

Rancangan *Standard Operating Procedure* Perencanaan SDM, Seleksi & Rekrutmen, dan Orientasi Karyawan Baru

A.A. Inten Pratiwi, Wiriana

Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Dhyana Pura

Email: ana.wiharta@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk membuat rancangan *standard operating procedure* (SOP) yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti SOP Perencanaan SDM, Rekrutmen & Seleksi, dan Orientasi Karyawan Baru. Secara lebih spesifik, penelitian ini menguji validitas dari rancangan *standard operating procedure* (SOP) yang telah dibuat untuk mengetahui kelayakan dari SOP itu sendiri sebelum diterapkan. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode campuran (*mix methods*) dengan model *research and development* level 1, khusus melakukan uji validitas secara internal. Uji validitas internal merupakan uji validitas berupa validitas isi dengan *professional judgment* dari para ahli dan praktisi. Rancangan SOP yang telah dibuat diukur dengan menggunakan Skala Likert Penilaian SOP dan wawancara terstruktur. Sumber data dalam penelitian yaitu enam partisipan yang pernah mengaplikasikan SOP, membuat SOP, dan berpengalaman di bidang SOP. Partisipan tersebut terdiri dari empat praktisi dan dua ahli. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dua SOP dapat dilanjutkan ke tahap uji coba/penerapan karena nilai rata-rata lebih besar dari kriteria nilai yang ditetapkan yaitu SOP Perencanaan SDM memiliki nilai rata-rata $82,71 > 75$, yang berarti valid dan SOP Rekrutmen & Seleksi memiliki nilai rata-rata $76,46 > 75$, yang berarti valid. SOP lainnya, yaitu SOP Orientasi Karyawan Baru belum dapat dilanjutkan ke tahap uji coba/penerapan karena nilai rata-rata lebih rendah dari kriteria nilai yang ditetapkan yaitu $73,33 < 75$, yang berarti tidak valid.

Kata Kunci: *standard operating procedure (SOP), perencanaan SDM, rekrutmen & seleksi, orientasi karyawan baru*

Turn over merupakan tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela (Robbins dan Judge, 2009). Mobley (2007) menyatakan, *turn over* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal seperti budaya organisasi (kondisi kerja, lingkungan kerja, perencanaan SDM kurang baik, dan sistem yang tidak baku), gaya kepemimpinan (perlakuan tidak adil dan kurang sosialisasi), kompensasi (imbalance kurang, kesejahteraan

disepelekan, dan fasilitas tidak memadai), kepuasan kerja (gaji, *benefit*, K3, dan lainnya), dan karir (promosi). Kedua, faktor eksternal seperti aspek lingkungan (iklim, lingkungan, lokasi, tumbuh industri baru, dan lainnya) dan individu (jenis kelamin, usia, masa kerja, belum terlatih/tidak mempunyai *skill* yang sesuai, pensiun, meninggal, mutasi dll).

Dua hal utama yang mendasari banyaknya *turn over* pada PT. Bidadari Dunia adalah (1) pemecatan dan *resign* karena pelanggaran terhadap peraturan

kerja. Pelanggaran terhadap peraturan kerja terjadi karena karyawan tidak mengetahui peraturan kerja secara rinci atau kurang adanya sosialisasi dari perusahaan. (2) *Turn over* juga terjadi karena ketidaksesuaian penempatan karyawan. Proses penempatan tenaga kerja belum memiliki standar yang jelas dan pasti dari manajemen. Proses rekrutmen tidak hanya dilakukan oleh departemen HR melainkan juga dapat dilakukan oleh manager departemen tanpa melalui proses seleksi yang jelas. Perencanaan sumber daya manusia juga belum dihitung dan dianalisis secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan di lapangan. Perekrutan karyawan dilakukan dengan sistem “kira-kira”.

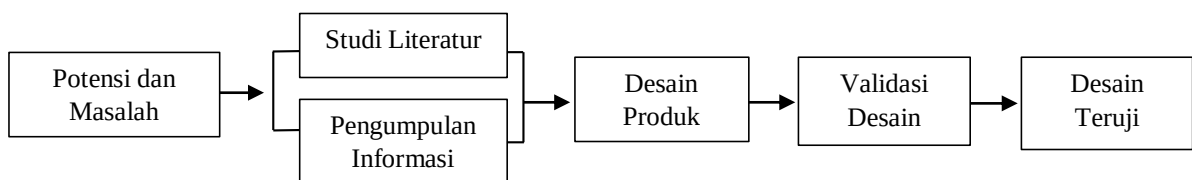
Terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk menurunkan *turn over* pada sumber daya manusia, yaitu melakukan program *training* karyawan (Juita, 2015), meningkatkan kepuasan kerja dengan melakukan promosi dan memberikan *reward* kepada karyawan (Nazenin dan Palupiningdyah, 2014), pemberian kompensasi yang sesuai dan bonus (Putrianti, Hamid, dan Mukzam, 2014), meningkatkan komitmen organisasi (Sutanto dan Gunawan, 20013), dan menetapkan sebuah standar yang konsisten, adil, transparan, serta memastikan bahwa pasak yang benar diletakkan di lubang yang benar sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dan tidak ada karyawan yang keluar dari perusahaan (Adeniyi, Ilesanmi, dan Aremu 2013).

