

PENYUSUNAN TROUBLESHOOTING PADA STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) AKTIVITAS KHUSUS DIVISI HR PT. XYZ

Wini Rossa Dewi*, Susatyo Nugroho W.P.

*Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

Industri manufaktur berkontribusi untuk PDB nasional hingga Rp2.097,71 triliun atau 18,1% sepanjang tahun 2015. Industri otomotif menjadi salah satu pilar penting dalam sektor industri manufaktur. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri kendaraan bermotor, industri komponen kendaraan, pemasaran, dan distribusi kendaraan dengan merk dagang XYZ dan lainnya. Industri ini tidak pernah lepas dari faktor manusia yang menjalankan perusahaan secara keseluruhan yang diatur oleh divisi HR (Human Resource). Karyawan dalam perusahaan harus menjalani aktivitas khusus yang berkaitan dengan sistem informasi yang dimiliki perusahaan dan dikelola divisi HR. Dalam memberikan layanan tersebut, HR sering mengalami masalah akibat error pada sistem informasi sebagian besar terjadi akibat dari SOP aktivitas khusus yang tidak berjalan dengan semestinya. SOP menjadi faktor penting untuk menghindari terjadinya error dalam sistem informasi perusahaan dan berdampak pada hak yang akan diterima oleh karyawan. Untuk itu, perlu dianalisis analisis potensi penyimpangan dari masing-masing SOP untuk memberikan alternatif dalam meminimalisir potensi penyimpangan yang dapat terjadi di perusahaan. Berdasarkan hasil penyusunan troubleshooting pada SOP aktivitas khusus perusahaan, diperoleh troubleshooting dari potensi penyimpangan yang muncul terdiri dari 9 potensi penyimpangan pada SOP lembur dan absensi, 8 potensi penyimpangan pada SOP tunjangan pengobatan, dan 12 potensi penyimpangan pada SOP tunjangan perawatan.

Kata kunci: *Divisi Human Resource, Standar Operasional Prosedur, Troubleshooting*

Abstract

[Title: Making Troubleshooting on Special Activities' Standard Operating Procedures (SOP) of HR Division PT. XYZ] *Manufacturing industry contributes to national GDP up to Rp2,097.71 trillion or 18.1% throughout 2015. The automotive industry is one of the important pillars in the manufacturing industry sector. PT. XYZ is a company engaged in the motor vehicle industry, vehicle component industry, marketing and distribution of vehicles with XYZ trademarks and others. This industry is never separated from the human factor that runs the company as a whole which is regulated by the HR (Human Resource) division. Employees in the company must undergo special activities related to information systems owned by the company and managed by the HR division. In providing these services, HR often experiences problems due to errors in the information system, mostly due to a special activity SOP that is not running properly. SOP is an important factor to avoid errors in the company's information system and affect the rights that will be received by employees. For this reason, it is necessary to analyze the potential deviations from each SOP to provide alternatives in minimizing potential irregularities that can occur in the company. Based on the results of the compilation of troubleshooting on the SOP for company-specific activities, it was obtained troubleshooting of potential irregularities which consisted of 9 potential deviations in overtime and absentee SOPs, 8 potential deviations in treatment allowance SOPs, and 12 potential irregularities in SOPs for maintenance allowances.*

Keywords: *Human Resource Division, Standard Operating Procedures, Troubleshooting*

*Penulis Korespondensi.
E-mail: winirossa@gmail.com

1. Pendahuluan

Industri manufaktur turut berkontribusi besar dalam meningkatkan nilai PDB (Produk Domestik Bruto) di Indonesia. Kontribusi industri manufaktur sepanjang 2015 mencapai Rp2.097,71 triliun atau berkontribusi 18,1% terhadap PDB nasional (Kementerian Perindustrian, 2016). PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan industri manufaktur yang bergerak dalam industri kendaraan bermotor, industri komponen kendaraan, pemasaran, dan distribusi kendaraan dengan merk dagang XYZ dan lainnya. Industri ini tidak pernah lepas dari faktor manusia yang menjalankan perusahaan secara keseluruhan, baik proses produksi yang berlangsung di lapangan maupun proses yang berlangsung di Head Office, yang diatur oleh divisi HR (*Human Resource*). HR bertugas untuk mengatur serta mengembangkan sumber daya atau kemampuan seluruh pekerja yang ada dalam suatu perusahaan, termasuk melayani atau memfasilitasi karyawan dalam memenuhi aktivitas khusus.

