

Perancangan *Standard Operating Procedure* (SOP) Departemen *Human Resources* (HR) Di PT. X

Priscyllia Surya Hadiwiyono¹, Togar W.S. Panjaitan²

Abstract: Human Resources (HR) Department is department which handled all the employee's needs from many aspects, which is training, medical, uniform, etc. All employee fulfillments done by a workflow that called Standard Operating Procedure (SOP). HR Department always doing development by doing improvement in fulfillment employee's needs and this process happened fast enough that affect to SOP discrepancy between HR sub-Department. There are six SOP's that is not corresponding between HR sub-Department generates misunderstanding in practice, such as Training, Medical, Uniform, Special Leave, ID Card, Pension Fund SOP. Therefore a new SOP that corresponding is needed to accommodate all the changes that happened. Now the SOP that is not corresponding, in the future needs PIC who responsible to update the SOP by using method and template that already provide so that will be corresponding/uniformity SOP between HR sub-Department.

Keywords: Standard Operating Procedure (SOP), Revamp, Human Resources.

Pendahuluan

PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *consumer goods* di Indonesia. PT. X terus berusaha mengembangkan kualitas, salah satunya adalah Departemen *Human Resources* (HR). Prinsip Departemen HR selain mengatur kepersonaliaan dan mengelola sumber daya manusia adalah memenuhi kebutuhan karyawan melalui program yang disediakan dengan cermat dan tepat waktu. Program yang disediakan perusahaan antara lain manfaat kesehatan, program *training*, dan program-program lainnya. Kelancaran program yang mengakomodasi kebutuhan karyawan didukung oleh sebuah standar yang pasti mengenai alur kerja proses tersebut yang umumnya disebut *Standard Operating Procedure* (SOP). SOP menurut Rudi M. Tambunan (2013) "SOP pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi, telah berjalan secara efektif, konsisten, standar, dan sistematis".

Manfaat SOP antara lain merupakan dokumen referensi bagi seseorang tentang bagaimana cara menyelesaikan suatu pekerjaan atau proses. SOP digunakan sebagai referensi oleh orang yang sudah biasa melakukan proses tersebut, maupun referensi pelatihan kerja bagi karyawan baru, membantu dalam melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain.

Departemen HR terus melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanan HR untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan demi tercapainya peningkatan mutu. Pembaharuan dan perbaikan yang cukup banyak dan cepat membuat SOP belum diperbaharui sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang baru. SOP yang belum diperbaharui memicu terjadinya ketidaksesuaian prosedur dalam sub-Departemen HR yang digunakan untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan.

Ketidaksesuaian memberikan dampak negatif bagi Departemen HR, yaitu antara lain penurunan performa dan dapat berdampak pada *image* Departemen HR di mata karyawan. Oleh karena itu, Departemen HR PT. X perlu melakukan pembaharuan dokumentasi SOP dan penyamaan pemahaman antar sub-Departemen HR. Inti permasalahan yang dihadapi oleh Departemen HR adalah terjadi ketidaksesuaian prosedur yang digunakan oleh sub-Departemen HR yang dapat menyebabkan kesalahpahaman, yaitu salah mengambil langkah atau keputusan dalam menyelesaikan sebuah proses. Tujuan pembaharuan SOP

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

adalah membuat standarisasi proses yang baru dan sesuai dengan perubahan yang terjadi untuk menghindari ketidaksesuaian antar sub-Departemen HR. SOP yang diperbaharui disusun berdasarkan kebijakan perusahaan dan hanya terbatas untuk Departemen HR, termasuk di dalamnya proses-proses yang ada di dalam sub-Departemen HR, dan data diambil dari bulan November 2012 sampai dengan April 2013.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penyusunan SOP yang baru adalah pengembangan berkala, dalam metode ini bisa memilih dua metode dalam pengembangan berkala yaitu pengembangan sebagian dan keseluruhan. Metode yang dipilih yaitu pengembangan berkala dan sebagian, artinya adalah dalam penyusunan SOP lebih terjadwal dan merupakan program kerja wajib departemen yang dilaksanakan sesuai keputusan bersama. Pengembangan sebagian karena tidak secara keseluruhan SOP yang dimiliki oleh Departemen HR diperbaharui. Format penyusunan yang digunakan adalah *flowchart*, karena proses yang disusun memiliki banyak keputusan yang harus diambil dalam proses tersebut. *Flowchart* dalam penulisannya menggunakan simbol-simbol yang sudah ditentukan bersama oleh perusahaan, dimana setiap simbol mempresentasikan makna tertentu dari kegiatan atau keputusan tertentu.