Dari permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk membuat sistem untuk menurunkan *turn over* berupa rancangan *standar operating procedure*

perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi karyawan, serta orientasi karyawan baru di PT. Bidadari Dunia. Wijayanti dan Didi (2017) menyatakan bahwa penerapan standar operasional prosedur yang baik menghasilkan kinerja karyawan yang baik karena standar operasional prosedur merupakan dasar untuk melakukan kegiatan di perusahaan, sehingga karyawan memiliki acuan dasar untuk bekerja.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode *Research & Development* dengan pendekatan *mixed method*. Borg, Joyce, dan Gall (2003) menyatakan, *research & development* merupakan proses atau metode yang digunakan untuk memvalidasi dan mengembangkan produk. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian level satu. Penelitian *research and development* level satu digunakan ketika akan menciptakan suatu produk baru dalam lembaga, instansi, perusahaan, dan yayasan seperti metode mengajar, rancangan buku ajar, sistem evaluasi, dan sebagainya (Sugiyono, 2017). Pada penelitian level ini peneliti tidak memproduksi rancangan yang telah dibuat dan tidak menguji produk secara *eksternal* (diuji coba lapangan). Pengujian *internal* adalah pengujian berdasarkan pendapat para ahli dan praktisi terhadap rancangan produk tersebut. Sesuai dengan tipe penelitian, peneliti melakukan pengujian internal dengan metode kombinasi. Adapun langkah-langkah penelitian *research and development* level satu, yaitu:



Data primer dalam penelitian ini adalah ahli bidang SOP dan praktisi yang biasa mengoperasikan SOP dari perusahaan, totalnya berjumlah enam orang. Kriteria ahli adalah orang yang telah bergelar doktor atau memiliki kompetensi level 9 pada KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) yang sesuai dengan bidangnya. Praktisi adalah pengguna yang telah berpengalaman menggunakan produk. Pengujian internal dapat dilakukan dengan metode kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (Sugiyono, 2017). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data *turn over* dan peraturan perusahaan dari PT. Bidadari Dunia tahun 2017, serta dokumen-dokumen *standard operating procedure* dari perusahaan lain.

Instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data tentang bagaimana rancangan *standard operating procedure perencanaan sumber daya manusia*, rekrutmen, dan orientasi karyawan yaitu Skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena atau gejala sosial yang terjadi, yang selanjutnya disebut variabel penelitian (Sugiyono, 2017). Variabel penelitian dikembangkan dari dimensi-dimensi menjadi sub variabel, kemudian menjadi indikator yang dijadikan tolak ukur menyusun item-item pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian (Iskandar, 2009).

Butir-butir pernyataan tersebut merupakan gambaran dari komponen *standard operating procedure*. Skala tersebut akan disebarkan kepada staf manajerial, dengan pilihan jawaban dari Sangat Tidak Bagus (STB), Tidak Bagus (TB), Kurang Bagus (KB), Bagus (B), Sangat Bagus (SB). Penelitian ini menggunakan validitas isi

karena hanya untuk memvalidasi prosedur yang dibuat melalui pengujian internal berupa *judgement experts* (ahli dan praktisi), serta tidak menguji coba lebih lanjut. Jadi, penelitian R & D level 1 berhenti sampai menghasilkan rancangan yang teruji secara internal tetapi tidak dibuat menjadi produk dan diuji lapangan/penggunaannya (Sugiyono, 2017). Sistem dikatakan valid apabila nilai rata-rata dari ahli dan praktisi lebih tinggi dari nilai yang ditetapkan (*grading pass*) yaitu 75 (Sugiyono, 2017).

Teknik analisis data dalam penelitian *mixed method* ini menggunakan statistik deskriptif, analisis kualitatif, dan analisis data *joint display*. Peneliti menggunakan statistik deskriptif untuk mengetahui rata-rata nilai yang diberikan oleh praktisi dengan rata-rata nilai yang diberikan oleh ahli atau pakar. Analisis data kualitatif dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan/verifikasi).