Karyawan dalam perusahaan harus menjalani aktivitas khusus yang berkaitan dengan sistem informasi yang dimiliki perusahaan. Seperti pada pengisian absensi lembur, karyawan yang melakukan pekerjaan diatas jam 17.00 dinilai melakukan lembur dan harus melapor ke perusahaan melalui sistem informasi yang disediakan perusahaan. Karyawan harus melapor ke perusahaan melalui sistem informasi yang disediakan perusahaan dan divisi HR harus melakukan validasi akan lembur tersebut dengan *approve* klaim yang diajukan. Dalam memberikan layanan kepada karyawan pada aktivitas khusus tersebut, HR sering mengalami masalah akibat pada sistem informasi perusahaan, sebagai pusat koordinasi antara Divisi HR dengan karyawan yang bersangkutan. *Error* pada sistem informasi sebagian besar terjadi akibat dari SOP aktivitas khusus yang tidak berjalan dengan semestinya.

SOP atau Standar Operasional Prosedur merupakan serangkaian panduan yang disusun secara sistematis mengenai proses, tugas, dan peran dari masing-masing individu atau kelompok yang dilakukan sehari-hari dalam suatu organisasi. Dengan adanya SOP maka aktivitas yang dilakukan akan terstandarisasi dan memudahkan dalam transparansi serta akuntabilitas di organisasi. SOP menjadi faktor penting untuk menghindari terjadinya *error* dalam sistem informasi perusahaan dan berdampak pada hak yang akan diterima oleh karyawan. Untuk itu, perlu dianalisis keberjalanannya SOP tersebut dan ditentukan solusinya.

Barrier Analysis adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi hambatan fisik, administrasi, dan prosedur atau mengontrol tindakan pencegahan masalah. *Barrier* dalam hal ini yakni SOP,

sebagai tindakan pencegahan error pada sistem informasi perusahaan. Untuk pencegahan error yang dapat terjadi, penyusunan *troubleshooting* sebagai tindakan untuk menemukan penyebab atau permasalahan sehingga resiko dan kerugian dari masalah dapat diminimalkan. *Troubleshooting* perlu dilakukan untuk menemukan penyebab-penyebab error yang terjadi pada sistem informasi PT. XYZ akan aktivitas khusus yang dilakukan, sehingga baik pihak perusahaan dan karyawan tidak memperoleh kerugian.

2. Tinjauan Pustaka

HRD (*Human Resource Department*)

HRD atau *Human Resources Department*, adalah bagian atau departemen dari perusahaan yang tugas utamanya mengelola sumber daya manusia di perusahaan, mulai dari tugas perencanaan yang sering disebut perencanaan SDM, rekrutmen sering disebut Rekrutmen dan Seleksi, pengembangan sering disebut Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Kinerja sering disebut Performance Management, gaji sering disebut Kompensasi dan Benefit dan menumbuhkan hubungan kerja yang sering disebut sebagai Hubungan Industrial.. Selain itu HRD menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan pekerja lainnya. tugas, tanggung jawab dan peran hrd dalam perusahaan, antara lain:

- a. Perencanaan,
- b. Rekrutmen dan seleksi,
- c. Pelatihan, pengembangan, dan penilaian prestasi,
- d. Promosi, pemindahan, dan pemisahan.

SOP (*Standard Operating Procedures*)

SOP atau Standard Operating Procedure di artikan sebagai proses non klinis yang dilaksanakan secara rutin, misalnya selalu tersedianya masukan (input) pelayanan seperti obat-obatan, alat-alat yang berhubungan dengan pelayanan kesehatan, dan sebagainya (Bustami, 2011). Suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan (Atmoko, 2011). SOP disusun dan disajikan untuk tujuan sebagai berikut (Tambunan, 2013):

- a. Menjamin terlaksananya kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan kebijakan dan ketentuan organisasi secara efektif dan efisien,
- b. Menjamin keandalan pemrosesan dan produksi laporan yang dibutuhkan organisasi,
- c. Menjamin kelancaran proses pengambilan keputusan organisasi secara efektif dan efisien,
- d. Menjamin terlaksananya aspek kontrol kegiatan yang dapat mencegah terjadinya penyelewengan maupun penggelapan oleh anggota organisasi maupun pihak-pihak lain.