Hasil dan Pembahasan

Kondisi Awal Departemen HR

PT. X memiliki karyawan bulanan dan harian yang mendapatkan akomodasi dari perusahaan melalui Departemen HR dan sub-Departemen HR di dalamnya. Sub-Departemen HR memiliki 5 divisi yang memiliki tanggung jawab mengang/mengatur proses yang berbeda. Posisi paling atas di sub-Departemen HR dipegang oleh Manager sub-Departemen HR, lalu di bawahnya adalah Supervisor sub-Departemen HR, dan yang terakhir adalah Admin sub-Departemen HR. Departemen HR sudah memiliki SOP yang pernah dibuat sebelumnya. Kenyataan yang terjadi di Departemen HR adalah adanya perbedaan standar pedoman yang digunakan antar sub-Departemen HR. Perbedaan standar pedoman menimbulkan kesalahpahaman dan perbedaan pengambilan langkah/keputusan dalam melaksanakan sebuah proses. Salah satu penyebab perbedaan standar pedoman adalah kebijakan perusahaan yang terus berkembang demi meningkatkan kualitas pelayanan dan sub-Departemen HR yang terus

melakukan perbaikan proses. SOP lama yang dimiliki oleh sub-Departemen HR dibuat dan dipantau oleh satu posisi yang tidak berhubungan langsung dengan praktik yang terjadi di Departemen HR, sehingga hasilnya menjadi kurang maksimal. Departemen HR juga belum memiliki metode pembaharuan standar yang dijadikan acuan dalam melakukan pembaharuan SOP. Metode yang pasti membantu Departemen HR memiliki format SOP yang standar dan menghindari metode penyusunan SOP yang berbeda apabila disusun oleh orang yang berbeda.

Pennentuan SOP yang Diperbaharui

Diskusi dan wawancara dilakukan dengan Manager dan Supervisor sub-Departemen HR terkait SOP lama yang perlu diperbaharui beserta dengan sub-prosesnya. Hasil diskusi dan wawancara yaitu terdapat enam SOP yang perlu diperbaharui, yaitu SOP *Training*, SOP *Medical*, SOP *Uniform*, SOP *ID Card*, SOP *Leave Khusus*, dan SOP *Pension Fund*. Sub-proses SOP harus dikaji ulang berdasarkan SOP yang alam dan juga praktik yang terjadi sekarang di Perusahaan. Subject Matter Expert (SME) yaitu Supervisor sub-Departemen HR kedepannya dalam wawancara dilakukan dapat melakukan penambahan maupun pengurangan sub-proses. Penambahan/pengurangan sub-proses tidak boleh mempengaruhi isi dan tujuan SOP tersebut dibuat, sebagai contoh dengan pengurangan sub-proses membuat SOP menjadi terputus, dan efek-efek lainnya.

Proses Perancangan SOP

Penyusunan SOP memiliki standar desain *template* dan peraturan penyusunan yang harus diterapkan, sehingga terdapat keseragaman isi dan bentuk SOP dalam satu departemen. Format penyusunan SOP yang digunakan seperti yang sudah dijelaskan pada bab Metode Penelitian adalah *flowchart*. Desain *flowchart* yang digunakan merupakan persetujuan dengan Manager sub-Departemen HR, dan desain yang digunakan oleh setiap departemen atau perusahaan bisa berbeda, karena desain yang dibuat merupakan desain hasil kesepakatan bersama yang paling yang bisa memudahkan karyawan untuk memahami proses tersebut. *Template* SOP dibuat untuk dijadikan panduan pembuatan SOP yang standar di Departemen HR.