Analisa data model *joint display* dilakukan dengan *display* kedua kelompok data yang telah dianalisis secara terpisah ke dalam beberapa format, dan format yang sering digunakan adalah tabel. Kedua kelompok data yang sama saling melengkapi, memperluas, memperdalam, bertentangan dan mungkin ada tambahan data, baru disusun dalam tabel, sehingga dapat ditemukan mana kelompok data yang saling melengkapi, yang bertentangan, dan data baru yang tidak dapat dijangkau dengan metode kuantitatif atau sebaliknya.

Hasil dan Pembahasan

PT. Bidadari Dunia merupakan tempat peneliti untuk melakukan

penelitian, khususnya di *office* yang lokasinya tidak terlalu dekat dengan *outlet* yaitu di Batu Belig, Kerobokan. Perusahaan ini didirikan oleh pasangan suami istri yang berasal dari Spanyol dan telah jatuh cinta pada Pulau Bali. Pasangan tersebut ingin membuat sesuatu yang unik dan berkelas sehingga terciptalah perusahaan ini. Perusahaan ini bergerak di bidang *restaurant*, *bar*, *beach club*, dan *arts club* yang telah berdiri sejak tahun 2010 dan sampai saat ini telah memiliki 4 buah *outlet*.

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah enam orang, empat partisipan menjadi praktisi dalam penelitian ini dan dua partisipan lagi menjadi ahli (*expert*). Empat partisipan ini berprofesi sebagai *general manager*, *restaurant manager*, *human resources manager*. Dua ahli yang peneliti gunakan merupakan seorang konsultan SOP dan seorang dosen yang bergerak di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (berpengalaman membuat SOP dan pernah menjalankan SOP). Pengkodean sumber informasi dalam penelitian ini tercantum sebagai berikut:

Tabel 1
Pengkodean Sumber Informasi

Sumber Informasi	Kode
Praktisi 1	P1
Praktisi 2	P2
Praktisi 3	P3
Praktisi 4	P4
Ahli 1	A1
Ahli 2	A2

Tabel 2
Nilai SOP Perencanaan SDM dari Keseluruhan Praktisi

Nilai Keseluruhan Praktisi													
No. Resp	Skor untuk No. Instrumen												Jmlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
P1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
P2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
P3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	51
P4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	53
Jumlah	18	17	17	16	16	18	17	17	17	17	16	17	203

Tabel 3
Nilai SOP Perencanaan SDM dari Keseluruhan Ahli

Nilai Keseluruhan Ahli													
No. Resp	Skor untuk No. Instrumen												Jmlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
A2	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	3	50
Jumlah	8	9	9	8	7	9	9	9	8	7	8	6	97

Diketahui bahwa jumlah skor kriterium/skor ideal total pada penilaian praktisi adalah 240 ($4 \times 5 \times 12$) dan jumlah total nilai dari keseluruhan praktisi adalah 203, maka nilai dari rancangan SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu $203 : 240 = 0,8458 \times 100 = 84,58$. Jadi, secara keseluruhan rancangan SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia dikatakan valid karena nilai $84,58 > 75$, jika dilihat dari sisi praktisi. Jika dilihat dari sisi ahli, telah

diketahui bahwa jumlah skor kriterium/skor ideal total pada penilaian ahli adalah 120 ($2 \times 5 \times 12$) dan jumlah total nilai dari keseluruhan ahli adalah 97, maka nilai dari rancangan SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu $97 : 120 = 0,8083 \times 100 = 80,83$. Jadi, secara keseluruhan rancangan SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia dikatakan valid karena nilai $80,83 > 75$, jika dilihat dari sisi ahli.

Tabel 4

Nilai Tiap Komponen SOP Perencanaan SDM dari Seluruh Praktisi dan Seluruh Ahli

No	Nama Komponen	Praktisi				Ahli			
		Skor Hitung	Skor Kriterium	Nilai	Keterangan	Skor Hitung	Skor Kriterium	Nilai	Keterangan
1.	Kejelasan koordinasi kerja	18	20	90	Komponen disetujui	8	10	80	Komponen disetujui
2.	Ketepatan unit dalam koordinasi kerja	17	20	85	Komponen disetujui	9	10	90	Komponen disetujui
3.	Ketepatan pihak-pihak yang terlibat	17	20	85	Komponen disetujui	9	10	90	Komponen disetujui
4.	Kejelasan pengertian	16	20	80	Komponen disetujui	8	10	80	Komponen disetujui
5.	Kejelasan penca-paian yg ditetapkan	16	20	80	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui
6.	Ketepatan bahasa	18	20	90	Komponen disetujui	9	10	90	Komponen disetujui
7.	Keterkaitan urutan kerja	17	20	85	Komponen disetujui	9	10	90	Komponen disetujui
8.	Kejelasan urutan kerja Efisiensi	17	20	85	Komponen disetujui	9	10	90	Komponen disetujui
9.	pelaksanaan tahapan kerja	17	20	85	Komponen disetujui	8	10	80	Komponen disetujui
10.	Kesesuaian formulir yang terkait	17	20	85	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui
11.	Kepraktisan pengaplikasian formulir	16	20	80	Komponen disetujui	8	10	80	Komponen disetujui
12.	Ketepatan dasar hukum	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
Rata-rata				84,58		Rata-rata		80.83	