Masalah yang terkait dengan SOP pada penelitian kali ini adalah (Hartati, 2010):

- a. Kurangnya sosialisasi pada setiap karyawan,
- b. Prosedur yang ada terlalu rumit,
- c. Dalam mendapatkan resitulasi, proses tidak cepat atau tidak efektif dan efisien dalam penanganannya,
- d. Biaya resitulasi tidak sesuai dengan biaya yang dikeluarkan.

Barrier Analysis

Barrier Analysis adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi hambatan fisik, administrasi, dan prosedur atau mengontrol tindakan pencegahan masalah. Menurut Hazard and Barrier Analysis Guidance Document (1996), *barrier* biasanya berwujud fisik, prosedur, administrasi, dan manusia. *Barrier analysis* dapat digunakan sebagai tindakan proaktif (pada penilaian resiko) atau retropeksi (pada penilaian kejadian).

Troubleshooting

Troubleshooting adalah tindakan untuk menemukan penyebab atau permasalahan sehingga resiko dan kerugian dari masalah dapat diminimalkan. Untuk menyusun *troubleshooting* diperlukan pendefinisian kondisi abnormal dengan memahami kondisi normal. *Troubleshooting* memerlukan catatan kondisi dasar (normal) dan kecenderungan data peralatan atau sistem. Sehingga *troubleshooting* dapat dikatakan sebagai *predictive maintenance* setelah terjadi kegagalan (*failure*) (Forsthoffer, 2005). Tahapan penyusunan *troubleshooting*, yaitu:

- a. Pengumpulan fakta,
- b. Memahami fungsi sistem dan komponen yang dipengaruhi sistem,
- c. Mendefinisikan kondisi abnormal,
- d. Mendaftar kemungkinan penyebab,
- e. Eliminasi penyebab,
- f. Menentukan akar penyebab
- g. Mengembangkan rencana tindakan

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. XYZ. Penelitian berlangsung selama 30 hari dan didapatkan data dalam kurun waktu tersebut. Penelitian dilakukan di Divisi *Human Resource*. Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini penulis menjabarkan rangkaian pelaksanaan pada penelitian melalui metodologi penelitian. Metode penelitian ini berisi langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam memecahkan masalah. Langkah-langkah dalam metodologi penelitian dari penelitian ini yakni sebagai berikut.

a. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian, serta melakukan wawancara kepada divisi HR di PT. XYZ.

b. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dari studi ini akan diperoleh masalah-masalah yang ada pada SOP aktivitas khusus divisi HR, yakni terjadi *error* pada sistem informasi perusahaan yang mengkoordinasikan aktivitas khusus yang dilakukan oleh karyawan.

c. Penentuan Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tahap selanjutnya adalah menetapkan tujuan penelitian. Beberapa tujuan yang akan diangkat pada penelitian kali ini yakni untuk menyusun *troubleshooting* dan rekomendasi untuk tindakan pencegahan terjadinya masalah dalam keberjalanan SOP perusahaan.

d. Studi Literatur

Studi literatur berguna untuk mencari teori-teori yang berguna dalam pemecahan masalah yang ada pada objek penelitian. Studi literatur sebagai landasan teori dilakukan dengan mengumpulkan buku-buku literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan dibahas seperti pokok bahasan mengenai *troubleshooting*.

e. Studi Lapangan

Studi lapangan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada divisi HRD serta melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang mengatasi *error* pada intranet untuk mendapatkan gambaran kondisi yang nyata mengenai permasalahan yang diamati.

f. Rencana Pengambilan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode, yaitu melalui pengamatan, wawancara, dan data historis

g. Menganalisis *Troubleshooting*

Pada tahap ini akan dilakukan analisis terhadap *troubleshooting* yang telah disusun agar dapat meminimalisir *error* pada sistem informasi perusahaan.

h. Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini penulis akan melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan pembahasan pada tahap sebelumnya, sekaligus memberikan saran kepada divisi HR untuk kemajuan PT. XYZ di masa yang akan datang.

