dianggap paling memahami tentang apa yang peneliti harapkan (Sugiyono & Lestari, 2021).

Seperti yang telah dijelaskan, pemilihan informan dalam penelitian harus dilakukan dengan cermat dan pertimbangan tertentu. Karena penelitian ini mengkaji tentang penerapan *Standard Operating Procedure (SOP)* pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk), maka penulis memilih beberapa karyawan yang merupakan 1 orang *Head Community & Academy Manager*, 1 orang *Head Human Capital Manager*, 1 staf Audit Internal, dan 2 staf *Community & Academy* sebagai informan dalam penelitian ini.

Alasan dipilihnya informan di atas sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah karena informan memahami dan menguasai situasi sosial yang diteliti, berkecimpung pada kegiatan yang tengah diteliti, dan bersedia untuk memberikan informasi yang akurat. Sdr. Agha, Sdr. Andi, dan Sdr. Ainun sebagai *Head Manager* dan staf Departemen *Community & Academy* merupakan karyawan yang

memahami dan menjalankan SOP yang telah disusun. Sdr. Ulfa selaku auditor dipilih karena beliau yang melakukan evaluasi terhadap SOP yang diterapkan oleh Departemen *Community & Academy*. Sdr. Anwar dipilih sebagai perwakilan dari Departemen *Human Capital* yang bekerja sama dengan Departemen *Community & Academy* dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan magang.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan aktivitas yang paling esensial dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono & Lestari, 2021). Metode pengumpulan data dalam penelitian jenis studi kasus berupa dokumen, rekaman arsip, wawancara, dan observasi (Yin & Djauzi Mudzakir, 2006). Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dengan cara bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab (Esterberg dalam Sugiyono & Lestari, 2021). Wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan yang mewakili RUN System untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai profil perusahaan dan efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada Departemen *Community & Academy* RUN System. Karyawan tersebut merupakan tiga orang staf dari Departemen *Community & Academy*, satu

orang staf dari Departemen Audit Internal, dan satu orang staf dari Departemen *Human Capital*.

b. Observasi

Observasi merupakan suatu proses kompleks yang tersusun dari berbagai proses pengamatan dan ingatan (Sugiyono, 2017). Sedangkan menurut (Riyanto, 2004:96) Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung maupun tidak langsung kegiatan yang sedang berlangsung. Pada penelitian ini, observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas kerja pada Departemen *Community & Academy* pada proses pelaksanaan magang dan mengumpulkan data/catatan yang selanjutnya dituangkan ke objek penelitian.

c. Dokumentasi

Menurut (Sugiyono, 2017) dokumentasi adalah suatu data cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, dan gambar yang dapat mendukung penelitian. Pada penelitian ini, dokumentasi yang digunakan berupa catatan dan audio (rekaman suara) yang direkam pada saat pelaksanaan program magang, serta dokumen SOP dari perusahaan. Adanya dokumentasi dapat memperkuat hasil penelitian wawancara dan observasi.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono & Lestari, 2021:544, analisis data adalah proses mencari dan menyusun transkrip wawancara, catatan yang diperoleh dari hasil observasi lapangan, serta data-data lain secara sistematis agar mudah dipahami dan kesimpulannya dapat diceritakan pada orang lain dengan sederhana. Menurut Miles dan Huberman, terdapat tiga Langkah dalam menganalisis data kualitatif, yaitu *data reduction* (reduksi data), *display data* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (kesimpulan/verifikasi).

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data merupakan proses kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang penting, dan membuang komponen yang tidak dipakai dalam hasil data yang diperoleh di lapangan. Proses reduksi data dilakukan untuk memudahkan peneliti untuk fokus pada hal-hal yang penting. Banyaknya data yang diperoleh dari lapangan menyebabkan peneliti harus mencatat hasil tersebut secara rinci. Apabila hasil data yang diperoleh tidak segera dianalisis, maka data akan semakin kompleks dan sulit untuk dipahami.

b. *Display Data* (Penyajian Data)

Langkah kedua setelah reduksi data adalah penyajian data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk teks yang bersifat naratif, bagan, *flowchart*, dan sejenisnya. Penyajian data memudahkan peneliti

untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan langkah selanjutnya yang harus dilakukan (Sugiyono & Lestari, 2021:551).

c. *Conclusion Drawing/verification* (kesimpulan/verifikasi).

Langkah ketiga dan yang terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dijabarkan dengan didukung oleh bukti-bukti yang valid saat pengumpulan data di lapangan menunjukkan bahwa kesimpulan tersebut kredibel. Kesimpulan dapat diambil dari penyajian data yang sudah dilakukan di langkah sebelumnya.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, penulis akan menjabarkan hasil penelitian mengenai “Analisis Efektivitas Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) Pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk)”. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dokumen yang bersumber dari perusahaan, wawancara dengan pegawai perusahaan, observasi, dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Dalam melakukan wawancara, penulis memilih 5 orang informan dari RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) yang merupakan 1 orang *Head Community & Academy Manager*, 1 staf Audit Internal, 1 orang *Head Human Capital Manager*, dan 2 staf *Community & Academy*.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara observasi dan melakukan wawancara dengan narasumber yang merupakan pegawai RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) secara *online* melalui *platform* Zoom dan Google Meet. Setelah mengumpulkan dan mengolah data, didapatkan hasil penelitian mengenai efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk).

4.1 Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan

Pada tahun 2013, Global Sukses Solusi diinisiasi dan beroperasi dibawah nama merek “RUN System”. Global Sukses Solusi berubah nama menjadi PT Global Sukses Solusi pada tahun 2014 agar semua layanan dan solusi dapat dimaksimalkan. Perusahaan ini mengkhususkan diri dalam menyediakan solusi perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang terintegrasi dari proses bisnis hulu ke hilir untuk bisnis skala menengah hingga besar di industri manufaktur, distribusi, konstruksi, perdagangan dan jasa. RUN System diawali dengan keikutsertaannya dalam Program Indigo *Startup Incubator* yang diselenggarakan oleh Telkom pada tahun 2014. Pada tahun 2017, PT Global Sukses Solusi untuk pertama kalinya menerapkan software ERP bernama Run System di perusahaan BUMN, dan kini RUN System menjadi perusahaan terbuka dengan nama PT Global Sukses Solusi Tbk dan melakukan penawaran umum perdana saham (*initial public offering/IPO*) dengan kode RUNS.

PT Global Sukses Solusi Tbk memiliki 4 jenis produk yaitu Run System, RUN Market, RUN Iprobe dan iKas serta RUN Academy. RUN System merupakan aplikasi perangkat lunak atau *software* yang menyediakan solusi *advanced Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk usaha berskala menengah hingga berskala besar di Indonesia. *Software* ERP Run System memungkinkan perusahaan untuk mengontrol dan mengatur kegiatan operasional dengan efektif dan efisien.

RUN Market adalah sebuah *platform* yang menyediakan layanan ERP untuk perusahaan berskala kecil dan menengah. RUN iProbe merupakan aplikasi *Human Resource* berbasis cloud yang membantu perusahaan menengah besar menyelesaikan permasalahan dalam pengelolaan karyawan baik untuk *Human Resource Information System* maupun *Human Capital Management*. iKas merupakan *Micro point of Sales*, yang ditujukan untuk bisnis UKM dan dapat menghubungkan antara pelanggan ERP ke bisnis UKM.

Dengan visi “memberikan perusahaan kesempatan yang sama dengan perusahaan “Fortune 2000” untuk dapat menerapkan sistem produktivitas kelas dunia dan misi menghadirkan produk ERP terpercaya di kawasan Asia Tenggara”, RUN System selalu melihat dari sudut pandang pemilik bisnis dan tingkat eksekutif di setiap produk dan layanan yang ditawarkan dengan memprediksi kebutuhan konsumen dan menganalisis modal yang dibutuhkan agar mengetahui seberapa besar sumber daya yang diperlukan sebelum memproduksi produk untuk klien-kliennya. Setiap produk RUN System selalu disesuaikan dengan situasi, kondisi dan budaya perusahaan masing-masing karena RUN System percaya bahwa setiap bisnis memiliki keunikannya tersendiri.

Secara umum, departemen pada RUN System dikelompokkan menjadi beberapa bidang utama, yaitu Audit Internal, *Finance & Human Capital*, *Legal & Compliance*, *Engineering*, *Corporate Communication*, *Portofolio & Ecosystem of Development*, dan *Operation & Service*. Bidang *Finance & Human Capital* terdiri

dari departemen *Finance* (keuangan) dan *Human Capital*. Sementara itu, pada bidang *Operation & Service* terdiri dari dua departemen, yaitu Departemen *Delivery & Services* dan Departemen *Community & Academy*.

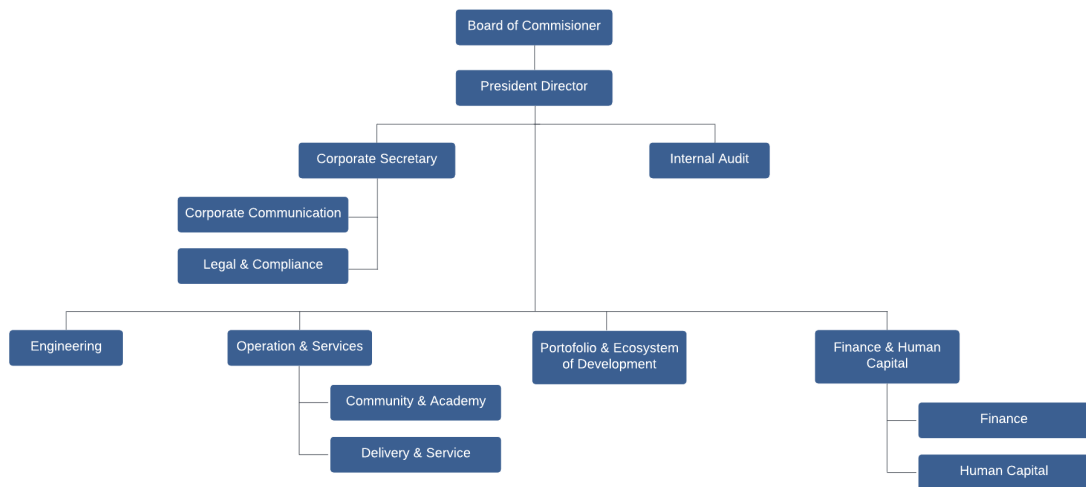
Terdapat tiga orang karyawan yang ditugaskan dalam Departemen *Community & Academy*. Tiga orang tersebut terdiri dari 1 orang *Head Manager* dan 2 orang staf. Salah satu tugas Departemen *Community & Academy* adalah mengembangkan pengetahuan karyawan internal RUN System mengenai *product knowledge* perusahaan, seperti modul-modul dasar tentang ERP yang dimiliki oleh RUN System. Tugas tersebut dilakukan melalui kegiatan *business function training* yang diadakan setiap dua minggu sekali atau sebulan sekali. Departemen *Community & Academy* juga melakukan pelatihan dan sertifikasi eksternal apabila terdapat pihak yang meminta untuk dilakukan pelatihan tersebut. Selain itu, Departemen *Community & Academy* bersama dengan Departemen *Human Capital* melakukan pelatihan magang yang ditujukan bagi mahasiswa.

Saat ini RUN System memiliki kantor pusat di Yogyakarta dan kantor representatif di Jakarta. RUN System memiliki 3 *Gold Business Partners* dan 1 *Silver Business Partners*, baik sebagai mitra distribusi dan mitra implementasi yang membuktikan bahwa RUN System adalah Perangkat Lunak ERP terbaik di Asia Tenggara.

4.1.1 Struktur Organisasi, Wewenang, dan Tanggung Jawab

Struktur organisasi merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk menjabarkan hierarki dalam sebuah perusahaan dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana aktivitas yang dilakukan oleh beberapa departemen dalam perusahaan mampu berkoordinasi secara sistematis.

Struktur organisasi yang baik menguraikan masing-masing pembagian kerja, wewenang, tanggung jawab dalam perusahaan secara jelas. Adanya pembagian kerja yang jelas dapat meningkatkan produktivitas, sehingga dapat memperlancar pekerjaan karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Adapun bagan struktur organisasi pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) adalah sebagai berikut:



Sumber: Dokumen Perusahaan

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi RUN System

a. *Board of Commissioner*

1. Melakukan pengawasan terhadap jalannya pengurusan secara umum sesuai dengan anggaran serta memberikan nasihat kepada Direksi.
2. Melakukan pengawasan terkait dengan pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
3. Meneliti dan mengulas laporan berkala dan laporan tahunan yang disiapkan oleh Direksi serta menandatangani laporan tahunan.
4. Dewan Komisaris wajib memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan rekomendasi dari internal audit.

5. Dewan Komisaris wajib memastikan terselenggaranya pelaksanaan *Good Corporate Governance* (“GCG”) dalam pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.

b. *President Director*

1. Bertanggung jawab penuh atas kerugian yang disebabkan oleh keteledoran mengelola perusahaan yang tidak sesuai dengan tujuan, peraturan, pedoman, serta anggaran dasar perusahaan.
2. Menyusun visi dan misi perusahaan.
3. Menyusun rencana kerja tahunan berupa anggaran dasar tahunan perusahaan, yang kemudian diserahkan kepada Dewan Komisaris untuk disetujui.
4. Mewakili perusahaan untuk melakukan kerja sama dengan lembaga lain baik dengan lembaga dalam negeri atau luar negeri.
5. Mengambil keputusan dan atau strategi bagi perusahaan.

c. *Corporate Secretary*

1. Mengelola jadwal rapat dan memastikan rapat-rapat tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.
2. Mengawasi serta mendokumentasikan semua persetujuan yang terjadi dalam rapat.
3. Menyusun perencanaan serta memastikan efektivitas dan transparansi komunikasi perusahaan serta hubungan dengan investor

dengan tetap memperhatikan prinsip GCG dan nilai-nilai perusahaan.

d. *Corporate Communication*

1. Meningkatkan fungsi *public relations* dan *media relations* untuk meningkatkan citra perusahaan.
2. Membangun komunikasi yang baik dengan pihak internal dan eksternal.
3. Melakukan market research komunikasi perusahaan dan membuat strategi yang efektif

e. *Legal & Compliance*

1. Membantu kelembagaan dan individu untuk terhindar atau memulihkan dari kesalahan-kesalahan sehingga tercipta *Good Corporate Governance*.
2. Membuat dan *review* dokumen legal perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Mempersiapkan dokumen yang diperlukan untuk kasus Litigasi dan Non Litigasi serta melakukan *review* pada dokumen tersebut.

f. *Internal Audit*

1. Melakukan evaluasi dan audit pelaksanaan kerja semua unit sesuai dengan kebijakan perusahaan secara berkala.

2. Mempersiapkan dan melaksanakan rencana kerja audit internal tahunan.
3. Mengontrol pelaksanaan SOP yang telah diterapkan.
4. Mengkoordinasikan semua aktivitas yang terjadi dalam perusahaan guna mencapai tujuan audit dan tujuan perusahaan.

g. *Engineering*

1. Melakukan riset, perancangan, dan membuat *software* baru.
2. Menguji program baru dan mengembangkan program yang sudah ada.
3. Memelihara sistem, memantau, dan memperbaiki kerusakan atau *bug* pada *software* perusahaan.

h. *Operation & Service*

a. Departemen *Community & Academy*

1. Melakukan *business function training* pada karyawan internal

RUN System

2. Menyusun kurikulum dan silabus untuk pelatihan magang
3. Menganalisis *business flow*

b. Departemen *Delivery & Services*

1. Berkomunikasi dengan pelanggan untuk menyelesaikan masalah dan memberikan saran.

2. Membantu *project manager* untuk menyelesaikan *project* secara tepat guna, tepat waktu, dan tepat biaya.
- i. *Portofolio and Ecosystem of Development*
 1. Mengatur strategi dan taktik bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis.
 2. Menyusun portofolio perusahaan untuk menarik lebih banyak pelanggan dan menunjukkan bagaimana bisnis berbeda dari pesaing langsungnya di pasar.
 - j. *Finance & Human Capital*
 - a. Departemen *Finance*
 1. Merencanakan penyusunan anggaran perusahaan, serta mengontrol penggunaan anggaran digunakan secara efektif dan efisien untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan.
 2. Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengontrol arus kas perusahaan, terutama pengelolaan piutang dan utang.
 3. Membuat laporan keuangan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
 - b. Departemen *Human Capital*
 1. Mengurus *payroll* karyawan.
 2. Melakukan proses rekrutmen karyawan.
 3. Mengatur sistem penilaian kinerja karyawan.
 4. Mengembangkan potensi karyawan dan perusahaan.

4.1.2 Departemen Community & Academy

Mengutip pernyataan Anwar Danu Saputra yang merupakan *Head Human Capital Manager*, RUN System merupakan perusahaan penyedia dan pengembang layanan ERP (*Enterprise Resource Planning*). Perusahaan yang kini memiliki kantor di kota Yogyakarta dan Jakarta ini terbentuk karena ide *founder* Sony Rachmadi Purnomo dan Tan Kian Gee yang ingin menciptakan solusi perkembangan perusahaan manufaktur.

Industri yang terus berkembang mengharuskan produk yang ditawarkan berkembang pula, demikian juga dengan karyawannya. Berdasarkan pernyataan Sdr. Agha, salah satu tujuan didirikannya Departemen *Community & Academy* yang merupakan bagian dari *Operation & Services* adalah untuk mengembangkan pengetahuan karyawan tentang banyak hal, seperti modul-modul dasar tentang ERP. Mengutip pernyataan Sdr. Ainun, setiap dua minggu sekali atau sebulan sekali Departemen *Community & Academy* melakukan kegiatan *business function training* untuk karyawan internal di RUN System. Materi yang disampaikan antara lain mengenai pengenalan produk-produk RUN System dan modul-modul yang ada dalam aplikasi RUN System. Kegiatan *business function training* ini sendiri juga terdapat sertifikasinya.

RUN System juga melakukan pelatihan dan sertifikasi eksternal apabila terdapat pihak yang meminta untuk dilakukan pelatihan tersebut. Selain itu,

Departemen *Community & Academy* dan Departemen *Human Capital* melakukan kegiatan magang yang ditujukan bagi mahasiswa. Departemen *Community & Academy* yang terdiri dari 1 orang *Head Manager* dan 2 orang staf ini merancang dokumen yang diperlukan untuk proses Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal & Internal serta Pelatihan Magang, seperti kurikulum yang akan digunakan, formulir permohonan program, jadwal pelaksanaan program, hingga *rundown* pelaksanaan program.

4.2 *Standard Operating Procedure* Pada Departemen *Community & Academy* RUN System

Setiap perusahaan tentu memiliki visi misi yang hendak dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam proses pencapaian visi misi tersebut, dibutuhkan kerja sama antara seluruh anggota perusahaan, bukan hanya beberapa orang saja. Agar semua anggota perusahaan bergerak menuju tujuan yang sama yaitu pencapaian visi misi, maka perusahaan membutuhkan aturan, sistem, dan prosedur yang jelas dalam bentuk formal, yaitu *Standard Operating Procedure* (Nur'aini, 2020:10).

Standard Operating Procedure dimaknai sebagai pedoman untuk karyawan menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, setiap posisi/departemen dalam organisasi memiliki SOP yang berbeda. Jumlah SOP pada masing-masing departemen juga tidaklah sama. SOP dibuat sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan masing-masing departemen dalam perusahaan tersebut. Terdapat departemen yang

hanya memiliki satu buah SOP, tetapi terdapat juga departemen yang memiliki lima buah SOP. Kompleksnya masing-masing pekerjaan pada setiap departemen membuat SOP harus dibuat se jelas mungkin untuk mempermudah karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan menyadari tanggung jawab yang harus mereka penuhi.

Departemen *Community & Academy* merupakan salah satu departemen di RUN System yang memiliki lebih dari satu *Standard Operating Procedure*. Departemen *Community & Academy* memiliki tiga buah SOP yang terdiri dari SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal, SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal, serta SOP Pelatihan Magang/*Internship*. SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal dan SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal sudah diterapkan dari awal perusahaan beroperasi dan mengalami beberapa kali perubahan, termasuk menyesuaikan SOP dengan ISO yang ada. Sementara itu, SOP Pelatihan Magang/*Internship* dibuat dan diberlakukan pada bulan Agustus 2021.