Diketahui bahwa pada penilaian praktisi jumlah skor kriteria tiap butir adalah 20 (4×5) dan skor hitung tiap butir telah diketahui dari tabel 2, sehingga dapat dilihat dari 12 komponen bahwa semua komponen disetujui karena nilai yang dihasilkan mulai dari 80, 85, dan 90. Tentunya nilai tersebut lebih besar dari 75, sehingga dapat dikatakan seluruh komponen dari rancangan SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia valid.

Selanjutnya, nilai setiap komponen pada penilaian ahli telah diketahui bahwa jumlah skor kriteria tiap butir adalah 10 (2×5) dan skor hitung tiap butir telah diketahui dari tabel 3, sehingga dapat dilihat dari 12 komponen bahwa tidak semua komponen disetujui karena nilai yang dihasilkan lebih kecil dari 75, seperti komponen nomor 5 yaitu $70 < 75$, komponen nomor 10 yaitu $70 < 75$, dan komponen 12 yaitu $60 < 75$. Tiga komponen tersebut dikatakan tidak valid dan harus diubah, kemudian untuk komponen lainnya disetujui karena mendapat nilai lebih besar dari 75, yaitu 80 dan 90. Hasil penilaian di atas juga didukung oleh wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa praktisi dan para ahli. Adapun hasil wawancara ditemukan bahwa komponen 5, 10, dan 12 masih terdapat kekurangan seperti komponen nomor 5 yang belum jelas mengenai target realisasi perencanaan sumber daya manusia. Komponen nomor 10 yang belum jelas karena kurangnya formulir KPI, penjelasan mengenai omset yang dibutuhkan untuk melakukan perencanaan sumber daya pertahun, dan dasar lain yang menjadi panduan untuk menentukan perencanaan sumber daya. Terakhir, nomor 12 berkaitan dengan dasar hukum yang kurang tepat seperti peraturan perusahaan dan KPI yang

tidak tercantum dengan jelas. Beberapa hal tersebut membuat tiga komponen menjadi tidak valid dan perlu untuk diubah sesuai dengan masukan yang diberikan.

Adapun bagian-bagian yang perlu diubah dari SOP Perencanaan SDM sesuai dengan tiga komponen yang tidak valid tersebut yaitu komponen nomor 5 berkaitan dengan prosedur kerja poin 7 pada SOP bentuk narasi bahwa target realisasi tidak dijelaskan namun terlihat jelas bahwa terdapat masukan lebih baik dihilangkan saja agar tidak *overlapping* dengan SOP selanjutnya. Komponen nomor 10 berkaitan dengan masukan yang terdapat pada SOP berbentuk narasi, yaitu tidak ada KPI dan penjelasan omset sebelum merancang perencanaan SDM. Untuk komponen nomor 12 berkaitan dengan kebijakan yang terdapat pada SOP berbentuk narasi karena peraturan perusahaan belum jelas sebaiknya diganti dengan *company rules*. Selain tiga komponen tersebut ada beberapa masukan redaksional yang perlu diubah seperti penulisan *man power planning* diganti menggunakan bahasa Indonesia, nomor dokumen, nomor revisi dan tanggal terbit diganti menggunakan (-) karena belum diterbitkan, prosedur nomor 5 dan 6 pada SOP berbentuk narasi juga dicantumkan dalam *flowchart*, tambahkan siapa yang mempersiapkan dan mengesahkan pada *flowchart*, serta penulisan *operational manager* diganti dengan *restaurant manager*.

Hasil dan Pembahasan merupakan uraian obyektif tentang hasil-hasil penelitian berkaitan dengan tujuan penelitian dan pembahasannya. Pembahasan juga perlu didukung oleh literatur dan penelitian sebelumnya. Tabel 1 dan Tabel 2 adalah contoh penulisan tabel.