4. Hasil dan Pembahasan

Divisi HR memiliki beberapa SOP yang digunakan untuk menstandarkan pekerjaan khusus yang mereka lakukan. SOP pada perusahaan disusun sebagai pencegahan kesalahan aktivitas pada perusahaan. Pada penelitian ini, ditemui beberapa SOP dari aktivitas khusus yang sering mengalami *error*, yakni SOP Lembur dan Absensi, SOP Tunjangan Pengobatan, serta SOP Tunjangan Perawatan. Setiap SOP aktivitas khusus tersebut dianalisis untuk menemukan potensi penyimpangan dan disusun *troubleshooting* dari setiap penyimpangan yang ditemukan. Analisis terhadap hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menganalisis hasil penyusunan

troubleshooting dari setiap potensi penyimpangan yang telah ditemukan dari ketiga SOP aktivitas khusus tersebut.

Hasil identifikasi potensi penyimpangan pada SOP lembur dan absensi beserta hasil *troubleshooting* adalah sebagai berikut.

1. Tidak ada keterangan jangka waktu maksimal memberikan SKTA/SUPEM, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan jangka waktu maksimal pemberian SKTA/SUPEM sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ditetapkan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan ketentuan jangka waktu maksimal dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
 - d. Sosialisasi jangka waktu maksimal pemberian SKTA/SUPEM yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketentuan yang berlaku.
2. Karyawan lupa mengajukan SKTA/SUPEM, dengan *troubleshooting*:
 - a. Mengingatkan karyawan mengenai pengajuan SKTA/SUPEM, jika 50% dari karyawan yang ada belum mengajukan SKTA/SUPEM.
 - b. Peninjauan pengetahuan karyawan mengenai pengajuan SKTA/SUPEM, jika 50% dari karyawan yang ada lupa mengajukan SKTA/SUPEM.
 - c. Sosialisasi pengajuan SKTA/SUPEM kepada karyawan, jika 50% dari karyawan yang ada lupa belum memahami pengajuan SKTA/SUPEM.
3. Pengajuan hanya bisa dilakukan melalui intranet, dengan *troubleshooting*:
 - a. Membuat website alternatif, jika akses dengan intranet untuk pengajuan lembur dan absensi sedang bermasalah.
 - b. Melakukan pengajuan secara manual, jika akses website alternatif juga bermasalah.
4. HR tidak menerima pengajuan SKTA/SUPEM yang diminta oleh karyawan, dengan *troubleshooting*:
 - a. Karyawan melakukan pengecekan pengajuan, jika belum menerima respon dari HR.
 - b. HR melakukan pengecekan sistem, jika menerima pengaduan dari karyawan yang melakukan pengajuan.
 - c. Karyawan yang bersangkutan melakukan pengajuan secara manual, jika setelah pengaduan pengajuan melalui intranet masih belum bisa.
5. Tidak ada keterangan jangka waktu maksimal memberikan SPL, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan jangka waktu maksimal pemberian SPL sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketentuan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan ketentuan jangka waktu maksimal dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
 - d. Sosialisasi jangka waktu maksimal pemberian SPL yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketentuan yang berlaku.
6. Karyawan lupa mengajukan SPL, dengan *troubleshooting*:
 - a. Mengingatkan karyawan mengenai pengajuan SPL, jika 50% dari karyawan yang ada belum mengajukan SPL.
 - b. Peninjauan pengetahuan karyawan mengenai pengajuan SPL, jika 50% dari karyawan yang ada lupa mengajukan SPL.
 - c. Sosialisasi pengajuan SPL kepada karyawan, jika 50% dari karyawan yang ada lupa belum memahami pengajuan SPL.
7. HR tidak menerima pengajuan SPL, dengan *troubleshooting*:
 - a. Karyawan melakukan pengecekan pengajuan SPL, jika belum menerima respon dari HR.
 - b. HR melakukan pengecekan sistem, jika menerima pengaduan dari karyawan yang melakukan pengajuan.
 - c. Karyawan yang bersangkutan melakukan pengajuan secara manual, jika setelah pengaduan pengajuan melalui intranet masih belum bisa.
8. Tidak ada keterangan jangka waktu upload ke SAP, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan jangka waktu maksimal upload ke SAP sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketentuan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan ketentuan jangka waktu maksimal dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
 - d. Sosialisasi jangka waktu maksimal upload ke SAP yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketentuan yang berlaku.