4.2.1 *Standard Operating Procedure* Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal

Standard Operating Procedure Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal mengatur mengenai tahapan dan metode penyelenggaraan Pelatihan dan/atau Sertifikasi Eksternal di PT Global Sukses Solusi Tbk dengan mempertimbangkan persyaratan Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Manajemen Keamanan Informasi. Pihak yang bertanggung jawab atas

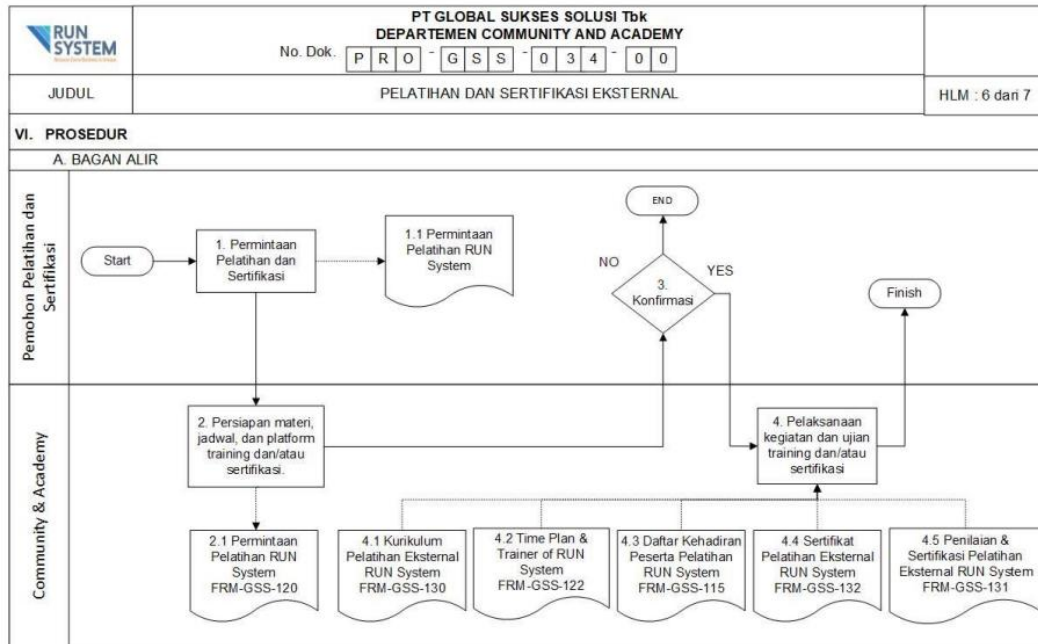
kegiatan ini adalah *Vice President (VP) Community & Academy* dan penyelenggara program Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal.

SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Memberikan pelatihan dan/atau sertifikasi kepada pihak eksternal.
- b. Mencetak lebih banyak konsultan ERP RUN System yang tersertifikasi.
- c. Memastikan kesesuaian yang berkelanjutan, kecukupan dan keefektifan Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Manajemen Keamanan Informasi terhadap kesesuaian persyaratan di PT Global Sukses Solusi Tbk.

Dokumen SOP berisi penjelasan mengenai kegiatan Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal, bagan alir beserta uraiannya, dan lampiran yang memuat formulir Permintaan Pelatihan RUN System yang dapat diisi oleh pemohon, Daftar Kehadiran Peserta Meeting/Pelatihan RUN System, Penilaian & Sertifikasi Pelatihan Eksternal RUN System, dan Sertifikat Pelatihan Eksternal yang diberikan

RUN System setelah peserta selesai mengikuti rangkaian acara Pelatihan dan Sertifikasi.



Sumber: Dokumen Perusahaan

Gambar 4. 2.
Alur Kerja Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal

4.2.2 *Standard Operating Procedure* Pelatihan dan Sertifikasi Internal

Standard Operating Procedure Pelatihan dan Sertifikasi Internal diberlakukan di lingkungan PT Global Sukses Solusi Tbk yang mengatur tahapan dan metode penyelenggaraan “Pelatihan dan Sertifikasi Internal” mulai dari persiapan Pelatihan dan/atau sertifikasi hingga proses pelatihan dan/atau sertifikasi selesai dengan mempertimbangkan persyaratan Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Manajemen Keamanan Informasi. Pihak

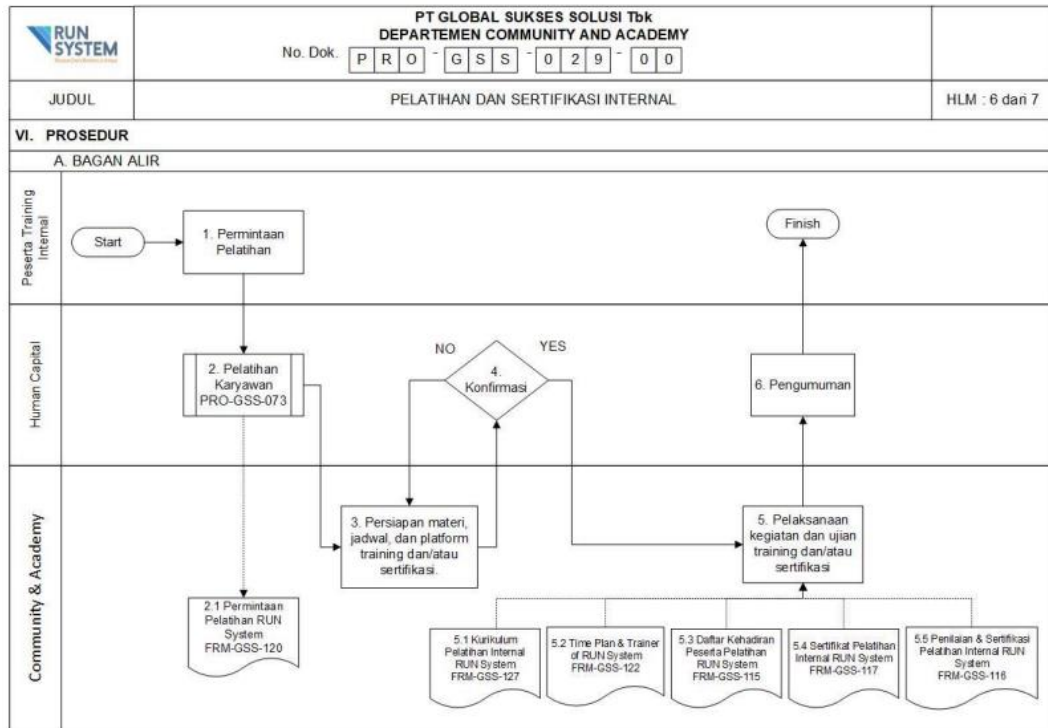
yang bertanggung jawab atas kegiatan ini adalah *Vice President (VP) Community & Academy* dan penyelenggara program “Pelatihan dan Sertifikasi Internal”.

SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Memberikan pelatihan dan/atau sertifikasi kepada departemen yang mengajukan permintaan pelatihan.
- b. Mencetak lebih banyak konsultan ERP RUN System yang tersertifikasi.
- c. Memastikan kesesuaian yang berkelanjutan, kecukupan dan keefektifan Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Manajemen Keamanan Informasi terhadap kesesuaian persyaratan di PT Global Sukses Solusi Tbk.

Dokumen SOP berisi penjelasan mengenai kegiatan Pelatihan dan Sertifikasi Internal, bagan alir beserta uraiannya, dan lampiran yang memuat formulir Permintaan Pelatihan RUN System yang dapat diisi oleh pemohon, Daftar Kehadiran Peserta Meeting/Pelatihan RUN System, Penilaian & Sertifikasi Pelatihan Eksternal RUN System, dan Sertifikat Pelatihan Internal yang diberikan

RUN System setelah peserta selesai mengikuti rangkaian acara Pelatihan dan Sertifikasi.



Sumber: Dokumen Perusahaan

Gambar 4. 3.
Alur Kerja Pelatihan dan Sertifikasi Internal

4.2.3 *Standard Operating Procedure* Pelatihan Magang/*Internship*

Pelatihan magang diselenggarakan oleh RUN System dua kali dalam setahun. Kegiatan ini merupakan program dari departemen *Human Capital* dan *Community & Academy*. *Standard Operating Procedure* Pelatihan Magang/*Internship* mulai diberlakukan pada tahun 2021.

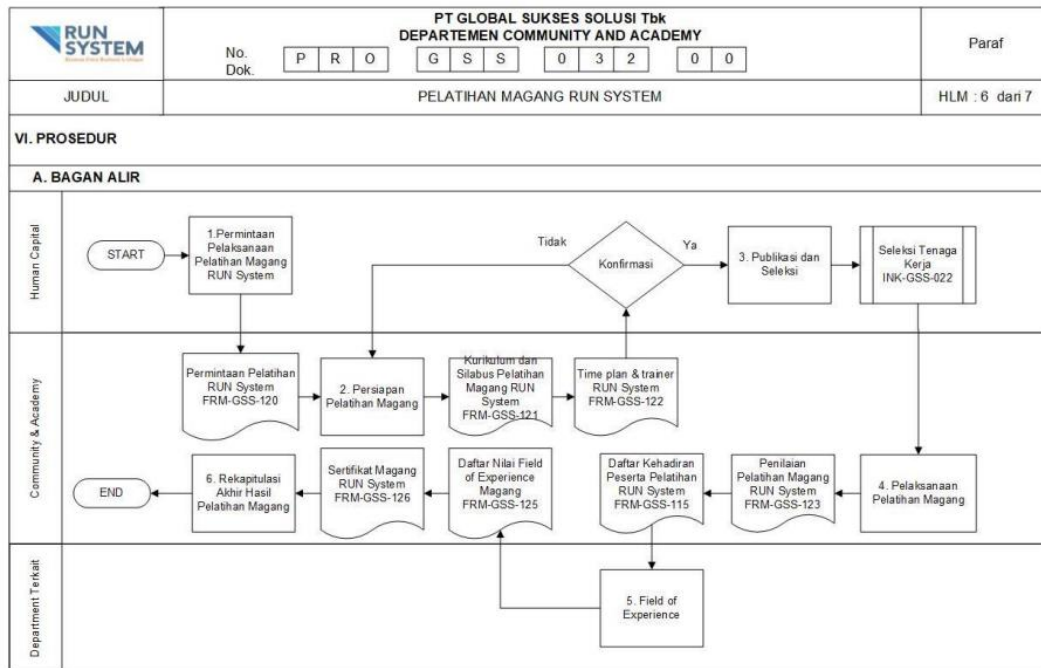
Standard Operating Procedure Pelatihan Magang/*Internship* diberlakukan di lingkungan PT Global Sukses Solusi Tbk. SOP ini mengatur tahapan dan metode dalam melakukan Pelatihan Magang RUN System dan kesesuaian dalam Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Manajemen Keamanan Informasi. Selain itu, SOP ini mengatur tahapan dari pembukaan program Pelatihan Magang RUN System sampai dengan proses sertifikat kelulusan diberikan. Pihak yang bertanggung jawab atas kegiatan ini adalah *Vice President* (VP) *Community & Academy* dan penyelenggara program “Pelatihan Magang RUN System”.

SOP Pelatihan Magang/*Internship* memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan karyawan perusahaan melalui program Pelatihan Magang RUN System.
- b. Standarisasi *product knowledge* RUN System
- c. Memastikan kesesuaian yang berkelanjutan, kecukupan dan keefektifan Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan Sistem Manajemen Keamanan Informasi terhadap kesesuaian persyaratan.

Dokumen SOP berisi penjelasan mengenai kegiatan Pelatihan Magang/*Internship*, bagan alir beserta uraiannya, dan lampiran yang memuat formulir Permintaan Pelatihan RUN System yang dapat diisi oleh pemohon, Kurikulum Pelatihan Magang RUN System, *Time plan & trainer* RUN System, Daftar Kehadiran Peserta Meeting/Pelatihan RUN System, Penilaian & Sertifikasi

Pelatihan Magang RUN System, Daftar Nilai *Field of Experience* Magang RUN System, Rundown Pelatihan Magang RUN System, dan Sertifikat Magang yang diberikan RUN System setelah peserta selesai mengikuti rangkaian kegiatan magang.



Sumber: Dokumen Perusahaan

Gambar 4. 4.

Alur Kerja Pelatihan Magang/Internship RUN System

4.3 Penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy*

Semakin majunya teknologi yang dimiliki perusahaan, tentu potensi perusahaan dalam mencapai visi misinya akan lebih besar untuk menunjang keefektifan kinerja karyawan. Untuk itu, diperlukan suatu standar atau kebijakan yang mengatur segala kegiatan di dalam perusahaan atau *Standard Operating*

Procedure yang baik sebagai pondasi dalam kegiatan bisnis. *Standard Operating Procedure* juga dibutuhkan sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dalam melaksanakan program kerjanya (Wulandari & Sulistianingsih, 2013)

Standard Operating Procedure memiliki peran yang besar dalam suatu bisnis. Seperti slogan RUN System “setiap bisnis memiliki keunikannya sendiri-sendiri”, setiap pemimpin perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan memiliki standar terbaiknya sendiri. Penerapan *Standard Operating Procedure* dalam suatu perusahaan sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan baik untuk saat ini maupun untuk kedepannya. Hal ini sesuai dengan latar belakang pembentukan SOP pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) yang disampaikan oleh Sdr. Agha, yaitu untuk memperjelas alur kerja setiap karyawan dan sebagai tolok ukur kinerja karyawan.

Sdr. Anwar Danu Saputra dan Sdr. Iqbal Ragha Herdani menyatakan bahwa *Standard Operating Procedure* yang diterapkan di Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) merupakan SOP yang fleksibel, dinamis, dan selalu menyesuaikan dengan ISO dan keadaan yang ada.

Berdasarkan pernyataan informan yang sudah penulis wawancarai yaitu Sdr. Iqbal Ragha Herdani selaku *Head Community & Academy Manager*, Sdr. Anwar Danu Saputra selaku *Head Human Capital Manager*, Sdri. Sri Ulfa Maharani selaku Staf Audit Internal, Sdr. Andi Teguh Hermawan dan Sdri. Ainun

Kusumawati selaku Staf *Community & Academy, Standard Operating Procedure* yang diterapkan di RUN System memperjelas alur kerja karyawan di perusahaan. Dengan jumlah SOP yang bervariasi untuk setiap pekerjaan pada masing-masing departemen dan detail kerja yang terperinci, SOP mempermudah karyawan untuk menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan pernyataan Sdri. Ainun dan Sdr. Agha, didapatkan hasil analisis bahwa Departemen *Community & Academy* memiliki tiga buah *Standard Operating Procedure*. Dua di antaranya yaitu SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal serta Pelatihan dan Sertifikasi Internal diterapkan sejak awal perusahaan berdiri. Kedua SOP ini mengalami beberapa kali perubahan dan SOP terbaru yang mengacu pada ISO disusun dan diterapkan pada bulan Agustus 2021. Sementara itu, SOP Pelatihan Magang/*Internship* baru disusun dan diberlakukan pada tahun 2021.

Untuk melakukan kegiatan Pelatihan dan Sertifikasi berdasarkan SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal dan SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal, pihak pemohon harus mengisi pengisian formulir permintaan pelatihan, kemudian Departemen *Community & Academy* akan menerima pengajuan pelatihan tersebut. Selanjutnya, Departemen *Community & Academy* akan mempersiapkan materi pelatihan beserta jadwalnya. Jika dokumen sudah siap, Departemen *Community & Academy* akan melakukan kegiatan pembelajaran hingga ujian/sertifikasi. Peserta pelatihan wajib untuk mengisi daftar kehadiran peserta pelatihan dan mengerjakan

ujian yang telah disiapkan. Nilai tersebut menjadi landasan dasar keluarnya nilai dan sertifikat untuk peserta.

Pada SOP Pelatihan Magang, SOP sudah mencantumkan alur kerja kegiatan magang mulai dari permintaan pelaksanaan pelatihan magang oleh departemen *Human Capital* sampai rekapitulasi akhir hasil pelatihan magang yang dilakukan oleh departemen *Community & Academy*. SOP kegiatan magang memuat formulir Permintaan Pelatihan RUN System yang diisi oleh departemen *Human Capital*, Kurikulum dan Silabus Pelatihan Magang RUN System. Kurikulum dan silabus ini berfungsi sebagai acuan untuk pelatih magang dalam menyampaikan materi untuk peserta magang. Materi yang disampaikan meliputi Modul *Inventory Material Management* yang merupakan materi dasar, Modul *Procurement*, Modul *Sales and Distribution*, Modul *Finance and Cost Control*, dan Modul *Production Planning*. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan, materi pelatihan magang disampaikan melalui lisan dan presentasi PowerPoint pada saat pelatihan magang berlangsung. Selain itu, SOP kegiatan magang ini juga memuat formulir Penilaian Pelatihan Magang RUN System yang diisi oleh departemen *Community & Academy* dan Daftar Kehadiran Peserta Pelatihan RUN System sebagai dokumen untuk memastikan kedisiplinan peserta magang. Semua formulir wajib diisi dan pada akhir pelaksanaan magang akan dievaluasi oleh departemen audit internal.

Sdri. Ulfa berpendapat bahwa penerapan *Standard Operating Procedure* pada RUN System sudah berjalan dengan baik dan memiliki dampak positif bagi

karyawan dalam berbagai aspek, terutama SOP Pelatihan Magang. Menurut pendapat Sdr. Andi, SOP Pelatihan Magang dapat berjalan dengan baik dikarenakan pada saat penyusunan SOP yang dilakukan pada tahun 2021, para pekerja penuh waktu yang dulunya merupakan peserta magang RUN System dilibatkan pada proses pembuatan SOP dengan *Forum Group Discussion* sehingga SOP mudah dipahami dan diterapkan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari oleh para karyawan.

Meskipun demikian, berdasarkan observasi yang telah penulis lakukan pada Pelatihan Magang RUN System *Batch II*, terdapat kendala pada penerapan SOP Pelatihan Magang yaitu pemborosan waktu pada pelatihan magang. Selain itu, Pada pelaksanaan Pelatihan Magang RUN System *Batch II* tidak dilakukan kegiatan *Field of Experience* seperti apa yang tertulis dalam SOP karena keterbatasan pandemi yang sedang dialami.

Di samping itu, masih terdapat beberapa karyawan yang belum bekerja sesuai dengan *Standard Operating Procedure*. Terdapat beberapa karyawan yang belum mengisi formulir sesuai SOP dan juga terdapat kendala pada sistem persetujuan atau *approval* dari direksi yang membutuhkan waktu lama sehingga pada evaluasi yang diadakan setiap tiga bulan sekali sering kali terdapat dokumen yang belum lengkap.

4.4 Tingkat Efektivitas Penerapan *Standard Operating Procedure* Pada Departemen *Community & Academy* Berdasarkan Pada Tujuh Hal Pokok Dalam *Standard Operating Procedure*

Pada pembahasan hasil analisis ini, penulis akan menjabarkan penerapan SOP berdasar tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* menurut Joko Dwi Santosa (2014) yang meliputi efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan.

4.4.1 Efisiensi

Efisiensi diartikan dengan *doing the thing right* atau menjalankan aktivitas secara tepat. Aktivitas tidak hanya dilakukan secara tepat, tapi juga cepat, menghemat waktu, tenaga, dan biaya, serta sesuai dengan target yang dituju. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur (Muhammad, 2017). Efisiensi merupakan salah satu tolok ukur dalam menjalankan SOP.

Berdasarkan pernyataan Sdr. Agha, *Standard Operating Procedure* yang diterapkan pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) dinamis dan fleksibel. SOP yang dinamis tersebut disusun berdasarkan kegiatan sehari-hari karyawan yang repetitif. Pada prinsipnya, semua pada awalnya berasal dari kebiasaan kerja dan kegiatan sehari-hari dan dituangkan sebagai SOP.

Standard Operating Procedure yang diterapkan saat ini sudah dipahami oleh sebagian besar karyawan RUN System dan berpengaruh bagi kinerja mereka. Hal ini dibuktikan dengan beberapa pernyataan informan, salah satunya Sdr. Agha yang merupakan *Head Manager* Departemen *Community & Academy*. Beliau menyatakan bahwa adanya SOP memudahkan untuk mengukur hasil kerjanya dengan cara membandingkan hasil target bulan lalu dengan bulan yang sedang berjalan. Dari perbandingan hasil tersebut, beliau dapat memperbaiki kerjanya pada bulan berikutnya. Sementara itu, Sdri. Ulfa selaku staf Departemen Audit Internal menyatakan bahwa SOP mempermudah karyawan dalam memahami alur kerjanya dan mengetahui dengan siapa mereka berkoordinasi. Selain itu, SOP menjadi acuan bagi karyawan dalam mengetahui dokumen apa yang *confidential* dan tidak bisa dibagikan pada masyarakat umum.