Template SOP

Ada beberapa *template* yang digunakan dalam penyusunan SOP, *template* yang pertama adalah bagian dari SOP yang menerangkan mengenai perubahan yang dilakukan terhadap dokumen SOP terkait dan daftar isi SOP. *Template* yang kedua adalah *template* isi SOP, merupakan bagian inti SOP yang terdiri dari lima bab, bab pertama yaitu

deskripsi SOP, bab kedua adalah ruang lingkup SOP, bab ketiga adalah diagram dan detik deskripsi, bab keempat adalah dokumen pendukung SOP, dan yang terakhir adalah bab kelima yaitu referensi SOP.

Template Awal SOP

Template pertama yang merupakan identitas dari dokumen dan SOP secara garis besar dapat dilihat pada bagian ini.

Logo Perusahaan		Nama Proses			A
Versi SOP	PIC yang Bertanggungjawab		Tanggal Berlaku		
Pencatatan Perubahan Dokumen B					C
C	D	E	F	G	
Daftar Isi H					I
Halaman					

Gambar 1. Template halaman perubahan dokumen dan daftar isi

Keterangan *template* halaman perubahan dokumen dan daftar isi:

A. Header dokumen SOP

Header dokumen SOP yang terus digunakan pada setiap dokumen sebagai identitas SOP.

B. Pencatatan perubahan dokumen

Segala hal yang berkaitan dengan perubahan yang dilakukan terhadap dokumen SOP akan didokumentasikan pada tabel poin B ini.

C. Versi/edisi dokumen SOP

Versi menunjukkan urutan pembaharuan SOP dan versi/edisi setiap dokumen SOP bisa berbeda tergantung pada data sebelumnya. Versi satu dituliskan jika SOP yang dibuat belum ada dan versi dua dituliskan jika SOP sebelumnya sudah pernah ada.

D. Tanggal Pembaharuan/Perubahan SOP

Tanggal terakhir SOP divalidasi adalah tanggal SOP berlaku, tanggal ini sesuai dengan tanggal berlaku pada *header* pada halaman judul.

E. Oleh (SME/PIC yang bertanggung jawab)

SME/PIC yang kedepannya bertanggung jawab dan menjadi sumber informasi penyusunan SOP.

F. Posisi

Posisi SME/PIC yang memperbaharui dokumen SOP.

G. Deskripsi

Deskripsi status SOP yaitu *draft*, *di-review*, dan *disetujui*, arti dari ketiga status ini yaitu:

- *Draft* memiliki arti yaitu SOP masih merupakan rancangan awal.
- Status SOP *di-review* apabila SME/PIC telah melakukan *review* tetapi belum disetujui oleh Manager sub-Departemen HR.
- Status SOP disetujui apabila sudah disetujui oleh Manager sub-Departemen HR dan ini jga berarti SOP sudah dapat digunakan sebagai dasar pada praktik kerja Departemen HR.

Template Isi SOP

Isi SOP yang disusun meliputi lima bab, bab pertama adalah deskripsi umum SOP, bab kedua ruang lingkup SOP, bab tiga adalah diagram dan detail deskripsi, bab keempat adalah dokumen yang dibutuhkan dalam proses, dan bab kelima adalah sumber penyusunan SOP. Bab pertama menceritakan mengenai deskripsi umum SOP, mulai dari tujuan SOP, dan penjelasan mengenai proses yang akan dibahas. Deskripsi berisi penjelasan mengenai proses yang akan dibuat secara singkat dan mudah dimengerti, secara umum deskripsi berisi:

- Tujuan proses.
- Informasi umum yang berkaitan dengan proses, seperti persyaratan dan durasi proses. Informasi umum tidak termasuk hal-hal rinci dalam suatu proses seperti langkah langkah dalam proses tersebut, penjelasan setiap langkah, dan lain-lain.