9. Pengajuan tidak terupload ke SAP, dengan *troubleshooting*:

- a. HR melakukan pengecekan sistem, jika menerima pengaduan dari karyawan yang mengajukan upload ke SAP.
- b. Karyawan yang bersangkutan melakukan pengajuan secara manual, jika setelah pengaduan pengajuan masih belum bisa terupload ke SAP.

Untuk hasil identifikasi potensi penyimpangan pada SOP tunjangan pengobatan beserta hasil *troubleshooting* adalah sebagai berikut.

1. Tidak ada keterangan maksimal waktu pengajuan setelah melakukan pengobatan, dengan *troubleshooting*:

- a. Penetapan jangka waktu maksimal pengajuan setelah melakukan pengobatan sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketentuan secara tertulis.
- b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
- c. Penyepakatan ketentuan jangka waktu maksimal dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
- d. Sosialisasi jangka waktu maksimal pengajuan setelah melakukan pengobatan yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketentuan yang berlaku.

2. Pengajuan tidak masuk ke *personnal site*, dengan *troubleshooting*:

- a. HR melakukan pengecekan sistem, jika menerima pengaduan dari karyawan yang melakukan pengajuan.
- b. Karyawan yang bersangkutan melakukan pengajuan secara manual, jika setelah pengaduan pengajuan melalui intranet masih belum bisa

3. Pengajuan hanya dapat dilakukan melalui intranet, dengan *troubleshooting*:

- a. Membuat website alternatif, jika akses dengan internet untuk pengajuan lembur dan absensi sedang bermasalah.
- b. Melakukan pengajuan secara manual, jika akses website alternatif juga bermasalah.

4. Proses upload data berhasil dilakukan tapi tidak terekap, dengan *troubleshooting*:

- a. Karyawan melakukan pengecekan data upload, jika belum menerima respon dari HR.
- b. HR melakukan pengecekan data yang diupload, jika ditemui datanya belum terekap.
- c. Karyawan yang bersangkutan melakukan pengajuan secara manual, jika setelah pengaduan upload melalui intranet masih belum bisa terekap.

5. Proses upload data berhasil dilakukan tapi tidak tercatat ke *bulk payment*, dengan *troubleshooting*:

- a. HR melakukan pengecekan *bulk payment*, jika ditemui data upload belum diproses.
- b. HR melakukan cetak *bulk payment* secara manual, jika *bulk payment* belum bisa tercetak secara otomatis.

6. Bon hijau tidak diapprove, dengan *troubleshooting*:

- a. HR melakukan pengecekan bon hijau, jika Finance tidak approve bon hijau.
- b. HR memberikan keterangan kepada Finance, jika bon hijau tidak bermasalah.

7. Tidak ada keterangan maksimal waktu *codering accounting*, dengan *troubleshooting*:

- a. Penetapan jangka waktu maksimal *codering accounting* setelah Bon Hijau masuk ke Finance sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketentuan secara tertulis.
- b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
- c. Penyepakatan ketentuan jangka waktu maksimal dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke Finance, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.

8. Tidak ada proses validasi bahwa karyawan sudah menerima tunjangan pengobatan, dengan *troubleshooting*:

- a. Karyawan memberikan laporan penerimaan tunjangan pengobatan, jika tunjangan pengobatan telah masuk ke rekening.
- b. Karyawan menyampaikan pengaduan ke HR dan HR menyampaikan pengaduan ke Finance, jika tunjangan pengobatan belum masuk ke rekening karyawan.

Sedangkan untuk hasil identifikasi potensi penyimpangan pada SOP tunjangan perawatan yakni sebagai berikut.