Sdr. Andi dan Sdri. Ainun selaku staf Departemen *Community & Academy* berpendapat bahwa SOP yang diterapkan mudah dipahami dan memiliki pengaruh baik bagi kinerja mereka. Baik Sdr. Andi maupun Sdri. Ainun kompak menyatakan bahwa adanya SOP dapat meminimalisasi kesalahan saat bekerja dan membantu mereka untuk mengontrol formulir yang harus diisi dalam pekerjaan.

Meskipun SOP sudah tersusun dengan baik dan sebagian besar karyawan menganggap SOP mudah untuk dipahami, memudahkan pekerjaan, dan membantu untuk memantau hasil kerja mereka, masih terdapat kekurangan pada penerapan SOP Pelatihan Magang, yaitu kegiatan yang belum berjalan sesuai dengan diagram

alir dalam SOP dan adanya pemborosan waktu pada saat pelaksanaan pelatihan magang berlangsung. Berdasarkan observasi yang telah penulis lakukan melalui kegiatan Pelatihan Magang RUN System *Batch* II, pelatihan magang sering kali diliburkan atau tidak dilaksanakan tepat waktu karena tidak adanya pelatih magang yang tersedia. Hal ini disebabkan karena jadwal personal pelatih magang yang sering kali berbenturan dengan kegiatan magang. Tidak adanya *time table* yang mengatur dan mencantumkan nama pelatih dan jadwal pelatihan magang secara pasti menyebabkan departemen *Community & Academy* harus mencari ulang pelatih magang yang tersedia untuk mengisi materi magang pada hari itu juga. Selain itu, pada pelaksanaan Pelatihan Magang RUN System *Batch* II tidak dilakukan kegiatan *Field of Experience* seperti apa yang tertulis dalam SOP karena keterbatasan pandemi yang sedang dialami.

Di samping itu, terdapat kekurangan yang lain yaitu pada sistem *approval* dokumen SOP yang masih rancu. Sdri. Ulfa dan Sdri. Ainun menyatakan bahwa pengisian formulir yang terdapat pada SOP harus ditandatangani oleh pihak direksi dan direktorat yang berkantor di Jakarta, sementara departemen lain berada di kantor Yogyakarta. Hal ini menyebabkan sistem *approval* memakan waktu yang lama dan menghambat pengumpulan dokumen ke Departemen Audit Internal.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator efisiensi belum efektif. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya kegiatan yang belum berjalan sesuai dengan diagram alir dalam SOP

Pelatihan Magang dan adanya pemborosan waktu pada pelaksanaan pelatihan magang tersebut. Selain itu, terdapat juga kendala yaitu sistem *approval* dokumen SOP yang masih rancu. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator efisiensi penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 1.
Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Efisiensi

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
Efisiensi	SOP mudah dipahami, bersifat fleksibel berpengaruh pada kinerja karyawan	<p>“Dengan adanya SOP baru ini kami jadi tau gitu, bisa mengukur hasilnya. Misalnya tuh kemarin nggak sesuai target, nah kami bisa perbaiki kedepannya.” (Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p> <p>“Kalau kinerja karyawan pasti berpengaruh, soalnya kalau nggak ada SOP mereka bingung alurnya gimana, koordinasi sama apa aja, kalau nggak ada SOP mereka nggak tau yang <i>confidential</i> apa, yang nggak boleh dilaksanain apa.” (Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“Sebagai contoh dulu mereka ngirim apa-apa hanya menggunakan email, nah</p>

	<p>dengan adanya SOP ini mereka harus menggunakan dokumen dll, jadi intinya mempermudah sih.”</p> <p>“SOP ini alurnya jelas dan sangat meminimalisir kesalahan sih. Contoh nih di SOP magang itu ada form yang harus diisi, kayak form penilaian gitu-gitu meminimalisir kesalahan di <i>Community & Academy</i>. Misal kita lupa ada komponen di <i>form</i> yang harus diisi, nah dengan adanya SOP dan <i>form</i> itu jadi terkontrol gitu.”</p> <p>(Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“Iya, pengaruhnya baik. Maksudnya kalau nggak ada itu kan jadi rancu ya harus kemananya. Tapi kalau ada itu, misalnya kita ada formulir yang harus diisi dan itu dokumentasinya jelas, itu lebih membantu kita sih.”</p> <p>“Iya, menurutku sangat membantu. Kan ada <i>form</i> banyak itu, jadi bisa ditrack mana yang belum diisi.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
--	---

	<p>Terdapat pemborosan waktu pada kegiatan pelatihan magang dan sistem <i>approval SOP</i></p>	<p>“Ada kendalanya, yaitu lama. Kan kita juga banyak kerjaan, nah kalo udah ngerjain SOPnya kan butuh approval, nah yang <i>approve</i> itu kebanyakan di Jakarta, jadi harus nunggu dulu, kirim ke Jakarta dan nunggu, jadi lama banget.” (Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“...tapi tentu ada kesulitan ya terkait banyak hal. Contohnya untuk pencarian <i>trainer</i> magang itu sih.” “Kadang kita sudah <i>reserve trainer</i>, tapi <i>trainer</i> tersebut berhalangan ada meeting dan lain-lain.” (Andi, Staf Departemen Community & Academy)</p> <p>“Mungkin satu waktu kalau misalnya <i>form</i> yang harus kita kumpulkan sesuai SOP itu tanda tangannya misal departemen <i>head</i> divisi lain gitu lagi pergi, itu agak menghambat dikit sih.” (Ainun, Staf Departemen Community & Academy)</p>
--	--	---

4.4.2 Konsistensi

Konsistensi merupakan indikator kedua yang ada pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* dengan baik. Konsistensi dapat dikaitkan dengan hal-hal yang konstan atau tidak berubah, dan dapat menjadi tolok ukur seberapa jauh kegiatan dalam perusahaan sudah berjalan sesuai dengan acuan kerja. Di samping itu, konsistensi sangat berkaitan dengan kedisiplinan yang tinggi. *Standard Operating Procedure* harus dilaksanakan secara konsisten dan disiplin tinggi, karena tanpa kedisiplinan yang tinggi, SOP yang dilaksanakan secara konsisten akan mengganggu proses aktivitas kerja dalam perusahaan.

Tujuan dari disusunnya SOP adalah untuk memastikan bahwa semua karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur yang ada secara konsisten untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pelaksanaan SOP secara konsisten dapat memudahkan perusahaan untuk mengetahui perubahan yang terjadi dalam kinerja karyawan (De Treville et al., 2005). Bhattacharya, (2015) dalam penelitian yang berjudul “*Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)*” berpendapat bahwa SOP yang dilakukan secara konsisten dapat mempertahankan kualitas produk yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya konsistensi kualitas, maka akan memberikan dampak yaitu produk semakin dipercaya oleh banyak pelanggan. (Gishella, 2018).

Berdasarkan pernyataan Sdr. Agha dan Sdri. Ulfa, beberapa *Standard Operating Procedure* pada perusahaan sudah diterapkan sejak awal perusahaan

beroperasi. SOP tersebut di antaranya adalah SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal serta SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal. Sdr. Andi dan Sdri. Ainun selaku staf Departemen *Community & Academy* berpendapat bahwa SOP tersebut sudah diterapkan sejak sekitar tahun 2017 atau pada awal pertama perusahaan beroperasi. Adanya SOP yang diterapkan dari awal perusahaan berdiri hingga saat ini merupakan bentuk konsistensi dari penerapan SOP.

Penerapan SOP pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) konsisten sampai saat ini diiringi dengan berbagai perubahan jika diperlukan. Tujuan pembaruan SOP adalah membuat standar yang baru dan sesuai dengan perubahan yang terjadi untuk menghindari ketidaksesuaian dengan keadaan yang ada (Hadiwiyono & Panjaitan, 2013). Mengembangkan SOP adalah cara yang efektif untuk meningkatkan kualitas perusahaan Chen et al., (2016).

Menurut pernyataan Sdr. Agha dan Sdr. Anwar, pembaruan SOP pada RUN System sudah beberapa kali dilakukan, karena terdapat masukan dari audit ISO yang dilakukan. Sdri. Ulfa juga menyatakan bahwa terdapat perubahan SOP sesuai dengan standar ISO di awal tahun 2021. Sdr. Andi dan Sdri. Ainun menambahkan bahwa perubahan SOP dilakukan karena adanya perubahan struktur organisasi pada perusahaan. Sementara itu, berdasarkan pernyataan Sdr. Andi SOP Pelatihan Magang baru disusun dan diterapkan mulai tahun 2021, sehingga belum mengalami perubahan.

Pembaruan SOP diikuti dengan adanya evaluasi penerapan SOP. Mengutip pernyataan salah satu informan yaitu Sdr. Agha, RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) melalui Departemen Audit Internal melakukan evaluasi setiap tiga bulan sekali untuk memastikan bahwa seluruh karyawan sudah disiplin bekerja sesuai dengan SOP. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anggriani & Herfianti (2017) pada penelitian berjudul “Implementasi *Standard Operating Procedure* (SOP) Pelayanan Akta Kelahiran Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu” bahwa *Standard Operating Procedure* berperan sebagai regulasi yang menjamin kebenaran (validitas) perilaku anggota organisasi secara terus menerus.

Pada evaluasi setiap tiga bulan sekali ini, Sdri. Ulfa selaku staf audit internal menyatakan bahwa untuk sistematikanya, jika terdapat dua sampai lima orang dalam suatu departemen, maka pihak audit internal akan mengevaluasi semua anggota departemen. Namun, jika terdapat lebih dari sepuluh orang anggota dalam suatu departemen, maka dari pihak audit internal akan melakukan evaluasi kepada tiga orang perwakilan dari suatu departemen. Tiga orang tersebut biasanya merupakan kepala departemen dan dua staf yang tiap bulannya bergantian untuk dievaluasi.

Berdasarkan pernyataan Sdri. Ulfa, saat kegiatan evaluasi dilakukan pihak audit internal mengaudit setiap departemen dengan menanyakan apakah selama tiga bulan ke belakang semua kegiatan sudah dilaksanakan sesuai dengan SOP,

kemudian pihak audit internal memeriksa apakah dokumen-dokumen yang ada seperti formulir penilaian magang sudah diisi lengkap oleh karyawan di masing-masing departemen. Hal ini sesuai dengan salah satu cara mengukur tingkat efektivitas yang dikemukakan oleh Budiani dalam Baharudinsyah (2016) yaitu ketepatan sasaran program. Ketetapan sasaran program merupakan sejauh mana peserta program tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, *Standard Operating Procedure* harus dijalankan dengan konsisten dan kedisiplinan yang tinggi agar tujuan tercapai. Namun, pada kenyataannya masih terdapat beberapa karyawan yang belum disiplin dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP. Berdasarkan pernyataan Sdri. Ulfa dan Sdr. Anwar, masih terdapat beberapa karyawan yang sering kali lupa untuk mengisi formulir yang wajib diisi.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, berdasarkan pernyataan Sdri. Ulfa dan Sdri. Ainun, hal yang dilakukan adalah departemen audit internal akan menegur dan mengembalikan dokumen yang belum lengkap kepada departemen masing-masing dan meminta departemen tersebut untuk melengkapi dokumennya. Tak lupa, pihak audit internal juga mengadakan *follow up* terkait dengan dokumen yang harus dilengkapi. Berdasarkan pernyataan Sdr. Anwar, jika dokumen belum dilengkapi sampai batas waktu yang ditentukan dan terjadi terus menerus, RUN System khususnya departemen *Human Capital* akan memberikan tindakan kuratif sebagai sanksinya, salah satunya dengan memberikan surat peringatan pada

karyawan tersebut. Hal ini diharapkan dapat memberikan efek jera dan mengurangi tingkat karyawan yang tidak disiplin dalam menerapkan *Standard Operating Procedure* ketika melakukan pekerjaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator konsistensi belum efektif. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan SOP, contohnya adalah kelalaian dalam mengisi formulir berdasar SOP. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator konsistensi penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 2.
Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Konsistensi

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
Konsistensi	SOP diterapkan sejak awal perusahaan beroperasi dan mengalami beberapa kali perubahan	<p>“Kalau diberlakukan sih udah lama ya, udah beberapa tahun lalu sekitar 5 tahun yang lalu. Cuma untuk kayak yang sudah bener-bener kita ke arah sertifikasi ISO, ke arah punya tim audit internal sendiri, itu memang baru setahun belakangan ini.”</p> <p>“Kemarin perubahan di SOP ini untuk menyesuaikan ISO sih mbak.”</p> <p>“...ya namanya dinamika bisnis, jadi ada kita udah bikin SOP, udah oke namun</p>

	<p>ternyata di tengah perjalanan tadi karena dinamika itu katakanlah SOP ini tidak relevan sehingga kita harus ubah dan ganti, nah itu sambil berjalan memang ada revisi mbak.”</p> <p>“Kalau di departemen kami sih nggak ada keluhan mbak, tapi di departemen lain sudah ada sih seperti di departemen operasional, dan solusinya dengan melakukan revisi SOP.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p> <p>“Ada SOP yang dibuat di awal perusahaan beroperasi dan diterapkan, tapi ada lagi pengajuan kebijakan SOP sesuai standar ISO di awal tahun 2021.”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“...jadi memang ada SOP yang muncul saat kita menjadi organisasi baru dan kemudian dikaji kembali, jadi menyesuaikan.”</p> <p>“SOP ini sifatnya dinamis, jadi kita harus evaluasi apakah sudah ideal atau belum. Kalau ada perbaikan, kita harus sesuaikan gitu.”</p>
--	---

		<p>“Sebenarnya kita juga mengacu ke ISO karena beberapa hal katakanlah kita belum ada di awal, dan ISO itu mensyaratkan ketentuan tertentu, jadi kita lengkapi dengan apa yang ISO harapkan.”</p> <p>(Anwar, <i>Head Manager Departemen Human Capital</i>)</p> <p>“Kalo SOP yang lain udah ada dari awal perusahaan ini terbentuk, tapi kalau untuk SOP magang ini sendiri ini dibuatnya di tahun 2021.”</p> <p>“Kemarinnya pernah ada pembaruan karena ada perubahan struktur organisasi.”</p> <p>(Andi, <i>Staf Departemen Community & Academy</i>)</p> <p>“Kalau pelaksanaan SOP itu kan sebenarnya dari awal udah ada, tapi tahun kemarin tuh baru penataan ulang, nah dokumen-dokumen itu diperbarui. Kalau SOP pelatihan ini udah diberlakukan dari awal dibentuknya perusahaan sih, cuma tahun ini dokumen-dokumennya aja yang diperbarui karena ada standar baru.</p>
--	--	---

		<p>Terus udah pernah diperbarui dikit karena ada mutasi dan ada struktur organisasi baru”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
	<p>Adanya evaluasi tiap tiga bulan sekali untuk memastikan kedisiplinan penerapan SOP</p>	<p>“Pihak audit memastikan karyawannya pada bekerja sesuai SOP melalui evaluasi tiap tiga bulan itu.”</p> <p>“Audit internal sih mbak. Biasanya mereka yang mendorong untuk melakukan evaluasi dan menunjukkan ini itu dari audit internal.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“...jadi tiap audit ditanyain ini dokumen udah dilaksanakan atau belum tiap bulannya pada waktu evaluasi”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“Ada, biasanya sama audit internal ditanya bukti-buktinya mana udah melakukan SOP gitu.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
	<p>Masih terdapat beberapa karyawan</p>	<p>“...paling ya satu dua yang lupa misal ngisi <i>form</i> berdasar SOP.”</p>

	<p>yang tidak bekerja sesuai SOP</p>	<p>“...kan kita ngecek tuh, misal di bulan Januari sampai Maret. Kalau di bulan Februari mereka nggak ada record apapun, berarti mereka nggak ada ngerjain apa-apa, kan. Itu bakal jadi temuan, kalau ditemukan seperti itu nanti dari pihak audit internal akan mengeluarkan teguran ini harus dikerjain bagaimana tindakan selanjutnya.” (Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“...tapi pasti ada satu atau dua orang yang sekiranya masih <i>miss</i>” “...tapi kalau sudah berjalan terus menerus, kita melakukan tindakan kuratif, ya misal surat peringatan.” (Anwar, Head Manager Departemen Human Capital)</p> <p>“Kalau selama yang kita jalanin, kalau misalnya dari HC kurang ngumpulin formulir ke kita, misal kita kurang dokumen A, B, C nanti langsung ditegur dan suruh melengkapi dan itu efektif sih. Karena misal belum ngumpulin formulir lengkap, nggak akan kita proses.”</p>
--	--------------------------------------	--

	<p>“Ketika ada yang lupa isi <i>form</i> kita selalu minta dan ingatkan biar bisa lanjut ke proses selanjutnya. Semua pelatihan harus ada bukti permintaannya.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
--	---

4.4.3 Minimalisasi Kesalahan

Dalam mencapai tujuan perusahaan, diperlukan *Standard Operating Procedure* yang jelas sebagai pedoman yang menuntun anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya (Andika et al., 2022). Menurut teori dari Joko Dwi Santosa (2014), minimalisasi kesalahan merupakan salah satu indikator yang ada pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure*. Dengan adanya panduan yang jelas dan sistematis, diharapkan karyawan dapat meminimalisasi kesalahan yang dapat mengakibatkan kerugian atau pemborosan bagi perusahaan.

Menurut Sdr. Andi, SOP sangat membantu karena dapat meminimalisasi kesalahan saat mengerjakan pekerjaannya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Sdri. Ainun yang menyatakan bahwa SOP sangat membantu terutama dalam meminimalisasi kesalahan yang ada. Sebagai contoh, pada SOP magang terdapat beberapa formulir penilaian yang harus diisi oleh setiap karyawan. SOP sangat membantu untuk memeriksa formulir penilaian mana yang belum diisi dan

mengurangi kesalahan serta kelalaian. SOP pada penerapannya menjadi pedoman yang mampu menjadikan pekerjaan lebih teratur, cepat, dan juga tepat.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) dalam meminimalisasi kesalahan adalah dengan melibatkan semua anggota departemen masing-masing dalam pembuatan SOP. Sdr. Andi dan Sdri. Ainun yang merupakan staf *Community & Academy* menyatakan bahwa seluruh anggota dalam departemen terlibat dalam penyusunan SOP. Sdri. Ainun juga menambahkan bahwa kepala departemen bertanggung jawab dalam pembuatan SOP dengan melibatkan seluruh anggota departemen dalam proses penyusunan SOP. Kepala departemen selalu menanyakan anggota departemen apakah terdapat poin-poin yang harus ditambahkan dalam SOP. Hal tersebut dilakukan dengan harapan SOP dapat dipahami oleh semua karyawan dan pelaksanaannya menjadi lebih efektif dan efisien. Pernyataan informan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Barbosa et al., (2011) dalam penelitian yang berjudul “*The Importance of Standard Operating Procedures (SOPs) for Clinical Research Centers*” bahwa setiap fase pembuatan SOP harus melibatkan partisipasi anggota tim yang dapat mengevaluasi dan memvalidasi prosedur mereka. Hal ini didukung oleh De Treville et al., (2005) yang menyatakan bahwa melibatkan karyawan dalam pembuatan SOP membuat pekerjaan menjadi lebih berarti bagi karyawan dan dapat meningkatkan motivasi mereka.

Contoh lainnya adalah pada saat pembuatan *Standard Operating Procedure* Pelatihan Magang. Salah satu informan yaitu Sdr. Andi yang merupakan staf Departemen *Community & Academy*, SOP Pelatihan Magang merupakan SOP yang dibuat baru karena sebelumnya tidak ada SOP Pelatihan Magang. Maka dari itu, karyawan penuh waktu yang dulunya merupakan peserta magang dilibatkan dalam pembuatan SOP Pelatihan Magang dengan cara *brainstorming* dan melalui *Forum Group Discussion*. Kegiatan diskusi membahas mengenai hal apa saja yang perlu diatur dalam SOP Pelatihan Magang berdasarkan pengalaman karyawan yang dulunya merupakan peserta magang. Dengan melibatkan karyawan yang dulunya merupakan peserta magang dalam menyusun SOP, diharapkan dapat mengurangi kesalahan saat menjalankan kegiatan magang karena SOP yang ditetapkan sudah sesuai dengan apa yang menjadi harapan peserta magang. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Prasanna, 2013) dalam penelitian yang berjudul "*Standard Operating Procedures for Standalone Hotels*" bahwa rutinitas atau kegiatan repetitif yang didokumentasikan dalam bentuk tulisan akan memberikan acuan bagi karyawan untuk bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dan menghasilkan integritas serta kualitas pada *output* yang dihasilkan.

Di samping melibatkan seluruh anggota departemen dalam penyusunan SOP, berdasarkan pernyataan Sdri. Ulfa, RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) mewajibkan setiap departemen untuk melakukan sosialisasi mengenai SOP.

Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan paham dengan perannya masing-masing dan pada pelaksanaan kegiatan kerjanya karyawan dapat mengurangi kesalahan yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sdr. Andi dan Sdri. Ainun selaku staf Departemen *Community & Academy* menambahkan bahwa SOP yang disusun selalu disosialisasikan kepada semua anggota departemen untuk memperlancar pekerjaan yang ada. Adanya sosialisasi yang selalu dilakukan untuk menyampaikan informasi kepada anggota organisasi ini merupakan salah satu bentuk pengukuran tingkat efektivitas berdasarkan Steers dalam Muhammad (2017) dan Budiani dalam Baharudinsyah (2016).

Selain melakukan sosialisasi, terdapat evaluasi serta pemberian *feedback* kepada karyawan untuk meminimalisasi kesalahan yang mungkin akan terjadi. Sdr. Anwar menyatakan bahwa setelah kegiatan pelatihan dan sertifikasi eksternal/internal berakhir, pimpinan dari masing-masing akan mengadakan evaluasi bersama membahas apakah kegiatan tersebut sudah berjalan sesuai SOP ataukah belum. Kemudian, kepala departemen akan memberikan *feedback* kepada karyawan yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Apabila masih terdapat karyawan yang kurang paham mengenai SOP seperti pada pengisian formulir, kepala departemen akan menjelaskan kembali hingga karyawan tersebut paham. Sama seperti kegiatan pelatihan dan sertifikasi eksternal/internal, Sdr. Andi menyatakan bahwa terdapat evaluasi yang dilakukan setelah kegiatan pelatihan magang berakhir. Sdri. Ainun menyatakan bahwa evaluasi dilakukan dengan membahas apa

yang perlu diperbaiki dari pelatihan magang yang sudah terlaksana untuk meningkatkan kualitas pelatihan magang selanjutnya. Setelah melakukan evaluasi, karyawan mendapatkan *feedback* dari kepala departemen, salah satunya dengan pemberian solusi pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Adanya umpan balik atau *feedback* yang diberikan dalam proses evaluasi bertujuan agar kinerja karyawan dapat mengalami kemajuan seiring dengan berkembangnya perusahaan. (Prasanna, 2013)

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator minimalisasi kesalahan sudah efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya pelibatan seluruh anggota departemen dalam penyusunan SOP dan adanya sosialisasi SOP yang dilakukan sebelum SOP diterapkan. Selain itu, terdapat juga evaluasi dan *feedback* yang diberikan kepada setiap anggota departemen setelah pelaksanaan evaluasi dilakukan. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator minimalisasi kesalahan penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 3.
Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Minimalisasi Kesalahan

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
Minimalisasi Kesalahan	Setiap anggota departemen terlibat	“Semuanya terlibat dalam pembuatan SOP.”

	<p>dalam pembuatan SOP</p>	<p>(Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p> <p>“Semua berperan dalam pembuatan SOP.”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>Kita menyusun sendiri dari <i>Community & Academy</i>. Semua terlibat.</p> <p>(Andi, Staf Departemen Community & Academy)</p> <p>“Kalau untuk menyusun SOP ya satu divisi, sih. tapi yang bertanggung jawab tetap kepala divisi, tapi untuk isinya kepala divisi tetep nanya ke stafnya gitu.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen Community & Academy)</p>
	<p>Melibatkan karyawan penuh waktu yang dulunya merupakan peserta magang dalam pembuatan SOP Pelatihan Magang</p>	<p>“Untuk pembuatan SOP magang sendiri kemarin FGD sama yang dulu ikut <i>internship</i>”</p> <p>“Jadi gini, kan SOP magang ini baru dibuat menyesuaikan ISO dan dulu emang nggak ada SOPnya, jadi pedomannya kita adain <i>brainstorming</i> antara yang dulu melakukan internship</p>

		<p>kita tanyain dulu gimana pelaksanaannya, lalu kita buat SOPnya gitu.”</p> <p>(Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
	<p>Adanya sosialisasi SOP</p>	<p>“Kalau ada pembaruan SOP kami mengadakan <i>training</i> sosialisasi gitu. ada follow up juga.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“...ada kewajiban sosialisasi, jadi SOP departemen itu bikin, semua anggotanya harus tau.”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen <i>Audit Internal</i>)</p> <p>“Kalau kita <i>flow</i>nya dibuat dulu per departemen, lalu kita ajukan dari unit kerja lalu sampai ke direktorat dan departemen utama, lalu baru kita sosialisasikan SOP tersebut ke temen-temen.”</p> <p>(Anwar, Head Manager Departemen <i>Human Capital</i>)</p> <p>“Iya, disosialisasikan karena mungkin ada penambahan anggota baru juga.”</p>

		<p>(Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“Iya, kalau sosialisasi SOP atau misal ada penambahan gitu kita sosialisasi lagi ke departemen terkait.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
	<p>Adanya evaluasi dan <i>feedback</i> yang diberikan setelah pelaksanaan evaluasi</p>	<p>“Ada evaluasi tiga bulan sekali. Kadang juga <i>weekly meeting</i>.”</p> <p>(Agha, <i>Head Manager Departemen Community & Academy</i>)</p> <p>“Kita sebenarnya setiap selesai <i>training</i> ada evaluasinya. Setelah evaluasi nanti ada <i>feedback</i>, jadi kaya temen-temen masih belum paham, nanti kita <i>approach</i> ke temen-temen yang dalam tanda kutip belum begitu paham dan melakukan pekerjaan sesuai SOP.”</p> <p>(Anwar, <i>Head Manager Departemen Human Capital</i>)</p> <p>“Ada, di <i>weekly meeting</i> itu ada dikasih <i>feedback</i> juga.”</p>

	<p>“Biasanya kita per kegiatan sih. Misalnya kita ada <i>internship</i> nih, berarti itu <i>internship</i>nya yang dievaluasi.”</p> <p>(Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“Nah kalau habis selesai <i>internship</i> kan ada evaluasi, nah kita diskusi di internal, terus kita benerin yang misalnya itu ada masalah untuk anak magang kemarin ya kita susulin.”</p> <p>“Kalau misal evaluasinya per orangan ya dikasih. Tapi kalau evaluasi tentang materi atau kegiatan gitu biasanya secara umum aja sih.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
--	--

4.4.4 Penyelesaian Masalah

Menurut teori Joko Dwi Santosa (2014), penyelesaian masalah merupakan indikator keempat yang ada pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure*. Dalam melaksanakan pekerjaan, terdapat kemungkinan terjadinya gesekan antar karyawan yang menyebabkan konflik berkepanjangan. Maka dari itu, SOP diharapkan dapat menjadi salah satu penyelesaian masalah atas konflik yang mungkin timbul dalam aktivitas perusahaan dan menjadi landasan agar setiap

karyawan dapat bekerja sesuai dengan jalur semula, yaitu tunduk pada aturan dan batasan sesuai SOP. Gishella (2018) bahwa peraturan yang menyatakan apabila di kemudian hari terjadi pertengkaran atau pelanggaran hukum, karyawan dapat dikeluarkan secara sepihak sehingga semua karyawan harus tunduk terhadap SOP yang sudah dibuat.

Menurut Sdr. Anwar, adanya SOP berfungsi sebagai *barrier* atau batasan tugas antara departemen dan mengkotakkan mana yang menjadi fungsi dan tanggung jawab masing-masing unit kerja/departemen. SOP menjelaskan alur kerja dengan jelas dapat menjadi penengah apabila terjadi konflik di setiap departemen. Konflik yang sering timbul dalam pelaksanaan pekerjaan adalah adanya miskomunikasi antar karyawan. Maka dari itu, berdasarkan pernyataan Sdr. Agha, SOP mencantumkan pihak-pihak yang terlibat dan bertanggung jawab agar menjadi batasan antar departemen. Sebagai contoh, SOP Pelatihan Magang yang mencantumkan Departemen *Human Capital* dan *Community & Academy* sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam kegiatan tersebut memudahkan proses laporan dan diskusi tentang kegiatan magang antar departemen, dalam artian bahwa departemen lain tidak bisa mencampuri urusan kegiatan pelatihan magang selain Departemen *Human Capital* dan *Community & Academy*.

Meskipun *Standard Operating Procedure* sudah memiliki peran dalam penyelesaian masalah antar departemen di perusahaan, *Standard Operating Procedure* pada RUN System belum memuat tentang penyelesaian masalah yang

mungkin muncul dari pelanggan. Berdasarkan pernyataan Sdr. Anwar, Sdr. Andi, dan Sdri. Ainun, ketika terdapat keluhan dan saran yang disampaikan oleh pelanggan, perusahaan akan memilah saran mana yang baik untuk perusahaan dan akan dibahas pada saat pertemuan mingguan atau evaluasi setelah kegiatan berlangsung. Adanya SOP yang mengatur mengenai penyelesaian masalah antara perusahaan dan pelanggan penting karena selain digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam organisasi yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu, SOP juga digunakan untuk menilai kinerja organisasi di mata masyarakat dalam hal kepekaan atau sisi responsif suatu perusahaan dan akuntabilitas kinerja (Muhammad, 2017).

Dalam penerapan SOP, RUN System memberlakukan sistem *reward and punishment* kepada karyawannya. Untuk membuat *reward and punishment* dapat berjalan dengan baik, diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa *reward* yang diberikan bersifat konkrit dan *punishment* yang diberikan tidak pandang bulu.

Menurut Sdr. Agha, salah satu *reward* atau penghargaan yang diberikan oleh RUN System kepada karyawannya adalah bonus sebagai motivasi bagi karyawan untuk memacu diri dalam mencapai tujuan perusahaan. *Reward* tersebut diberikan apabila karyawan telah mencapai *Go-Live*, yaitu keadaan dimana proses bisnis perusahaan klien sudah sepenuhnya menggunakan *software* ERP dari RUN System. Namun, *reward* bonus tersebut belum berjalan lagi sejak pandemi. Sdr.

Andi menambahkan bahwa terdapat *reward* dalam bentuk barang yang diberikan kepada peserta terbaik kegiatan pelatihan internal.

Selain *reward*, terdapat juga sistem pemberian *punishment* atau sanksi pada karyawan. Sanksi yang diberikan bertujuan untuk mengubah perilaku pegawai yang melakukan pelanggaran sebagai tindakan pencegahan (Owukdily & Emmanuel dalam Alam & Rahmat, 2020). Berdasarkan pernyataan Sdr. Anwar, sanksi paling ringan yang didapatkan karyawan apabila tidak melaksanakan pekerjaan sesuai SOP adalah mendapatkan teguran. Namun, apabila karyawan tersebut sudah melakukan tindakan tersebut berulang kali, maka sanksi yang akan diberikan adalah surat peringatan. Sdri. Ainun menguatkan pernyataan sebelumnya bahwa upaya yang dilakukan oleh RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) dalam menyelesaikan masalah yang terjadi adalah memberi teguran, dan selama ini tindakan tersebut efektif bagi kelangsungan kerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator penyelesaian masalah belum efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya SOP yang mengatur penyelesaian masalah antara perusahaan dan pelanggan. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator penyelesaian masalah penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 4.
 Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Penyelesaian Masalah

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
Penyelesaian Masalah	SOP memuat secara jelas mengenai pihak-pihak yang terlibat di dalam kegiatan untuk mengatur batasan antar departemen	<p>“Di SOP juga udah dicantumkan siapa pihak yang bertanggung jawab biar batasan antar departemen itu ada. Contohnya kalau mau laporan dan diskusi tentang kegiatan magang antar departemen jadi jelas, karena yang terlibat departemen HC sama <i>Community & Academy</i>.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“Dengan SOP ini kan ada masing-masing tupoksinya, nanti di <i>flow</i> ngapain aja, karena di beberapa SOP ada yang melibatkan departemen, unit, dan direktorat lain, contohnya di SOP Magang. Jadi dengan SOP ini kita bisa mengkotakkan mana yang menjadi fungsi dan tanggung jawab masing-masing unit kerja/departemen”</p> <p>(Anwar, Head Manager Departemen <i>Human Capital</i>)</p>

	<p>Belum ada SOP yang mengatur penyelesaian masalah antara perusahaan dan pelanggan</p>	<p>“Kalau masukan itu pasti ada, tapi nggak semua bisa kita akomodasi dan belum ada aturan di SOP sih. Biasanya kita pilah mana yang baik untuk organisasi gitu.” (Anwar, Head Manager Departemen Human Capital)</p> <p>“Kalau keluhan dari customer paling kita tampung sarannya sih, nggak di SOP gitu.” (Andi, Staf Departemen Community & Academy)</p> <p>“Nggak masuk ke SOP sih, tapi masuknya ke evaluasi gitu nanti penerimaan saran, yang perlu diperbaiki apa.” (Ainun, Staf Departemen Community & Academy)</p>
	<p>Adanya sistem <i>reward & punishment</i>. Terdapat sanksi bagi karyawan yang tidak melakukan</p>	<p>“Kalau <i>punishment</i> jelas ada mbak. Kayak misal katakanlah dapat surat peringatan lah.”</p> <p>“Kalau <i>reward</i> sebenarnya ada, tapi prakteknya belum jalan lagi sejak pandemi. Biasanya dapat bonus kalau</p>

	<p>pekerjaan sesuai dengan SOP.</p>	<p>projeknya <i>goal</i>, mbak. Kalau <i>Go Live</i> dapat bonus.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p> <p>“Ada, pastinya. Tapi itu biasanya <i>dicompile</i> di akhir tahun. Pas tahun kemarin ada yang dikasih <i>punishment</i> 1 orang, dan yang dapat <i>reward</i> 2 orang.”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“Ada sih, sanksinya. Tapi pastinya kita pengen melakukan strategi untuk mencegah memberikan <i>punishment</i>. Tapi kalau sudah berjalan terus menerus, kita melakukan tindakan kuratif, ya misal surat peringatan.”</p> <p>(Anwar, Head Manager Departemen Human Capital)</p> <p>“Untuk <i>reward</i> biasanya saat ada pelatihan internal sih setaiku (peserta terbaik) dalam bentuk barang biasanya. Kalo <i>punishment</i> itu biasanya kalo melanggar kontrak, nanti dikasih SP kalo emang parah banget. Kalo misal</p>
--	-------------------------------------	---

		kesalahan minor kaya lupa ngisi formular di SOP paling dikasih teguran.” (Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)
--	--	---

4.4.5 Perlindungan Tenaga Kerja

Perlindungan tenaga kerja merupakan salah satu indikator yang ada pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* menurut teori Joko Dwi Santosa (2014). Perlindungan tenaga kerja merupakan langkah-langkah yang memuat tata cara untuk melindungi tiap-tiap sumber daya manusia di dalam perusahaan dari berbagai persoalan karyawan sebagai individu secara personal dan karyawan sebagai loyalitas perusahaan. SOP memberi batas agar kedua masalah ini tidak bercampur aduk dan menimbulkan masalah yang rumit untuk diselesaikan.

Berdasarkan pernyataan Sdr. Anwar, untuk saat ini peraturan mengenai perlindungan keselamatan kerja tidak termuat di dalam SOP Departemen *Community & Academy*, tetapi terdapat dalam peraturan perusahaan yang diurus oleh Departemen *Human Capital* dan dapat diakses melalui aplikasi *employee services* yang hanya bisa diakses melalui akun yang hanya dimiliki oleh karyawan RUN System. Pada aplikasi tersebut, karyawan dapat mengakses hak-hak yang sudah perusahaan berikan seperti kompensasi dan hak cuti. Berdasarkan pernyataan Sdri. Ainun dan Sdr. Andi, untuk sistem pengajuan cuti hal pertama yang dilakukan adalah karyawan masuk ke aplikasi *employee service*, lalu karyawan mengajukan

cuti pada pilihan menu cuti yang kemudian akan disetujui oleh kepala departemen masing-masing. Pada aplikasi tersebut, karyawan dapat melihat apakah permohonan cuti tersebut disetujui atau tidak.

Pada peraturan perusahaan, untuk perlindungan tenaga kerja karyawan mendapatkan BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan ini diharapkan dapat melindungi karyawan dari kecelakaan yang mungkin terjadi saat melaksanakan pekerjaan. Selain BPJS Ketenagakerjaan, Berdasarkan pernyataan Sdri. Ulfa, RUN System mengatur mengenai aturan penggunaan masker saat bekerja di kantor sebagai salah satu bentuk perlindungan tenaga kerja. Namun, peraturan tersebut tidak tercantum dalam *Standard Operating Procedure*, melainkan hanya termuat dalam pemberitahuan perusahaan yang diberlakukan sejak pandemi.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator perlindungan tenaga kerja sudah efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya peraturan yang mengatur tentang perlindungan tenaga kerja dan hak-hak karyawan yang dapat diakses melalui web *employee services*. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator perlindungan tenaga kerja penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 5.
Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Perlindungan Tenaga Kerja

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
<p>Perlindungan Tenaga Kerja</p>	<p>Peraturan yang mengatur tentang perlindungan tenaga kerja dan hak-hak karyawan tidak termuat di dalam SOP Departemen <i>Community & Academy</i>, namun terdapat dalam peraturan perusahaan yang diurus oleh Departemen <i>Human Capital</i> dan dapat diakses melalui web <i>employee services</i></p>	<p>“Kalau itu di peraturan perusahaan. Nah bisa diakses di <i>employee services</i>. Karyawan punya akun masing-masing dan di situ karyawan bisa akses dan cek mulai dari gaji, cuti, dan lain-lain.” (Anwar, Head Manager Departemen <i>Human Capital</i>)</p> <p>“Itu bukan masuk SOP sih, tapi ke surat pemberitahuan, kaya pake masker gitu.” (Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“Iya itu nanti <i>login</i> ke aplikasi <i>employee services</i>, ngisi <i>field</i> cuti, dan tunggu persetujuan kepala departemen. Intinya isi data terus submit aja sih mba.” (Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“Kalau karyawan mau ngajuin cuti bisa mengajukan atau input cuti pada aplikasi, nanti <i>department head</i> yang akan <i>approve</i>. Untuk staf biasanya</p>

		<p><i>approvalnya dua tingkat, team lead dan department lead.”</i></p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
--	--	--

4.4.6 Peta Kerja

Indikator keenam menurut teori Joko Dwi Santosa (2014) salah satu indikator yang ada pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* dalam perusahaan adalah peta kerja. Peta kerja merupakan pola yang mengatur aktivitas kerja sehari-hari karyawan dalam perusahaan secara sistematis. Peta kerja tentu harus mudah dipahami dan dapat diimplementasikan dengan baik dan konsisten oleh seluruh anggota organisasi.

Standard Operating Procedure meningkatkan kualitas dalam proses kerja karena adanya instruksi kerja yang terperinci (Prasanna, 2013). SOP yang baik memuat kerangka kerja yang jelas, sistematis, tidak berbelit dan mudah dipahami oleh siapapun karena akan menjadi acuan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Pinontoan et al., 2019). Dengan adanya peta kerja yang jelas dalam *Standard Operating Procedure*, diharapkan karyawan dapat lebih fokus dan terarah dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan poin pertama yang merupakan efisien yang salah satu syaratnya adalah fokus pada pola atau peta kerja yang dijalankan. Selain berkaitan dengan efisiensi, peta kerja juga berkaitan dengan indikator kedua yang merupakan konsistensi. Peta kerja yang jelas dan sistematis

membuat aktivitas kerja menjadi disiplin. Kedisiplinan akan mendukung kemajuan perusahaan dan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Sdr. Anwar dan Sdri. Ulfa, setiap departemen di perusahaan memiliki jumlah SOP yang berbeda karena fungsi dan kebutuhan tiap departemen yang berbeda. Tetapi, terdapat beberapa poin yang berkaitan antara satu SOP dengan SOP yang lain dalam departemen yang berbeda. Sdr. Agha, Sdr. Andi, dan Sdri. Ainun menyatakan bahwa terdapat tiga *Standard Operating Procedure* yang dimiliki Departemen *Community & Academy*, yaitu SOP Pelatihan dan Sertifikasi Eksternal, SOP Pelatihan dan Sertifikasi Internal, serta SOP Pelatihan Magang.