Nilai dari keseluruhan praktisi merupakan nilai yang diberikan oleh seluruh praktisi terhadap rancangan

SOP Rekrutmen dan seleksi sebagai berikut:

Tabel 5

Nilai SOP Rekrutmen dan Seleksi dari Keseluruhan Praktisi

Nilai dari Seluruh Praktisi													
No. Resp	Skor untuk No. Instrumen												Jmlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
P1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
P2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50
P3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	52
P4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
Jumlah	17	17	18	19	19	19	17	18	17	17	17	17	209

Tabel 5

Nilai SOP Rekrutmen dan Seleksi dari Keseluruhan Ahli

Nilai dari Seluruh Ahli													
No. Resp	Skor untuk No. Instrumen												Jmlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	46
A2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	33
Jumlah	8	8	8	6	6	7	6	6	5	7	6	6	79

Jumlah skor kriterium/skor ideal total pada penilaian praktisi adalah 240 ($4 \times 5 \times 12$) dan jumlah total nilai dari keseluruhan praktisi adalah 209, maka nilai dari rancangan SOP Rekrutmen dan Seleksi yaitu $209 : 240 = 0,8708 \times 100 = 87,08$. Jadi, secara keseluruhan rancangan SOP Rekrutmen dan seleksi dikatakan valid karena nilai $87,08 > 75$, jika dilihat dari sisi praktisi. Selain itu, telah diketahui bahwa jumlah skor

kriterium/skor ideal total pada penilaian ahli adalah 120 ($2 \times 5 \times 12$) dan jumlah total nilai dari keseluruhan ahli adalah 79, maka nilai dari rancangan SOP Rekrutmen dan Seleksi yaitu $79 : 120 = 0,6583 \times 100 = 65,83$. Jadi, secara keseluruhan rancangan SOP Rekrutmen dan Seleksi dikatakan tidak valid karena nilai $65,83 < 75$, jika dilihat dari sisi ahli.

Tabel 7

Nilai Tiap Komponen SOP Rekrutmen dan Seleksi dari Seluruh Praktisi dan Seluruh Ahli

No.	Nama Komponen	Praktisi				Ahli			
		Skor Hitung	Skor Kriterium	Nilai	Keterangan	Skor Hitung	Skor Kriterium	Nilai	Keterangan
1.	Kejelasan koordinasi kerja	17	20	85	Komponen disetujui	8	10	80	Komponen disetujui
2.	Ketepatan unit	17	20	85	Komponen	8	10	80	Komponen

	dalam koordinasi kerja				disetujui				disetujui
3.	Ketepatan pihak-pihak yang terlibat	18	20	90	Komponen disetujui	8	10	80	Komponen disetujui
4.	Kejelasan pengertian	19	20	95	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
5.	Kejelasan pencapaian yang ditetapkan	19	20	95	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
6.	Ketepatan bahasa	17	20	85	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui
7.	Keterkaitan urutan kerja	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
8.	Kejelasan urutan kerja	18	20	90	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
9.	Efisiensi pelaksanaan tahapan kerja	16	20	80	Komponen disetujui	5	10	50	Komponen tidak disetujui
10.	Kesesuaian formulir yang terkait	17	20	85	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui
11.	Kepraktisan pengaplikasian formulir	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
12.	Ketepatan dasar hukum	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
Rata-rata				87.08		Rata-rata		65.83	

Nilai setiap komponen dapat diketahui dari membagi jumlah skor kriterium tiap butir dengan skor hitung. Diketahui bahwa jumlah skor kriterium tiap butir pada penilaian praktisi adalah 20 (4 x 5) dan skor hitung tiap butir telah diketahui dari tabel 5, sehingga dapat dilihat dari 12 komponen bahwa semua komponen disetujui karena nilai yang dihasilkan mulai dari 80, 85, 90, dan 95. Tentunya nilai tersebut lebih besar dari 75, sehingga dapat dikatakan seluruh komponen dari rancangan SOP Rekrutmen dan Seleksi valid.

Selain itu, telah diketahui jumlah skor kriterium tiap butir pada penilaian ahli adalah 10 (2 x 5) dan skor hitung tiap butir telah diketahui dari tabel 6, sehingga dapat dilihat dari 12 komponen bahwa tidak semua komponen disetujui mulai dari nomor 4 sampai nomor 12. Komponen nomor 4 sampai nomor 12 tidak disetujui karena memiliki nilai yang lebih kecil dari 75, nilai tersebut mulai dari 50, 60, 70 < 75 dan totalnya berjumlah 8 komponen yang tidak valid sehingga perlu di ubah. Komponen dari nomor 1 sampai nomor

3 telah disetujui karena nilai tiga komponen tersebut adalah $80 > 75$.