Bab kedua merupakan ruang lingkup dimana proses tersebut dapat berlaku dan kriteria posisi karyawan dimana proses tersebut dapat diterapkan. Tidak semua proses dapat diterapkan pada semua karyawan PT X. Sumber yang membantu penulisan ruang lingkup salah satunya adalah kebijakan perusahaan. Bab ketiga terdiri dari dua bagian, bagian yang pertama merupakan urutan proses dengan *format* penyusunan menggunakan *flowchart*. *Template* diagram *flowchart* yang dibuat disertakan dengan keterangan posisi di bagian samping kiri secara vertikal. Keterangan ini akan lebih memudahkan pembaca untuk melihat posisi yang terlibat dalam proses yang akan dibuat. Berikut merupakan *Template*

diagram, *flowchart* yang dimasukkan dalam bab tiga:

A	
Employee	C
Line Manager	D
Supervisor/ Admin Sub- Departemen HR	E
Manager Sub- Departemen HR	F
Other	G

Gambar 2. *Template diagram flowchart*

A. Nama Proses

Judul atau nama proses yang dibuat dalam *flowchart* tersebut.

B. Halaman *flowchart*

Halaman dituliskan untuk memudahkan pembaca sehingga membeda *flowchart* proses yang satu dengan yang lainnya.

C. *Employee*

Karyawan internal PT. X yang akan terlibat langsung dalam proses.

D. Line Manager

Manager dari karyawan bersangkutan yang terlibat dalam proses.

E. Supervisor/Admin Sub-Departemen HR

Baris ini khusus untuk Supervisor/Admin dari sub-Departemen HR yang terlibat dalam proses.

F. Manager Sub-Departemen HR

Manager HR yang terlibat dalam proses.

G. *Other*

Departemen di luar HR atau pihak internak maupun eksternal di luar Departemen HR yang terkait dengan proses.

Template flowchart digunakan dengan alasan yaitu sesuai dengan pernyataan menurut Richard Stup (2001) dalam jurnalnya dengan judul “*Standard Operating Procedures: a writing guide*” bahwa *format flowchart* digunakan ketika banyak keputusan yang harus diambil dalam proses tersebut. *Template diagram flowchart* memiliki perbedaan dengan sebelumnya, terdapat PIC yang berbeda dari sebelumnya. Tambahan PIC yaitu Supervisor sub-Departemen HR dan beberapa pekerjaan yang dilakukan oleh HR Contact Center diambil alih oleh Supervisor Sub-Departemen HR. Posisi ini baru saja ditambahkan dan

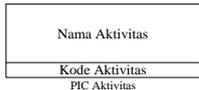
sebelumnya posisi yang ini diisi oleh HR Contact Center.

Penyusunan *flowchart* menggunakan simbol-simbol seperti pada Tabel 1. Setiap simbol memiliki fungsi masing-masing. Khusus untuk penggambaran sebuah proses menggunakan simbol nomor tiga, pada simbol tersebut dilengkapi dengan kode aktivitas dan pihak yang terlibat dalam aktivitas tersebut. Kode aktivitas memiliki standar penulisan, sehingga terdapat konsistensi dan standar pada kode aktivitas tersebut. Kode aktivitas terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama adalah kode nama proses, bagian kedua adalah nomor sub-proses SOP, dan bagian ketiga adalah nomor aktivitas.