Standard Operating Procedure yang diterapkan pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) sudah mengatur alur kerja (*workflow*) secara jelas. Berdasarkan pernyataan Sdr. Anwar, Semenjak RUN System menjadi perusahaan terbuka dan menerapkan ISO, alur kerja disusun ulang dan dilengkapi sesuai dengan ISO agar mudah dipahami oleh karyawan. Adanya alur kerja yang jelas mempermudah karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut pernyataan Sdr. Agha, SOP membantu untuk masalah non teknis yang dihadapi. Sebagai contoh, ketika proses *training* aplikasi dengan klien telah selesai dan karyawan lupa hal yang perlu dilakukan selanjutnya, karyawan dapat melihat lagi alur kerja pada SOP.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator peta kerja sudah efektif. Hal ini dibuktikan dengan alur kerja karyawan dalam SOP yang diatur secara jelas dan detail untuk masing-masing departemen, sehingga mempermudah karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator peta kerja penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 6.
Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Peta Kerja

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
Peta Kerja	SOP sudah mengatur alur kerja karyawan secara jelas sehingga mempermudah karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya	<p>“Untuk masalah non teknis dengan adanya SOP ini jadi lumayan terbantu. Misalnya kita sedang atau telah selesai bekerja sama dengan klien dalam implementasi ERP atau <i>training</i> ERP, gitu. Terus kemudian kita tengok SOP lagi, kalau udah selesai kita harus ngapain aja. Nah di situ kita terbantu. Misal kita harus ngasih buku panduan ke klien, kita harus ngasih sistem administrator ke klien, ya semacam itu lah.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p>

		<p>“...kita sekarang jadi perusahaan Tbk dan menerapkan ISO jadi beberapa hal sangat <i>straight</i> dan semuanya dilengkapi dan <i>didefine</i> dari awal, jadi SOP ini wajib ada untuk dicantumkan untuk memenuhi regulasi yang ada.”</p> <p>(Anwar, Head Manager Departemen Human Capital)</p>
	<p>Masing-masing departemen memiliki jumlah SOP yang berbeda</p>	<p>“Banyak mbak, setiap departemen ada SOPnya. Di setiap departemen banyak SOPnya, nggak cuma 1. Bisa 2 sampai 3 SOP tiap departemen.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p> <p>“Setiap departemen di perusahaan terdapat SOP yang berlaku karena fungsi dan interaksinya berbeda. Tetapi ada beberapa poin yang saling berkaitan.”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“Iya, banyak sekali ya SOPnya. Bahkan di satu departemen bisa banyak SOPnya. SOP kalo sesuai fungsinya masing-masing ada beberapa tergantung kebutuhan.”</p>

	<p>(Anwar, <i>Head Manager Departemen Human Capital</i>)</p> <p>“Sebenarnya yang dirancang ada 6, tapi kita bikin 3 dulu karena kita pengen bertahap dulu jadi kita buat yang ada ada dulu, seperti SOP magang, SOP sertifikasi internal dan eksternal.”</p> <p>(Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p> <p>“Kalau di Academy & Community itu ada 3 SOP, yang pertama SOP pelaksanaan magang, yang kedua SOP sertifikasi dan pelatihan internal, yang ketiga itu ada SOP sertifikasi dan pelatihan eksternal.”</p> <p>(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>
--	--

4.4.7 Batasan Pertahanan

Menurut teori Joko Dwi Santosa (2014), batasan pertahanan merupakan salah satu indikator yang ada pada tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure*. Batasan pertahanan dapat diumpamakan sebagai alat *defense* atau benteng pertahanan yang kokoh bagi suatu perusahaan untuk menahan inspeksi

yang berasal dari luar institusi agar tidak dapat merubah atau menggoyahkan suatu organisasi. SOP diharapkan dapat menjadi batasan karena sudah mengatur prosedur segala kegiatan yang terdapat pada perusahaan secara jelas dan sistematis.

Seperti apa yang telah disampaikan oleh Sdr. Agha dan Sdr. Andi, bentuk pengawasan terhadap penerapan SOP dilakukan melalui pertemuan rutin yang dilakukan setiap minggu dan evaluasi setiap tiga bulan sekali. Sdr. Agha menyatakan bahwa perusahaan rutin menggelar pertemuan mingguan dan evaluasi setiap tiga bulan sekali untuk memantau apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan telah sesuai dengan *Standard Operating Procedure* dan untuk melihat seberapa efektif dan efisien peran SOP terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan salah satu cara mengukur efektivitas yang dikemukakan oleh Budiani dalam Baharudinsyah (2016) yaitu pengawasan program.

Selain hal yang sudah dijelaskan di atas, evaluasi SOP yang dilakukan setiap tiga bulan sekali dilakukan untuk inspeksi oleh pihak eksternal. melakukan pengawasan terhadap kedisiplinan karyawan dalam menerapkan *Standard Operating Procedure* saat menjalankan pekerjaannya. Hal ini merupakan salah satu upaya bagi pertahanan agar karyawan selalu disiplin saat melakukan pekerjaan dan selalu berpedoman pada SOP dan siap apabila terdapat inspeksi yang dilakukan oleh pihak eksternal.

Sdr. Andi menyatakan bahwa RUN System pernah mengalami audit ISO dari pihak eksternal. Dalam proses ini, RUN System menunjuk PT TUV Rheinland

Indonesia, sebuah lembaga di bidang jasa sertifikasi sistem manajemen yang berpusat di Jerman, sebagai auditor 3 ISO yang telah dijalankan. Audit ini bertujuan untuk melihat kesesuaian antara kriteria dan implementasi aktual, mengidentifikasi departemen yang lemah dalam penerapan ISO, dan memenuhi kewajiban organisasi sebagai pengguna ISO sesuai standar yang ditetapkan.

Selain itu, Sdr. Agha menyatakan bahwa pada awal pandemi, RUN System pernah mengalami inspeksi dari pemerintah daerah untuk penggunaan masker saat bekerja. Tujuan pemerintah daerah melakukan pemeriksaan adalah untuk melihat apakah perusahaan sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang ada.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pada indikator batasan pertahanan sudah efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengawasan pelaksanaan SOP yang dilakukan dengan cara *weekly meeting* dan evaluasi tiga bulan sekali dan adanya inspeksi dari luar perusahaan. Penjelasan mengenai analisis tingkat efektivitas penerapan SOP pada indikator batasan pertahanan penulis sajikan secara ringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4. 7.
 Analisis Tingkat Efektivitas Indikator Batasan Pertahanan

Indikator	Analisis Tingkat Efektivitas	Sumber
Batasan Pertahanan	Terdapat pengawasan pelaksanaan SOP dengan cara <i>weekly meeting</i> dan evaluasi tiga bulan sekali.	<p>“Ada evaluasi tiga bulan sekali. Kadang juga <i>weekly meeting</i>.”</p> <p>“Pihak audit memastikan karyawannya pada bekerja sesuai SOP melalui evaluasi tiap tiga bulan itu.”</p> <p>(Agha, Head Manager Departemen Community & Academy)</p> <p>“...jadi tiap audit ditanyain ini dokumen udah dilaksanakan atau belum tiap bulannya pada waktu evaluasi”</p> <p>(Ulfa, Staf Departemen Audit Internal)</p> <p>“Kami setiap minggu ada <i>weekly meeting</i>, jadi di situ tempat buat evaluasi.”</p> <p>(Andi, Staf Departemen Community & Academy)</p> <p>“Ada evaluasi, biasanya sama audit internal ditanya bukti-buktinya mana udah melakukan SOP gitu.”</p>

		(Ainun, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)
	Adanya inspeksi dari luar perusahaan	<p>“Dulu pas awal-awal pandemi ada inspeksi untuk penggunaan masker saat kerja, mbak.”</p> <p>(Agha, <i>Head Manager Departemen Community & Academy</i>)</p> <p>“Kemarin sempat diaudit sih dari luar untuk ISO.”</p> <p>(Andi, Staf Departemen <i>Community & Academy</i>)</p>

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai efektivitas penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) yang dilakukan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memperjelas alur kerja setiap karyawan dan sebagai tolok ukur kinerja karyawan. SOP pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) sudah diterapkan sejak pertama kali perusahaan beroperasi dengan beberapa perubahan yang sempat dilakukan. Selama pelaksanaannya, terdapat *Standard Operating Procedure* pada RUN System yang sudah berjalan dengan baik dan memiliki dampak positif dalam berbagai aspek. Namun, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak disiplin dalam menerapkan SOP.

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal mengenai implementasi tujuh hal pokok dalam *Standard Operating Procedure* menurut teori dari Joko Dwi Santosa (2014) pada RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk), yaitu:

1. Efisiensi: *Standard Operating Procedure* secara umum mudah dipahami dan berpengaruh pada kinerja karyawan. Namun, masih terdapat kegiatan yang belum berjalan sesuai dengan diagram alir dan masih terjadi pemborosan waktu pada kegiatan pelatihan magang dan sistem *approval* SOP. Maka dari itu, indikator efisiensi dinyatakan belum efektif.
2. Konsistensi: Terdapat *Standard Operating Procedure* yang sudah diterapkan dari awal perusahaan beroperasi dan selalu dilakukan evaluasi untuk memastikan kedisiplinan penerapan SOP. Namun, masih ditemukan anggota organisasi yang tidak bekerja sesuai dengan SOP. Maka dari itu, indikator konsistensi dinyatakan belum efektif.
3. Minimalisasi kesalahan: Setiap anggota departemen terlibat dalam pembuatan SOP. Selain itu, terdapat sosialisasi SOP dan pemberian *feedback* setelah pelaksanaan evaluasi kegiatan. Maka dari itu, indikator minimalisasi kesalahan dinyatakan sudah efektif.
4. Penyelesaian Masalah: *Standard Operating Procedure* memuat mengenai pihak-pihak yang terlibat di dalam SOP untuk mengatur batasan antar departemen dan mengatur tentang *reward & punishment* dalam perusahaan. Namun, SOP belum mengatur mengenai penyelesaian masalah antara pelanggan dan perusahaan. Maka dari itu, indikator penyelesaian masalah dinyatakan belum efektif.

5. Perlindungan tenaga kerja: Peraturan yang mengatur tentang perlindungan tenaga kerja dan hak-hak karyawan tidak termuat di dalam SOP Departemen *Community & Academy*, tetapi terdapat dalam peraturan perusahaan dan dapat diakses melalui web *employee services*. Maka dari itu, indikator perlindungan tenaga kerja dinyatakan sudah efektif.
6. Peta kerja: *Standard Operating Procedure* mengatur alur kerja karyawan secara detail dan terdapat lebih dari satu SOP di setiap departemen. Maka dari itu, indikator peta kerja dinyatakan sudah efektif.
7. Batasan pertahanan: Terdapat pengawasan pelaksanaan SOP dengan cara *weekly meeting* dan evaluasi tiga bulan sekali dan terdapat inspeksi yang pernah dilakukan dari luar perusahaan. Maka dari itu, indikator Batasan pertahanan dinyatakan sudah efektif.

Dari tujuh indikator efektivitas SOP, empat indikator menunjukkan penerapan SOP sudah efektif. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk) sudah efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan di atas, berikut merupakan saran dari penulis terhadap *Standard Operating Procedure* Departemen *Community & Academy* RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk):

1. Belum efektifnya penerapan SOP pada indikator efisiensi disebabkan karena adanya pemborosan waktu pada kegiatan pelatihan magang dan sistem *approval* SOP. Maka dari itu, penulis menyarankan agar Departemen *Community & Academy* membuat *Standard Operating Procedure* tertulis bagi pelatih magang. SOP tersebut mencantumkan jadwal pelatih magang beserta materi yang akan disampaikan. Pelatih magang wajib menginformasikan kepada departemen *Community & Academy* maksimal satu hari sebelum kegiatan magang dimulai apabila terdapat bentrokan jadwal. Hal ini dilakukan untuk meminimalisasi adanya pemborosan waktu yang mungkin terjadi dalam kegiatan pelatihan magang. Selain itu, disarankan untuk membuat *Standard Operating Procedure* yang mengatur mengenai proses persetujuan atau *approval* dokumen SOP magang pada pihak direksi agar proses pengumpulan dokumen SOP dan revisi dapat segera dilakukan.
2. Belum efektifnya penerapan SOP pada indikator konsistensi disebabkan karena masih terdapat beberapa karyawan yang tidak bekerja sesuai SOP. Maka dari itu, disarankan agar evaluasi terus dilakukan secara berkala untuk

memastikan karyawan Departemen *Community & Academy* bekerja sesuai dengan SOP yang ditetapkan.

3. Belum efektifnya penerapan SOP pada indikator penyelesaian masalah disebabkan karena belum adanya SOP yang mengatur penyelesaian masalah antara perusahaan dan pelanggan. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar Departemen *Community & Academy* membuat *Standard Operating Procedure* yang mengatur mengenai penyelesaian masalah antara pelanggan dan perusahaan agar penanganan masalah yang dialami oleh pelanggan menjadi lebih mudah dan dapat menjadi bahan evaluasi kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, R. S., & Rahmat, A. (2020). *Pengaruh Penerapan Sanksi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja Sebagai Intervening (Studi Dinas Perhubungan Kabupaten Siak Provinsi Riau)*. 2(1), 11–25.
- Andika, F., Putra, D., & Rani, U. (2022). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Departemen Administrasi PT Bumen Redja Abadi. *Jurnal Paradigma Multidisipliner (JPM)*, 3(1), 54–61.
- Anggriani, I., & Herfianti, M. (2017). Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Akta Kelahiran Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 93–102. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v5i2.378>
- Ariyanto, E., Alqudus, A., & Si, S. S. M. (2022). *ANALISIS PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DALAM RANGKA OPTIMALISASI PELAYANAN PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SIMPANG KIRI KABUPATEN SUBULUSSALAM*.
- Baharudinsyah, A. (2016). Pengaruh Efektivitas Program dan Standar Operasional Prosedur Surabaya Single Window di dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Surabaya. *Doctoral Dissertation : Universitas Airlangga*, 1–11.
- Barbosa, C. M., Zuliani Mauro, M. F., Bavaresco Cristóvão, S. A., & Mangione, J. A. (2011). The importance of standard operating procedures (SOPs) for clinical research centers. *Revista Da Associação Médica Brasileira (English Edition)*, 57(2), 132–133. [https://doi.org/10.1016/s2255-4823\(11\)70032-7](https://doi.org/10.1016/s2255-4823(11)70032-7)
- Bhattacharya, J. (2015). Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs). *Epa*, 5(April), 1–55. <http://www.epa.gov/QUALITY/qs-docs/g6-final.pdf>
- Chen, C., Kan, T., Li, S., Qiu, C., & Gui, L. (2016). Use and implementation of standard operating procedures and checklists in prehospital emergency medicine: a literature review. In *American Journal of Emergency Medicine* (Vol. 34, Issue 12, pp. 2432–2439). W.B. Saunders. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2016.09.057>
- De Treville, S., Antonakis, J., & Edelson, N. M. (2005). Can standard operating

procedures be motivating? Reconciling process variability issues and behavioural outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(2), 231–241. <https://doi.org/10.1080/14783360500054236>

Faggion, C. M., & Tu, Y. K. (2007). Standard Operating Procedures Approach for the Implementation of the Evidence-based Dentistry Concept in Dental Practice. *Journal of Evidence-Based Dental Practice*, 7(3), 102–107. <https://doi.org/10.1016/j.jebdp.2007.06.004>

Gede Ajusta, A. A., Addin, S., BSI Bogor, A., & BSI Jakarta, A. (2018). ANALISIS PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DI DEPARTEMEN HRD PT SUMBER MANIKO UTAMA. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 2(Mei), 181–189.

Gishella, S. (2018). ANALISIS PENERAPAN STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE DALAM PROSES PRODUKSI PADA PT PERTIWIMAS ADI KENCANA. *Jurnal AGORA*, 6(2).

Hadiwiyono, P. S., & Panjaitan, T. W. S. (2013). Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Departemen Human Resources (HR) Di PT. X. *Jurnal Tirta*, 1, 227–232.

Hartatik, I. P. (2014). *Buku pintar membuat S.O.P (Standard Operating Procedure)*. Buku Kita.

Lin, Y., Wu, Y.-Y., Wu, M.-H., Yang, X.-Y., & Zhou, M. (2016). Investigation and analysis of clinical trial research nurse to perform standard operating procedures. *Chinese Nursing Research*, 3(2), 77–79. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2015.12.005>

Maksum, H. (2006). *Teknik Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) (Struktur, Isi, dan Manajemen)*.

Muhammad, T. (2017). Efektivitas Peraturan Gubernur Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan Di Pemerintah Di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *KATALOGIS*, 5(2), 202–212.

Mulyana, D. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Nur'aini, F. (2020). *Standart Operating Procedure Cara Praktis dan Efektif Menerapkan SOP di Segala Macam Bisnis* (1st ed.). QUADRANT.

- Permenpan No.PER/21/M-PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operational Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan.* (2008). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/133012/permen-pan-rb-no-per21mpan112008-tahun-2008>
- Pinontoan, M. E., Dengo, S., & Ruru, J. (2019). Implementasi Standar Operasional Prosedur Dalam Pelayanan BPJS Kesehatan Di RSUD Prof. Dr. Kandou Manado. *JAP: Jurnal Administrasi Publik*, *III*(31), 9–25.
- Prasanna, K. (2013). Standard Operating Procedures for Standalone Hotels. *Journal of Management Sciences*, *10*(1), 180–194.
- Riyanto, Y. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Penerbit SIC.
- Santosa, J. D. (2014). *Lebih memahami SOP (Standard Operating Procedure)*. Kata Pena.
- Setiawan, G. (2004). *Impelentasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Balai Pustaka.
- Steiner, P. N. (2014). *STANDARD OPERATING PROCEDURES (SOP) I N EMERGENCY SITUATIONS MANAGEMENT IN*. 14–16.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metodologi Penelitian Komunikasi* (Sunarto (Ed.)). Alfabeta.
- Tambunan, R. M. (2008). *Pedoman teknis penyusunan standard operating procedures (SOP)*. Maiestas Publishing.
- Wahab. (2008). *Tujuan Penerapan Program*. Bulan Bintang.
- Winata, S. V. (2016). Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Pada Chocoblab. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, *1*(1).
- Wulandari, R., & Sulistianingsih, E. (2013). IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL DAN PROSEDUR PELAYANAN PERIZINAN. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, *1*(3), 219–323.
- Yin, R. K., & Djauzi Mudzakir, M. (2006). *Studi Kasus : Desain & Metode*. Raja Grafindo Perkasa.

LAMPIRAN

Lampiran I

Transkrip Wawancara

a. Transkrip Wawancara dengan Sdr. Iqbal Ragha Herdani

B: Mas Agha sekarang di RUN System posisinya menjabat sebagai apa?

A: Ooh... saya sebagai Academy and Community Trainer dan ERP Consultant di RUN System

B: Sudah berapa lama Mas menjabat sebagai trainer dan consultant?

A: Saya sudah menjadi consultant di sini selama enam tahun, Cuma kalau trainer sudah hampir satu tahun

B: Wah... sudah lama juga ya mas. Bisa diceritain nggak mas kerjanya konsultan ERP dan trainer itu ngapain aja?

A: Banyak sih... eee... kayak ya katakanlah implementasi ERP, training penggunaan ERP, training modul bisnis ERP, gitu. Terus penyusunan dokumen buku panduan atau manual book, analisis flow bisnis, terus mungkin juga ada persiapan materi fungsi bisnis macem-macam gitu lah.

B: Ooh berarti kalau misal ada klien mau beli produk RUN System nanti dijelaskan manualnya sama Mas Agha ya, Mas?

A: Ya... Bisa dibilang yang mempersiapkan materinya aku, tapi njelasinnya sebenarnya timnya banyak, nggak semuanya aku. Nanti dibagi-bagi, misal klien A sama ini, klien B sama itu, gitu.

B: Ooh gitu... berarti banyak ya mas timnya dibagi gitu. Oiya mas, apa yang Mas Agha ketahui tentang SOP?

A: Oh ya... prinsip SOP itu, eee... untuk menyediakan standar lah, standar untuk kita melakukan pekerjaan sehari-hari.

B: Latar belakang dibentuknya SOP di RUN System ini apa mas?

A: SOP ini standar buat kita melakukan aktivitas sehari-hari, baik itu berupa laporan tertulis, poin terstruktur gitu, maupun diagram alur kerja

atau flowchart, atau hal yang lainnya seperti form yang wajib diisi, adanya dokumen yang menjadi dokumen pegangan, dan yang lainnya. Intinya untuk memperjelas alur kerja setiap karyawan dan sebagai tolok ukur kinerja karyawan.

B: Kalau di RUN System sendiri tuh ada SOP apa aja sih, Mas?

A: Banyak mbak, setiap departemen ada SOPnya. Bahkan di level direksi juga ada SOPnya, dan di setiap departemen banyak SOPnya, nggak Cuma 1. Bisa 2 sampai 3 SOP tiap departemen.

B: Ooh iya mas. Kalau untuk yang menyusun SOP di RUN System sendiri siapa mas? Cuma 1 departemen yang terlibat atau tiap departemen ada 1 orang untuk mewakili dan dirembug bersama?

A: Semua departemen masing-masing menyusun. Semuanya terlibat dalam pembuatan SOP.