1. Tidak ada keterangan surat permintaan jaminan dapat diwakilkan pihak lain atau tidak, dengan *troubleshooting*:

- a. Penetapan kebijakan perwakilan pengajuan sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketentuan secara tertulis.
- b. Penetapan sanksi yang diterima bila tidak mematuhi kebijakan yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
- c. Penyepakatan kebijakan perwakilan pengajuan dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
- d. Sosialisasi kebijakan perwakilan pengajuan yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketentuan yang berlaku.

2. Tidak ada keterangan maksimal waktu memberi tagihan ke HR, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan maksimal waktu memberi tagihan ke HR sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketetapan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi maksimal waktu memberi tagihan ke HR, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan kebijakan maksimal waktu memberi tagihan ke HR dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
 - d. Sosialisasi kebijakan maksimal waktu memberi tagihan ke HR yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketetapan yang berlaku.
3. Tidak ada keterangan maksimal waktu perbaikan tagihan mulai dari revisi tagihan diberikan, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan maksimal waktu perbaikan tagihan sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketetapan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi maksimal waktu perbaikan tagihan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan kebijakan maksimal waktu perbaikan tagihan dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
 - d. Sosialisasi kebijakan maksimal waktu perbaikan tagihan yang telah ditetapkan kepada karyawan, jika dari pihak karyawan belum paham mengenai ketetapan yang berlaku.
4. Input pengajuan hanya dapat dilakukan melalui intranet, dengan *troubleshooting*:
 - a. Membuat website alternatif, jika akses dengan internet untuk pengajuan lembur dan absensi sedang bermasalah.
 - b. Melakukan pengajuan secara manual, jika akses website alternatif juga bermasalah.
5. Klaim potongan gaji tidak tersampaikan ke karyawan, dengan *troubleshooting*:
 - a. HR melakukan pengecekan klaim potongan gaji, jika data penerimaan gaji karyawan masih sama.
 - b. HR melakukan memasukkan klaim potongan gaji secara manual, jika setelah diproses secara otomatis masih tidak bisa.
6. Tidak ada keterangan maksimal waktu perbaikan pengajuan klaim karyawan, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan maksimal waktu perbaikan pengajuan klaim sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketetapan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi maksimal waktu perbaikan pengajuan klaim, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan kebijakan maksimal waktu perbaikan pengajuan klaim dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke karyawan, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
7. Proses upload data berhasil dilakukan tapi tidak terekap, dengan *troubleshooting*:
 - a. Karyawan melakukan pengecekan upload data, jika belum menerima respon dari HR.
 - b. HR melakukan pengecekan sistem, jika menerima pengaduan dari karyawan yang upload data pengajuan.
 - c. Karyawan yang bersangkutan melakukan pengajuan secara manual, jika setelah pengaduan pengajuan melalui intranet masih belum bisa
8. Proses upload data berhasil dilakukan tapi tidak tercatat ke *bulk payment*, dengan *troubleshooting*:
 - a. HR melakukan pengecekan *bulk payment*, jika ditemui data upload belum diproses.
 - b. HR melakukan cetak *bulk payment* secara manual, jika setelah pengaduan *bulk payment* belum bisa tercetak secara otomatis.
9. Bon hijau tidak diapprove, dengan *troubleshooting*:
 - a. HR melakukan pengecekan bon hijau, jika Finance tidak approve bon hijau.
 - b. HR memberikan keterangan kepada Finance, jika bon hijau tidak bermasalah.
10. Tidak ada keterangan maksimal waktu memproses Bon Hijau di Finance, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan maksimal waktu memproses Bon Hijau di Finance sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketetapan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi maksimal waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan ketetapan maksimal waktu memproses Bon Hijau di Finance dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke Finance, jika dari pihak pengelola telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.
11. Tidak ada keterangan maksimal waktu *codering accounting*, dengan *troubleshooting*:
 - a. Penetapan jangka waktu maksimal *codering accounting* setelah Bon Hijau masuk ke Finance sesuai kesepakatan HR, jika belum ada ketetapan secara tertulis.
 - b. Penetapan sanksi yang diterima bila melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, jika belum ada sanksi secara tertulis.
 - c. Penyepakatan ketetapan jangka waktu maksimal dan sanksi oleh HR serta menyampaikan hasil kesepakatan ke Finance, jika dari pihak pengelola

telah mengonsultasikan hasil kesepakatan ke kepala HR.