Kode nama proses mencerminkan nama proses yang terangkum dalam SOP tersebut, jumlah maksimal huruf yang digunakan untuk kode nama proses adalah empat huruf. Contoh kode nama proses untuk SOP *Training* adalah TRNG, untuk SOP *ID Card* adalah ID, dan seterusnya sesuai dengan nama proses. Kode bagian kedua adalah kode nomor sub-proses SOP, format yang digunakan untuk kode ini adalah 3.1, 3.2, 3.3, dan seterusnya. Angka tiga digunakan karena menyesuaikan dengan urutan daftar isi yaitu untuk diagram *flowchart* sendiri ditempatkan di bab ketiga. Kode ini disesuaikan juga dengan jumlah sub-proses yang ada di dalam SOP, sebagai contoh terdapat empat sub-proses di dalam SOP, berarti kode yang dipakai yaitu 3.1-3.4. Kode bagian ketiga adalah kode nomor aktivitas yang merupakan kode penomoran untuk setiap aktivitas. Kode nomor aktivitas dimulai dari 01, 02, 03, dan seterusnya, kode nomor aktivitas akan berulang dari 01, jika memulai sub-proses yang baru.

Setiap kode aktivitas memiliki fungsi masing-masing, sehingga dibuat menjadi tiga bagian. Kode nama proses adalah kode utama merupakan pengenal dari proses mana aktivitas tersebut berasal. Kode nomor sub-proses bisa berfungsi sebagai sebuah urutan rangkaian sub-proses dalam proses atau bisa juga tidak merupakan urutan. Kode ini juga menjadi pembeda antara satu sub-proses dengan sub-proses lainnya, kode ini juga membantu untuk mencari proses yang ingin dicari dengan lebih cepat. Kode ini merupakan bantuan jika terjadi proses yang berlompat dalam sub-proses dan sebagai bantuan penulisan deskripsi di bagian tabel detail deskripsi.

Tabel 1. Simbol *flowchart*

No.	Simbol	Keterangan
1		Dipakai untuk memulai / mengakhiri <i>flow</i> .
2		Dipakai untuk menunjukkan alur perjalanan suatu kejadian.
3		Dipakai untuk menyatakan sebuah aktivitas yang terjadi dalam sebuah proses.
4		Dipakai jika sebuah aktivitas memiliki pilihan atau cabang.
5		Dipakai untuk mereferensikan ke proses/aktivitas lain yang telah ada sebelumnya, dengan menuliskan kode aktivitas.
6		Dipakai untuk mereferensikan ke halaman lain.

Bagian kedua dari Bab ketiga adalah detail proses dari diagram *flowchart*. Detail proses membantu pembaca mengerti proses yang digambarkan pada *flowchart*, karena tidak semua informasi dari setiap proses tersebut tertuang pada *flowchart*.

Tabel 2. Detil deskripsi SOP

Proses	PIC	Input	Deskripsi	Output

Keterangan detail proses *flowchart*:

- Kolom proses berisi kode proses dan nama aktivitas.
- PIC adalah posisi yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut.
- *Input* berupa benda/dokumen/data yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa aktivitas tersebut dapat berjalan
- Deskripsi adalah detail deskripsi atas aktivitas pada *flowchart*.
- *Output* adalah hasil yang dikeluarkan atas aktivitas tersebut, *output* dapat berupa dokumen/*file*, barang dan bukan merupakan sebuah *action*.

Bab keempat merupakan daftar dokumen pendukung berupa *form* dan *Template* yang digunakan dalam proses tersebut. Bab kelima merupakan sumber atau pedoman yang digunakan dalam penyusunan SOP. Contoh pedoman atau sumber adalah kebijakan perusahaan. Berikut merupakan *Template* tabel yang berisi dokumen pendukung SOP.

Tabel 3. Daftar dokumen pendukung SOP

No.	Tipe	Nama File	Deskripsi	File/Link

Keterangan tabel dokumen pendukung SOP:

- No, merupakan nomor urutan dokumen.
- Tipe *file* yang dilampirkan merupakan sebuah *database*, *form*, *Template*, dan lain-lain.
- Nama *File* adalah nama identifikasi *file* yang merupakan dokumen pendukung proses.
- Deskripsi adalah penjelasan singkat mengenai fungsi *file* dalam proses.
- *File/link* dilampirkan, sehingga pembaca dapat langsung melihat dokumen pendukung proses tersebut.