Hasil dari penilaian tersebut didukung oleh wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa praktisi dan seluruh ahli. Adapun hasil wawancara tersebut berasal dari analisis wawancara lampiran I (hasil analisis wawancara SOP Rekrutmen dan Seleksi). Jika dilihat dari penjelasan pada lampiran I (hasil analisis wawancara SOP Rekrutmen dan Seleksi) bahwa komponen nomor 4 sampai nomor 12 tidak valid karena kurangnya pengertian seleksi pada komponen nomor 4, tidak ada penjamin mutu dalam tujuan pada komponen nomor 5, ada bahasa dan kalimat yang kurang sistematis serta tidak tepat pada komponen nomor 6, ada *overlapping* dengan SOP orientasi karyawan baru dan ada prosedur yang tidak ditulis/terlewat pada komponen nomor 7, 8, dan 9. Ada beberapa dokumen yang tidak dicantumkan pada komponen nomor 10. Terdapat langkah-langkah yang belum sesuai dan *overlapping* dengan SOP orientasi karyawan baru pada komponen nomor 11. Terakhir, peraturan perusahaan belum disahkan. Beberapa hal di atas membuat delapan komponen menjadi tidak valid dan perlu untuk diubah.

Selain dari analisis wawancara, peneliti juga akan menampilkan SOP berbentuk narasi dan *flowchart* sehingga mempermudah mengetahui komponen yang tidak valid dari penilaian ahli. Komponen nomor 4 dapat dilihat pada SOP berbentuk narasi bagian pengertian, komponen nomor 5 dapat dilihat pada SOP berbentuk narasi bagian tujuan, komponen nomor 6 dapat dilihat pada SOP berbentuk narasi bagian pengertian, tujuan, dan prosedur, komponen nomor 7, 8, 9, 10, dan 11 dapat dilihat pada SOP berbentuk narasi bagian prosedur dan formulir terkait untuk lebih jelasnya pada *flowchart*, serta komponen nomor 12 dapat dilihat pada SOP berbentuk narasi bagian kebijakan. Hal lain yang perlu diubah yaitu judul perlu ditambah seleksi, nomor dokumen, nomor revisi, dan tanggal terbit diganti dengan tanda (-) karena belum terbit, penulisan SOP jangan dibalik SPO, koordinasi kerja jangan dibalik urutannya, *operational manager* diganti *restaurant manager*, dan tambahkan siapa yang menyiapkan serta mengesahkan.

Nilai dari keseluruhan praktisi merupakan nilai yang diberikan oleh seluruh praktisi terhadap rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru sebagai berikut

Tabel 8

Nilai SOP Orientasi Karyawan Baru Keseluruhan dari Praktisi

Nilai dari Seluruh Praktisi													
No. Resp	Skor untuk No. Instrumen												Jmlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
P1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
P2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50
P3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	51
P4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	55
Jumlah	17	17	18	18	17	18	16	17	17	16	16	17	204

Tabel 9

Nilai SOP Orientasi Karyawan Baru Keseluruhan dari Ahli

Nilai dari Seluruh Ahli													
No. Resp	Skor untuk No. Instrumen												Jmlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	26
Jumlah	6	6	7	7	6	7	5	6	6	6	6	6	74

Jumlah skor kriterium/skor ideal total pada penilaian praktisi adalah 240 ($4 \times 5 \times 12$) dan jumlah total nilai dari keseluruhan praktisi adalah 204, maka nilai dari rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru yaitu $204 : 240 = 0,8500 \times 100 = 85$. Jadi, secara keseluruhan rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru dikatakan valid karena nilai $85 > 75$, jika dilihat dari sisi praktisi. Selain itu, telah diketahui bahwa jumlah skor kriterium/skor ideal total pada penilaian ahli adalah 120 ($2 \times 5 \times 12$) dan jumlah total nilai dari keseluruhan praktisi adalah 74, maka

nilai dari rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru yaitu $74 : 120 = 0,6167 \times 100 = 61,67$. Jadi, secara keseluruhan rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru dikatakan tidak valid karena nilai $61,67 < 75$, jika dilihat dari sisi ahli. Selanjutnya, untuk mengetahui setiap komponen sudah baik/belum untuk digunakan, maka perlu diketahui nilai setiap komponen dari rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru. Adapun nilai yang telah ditemukan dari setiap komponen rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru pada tabel 4.8, yaitu sebagai berikut:

Tabel 10

Nilai Tiap Komponen SOP Orientasi Karyawan Baru dari Seluruh Praktisi dan Seluruh Ahli

No.	Nama Komponen	Praktisi				Ahli			
		Skor Hitung	Skor Kriterium	Nilai	Keterangan	Skor Hitung	Skor Kriterium	Nilai	Keterangan
1.	Kejelasan koordinasi kerja	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
2.	Ketepatan unit dalam koordinasi kerja	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
3.	Ketepatan pihak-pihak yang terlibat	18	20	90	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui
4.	Kejelasan pengertian	18	20	90	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui
5.	Kejelasan pencapaian yang ditetapkan	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
6.	Ketepatan bahasa	18	20	90	Komponen disetujui	7	10	70	Komponen tidak disetujui