B: Menurut mas Agha, SOP di departemen apa yang paling rumit dalam pembuatannya?

A: Ooh... Kalau paling kompleks saya rasa di departemen Delivery and Services. Itu memang rumit sih, mbak. Pertama berhubungan dengan klien iya, lalu berhubungan dengan departemen yang di internal perusahaan juga iya, berhubungan dengan bagian engineering juga iya, dan apa ya mbak, eee... kayak langkah atau stepnya juga panjang di Delivery and Services itu.

B: Ooh... iya mas. Saya kira yang paling rumit itu bagian support, soalnya berhubungan langsung dengan softwarena.

A: Iya mbak, berhubungan langsung. Tetapi kayaknya lebih rumit di Delivery and Services.

B: Ooh... oke mas. Menurut mas Agha, seberapa penting SOP itu, Mas?

A: Ohh iya. Penting ya SOP itu, terutama biar kita mau ngapa-ngapain tu ada aturannya, ada pegangannya. Penting juga untuk misalnya employee-employee baru kan perlu juga untuk mengetahui SOP yang berlaku, sehingga nanti bisa langsung kerja dan tahu ketika ada suatu hal konfirmasinya ke siapa, ke mana, gitu. Bahkan untuk employee yang sudah lama juga tetap butuh SOP, gitu.

B: Oh iya mas, betul. Mas kalau SOP di RUN System itu diberlakukan sejak awal RUN System berdiri atau bertahap gitu mas dalam penyusunannya?

A: Kalau diberlakukan sih udah lama ya, udah beberapa tahun lalu sekitar 5 tahun yang lalu. Cuma untuk kayak yang sudah bener-bener kita ke arah sertifikasi ISO, ke arah punya tim audit internal sendiri, itu memang baru setahun belakangan ini. Ini tahun keduanya mbak.

B: Nah kalau pedoman untuk menyusun SOP ini dari mana mas?

A: eee... Kalau kami berdasarkan job desk atau daily activitiesnya masing-masing departemen, nah itu yang dituangkan ke dalam SOP. Pada prinsipnya semua pada awalnya dari kebiasaan kerja dan kegiatan sehari-hari maka dituang sebagai SOP.

B: Kalau penerapan SOP di RUN System sendiri gimana mas? Apakah ada training terlebih dahulu?

A: Kalau ada pembaruan SOP kami mengadakan training sosialisasi gitu. ada follow up juga.

B: Kalau untuk follow upnya sendiri setiap berapa bulan sekali mas?

A: Minimal sebulan sekali, mbak. Lumayan rutin baik melalui Zoom gitu buat memastikan udah paham apa belumnya.

B: Berarti nanti juga dilakukan evaluasi juga gitu ya, Mas?

A: Iya, betul mbak. Ada evaluasi tiga bulan sekali. Kadang juga weekly meeting.

B: Berarti kalau meninjau penerapan SOP itu melalui evaluasi setiap tiga bulan itu, Mas?

A: Iya mbak, pihak audit memastikan karyawannya pada bekerja sesuai SOP melalui evaluasi tiap tiga bulan itu.

B: Kalau untuk SOP yang udah diterapkan pernah mengalami perubahan nggak mas?

A: Pernah mbak, gara-gara masukan dari audit ISO sih mbak

B: Kalau menurut Mas Agha, SOP ini berpengaruh apa enggak sama kinerja karyawan?

A: Ya setidaknya dengan adanya SOP ini jadi salah satu media untuk mengukur kinerja karyawan, jadi ada. Kalau nggak ada SOP karyawan mengerjakan kegiatan sesuai kemauannya sendiri atau sesukanya sendiri. Kalau ada SOP kan nggak bisa sesukanya, apalagi kalau mengerjakan sesuatu yang mengarah ke arah yang melanggar aturan, nah nggak bisa itu.

B: Iya mas betul. Untuk mas Agha sendiri SOP ini berpengaruh nggak untuk kinerja mas Agha?

A: eee... untuk yang standar baru SOP ini, kan kita ada standar baru ya, itu belum keliatan mbak. Cuma gini, setidaknya dengan adanya SOP baru ini kami sudah jadi tau gitu, bisa mengukur hasilnya. Misalnya tuh kemarin nggak sesuai target, nah kami bisa perbaiki kedepannya.

B: Oh gitu mas... Tapi SOP ini berpengaruh dengan ketercapaian target perusahaan nggak mas?

A: Mungkin nggak bisa menjawab untuk keseluruhan, tapi secara pribadi jujur jadi bisa monitoring hasil kerjaku karena kami kan juga dalam beberapa hal sifatnya fleksibel, fleksibel namun bukan berarti juga

sesukanya. Namun terlepas dari itu, intinya semua pekerjaan arahnya berdasarkan target atau berdasarkan pada SOP itu sendiri.

B: Menurut mas Agha SOP ini bisa meminimalisasi kesalahan nggak mas?

A: Menurut saya SOP ini perannya mungkin belum nyampe ke masalah teknis ya, namun untuk masalah non teknis dengan adanya SOP ini jadi lumayan terbantu. Misalnya kita sedang atau telah selesai bekerja sama dengan klien dalam implementasi ERP atau training ERP, gitu. Terus kemudian kita tengok SOP lagi, kalau udah selesai kita harus ngapain aja. Nah di situ kita terbantu. Misal kita harus ngasih buku panduan ke klien, kita harus ngasih sistem administrator ke klien, ya semacam itu lah.

B: Kalau SOP ini berperan dalam mengurangi pemborosan nggak mas? Misal listrik gitu?

A: Harusnya iya sih itu. SOP misalnya untuk listrik tadi jam sekian harus dimatikan, kemudian ada beberapa stiker lah dipasang, seperti jangan lupa matikan lampu, jangan lupa matikan AC atau semacamnya. Di RUN System ada beberapa stiker untuk menuju ke SOP tadi.

B: Untuk mas Agha sendiri, ada hambatan atau kendala nggak selama melakukan SOP ini?

A: Nggak ada sih, sebenarnya. Cuma waktu penyusunan SOP baru ini aja sih yang agak susah karena waktunya yang singkat.

B: Kalau di RUN System ini udah mengatur tentang perlindungan karyawan belum ya mas? Kayak Jamsostek gitu? Terus hak-hak cuti gitu.

A: Adanya di departemen Human Capital, mbak kalo itu setauku.

B: Oiya mas, di RUN System ini ada sistem punish and rewards nggak untuk karyawan yang menjalankan SOP atau tidaknya?

A: Kalau punishment sih pasti ada, beberapa rewards juga ada, tapi pada momen-momen tertentu aja. Tapi kalau punishment jelas ada mbak. Kayak

misal katakanlah dapat surat peringatan lah. Kalo reward sebenarnya ada buat karyawan yang projectnya goal/Go Live, tapi belum jalan lagi sejak pandemic. Paling ni nanti ada bonus lagi sih

B: Setau mas Agha sistem punishment ini efektif nggak?

A: Ngaruh, sih. Demi ketertiban sistem punishment ini harus diberlakukan. Kalau nggak ada punishment nanti malah tambah melenceng dari ketertiban.

B: Terus SOP ini berperan dalam memberikan jaminan kualitas nggak mas buat klien?

A: Harusnya iya. Cuma beberapa kan kita, ya namanya dinamika bisnis, jadi ada kita udah bikin SOP, udah oke namun ternyata di tengah perjalanan tadi karena dinamika itu katakanlah SOP ini tidak relevan sehingga kita harus ubah dan ganti, nah itu sambil berjalan memang ada revisi mbak.

B: Tapi sampai sekarang komplainnya masih standar-standar aja kan mas?

A: Iya alhamdulillah masih standar-standar aja komplainnya. Sesekali memang ada komplain major, tetapi masih bisa dihitung lah.

B: Gimana cara SOP di RUN System mencegah konflik internal yang terjadi mas? Misal kayak miskomunikasi antar divisi gitu.

A: eee... Mungkin yang bisa menjawab secara keseluruhan itu pihak HC, namun kita hampir tiap SOP berhubungan dengan departemen lain. Di SOP juga udah dicantumkan siapa pihak yang bertanggung jawab biar batasan antar departemen itu ada. Contohnya kalau mau laporan antar departemen jadi jelas.

B: Oiya mas, selama pandemi ini apakah ada penambahan poin-poin di SOPnya?

A: Kalau di departemen kami nggak ada sih mbak, karena nggak begitu terdampak. Paling cuma pakai masker aja waktu kerja WFO. Tapi nggak tau kalau di departemen lain.

B: Berarti SOP ini mengatur semua kegiatan di RUN System ya mas?

A: Iya betul mbak. SOP ini mengatur semua kegiatan di RUN System baik kegiatan operasional dan yang lainnya.

B: Pernah nggak sih mas ada keluhan dari karyawan soal SOP ini?

A: Kalau di departemen kami sih nggak ada keluhan mbak, tapi di departemen lain sudah ada sih seperti di departemen operasional, dan solusinya dengan melakukan revisi SOP.

B: Oke mas, tadi kan mas Agha sempat ngomongin soal evaluasi kan, nah itu bentuk evaluasinya gimana mas?

A: Kalau kami biasanya evaluasinya mengenai angka ketercapaian, maksudnya adalah semua yang ada di SOP atau monitoring yang ditargetkan itu, semua kita terjemahkan ke angka agar bisa diukur tercapai atau tidaknya, misalnya terjadi kesalahan berapa kali.

B: Untuk yang melakukan evaluasi itu sendiri dari audit internal atau HC mas?

A: Audit internal sih mbak. Biasanya mereka yang mendorong untuk melakukan evaluasi dan menunjukkan ini itu dari audit internal.

B: Oiya mas, sepengetahuan mas Agha selama ini udah pernah ada inspeksi dari pihak luar kaya misal dinas gitu belum ya mas?

A: Ohhh itu dulu pernah ada inspeksi pas awal covid mbak, pake masker gitu-gitu.

b. Transkrip Wawancara dengan Sdri. Sri Ulfa Maharani

A: Posisi mba Ulfa di RUN Sysem saat ini apa mbak?

B: Untuk saat ini sih Audit Internal

A: Sudah berapa lama mbak di Audit Internal?

B: Hampir satu tahun aku ada di Audit Internal

A: Pekerjaan di Audit Internal itu gimana, mbak?

B: Sebenarnya kalau audit internal itu ngecek pekerjaan dan dokumentasi apakah jalan atau enggak, sesuai dengan prosedur atau enggak, melaksanakan apa yang sesuai dengan kebijakan perusahaan, tapi emang saat ini masih sertifikasi dari eksternal, nah itu biasanya tim audit mengcompile semua dokumen dari semua departemen mulai dari prosedur dia udah jalan atau belum. Pokoknya mengecek apakah prosedurnya itu jalan atau enggak.

A: Apa yang mba Ulfa ketahui mengenai SOP?

B: SOP itu suatu peraturan untuk karyawan agar bisa saling bekerja sama untuk mencapai visi misi perusahaan

A: Apakah di RUN System tiap departemen ada SOPnya?

B: Iya, setiap departemen di perusahaan terdapat SOP yang berlaku karena fungsi dan interaksinya berbeda. Tetapi ada beberapa poin yang saling berkaitan.

A: Kalau untuk yang menyusun SOPnya siapa mbak?

B: Audit Internal hanya sebagai tempat pengumpulan SOPnya. Kalau yang buat dari departemen masing-masing, lalu nanti ada approval dari pimpinan departemen, lalu dari pimpinan mengajukan di direktorat terkait, setelah itu disetujui oleh direktur utama.

A: Apakah dalam pembuatan SOP itu semua dilibatkan, Mbak? Apakah hanya sebagian saja yang berperan dalam pembuatan SOP?

B: Semua berperan dalam pembuatan SOP

A: Kalau sepengetahuan Mbak Ulfa, divisi mana yang paling rumit pada saat pembuatannya?

B: Kalau untuk kerumitan sih tergantung divisi masing-masing, ya. Kalau menurutku tergantung ke mereka sendiri rumit atau enggaknya, karena kita nggak tau detail kerjanya.

A: Menurut Mbak Ulfa sendiri, seberapa penting SOP itu?

B: Penting sih, pastinya buat kelancaran berjalannya suatu perusahaan. Kalau nggak ada SOP kita ngerjainnya bakal gimana. Terus misal contoh simplenya untuk perekrutan karyawan, kalau nggak ada SOP nanti malahan kaya bingung arahnya kemana, ini yang approval siapa dan peraturannya gimana. Sebagai patokan atau acuan, dan SOP ini mendukung perusahaan untuk menjalankan visi dan misi berikutnya.

A: SOP di RUN System ini diberlakukan sejak pertama perusahaan berdiri atau gimana, mbak?

B: Ada SOP yang dibuat di awal perusahaan dibuat dan diterapkan, tapi ada lagi pengajuan kebijakan SOP sesuai standar ISO di awal tahun 2021. Nah itu pertamanya dibikin kebijakan dulu, karena itu dokumen yang paling atas, terus turun ke prosedur dan SOP. Nah abis itu ada instruksi kerja, lalu ada platform dan formulir untuk record-recordnya. Kalau untuk SOP yang baru ini, berjalannya sih baru 2021.

A: Sempat ada banyak revisi nggak mbak sejauh ini?

B: Kalau ada revisi itu mungkin menyamakan format dengan semua departemen. Kalau flow yang ngecek kan dari pimpinan departemennya, jadi mungkin ada revisi. Tapi dari audit internal sendiri hanya mengecek formatnya, kalau nggak sesuai kita suruh perbaiki.

A: Kalau untuk membuat SOP apakah ada pedoman sebelumnya, mbak?

B: Ada kok, dari SOP sebelumnya biasanya. Di SOP kan nggak cuma mencakup tentang prosedur doang, ada aturan-aturan dan tahapan. Pasti ada dokumen yang terkait, pihak yang terlibat siapa aja, terus flownya apa aja, lampirannya apa aja.

A: Kalau untuk penerapan SOP di RUN System gimana, mbak? Apakah dulu ada sosialisasi terlebih dahulu?

B: Paling kalo ada revisi SOP gitu nanti disosialisasikan. Kalau untuk penerapan sih sebelum ada SOP yang baru ini pertamanya udah diterapin sih. Jadi dibuat SOP itu untuk kelengkapan dokumentasi, ada tempat validnya, istilahnya. Misalnya ada dibantah, kita ada buktinya. Cuma kalau untuk pelaksanaannya, udah dari tahun 2017 udah jalan, dari awal perusahaan berdiri udah berjalan, Cuma untuk SOP kayak magang gitu berlaku baru tahun kemarin.

A: Kalau cara memastikan karyawan paham dengan SOP itu gimana mbak?

B: Kalau untuk pemahaman itu balik ke departemen masing-masing. Untuk audit internal bakal kayak ada kewajiban sosialisasi, jadi SOP departemen itu bikin, semua anggotanya harus tau. Nanti kalau diaudit/diperiksa bakalan diperiksa paham atau enggak. Kalau nggak paham, nanti ada koreksi dan kita ajukan ke pimpinan direksi.

A: Kalau sampai sekarang, apakah hampir semua sudah bekerja sesuai SOP mbak?

B: Kalau dulu ada yang enggak sesuai, tapi sekarang menurutku udah paham dan jalan, soalnya kan SOP lewat kepala departemen juga, nah itu pasti anggotanya udah setuju dulu dengan SOP yang dibuat. Jadi ya udah paham ke mana alurnya, gitu. Paling ya satu dua yang lupa misal ngisi form berdasar SOP.

A: Kalau SOP ini berpengaruh ke kinerja karyawan nggak mbak selama ini?

B: Kalau kinerja karyawan pasti berpengaruh, soalnya kalau nggak ada SOP mereka bingung alurnya gimana, koordinasi sama apa aja, kalau nggak ada SOP mereka nggak tau yang confidential apa, yang nggak boleh dilaksanain apa. Jadi dengan adanya SOP mereka tau batasannya dan departemen mereka berhubungan dengan departemen apa aja.

A: Untuk ketercapaian target sendiri juga pasti berpengaruh ya, mbak?

B: Iya, kan diaudit juga itu tiap bulan, dan itu berpengaruh.

A: Kalau untuk kedisiplinan sendiri juga berpengaruh mbak?

B: Kalau untuk kedisiplinan sendiri nggak begitu berpengaruh karena dari awal sudah pada tertib sih. Tapi mungkin ada yang nggak disiplin, tapi itu naungan HC.

A: Untuk aspek meminimalisasi kesalahan SOP juga berpengaruh kan, mbak?

B: Iya. Kan kita ngecek tuh, misal di bulan Januari sampai Maret. Kalau di bulan Februari mereka nggak ada record apapun, berarti mereka nggak ada ngerjain apa-apa, kan. Itu bakal jadi temuan, kalau ditemukan seperti itu nanti dari pihak audit internal akan mengeluarkan teguran ini harus dikerjain bagaimana tindakan selanjutnya. Kalau ada tindakan selanjutnya ya harus dilaksanakan, sampai adanya evaluasi.

A: Kalau untuk pemborosan dan kerugian sendiri, SOP berpengaruh nggak ya?

B: Iya berpengaruh. Kan kita ada genset, nah itu masuk ke bagian manajemen aset, itu ada SOPnya di bagian General Affair dan itu berpengaruh.

A: Untuk pembagian kerjanya, pakai flowchart kan mbak?

B: Iya, untuk flowchart atau pola kerja yang ngatur dari pihak HC

A: Menurut mbak Ulfa sendiri, kendala atau hambatan yang mbak Ulfa hadapi saat melaksanakan SOP apa, mbak?

B: Ada kendalannya, yaitu lama. Kan kita juga banyak kerjaan, nah kalo udah ngerjain SOPnya kan butuh approval, nah yang approve itu kebanyakan di Jakarta, jadi harus nunggu dulu, kirim ke Jakarta dan nunggu, jadi lama banget.

A: Kalau di RUN System SOPnya udah mengatur tentang perlindungan keselamatan karyawan belum mbak?

B: Udah ada kok, di HC. Di awal kita juga udah ada NDA, jadi pasti udah ada.

A: di RUN System ada sistem punish and reward untuk karyawan yang nggak melaksanakan pekerjaan sesuai SOP nggak mbak?

B: Ada, pastinya. Tapi itu biasanya dicompile di akhir tahun. Pas tahun kemarin ada yang dikasih punishment 1 orang, dan yang dapat reward 2 orang. Kalau dievaluasi per individual itu di akhir masa kontrak kerja.

A: Kalau selama ini, bagaimana perusahaan SOP mencegah konflik internal yang ada di perusahaan?

B: Kalau untuk saat ini sih SOP sebagai penengah. Kan kita udah punya aturan, jadi terarah gitu, kan udah diatur semuanya.

A: SOP di RUN System SOPnya udah mengatur tentang kompensasi karyawan belum mbak?

B: Udah ada

A: Selama pandemic ini ada penambahan poin-poin di SOP nggak mbak?

B: Itu bukan SOP sih, tapi ke surat pemberitahuan, kaya pake masker gitu. Nggak masuk SOP karena pandemic nggak selamanya.

A: Selama ini ada keluhan tentang SOP nggak mbak?

B: Kalau complain sih nggak ada ya, kan dari PIC yang buat kan bakalan berkolaborasi dengan pimpinan departemen, jadi tau alurnya. Makanya kalau untuk complain setuju/nggak setujunya itu di masa pembuatannya nggak ada.

A: Bagaimana cara memonitoring karyawan mengenai pelaksanaan SOP?

B: Semua dokumen karyawan kan dipegang audit internal, jadi tiap audit ditanyain ini dokumen udah dilaksanakan atau belum tiap bulannya pada waktu evaluasi. Nanti keliatan tanggal sekian bulan sekian udah melaksanakan.

A: Nah untuk evaluasi tiap 3 bulan sendiri itu gimana sistemnya mbak?

B: Kalau yang ngeaudit itu kan dari pihak audit internal, nah yang diaudit itu pimpinan departemennya langsung. Kalau misal di satu departemen anggotanya cuma tiga, diaudit semuanya. Tapi kalau satu departemen ada banyak anggotanya, yang diaudit perwakilan aja, misal 2-3 orang. Tapi pimpinan departemennya wajib ikut.

A: Menurut mbak Ulfa SOP saat ini apakah masih ditambahkan poin-poin tertentu?

B: Menurutku SOP saat ini udah baik daripada yang dulu, mungkin sebagai perusahaan yang berkembang kita sambil nambahin poin-poinnya.

c. Transkrip Wawancara dengan Sdr. Anwar Danu Saputra

A: Posisi Mas Anwar di RUN System saat ini apa mas?

B: Oke, saya sekarang di departemen Human Capital,

A: Sudah berapa lama mas Anwar di RUN System menjabat posisi itu?