Bab keempat yang merupakan kumpulan dokumen pendukung ditambahkan dengan tujuan lebih memudahkan pembaca untuk mengetahui rangkuman dokumen yang digunakan untuk satu proses. Praktik yang terjadi sebelumnya dokumen pendukung dilampirkan disetiap aktivitas dimana dokumen pendukung tersebut digunakan sehingga terjadi pengulangan lampiran dokumen. Pembaca terkadang mengalami kebingungan dan membuka dokumen pendukung yang sama berulang-ulang, setiap kali dokumen tersebut dilampirkan untuk aktivitas yang sama maupun berbeda untuk memastikan apakah isi dokumen pendukung yang digunakan sama atau berbeda.

Bab kelima merupakan salah satu sumber yang digunakan sebagai panduan penyusunan SOP. Sumber perlu dituliskan dengan jelas di bab kelima karena sumber ini sering mengalami perubahan isi, sehingga memberikan efek perubahan SOP.

Simpulan

Pembaharuan SOP dilakukan berdasarkan hasil analisa perbedaan, diskusi, dan wawancara dengan beberapa pihak, yaitu Manager sub-Departemen HR, Supervisor sub-Departemen HR, dan SME. Hasilnya adalah terdapat enam SOP yang diperbaharui sesuai dengan praktik yang terjadi di Departemen HR dan kebijakan perusahaan adalah SOP *Training*, SOP *Medical*, SOP *Uniform*, SOP *ID Card*, SOP *Leave Khusus*, dan SOP *Pension Fund*. Enam SOP ini dapat mengakomodasi pengambilan keputusan Admin/Supervisor sub-Departemen HR dalam sebuah proses, sehingga

tidak terjadi kesalahpahaman antar sub-Departemen HR. Pembaharuan enam SOP dapat menghilangkan ketidaksesuaian antar sub-Departemen HR, karena enam SOP ini yang digunakan sebagai standar proses dalam Departement HR.

Perubahan yang dilakukan untuk mendukung SOP yang telah diperbaharui sehingga menghilangkan ketidaksesuaian adalah melakukan penunjukan PIC yang bertanggung jawab terhadap SOP yang ada dan jika ada perubahan kebijakan perusahaan maka PIC bertugas memperbaharui SOP tersebut. Salah satu pertimbangan Supervisor sub-Departemen HR ditunjuk menjadi PIC yang bertanggung jawab untuk perubahan SOP karena berhubungan langsung dengan proses yang terjadi dalam sub-Departemen HR. Perubahan lainnya adalah untuk *template* SOP yang digunakan sebagai panduan penyusunan atau pembaharuan SOP, terdapat tambahan bab 4 untuk kumpulan dokumen pendukung dan bab 5 merupakan sumber SOP. Bab keempat ditambahkan dengan tujuan untuk mengurangi kebingungan yang timbul dari pembaca, karena dokumen pendukung pada SOP sebelumnya muncul berulang-ulang. Dalam penyusunan SOP disesuaikan dengan praktik yang terjadi di sub-Departemen HR, selain itu ditambahkan Bab kelima di dokumen SOP yang bertujuan untuk menjadi salah satu panduan penyusunan perubahan SOP.

Daftar Pustaka

1. Ekotama, Suryono. (2011). *“Cara Gampang Bikin Standard Operating Procedure”*. Jakarta: Media Pressindo.
2. EPA. (2001, March). *Guidance for preparing standard operating procedures (SOPs)*. Office of Environmental Information. From <http://www.epa.gov/QUALITY/qs-docs/g6-final.pdf>
3. Grusenmeyer, David. *Developing effective Standard Operating Procedure*. From <http://www.ansci.cornell.edu/pdfs/sopsdir.pdf>
4. Stup, Richard. (2001). *Standard Operating Procedures: a writing guide*. Dairy Alliance, Penn State University. From <http://dairyalliance.psu.edu/pdf/ud011.pdf> and http://www.uvm.edu/extension/agriculture/faccp/files/aglabor/sop_outlines.pdf
5. Tambunan, Rudi M. (2013, Januari). *Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP)*. Jakarta: Maiestas Publishing.