7.	Keterkaitan urutan kerja	16	20	80	Komponen disetujui	5	10	50	Komponen tidak disetujui
8.	Kejelasan urutan kerja	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
9.	Efisiensi pelaksanaan tahapan kerja	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
10.	Kesesuaian formulir yang terkait	16	20	80	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
11.	Kepraktisan pengaplikasian formulir	16	20	80	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
12.	Ketepatan dasar hukum	17	20	85	Komponen disetujui	6	10	60	Komponen tidak disetujui
Rata-rata				85	Rata-rata				61.67

Nilai setiap komponen dapat diketahui dari membagi jumlah skor kriterium tiap butir dengan skor hitung. Jumlah skor kriterium tiap butir adalah 20 (4 x 5) dan skor hitung tiap butir telah diketahui dari tabel 8, sehingga dapat dilihat dari 12 komponen bahwa semua komponen disetujui karena nilai yang dihasilkan mulai dari 80, 85, dan 90. Tentunya nilai tersebut lebih besar dari 75, sehingga dapat dikatakan seluruh komponen dari rancangan SOP Orientasi Karyawan Baru valid. Selain itu, telah diketahui jumlah skor kriterium tiap butir pada penilaian ahli adalah 10 (2 x 5) dan skor hitung tiap butir telah diketahui dari tabel 9 dan table 9, sehingga dapat dilihat dari 12 komponen bahwa semua komponen tidak disetujui. Seluruh komponen tidak disetujui karena berada pada nilai yang lebih kecil daripada 75, adapun nilai tersebut yaitu 50, 60, dan 70 < 75.

Hasil dari penilaian tersebut didukung oleh wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa praktisi dan seluruh ahli. Adapun hasil wawancara tersebut berasal dari analisis

wawancara SOP Orientasi Karyawan Baru. Jadi, hal-hal yang terdapat pada analisis wawancara tersebut membuat semua komponen menjadi tidak valid, mulai dari belum tergambarnya tanggung jawab tiap unit kerja, kesalahan menulis posisi, hilangnya salah satu posisi dari prosedur, tugas dan fungsi tiap bagian tidak tercantum dalam catatan, koordinasi belum jelas, ada langkah/tahapan yang hilang dan tidak sesuai, ada bagian yang ambigu, tidak ada cara untuk mengukur evaluasi, bahasa terlalu detil dan operasional, *overlapping* dengan SOP evaluasi, tidak ada kejelasan indikator/target, formulir terlalu *internal*, beberapa dokumen tidak dicantumkan seperti *rundown*, program orientasi, undangan *trainer*, dan lain-lain, formulir absensi tidak ada, dan peraturan perusahaan belum jelas. Selain analisis wawancara tersebut peneliti juga akan menampilkan SOP Orientasi Karyawan Baru yang telah diberi masukan pada bentuk narasi dan *flowchart*.

Simpulan

SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia dikatakan valid karena rata-rata nilai secara keseluruhan $82,71 > 75$, jadi sudah dapat diuji coba/diterapkan dengan memperbaiki komponen yang tidak valid sesuai dengan masukan yang diberikan. Sebelum diuji coba/diterapkan SOP Perencanaan Sumber Daya Manusia harus disahkan terlebih dahulu, hal tersebut didukung oleh pernyataan Tathgati (2017) terkait dengan langkah-langkah penyusunan SOP yaitu SOP yang sudah dipastikan penilaiannya maka selanjutnya dapat disahkan, didistribusikan kepada unit kerja terkait, kemudian dilakukan pelatihan dan sosialisasi.

Nilai rata-rata secara keseluruhan dari rancangan SOP Rekrutmen dan Seleksi yaitu $76,46 > 75$, maka SOP dapat diuji coba/diterapkan dengan melakukan perbaikan terhadap komponen terkait. Jadi, rancangan SOP Rekrutmen dan Seleksi dapat diuji coba/diterapkan karena secara keseluruhan nilai dikatakan valid dan dengan pertimbangan memperbaiki seluruh komponen yang belum valid. Sebelum diuji coba/diterapkan SOP Rekrutmen dan Seleksi harus disahkan terlebih dahulu, hal tersebut didukung oleh pernyataan Tathgati (2017) terkait dengan langkah-langkah penyusunan SOP yaitu SOP yang sudah dipastikan penilaiannya, selanjutnya dapat disahkan, didistribusikan kepada unit kerja terkait, kemudian dilakukan pelatihan dan sosialisasi.

SOP Orientasi Karyawan Baru belum dapat diuji coba/terapkan karena rata-rata nilai keseluruhan $73,33 < 75$ dan seluruh komponen mendapatkan masukan kurang baik, sehingga SOP ini harus diperbaiki dan dilakukan uji valid kembali.