B: Kurang lebih satu tahun saya ada di HC

A: Bisa dijelaskan mengenai RUN System dan posisi yang mas Anwar sekarang jabat nggak mas?

B: Oke, RUN System itu kita penyedia dan pengembang layanan ERP, jadi kita mengintegrasikan semua kegiatan di satu aplikasi dari Jogja. Untuk Human Capital sendiri fungsinya sendiri ke arah people development, jadi pengembangan sumber daya manusia. Seperti mengurus training, dan hal-hal lain yang menyangkut pengembangan SDM

A: Apa yang Mas Anwar ketahui tentang SOP?

B: Menurut aku pribadi, SOP itu istilahnya untuk PDCA ya, planning, Do, Control, dan Action. Dari apa yang kita rencanakan, kita lakukan, kontrol, dan evaluasi.

A: Apakah di RUN System tiap departemen ada SOPnya?

B: Iya, banyak sekali ya SOPnya. Bahkan di satu departemen bisa banyak SOPnya. Misal kalo di HC ada SOP training, SOP karyawan terinduksi (orientasi karyawan), rekrutmen. SOP kalo sesuai fungsinya masing-masing ada beberapa tergantung kebutuhan.

A: Untuk SOP sendiri yang menyusun siapa mas?

B: Kita kebetulan ada tim SOP. Jadi masing-masing ada PICnya. Kalau di HC sendiri ada tiga orang, jadi punya fungsi dan kerja masing-masing.

A: Kalau sepengetahuan Mas Anwar, divisi mana yang paling rumit pada saat pembuatannya?

B: Aku nggak bisa memastikan ya kalau di divisi lain, tapi kalau kita lihat di HC, SOP yang masih debatable itu ada di pengembangan ada, di SOP training. Istilahnya kita masih bingung, untuk performance appraisal yang ngestate di awal pihak pimpinan departemen atau human capital atau keduanya itu aku masih bingung dan masih debatable di HC.

A: Menurut Mas Anwar sendiri, seberapa penting SOP itu?

B: SOP ini salah satu instrumen yang penting karena dengan SOP ini kita bisa menentukan apakah kegiatan sudah berjalan sesuai yang kita

rencanakan dan targetkan atau belum. Jadi SOP itu penting walaupun sifatnya bisa diperbarui. SOP ini sifatnya dinamis, jadi kita harus evaluasi apakah sudah ideal atau belum. Kalau ada perbaikan, kita harus sesuaikan gitu.

A: Mas kalau untuk latar belakang dibentuknya SOP di RUN System Sendiri untuk apa?

B: Jadi SOP ini untuk istilahnya membuat kinerja itu mudah diukur. Jadi untuk workflow yang tercantum di situ bisa diukur. Terus untuk ISO sendiri juga perlu kepastian dari SOP yang sudah sesuai.

A: SOP di RUN System ini kapan diberlakukan, Mas? Apakah sejak pertama perusahaan berdiri atau gimana?

B: Karena perusahaan kita terus berkembang, jadi memang ada SOP yang muncul saat kita menjadi organisasi baru dan kemudian dikaji kembali, apa yang menjadi kebutuhan atau kepentingan, lalu kita buat SOP baru. Jadi menyesuaikan.

A: Kalau untuk pembuatan SOP ini pedomannya dari mana, Mas? Apakah evaluasi dari SOP sebelumnya atau bagaimana?

B: Jadi dari masing-masing departemen ini ada istilahnya job competency, nah dari situ kita breakdown bareng-bareng. Nanti dari Audit menambahkan hal-hal apa yang perlu masuk dan ditambahkan.

Sebenarnya kita juga mengacu ke ISO karena beberapa hal katakanlah kita belum ada di awal, dan ISO itu mensyaratkan ketentuan tertentu, jadi kita lengkapi dengan apa yang ISO harapkan.

A: Kalau untuk penerapan SOP di RUN System pertamanya perlu sosialisasi atau gimana mas?

B: Kalau kita flownya dibuat dulu per departemen, lalu kita ajukan dari unit kerja lalu sampai ke direktorat dan departemen utama, lalu baru kita sosialisasikan SOP tersebut ke temen-temen.

A: Kalau cara memastikan karyawan paham dengan SOP itu gimana mas? Apakah tiap akhir bulan ada evaluasi atau bagaimana?

B: Nah kita ada training ya, jadi nanti setiap orang ada reportnya dia udah ikut training apa aja dan ada nilainya. Nah dari situ keliatan dia sudah ikut apa aja. Kita sebenarnya setiap selesai training ada evaluasinya, dia sudah isi form evaluasi atau belum, kalau udah ya nanti kita ketahui. Setelah evaluasi nanti ada feedback, jadi kaya temen-temen masih belum paham, nanti kita approach ke temen-temen yang dalam tanda kutip belum begitu paham dan melakukan pekerjaan sesuai SOP.

A: Kalau selama ini, apakah karyawan sudah sepenuhnya sudah bekerja sesuai SOP mas?

B: Kalau harapan dari kita semuanya sudah bekerja sesuai SOP, tapi pasti ada satu atau dua orang yang sekiranya masih miss, tapi kita berkomitmen untuk menjadikan SOP itu sebagai acuan.

A: SOP ini berpengaruh ke kinerja karyawan nggak mas selama ini?

B: SOP tentunya berpengaruh ya, karena dengan SOP ini kita bisa mengukur dan menilai. Dari situlah SOP memiliki pengaruh ke kinerja.

A: Berarti kalau berpengaruh ke kinerja, otomatis berpengaruh juga ke ketercapaian target ya mas?

B: Iya betul.

A: Kalau untuk aspek kedisiplinan karyawan sendiri berpengaruh nggak mas?

B: Iya, pasti lah ya itu. Jadi dengan SOP itu kita lebih terarah dan disiplin.

A: Untuk aspek meminimalisasi kesalahan SOP juga berpengaruh ya, mas?

B: Iya, kesalahan-kesalahan jadi berkurang kalau ada SOP.

A: Kalau untuk pemborosan dan kerugian sendiri, peran SOP bagaimana mas? Apakah berpengaruh?

B: Oh iya itu ada SOPnya sendiri. Mungkin untuk pemeliharaan aset sendiri ya itu, ada di General Asset. Nah itu mengefesiensikan penggunaan listrik dan air gitu.

A: Seberapa detail sih mas SOP mengatur pembagian kerja?

B: Kalau saat ini menurutku detail ya, karena kita sekarang jadi perusahaan Tbk dan menerapkan ISO jadi beberapa hal sangat straight dan semuanya dilengkapi dan didefine dari awal, jadi SOP ini wajib ada untuk dicantumkan untuk memenuhi regulasi yang ada.

A: Selama ini kendala atau kendala yang Mas Anwar hadapi nggak saat melaksanakan SOP atau pada saat pembuatan SOP itu sendiri?

B: Kalau kendalanya memang ada, sebenarnya lebih ke tantangan sih waktu membuatnya. Karena memang perusahaan ini kita sedang berkembang, dan karyawan di sini juga bekerja seperti biasa, jadi temen-temen harus bagi waktu antara pekerjaan dan membuat SOP. Kalau misal HC atau Academy Community sedikit ya SOPnya, jadi masih lumayan. Tapi kalau departemen engineering itu bisa 20 sampai 30 SOP, jadi membalancekan antara pekerjaan dan pembuatan SOP itu sih tantangannya.

A: Kalau di RUN System SOPnya udah mengatur tentang perlindungan keselamatan karyawan belum mas? Misal ada Jamsostek gitu.

B: Iya sudah ada. Karena kita sudah perusahaan terbuka, jadi hal-hal seperti itu pasti sudah ada

A: Nah gimana sih mas peran SOP dalam memberikan jaminan kualitas pelayanan RUN System?

B: Nah jadi di SOP ini kan ada agreementnya, misal suatu pekerjaan ini idealnya dikerjakan berapa lama, nah dengan itu menurutku pribadi bisa memberikan pelayanan lebih baik

A: Kalau RUN System ada sistem punish and reward untuk karyawan yang nggak melaksanakan pekerjaan sesuai SOP nggak mas? Apakah itu efektif?

B: Ada sih, sanksinya. Tapi pastinya kita pengen melakukan strategi untuk mencegah memberikan punishment. Tapi kalau sudah berjalan terus menerus, kita melakukan tindakan kuratif, ya misal surat peringatan.

A: Nah misal kalau ada komplain dari klien gitu, bagaimana peran SOP ini dalam menyelesaikan masalah?

B: Kalau masukan itu pasti ada, tapi nggak semua bisa kita akomodasi. Caranya kita pilah mana yang baik untuk organisasi gitu. Kalau terkait product biasanya di departemen support banyaknya.

A: Kalau selama ini, bagaimana perusahaan SOP mencegah konflik internal yang ada di perusahaan misal ada miskomunikasi?

B: Dengan SOP ini kan ada masing-masing tupoksinya, nanti di flow ngapain aja, karena di beberapa SOP ada yang melibatkan departemen, unit, dan direktorat lain, jadi dengan SOP ini kita bisa mengkotakkan mana yang menjadi fungsi dan tanggung jawab masing-masing unit kerja/departemen. Jadi lebih aman aja.

A: SOP di RUN System SOPnya udah mengatur tentang kompensasi karyawan belum mas?

B: Sudah ada.

A: Kalau hak-hak karyawan gimana mas? Apakah tercantum di SOP juga?

B: Kalau itu di peraturan perusahaan. Nah ada namanya employee services, karyawan punya akun masing-masing dan di situ karyawan bisa akses dan cek mulai dari gaji, cuti, dan lain-lain. Kita juga bisa mengajukan cuti di situ.

A: Selama pandemi ini ada penambahan poin-poin di SOP nggak mas? Apa cuma sekedar pemberitahuan?

B: Kita lihat dan kaji lagi, kalau ada usulan pasti ada penambahan.

A: Sedetail apa sih mas SOP mengatur kegiatan perusahaan? Apakah Cuma kegiatan tertentu apa semua ada SOPnya?

B: Kalau semua kebanyakan, tapi at least main activity target OKR tiap departemennya ada.

A: Selama ini ada keluhan tentang SOP nggak mas dari karyawan?

B: Biasanya kalau keluhannya ke arah pekerjaannya berapa lama pengerjaannya gitu. Kalau secara flow belum ada masalah.

A: Selain dengan evaluasi, bagaimana sih mas cara memonitoring karyawan mengenai pelaksanaan SOP?

B: Kalau kita lebih ke arah training di awal sih, sosialisasinya gitu

A: Nah untuk evaluasi tiap bulan sendiri itu ada dikasih feedback mas?

B: Iya, semuanya bisa memberi feedback kok

A: Menurut mas Anwar, dari segi penyusunan SOP lebih mudah di divisi Academy & Community atau di HC sekarang mas?

B: Kalau aku pribadi lebih enak di Community Academy. Karena fokusnya ke training dan sertifikasi untuk erp jadi enak. Sedangkan di Human Capital banyak yang diurus. Istilahnya dari karyawan awal masuk sampai sekarang banyak yang diurus.

A: Menurut mas Anwar sendiri workflow saat ini apakah sudah cukup bagus atau masih ditambahkan poin-poin tertentu?

B: Kalau dibilang udah bagus sih sudah sih, tapi dengan berkembangnya perusahaan ini ya harus selalu dikaji lagi lah sampai benar-benar matang.

d. Transkrip Wawancara dengan Sdr. Andi Teguh Hermawan

A: Untuk posisi Mas Andi di RUN System saat ini apa mas?

B: Saya staff Academy & Community

A: Sudah berapa lama mas di posisi itu?

B: Kurang lebih tiga bulan, dari bulan Januari

A: Bisa diceritain nggak mas detail posisi yang mas Andi sekarang jabat nggak mas?

B: Oke, di Academy & Community ini lumayan random ya pekerjaannya. Belakangan ini ada perubahan struktur dan pekerjaan. Kalau dulu itu berjalan berdasar APR yang sudah dirapatkan. Itu merupakan capaian tahunan. Kalau dulu, tiga bulan di Januari Februari Maret masih memakai sistem itu. Kita ada empat capaian, business function & training itu untuk kegiatan mererefresh tentang sistem untuk internal, kemudian internship, Plan ERP, kemudian pembuatan community dan website komunitas. Selama tiga bulan di awal itu kita melakukan 4 kegiatan tersebut. Tapi setelah ada perubahan strukturisasi, kita ada perbaikan manual book, materi, yang teknis-teknis gitu deh. APR itu masih jalan, tapi sekarang ketambahan itu

A: Apa yang Mas Andi ketahui tentang SOP?

B: Sepengetahuan aku SOP itu standar operasional prosedur yang digunakan untuk menjalankan kegiatan agar sesuai atau mengatur kegiatan. Biasanya orang yang bertindaknya nggak berdasar SOP jadi kacau. Dengan adanya SOP, semua bisa terstandarisasi dan setiap orang yang mengikuti SOP bisa lancar kegiatannya.

A: Kalau di Academy & Community SOPnya ada apa aja, Mas?

B: Ada banyak sebenarnya, tapi yang baru dirancang baru tiga.

Sebenarnya yang dirancang ada 6, tapi kita bikin 3 dulu karena kita pengen bertahap dulu jadi kita buat yang ada ada dulu, seperti SOP magang, SOP sertifikasi internal dan eksternal.

A: Untuk yang menyusun SOP sendiri yang siapa mas?

B: Kita menyusun sendiri dari Academy & Community. Kemarin ada aku, mbak Ainun, mas Agha, dan yang dulu ada mas Isnan.

A: Berarti semua anggota terlibat semua ya mas?

B: Iya betul, karena SOP itu harus diketahui banyak orang ya, ada standarisasinya.

A: Kalau menurut Mas Andi, dari 3 SOP tersebut, SOP mana yang paling rumit pada saat pembuatannya?

B: Kalau di SOP magang, sebenarnya Community & Academy itu hanya sebagai penyelenggara, yang punya acaranya sendiri itu HC. Istilahnya kalo ada acara nikahan, yang nikah HC dan yang menjalankan itu Community & Academy. Untuk penyelenggaraannya sendiri, Community & Academy udah punya materi sendiri, tapi tentu ada kesulitan ya terkait banyak hal. Contohnya untuk pencarian trainer magang itu sih. Untuk pembuatan SOP magang sendiri kemarin FGD sama yang dulu ikut internship, jadi ya menurutku nggak ada yang paling rumit sih.

A: Menurut Mas Andi sendiri, seberapa penting SOP itu?

B: Menurutku penting ya. Jadi SOP ini kan berhubungan dengan departemen lain juga, ya. Nggak cuma di dalam tapi SOP ini juga bersinggungan dengan yang lain. Jadi sangat penting sebagai panduan kalau misal mau lapor ini itu ke departemen lain. Memperjelas gitu lah.

A: Kalau waktu penyusunan SOP magang ini kemarin pedomannya dari mana mas?

B: Jadi gini, kan SOP magang ini baru dibuat dan dulu emang nggak ada SOPnya, jadi pedomannya kita adain brainstorming antara yang dulu melakukan internship kita tanyain dulu gimana pelaksanaannya, lalu kita buat SOPnya gitu. Jadi lebih ke FGD kita bikin SOPnya.

A: Jadi ini SOP diberlakukan di tahun 2021 mas?

B: Kalo SOP yang lain udah ada dari awal perusahaan ini terbentuk, tapi kalau untuk SOP magang ini sendiri ini dibuatnya di tahun 2021, dan diberlakukannya di tahun 2022.

A: Kalau untuk penerapan SOP di RUN System pertamanya disosialisasikan dulu atau gimana mas?

B: Iya, disosialisasikan karena ada penambahan anggota baru juga.

A: Kalau dari anggota baru sendiri ada saran penambahan poin dalam SOP atau gimana mas?

B: Untuk SOP ini sebenarnya udah lengkap ya, jadi semua komponen-komponennya udah lengkap, jadi nggak ada yang perlu ditambihin sih sampai saat ini.

A: Untuk SOP yang diterapkan ini udah pernah mengalami perubahan belum ya mas?

B: Pernah mba diubah, karena ada struktur organisasi yang berubah

A: Kalau di Community & Academy sendiri ada evaluasi sama ketua departemennya nggak mas untuk memastikan para staff sudah paham dengan SOP magang ini?

B: Jadi kebetulan kita semua paham sih dari pas awal sosialisasi, jadi nggak ada evaluasi lagi selama ini.

A: Dengan adanya SOP ini berpengaruh ke kinerja mas Andi selama ini nggak?

B: Tentunya, sih. Sebenarnya SOP ini membuat barrier, jadi apa yang kita kerjakan ini nggak terlalu banyak, dan departemen lain pun jadi nggak semena-mena. Sebagai contoh dulu mereka ngirim apa-apa hanya menggunakan email, nah dengan adanya SOP ini mereka harus menggunakan dokumen dll, jadi intinya mempermudah sih.

A: Kalau untuk aspek ketercapaian target berpengaruh juga nggak mas?

B: Iya sih, kerja jadi lebih cepet dengan menggunakan SOP.

A: Kalau untuk aspek kedisiplinan karyawan sendiri berpengaruh nggak mas?

B: Iya, pasti berpengaruh itu

A: Untuk aspek meminimalisasi kesalahan SOP apakah berpengaruh ya, mas?

B: SOP ini sangat meminimalisir kesalahan sih. Contoh nih di SOP magang itu ada form yang harus diisi, kayak form penilaian gitu-gitu meminimalisir kesalahan di Community & Academy. Misal kita lupa ada komponen di form yang harus diisi, nah dengan adanya SOP dan form itu jadi terkontrol gitu.

A: Menurut mas Andi, SOP ini udah mengatur detail kerja atau masih ada yang perlu ditambahkan?

B: Sebenarnya udah cukup, sih. Kalau bikin SOP itu kan pembuatannya panjang ya, jadi kalau mau nambahin dan merubah juga susah.

A: Selama ini kendala atau kendala yang Mas Andi hadapi nggak saat melaksanakan SOP atau pada saat pembuatan SOP itu sendiri?

B: Yang paling sering adalah kebutuhan terkait trainer. Di modul-modul yang kemarin kamu sudah pelajari itu kan nggak bisa dihandle sama 1

orang. Misal di modul IMM orangnya beda, modul procurement juga beda, tergantung orang-orangnya. Tujuannya agar ilmunya relate sama keadaan yang ada di lapangan. Contohnya trainer IMM yang udah mengimplementasikan ilmunya di lapangan selama bertahun-tahun, tentunya ilmu lapangan yang sudah dialami dan disampaikan akan balance dengan teori. Kadang kita sudah reserve trainer, tapi trainer tersebut berhalangan ada meeting dan lain-lain. Kalau untuk dokumen-dokumen ini nggak terlalu susah, karena dokumennya sudah ada dan kita hanya perlu update-update aja. Kendalanya lebih ke bagian teknis aja sih.

A: Kalau selain di SOP magang, udah ada SOP yang mengatur tentang perlindungan keselamatan karyawan belum mas?

B: Kalau di Academy & Community nggak ada sih, kita lebih ke teknisnya. Mungkin kalau itu di HC.

A: Untuk sistem pengajuan cuti gitu gimana mas kalau di perusahaan?

B: Nanti kita login ke aplikasi employee services mbak. Abis itu ngisi field cuti, dan nunggu persetujuan atasa. Mirip kaya Tokopedia shopee gitu, klik klik isi data, terus submit.

A: Untuk approvalnya hanya sampai ke kepala departemen apa sampai direksi ya mas?

B: Kepala departemen mbak.

A: Kalau di RUN System ada sistem punish and reward untuk karyawan yang nggak melaksanakan pekerjaan sesuai SOP nggak mas di Academy & Community?

B: Untuk reward biasanya saat ada pelatihan internal sih setauku (peserta terbaik) dalam bentuk barang biasanya. Kalo punishment itu biasanya kalo melanggar kontrak, nanti dikasih SP kalo emang parah banget. Kalo misal kesalahan minor kaya lupa ngisi formular di SOP paling dikasih teguran.

A: Nah gimana sih mas peran SOP ini untuk memberikan jaminan kualitas dari RUN System bagi para internnya?

B: Jadi gini, di SOP ini kan udah diatur kurikulum, form penilaian, dll.

Jadi SOP ini jadi salah satu dokumen dan ada bukti-bukti yang lain seperti materi dll. Tentunya semua itu diatur dalam SOP. Perannya sendiri dalam membantu mencapai jaminan kualitas sudah ada karena sudah di SOPkan semua. Nah SOP itu kan juga diperiksa juga, jadi apapun yang dituangkan di SOP itu sudah diasses dan bisa berperan penting dalam peserta internship

A: Kalau di Academy & Community ada evaluasi gitu nggak mas setiap bulannya?

B: Kami setiap minggu ada weekly meeting, jadi di situ tempat buat evaluasi.

A: Nah untuk evaluasi tiap minggu sendiri itu ada dikasih feedback mas?

B: Ada, di weekly meeting itu ada dikasih feedback juga.

A: Evaluasinya per orangan atau gimana mas?

B: Biasanya kita per kegiatan sih. Misalnya kita ada internship nih, berarti itu internshipnya yang dievaluasi.

A: Sebelum dimutasi ke Academy & Community, mas Andi di divisi apa mas?

B: Sebelumnya di Delivery and Services

A: Menurut mas Andi dari segi pembuatan SOP lebih rumit mana mas? Di Academy & Community atau di Delivery and Services?

B: Aku nggak terlibat di pembuatan SOP Delivery and Services sih, jadi nggak tau lebih rumit yang mana.

A: Kalau ada keluhan dari customer apakah ada SOP yang mengatur mas?

B: Kalau keluhan dari customer paling kita tampung sarannya sih, nggak di SOP gitu.

A: Oiya mas, sepengetahuan mas Andi selama ini perusahaan udah pernah ada inspeksi dari pihak luar kaya misal dinas gitu belum ya mas? Apa audit ISO dari badan sertifikasi mungkin?

B: waktu kemarinnya ada audit dari luar untuk ISO sih mbak. Dari PT TUV Rheinland.

e. Transkrip Wawancara dengan Sdri. Ainun Kusumawati

A: Posisi Mbak Ainun di RUN System saat ini apa mbak?

B: Posisiku sebagai staff Academy & Community

A: Jadi staff Academy & Community ini udah berapa lama mbak?

B: Dari Desember sih, kebetulan lagi dimutasi. Sebelumnya aku di Application Consultant

A: Bisa diceritain nggak mbak posisi yang mbak Ainun sekarang jabat nggak mas?

B: Saya sebagai staff Academy & Community itu saya dan tim saya bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan magang dan untuk internal sendiri nanti dari Academy & Community untuk pengembangan pengetahuan karyawan tentang banyak hal, seperti modul-modul dasar. Nanti dari pihak Academy & Community yang mengadakan training untuk training sendiri. Terus untuk magang, sebenarnya ini tuh acaranya HC, nah nanti tugasnya Academy & Community itu mempersiapkan kurikulum, materinya, terus rundown, dll. Jadi lebih ke pelaksanaannya sih. kalau di internal, nanti setiap dua minggu sekali atau sebulan sekali pasti ada business function training untuk internal di RUN System, itu materinya bisa pengenalan produk-produk kita, dan modul-modul kita sendiri, dan

ada sertifikasinya. Di Academy & Community ini kita juga tanggung jawab untuk sertifikasi Application Consultant kita, nanti per modul ada sertifikasinya. Nah untuk soal yang bikin dari kita, kerja sama dengan departemen lain, gitu.

A: Nah kalau yang internship sendiri dikasih modul/handbook fisik nggak mbak?

B: Kalau modul bentuknya buku gitu kita nggak sih, Cuma kalo materi yang kita sampaikan kayak PPT gitu kita bagikan ke anak magangnya, internal juga. Kalau bentuk nyatanya nggak ada.

A: Apa yang mbak Ainun ketahui tentang SOP mbak?

B: Kalau SOP yang ku ketahui itu nanti setiap kita melakukan kegiatan divisi kita, nanti itu acuannya dari SOP itu, maksudnya biar kita nggak bebas banget dan nggak melanggar aturan-aturan.

A: Kalau di Academy & Community sendiri SOPnya ada apa aja, Mbak?

B: Kalau di Academy & Community itu ada 3 SOP, yang pertama SOP pelaksanaan magang, yang kedua SOP sertifikasi dan pelatihan internal, yang ketiga itu ada SOP sertifikasi dan pelatihan eksternal.

A: Bedanya sertifikasi dan pelatihan internal dan eksternal itu apa, mbak?

B: Oke, yang pertama kalau internal itu yang disertifikasi itu dari RUN System. Dari kegiatannya aja ya, kalau sertifikasi internal RUN System itu dari divisi lain itu boleh mengajukan. Misalnya contoh aja ya, misal divisi support perlu sertifikasi untuk modul procurement, nah itu divisi support boleh ngajuin ke HC dulu, setelah itu baru HC melimpahkan kegiatannya ke kita.

A: Kalau dari segi soal, antara internal dan eksternal beda apa sama, mbak?

B: Kalau dari soal sendiri yang internal satu tingkat lebih sulit. Kita yang beda itu dari KKM nilainya, kalau soal hampir sama sih.

A: Kalau internal itu semuanya wajib ikut sertifikasi dan pelatihan itu atau hanya divisi-divisi tertentu mbak yang wajib ikut?

B: Kalau yang internal itu memang ada sertifikasi untuk semuanya, terus ada yang asalnya itu dari pengajuan divisi itu sendiri. Kalau yang semuanya itu berdasarkan skill metricnya milik HC. Jadi kan HC punya skill metric untuk tiap-tiap divisi, nah dari situ misal ada semua divisi yang harus menguasai modul SCM Fundamental, nah berarti itu nanti sertifikasi yang kita lakukan untuk semua karyawan internal.

A: Untuk yang menyusun SOP sendiri yang siapa mbak? Satu divisi brainstorming bareng-bareng gitu atau gimana?

B: Kalau untuk menyusun SOP ya satu divisi, sih. tapi yang bertanggung jawab tetap kepala divisi, tapi untuk isinya kepala divisi tetep nanya ke stafnya gitu.

A: Berarti kemarin pas pembuatan SOP mbak Ainun terlibat ya mbak?

B: Iya, terlibat. Kebetulan kan kita tu SOPnya baru ya kemarin, nah aku pas kebetulan udah masuk divisi ini sih.

A: Kalau penerapan SOPnya sendiri udah mulai kapan sih, mbak?

B: Kalau pelaksanaan SOP itu kan sebenarnya dari awal udah ada, tapi tahun kemarin tuh baru penataan ulang, nah dokumen-dokumen itu diperbarui. Kalau SOP ini udah diberlakukan dari awal dibentuknya perusahaan sih, cuma tahun ini dokumen-dokumennya aja yang diperbarui karena ada standar baru. Isinya tetep sama.

A: Selama ini SOP pernah mengalami perubahan ngga ya mbak?

B: Pernah waktu itu karena struktur organisasinya ganti.

A: Menurut Mbak Ainun sendiri, seberapa penting sih SOP itu?

B: Penting ya, karena kalau nggak ada SOP itu nanti akan bebas dan salah-salahan. Misal nih kalau di Academy & Community kalau kita pelaksanaan internship itu kan ada formulir pengajuannya, nah nanti kalau nggak ada SOP nanti salah salah antara Academy & Community sama HC ini pelaksanaannya gimana, padahal di SOP itu kan udah tertulis jelas ya gimana cara pengajuan internship.

A: Nah waktu penyusunan SOP magang ini kemarin pedomannya dari mana mbak? Apakah pure brainstorming?

B: Kalau pedoman pembuatan SOP itu udah dari awal ya pembuatannya, jadi nggak tau. Kemarin aku bikinnya pas kaya ubah dikit-dikit aja, jadi pedomannya dari SOP terdahulu.

A: Kalau untuk penerapan SOP di RUN System pertamanya disosialisasikan dulu atau gimana mbak?

B: Iya, kalau sosialisasi SOP atau misal ada penambahan gitu kita sosialisasi lagi ke departemen terkait. Tapi karena misal ada perubahan kemarin dan masih era pake Zoom meeting, kita sosialisasinya pake Zoom meeting sih.

A: Kalau di Community & Academy sendiri bagaimana cara untuk memastikan para staff sudah paham dengan SOPnya mbak?

B: Biasanya waktu sosialisasi awal itu sih melalui zoom meeting, dan kita udah paham semua.

A: Oiya mbak, dengan adanya SOP ini berpengaruh ke kinerja Mbak Ainun nggak?

B: Iya, pengaruhnya baik. Maksudnya kalau nggak ada itu kan jadi rancu ya harus kemananya. Tapi kalau ada itu, misalnya kita ada formulir yang harus diisi dan itu dokumentasinya jelas, itu lebih membantu kita sih.

A: Kalau untuk segi ketercapaian target pengaruhnya kerasa nggak mbak?

B: Ada sih pengaruhnya, tapi menurutku nggak berpengaruh banget. Itu memperlancar kita kalau melakukan sesuatu emang lebih lancar sih, tapi ya nggak terlalu signifikan untuk ketercapaian target.

A: Kalau untuk aspek kedisiplinan terbantu nggak mbak?

B: Nah kalau itu menurutku berfungsi banget sih. Soalnya ada aturannya harus ngisi form ini, itu. Kalau nggak ada kita nggak proses itu ada pengaruhnya banget.

A: Kalau untuk aspek kedisiplinan terbantu, berarti untuk aspek meminimalisasi kesalahan SOP sangat berpengaruh ya, mbak?

B: Iya, menurutku sangat membantu. Kan ada form banyak itu, jadi bisa ditrack mana yang belum diisi.

A: Kalau di RUN System sendiri ada SOP yang mengatur tentang pemborosan gitu nggak mbak? Misal kaya penggunaan listrik untuk lembur gitu ada tercantum di SOP nggak mbak?

B: Kaya gitu setauku nggak ada di Academy & Community, adanya yang mengatur tentang kegiatan tiap divisi. Kalau itu kayanya lebih masuk ke pemeliharaan aset di General Affair.

A: Menurut Mbak Ainun, SOP ini udah mengatur detail kerja atau masih ada yang perlu ditambahkan?

B: Nah kebetulan kaya tadi yang aku bilang itu kan kemarin ada pembaruan ya, dan menurutku pembaruan itu menurutku udah memperbaiki yang kemarin kurang sekarang udah ada di situ. Kayak dokumentasi mengisi form gitu.

A: Selama ini kendala atau kendala yang Mbak Ainun hadapi nggak saat melaksanakan SOP atau pada saat pembuatan SOP itu sendiri?

B: Mungkin kalau kendala enggak ya, karena dengan SOP itu semakin mempermudah kita dalam melakukan pekerjaan. Mungkin satu waktu

kalau misalnya form yang harus kita kumpulkan sesuai SOP itu tanda tangannya misal department head divisi lain gitu lagi pergi, itu agak menghambat dikit sih, selain itu nggak ada.

A: Di Departemen Community & Academy sendiri ada karyawan yang lupa ngisi formulir gitu nggak mbak?

B: Ada yang pernah lupa, tapi ketika ada yang lupa gitu kita selalu minta dan ingatkan untuk biar bisa proses ke tahapan selanjutnya. Jadi semua harus ada dokumennya. Misal di SOP Pelatihan Eksternal/Internal, itu harus ada bukti formulir permohonannya.

A: Kalau selain di SOP magang, udah ada SOP yang mengatur tentang perlindungan keselamatan karyawan belum mbak?

B: Kalau di Academy & Community nggak ada sih. Kalau kaya gitu ada di HC biasanya.

A: Untuk sistem pengajuan izin/cuti sendiri gimana mbak?

B: Kalau karyawan mau ngajuin cuti bisa mengajukan/input cuti pada aplikasi, nanti dept head yang approve.

A: Kalau di Academy & Community ada sistem punish and reward untuk karyawan yang nggak melaksanakan pekerjaan sesuai SOP nggak mbak? Lalu apakah itu efektif?

B: Kalau selama yang kita jalanin, kalau misalnya dari HC kurang ngumpulin formulir ke kita, ya itu kita langsung tegur, dan itu efektif sih. Karena misal belum ngumpulin form lengkap, nggak akan kita proses.

A: Selama magang ini pernah ada komplain dari intern nggak mbak?

B: Paling kalau saran kaya misalnya minta materi yang lebih gitu ada, sih.

A: Nah gimana sih mbak peran SOP ini untuk memberikan jaminan kualitas dari RUN System bagi para interennya?

B: Kalau misal ada saran gitu kita tampung. Nah kalau habis selesai internship kan ada evaluasi, nah kita diskusi di internal, terus kita benerin yang misalnya itu ada masalah untuk anak magang kemarin ya kita susulin. Ya intinya kita diskusi sama internal sih.

A: Kalau keluhan mengenai SOP selama ini ada nggak mbak?

B: Enggak, sih. Soalnya kalau pas sosialisasi kalau misal ada yang nggak jelas langsung dijelasin, jadi nggak ada keluhan.

A: Kalau cara monitoring karyawan di Academy & Community yang melakukan SOP itu lewat evaluasi atau gimana mbak?

B: Iya sih. Setiap akhir kegiatan kita selalu ada evaluasi.

A: Nah untuk evaluasi sendiri itu ada dikasih feedback mbak untuk masing-masing karyawan?

B: Kalau misal evaluasinya per orangan ya dikasih. Tapi kalau evaluasi tentang materi atau kegiatan gitu biasanya secara umum aja sih.

A: Kalau evaluasi mengenai ketercapaian target atau kinerja gitu ada nggak mbak?

B: Ada, biasanya sama audit internal ditanya bukti-buktinya mana udah melakukan SOP gitu. Ada feedbacknya juga, misal kita kurang dokumen A, B, C nanti langsung ditegur dan suruh melengkapi.

A: Menurut mbak Ainun, di divisi yang kemarin sama sekarang SOPnya lebih mudah dipahami yang mana?

B: Dua-duanya mudah dipahami sih, karena ada sosialisasinya dulu. Tapi menurutku yang kemarin agak rumit soalnya berurusan langsung dengan klien.

A: Kalau dulu ada komplain dari klien ada SOPnya sendiri nggak mbak?

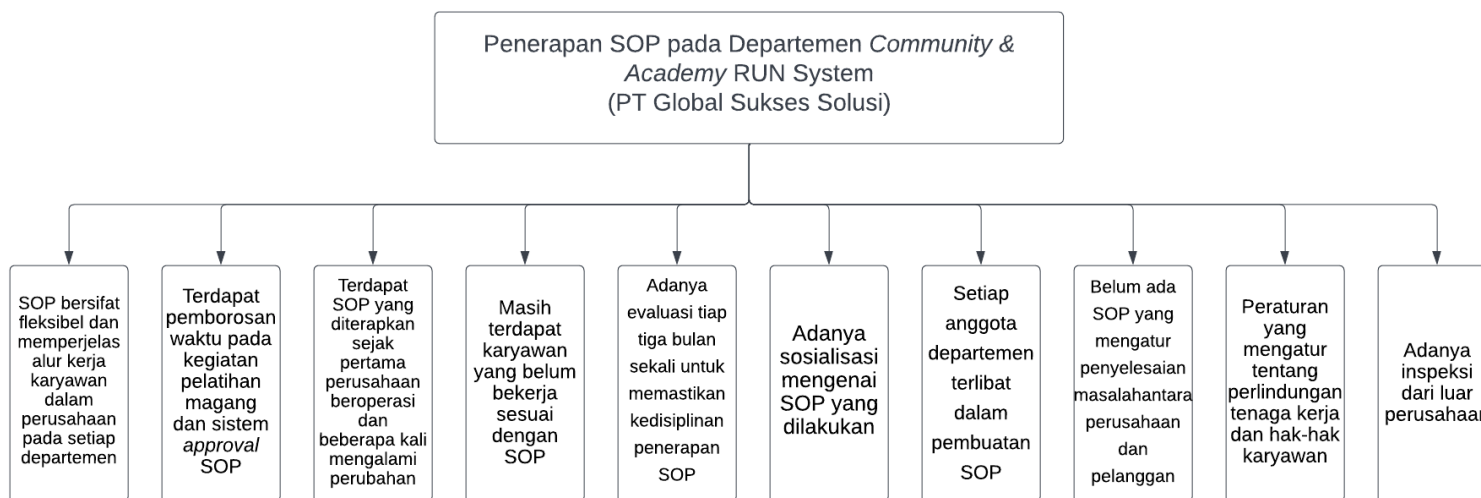
B: Nggak masuk ke SOP sih, tapi masuknya ke evaluasi gitu nanti penerimaan saran, yang perlu diperbaiki apa.

Lampiran

II

Display Data Wawancara

1. Penerapan Standard Operating Procedure pada Departemen Community & Academy RUN System (PT. Global Sukses Solusi Tbk) Penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy RUN System* (PT. Global Sukses Solusi Tbk)



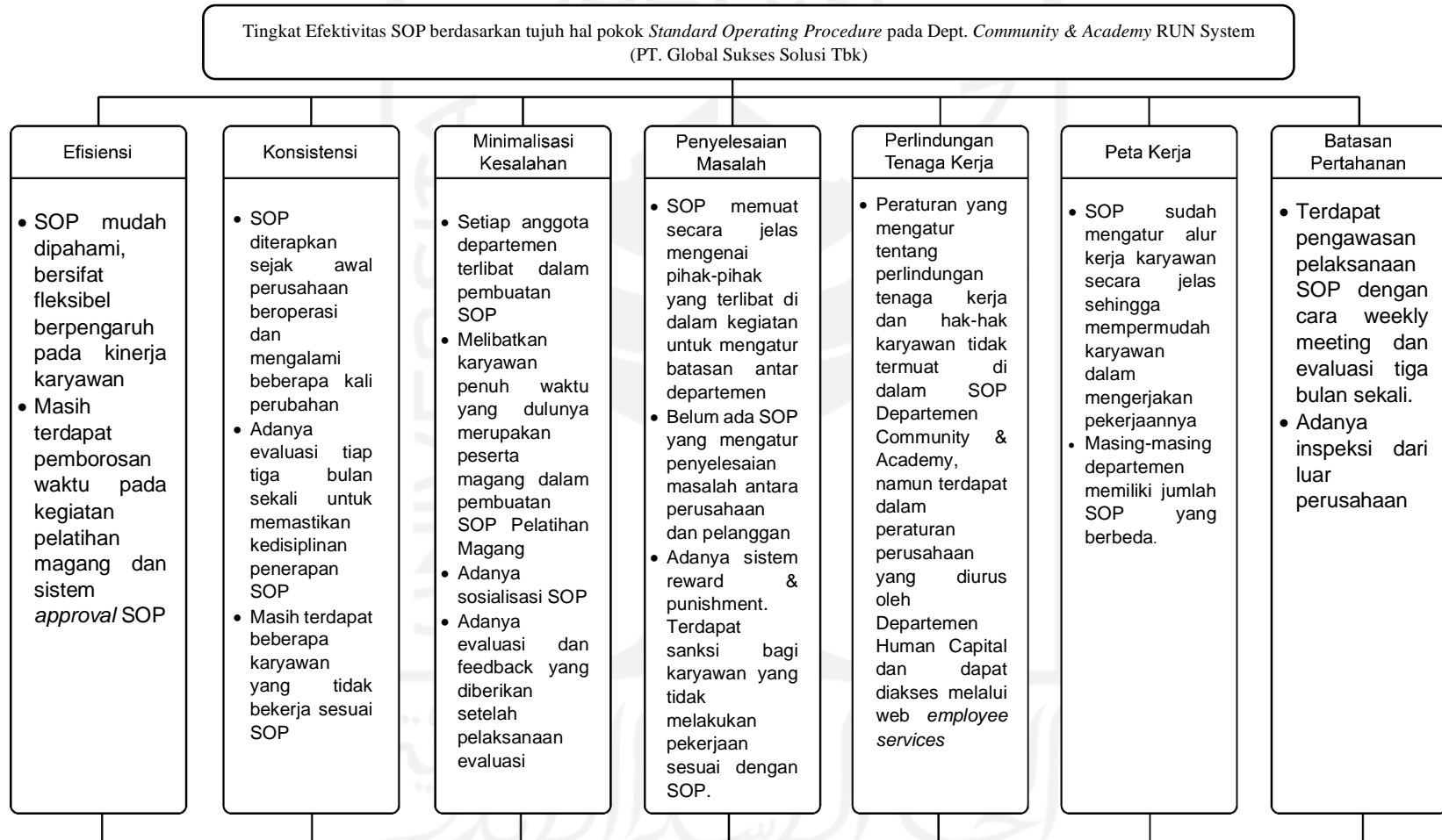
Lampiran II

Display Data Wawancara Penerapan *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy RUN System* (PT. Global Sukses Solusi Tbk)

- 2.

Lampiran III

Tingkat Efektivitas SOP berdasarkan tujuh hal pokok *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT. Global Sukses Solusi Tbk)



Lampiran III

Tingkat Efektivitas SOP berdasarkan tujuh hal pokok *Standard Operating Procedure* pada Departemen *Community & Academy* RUN System (PT. Global Sukses Solusi Tbk)