Kajian Pustaka

- Adeniyi, M.M., Ilesanmi O.A, & Aremu, M. (2013). The impacts of well planned recruitment and selection process on corporate performance in nigerian banking industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 645-647. DOI: 10.6007/IJARBS/v3-i9/251
- Anawati, L. (2016). Audit manajemen untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi rekrutmen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 5(1), 13.
- Arnina. (2016). *Langkah-langkah efektif menyusun SOP (Standard Operating Procedures)*. Jakarta: Huta Publisher
- Azwar, S. (2008). *Validitas dan reliabilitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Borg R. W., Joyce P. G., dan Gall D. M. (2003). *Educational research: An Introduction*. Boston: Allyn and Bacon
- Budihardjo, IR. M. (2014). *Panduan praktis menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Chan, I., & Eddy M. S. (2015). Implementasi sistem rekrutmen dan seleksi secara konvensional pada PT. Bian Niaga Batuan Sidoarjo. *Jurnal agora*, 3(1), 48.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dismawati, L.R & Bambang S. (2013). Penerapan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja pada Bank

- Maspion. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 2(11), 13.
- Gabriele. (2018). Analisis penerapan standar operasional prosedur (SOP) di departemen marketing dan HRD PT. Cahya Indo. *Artikel ilmiah jurnal agora*, 6(1).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Iskandar. (2009). *Metodologi penelitian pendidikan dan sosial (kuantitatif dan kualitatif)*. Jakarta: Gaung persada Press
- Juita, R. (2015). Efektifitas penerapan program penanganan turnover karyawan staf manajemen PT. BEHAESTEX Group. *Jurnal al tijrah*, 1(2), 170.
 DOI:
<http://dx.doi.org/10.21111/tijrah.vli2.953>
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Lopez, I. L. O., Niurka M. D. V., Ivette R. H., Miguel E. V. R., Yoenia V. V., Natacha de la C. S. G., Claudia L. N. P., & Arlettys B. B. (2017). Content design and validation of a standard operating procedure to provide pharmacotherapy follow-up for the elderly in Cuba. *Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences*, 53(2), 3-4.
 DOI:
<http://dx.doi.org/10.1590/s2175-97902017000215215>
- Makarau, S. E., James M., & Yantje U. (2016). Analisis lingkungan kerja dan orientasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Agung Utara Sakti. *Jurnal berkala ilmiah efisien*, 16(4), 1001-1002.
- Mayasari, I., Kristiana H., & Ferdinandus. (2012). Penilaian kinerja berdasarkan kompetensi dan KPI (*Key Performance Indicator*) perusahaan daerah air minum Kabupaten Semarang. *Kajian ilmiah psikologi*, 2(1), 227.
- Mobley, W. H. (2007). *Pergantian karyawan: Sebab, akibat dan pengendaliannya*. Alih Bahasa: Nurul Imam. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Nazenin, S. & Palupiningdyah. (2014). Peran stress kerja dan kepuasan kerja untuk mengurangi turnover intention. *Jurnal dinamika manajemen*, 5(2), 227.
- Neuman, W.L. (2015). *Metodelogi penelitian sosial: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. Jakarta: PT. Indeks
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta
- Putrianti, A.D, Hamid D., & Mukzam M. D. (2014). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention. *Jurnal administrasi binis*, 12(2), 8.
- Richey C. R. & Klein D. J. (2009). *Design and development research*. Routledge: New York
- Rivai, V. & Sagala E. J. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks
- Robbins, P. S. & Timothy A. J. (2009). Human resource policies and practices. In Sally Yagan (Ed), *Organizational behavior* (pp. 543–570), 13th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sailendra, A. (2015). *Langkah-langkah praktis membuat SOP*.

- Yogyakarta: Trans Idea Publishing.
- Santoso, S. (2002). *Statistik nonparametrik (edisi revisi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Sidarto, M. S. & Santoso B. (2018). *Proyek infrastruktur & sengketa konstruksi (edisi pertama)*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian dan pengembangan: Research and development*. Bandung: Alfabeta
- Sutanto, E. M. & Gunawan, C. (2013). Jurnal mitra ekonomi dan manajemen bisnis: *Kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan turnover intention*, 4(1), 86-87.
- Tathagati, A. (2017). *Step by step membuat SOP*. Yogyakarta: Efata Publishing
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaanasut
- Wicaksana, W.R, Anisah H., & Tony D.S. (2016). Pembuatan standar operasional prosedur (sop) manajemen akses untuk aplikasi e-performance bina program kota Surabaya berdasarkan kerangka kerja ITIL V3 dan ISO 27002. *Jurnal SISFO: Inspirasi profesional sistem informasi*, 6(1).
- Wijayanti, D.P. & Didi S. (2017). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan (studi emipiris pada PT. SMS Kabupaten Kota Waringin Timur). *Derema jurnal manajemen*, 12(1), 81.