12. Tidak ada proses validasi bahwa karyawan sudah menerima tunjangan perawatan, dengan *troubleshooting*:
 - a. Karyawan memberikan laporan penerimaan tunjangan perawatan, jika tunjangan pengobatan telah masuk ke rekening.
 - b. Karyawan menyampaikan pengaduan ke HR dan HR menyampaikan pengaduan ke Finance, jika tunjangan pengobatan belum masuk ke rekening karyawan.

Pada SOP lembur dan absensi, didapati 9 potensi penyimpangan dimana 2 potensi penyimpangan diantaranya disusun berdasarkan adanya potensi penyimpangan dari faktor manusia yang ada di perusahaan 7 lainnya disusun berdasarkan adanya potensi penyimpangan yang terjadi pada sistem yang berlaku di perusahaan. Pada SOP tunjangan pengobatan, didapati 8 potensi penyimpangan yang diantaranya satu potensi penyimpangan yang ada disusun berdasarkan adanya potensi penyimpangan dari faktor manusia yang ada di perusahaan dan 7 lainnya disusun berdasarkan adanya potensi penyimpangan yang terjadi pada sistem yang berlaku di perusahaan. Pada SOP tunjangan pengobatan, didapati 12 potensi penyimpangan dengan satu diantaranya disusun berdasarkan adanya potensi penyimpangan dari faktor manusia yang ada di perusahaan dan 11 lainnya 11 lainnya disusun berdasarkan adanya potensi penyimpangan yang terjadi pada sistem yang berlaku di perusahaan.

Untuk meminimalisir setiap potensi penyimpangan tersebut, perlu adanya tindakan pencegahan seperti:

- a. Memberi sosialisasi terkait SOP aktivitas khusus, mulai dari kebijakan yang berlaku beserta sanksi yang diterima jika tidak mematuhi kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berlaku di perusahaan kepada karyawan.
- b. HR dan Finance perlu melakukan proses verifikasi dan validasi sehingga kedua pihak dapat memperoleh informasi yang jelas dan sesuai dengan kondisi sebenarnya.
- c. Penetapan waktu maksimal untuk melakukan seluruh pengajuan ke HR, sehingga meminimalisir resiko karyawan lupa melakukan pengajuan dan terlambat melakukan pengajuan.
- d. Penentuan kebijakan bagi karyawan yang mengalami kondisi tertentu dan tidak dapat melakukan pengajuan sendiri, sehingga akan secepatnya meringankan beban biaya yang ditanggung oleh karyawan.
- e. Memperbaiki performance dari sistem informasi yang berada di perusahaan agar informasi pada *intranet*, *personnal site*, dan SAP dapat

tersampaikan dengan baik ke HR dan pihak perusahaan yang membutuhkan data tersebut.

Membuat website alternatif bagi karyawan agar dapat melakukan pengajuan melalui luar kantor dan saat intranet perusahaan sedang tidak dapat diakses, sehingga tidak akan ada data yang hilang.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penyusunan *troubleshooting* pada SOP aktivitas khusus perusahaan, maka diperoleh *troubleshooting* dari potensi penyimpangan yang muncul terdiri dari 9 potensi penyimpangan pada SOP lembur dan absensi, 8 potensi penyimpangan pada SOP tunjangan pengobatan, dan 12 potensi penyimpangan pada SOP tunjangan perawatan. Seluruh *troubleshooting* tersebut didasarkan pada hasil analisis potensi penyimpangan dari masing-masing SOP untuk memberikan alternatif dalam meminimalisir potensi penyimpangan yang dapat terjadi di perusahaan. Sebagai bentuk tindakan pencegahan terjadinya masalah dalam berlangsungnya SOP perusahaan, maka perlu adanya perbaikan dan peningkatan kemampuan pada manusia yakni karyawan, HR, dan Finance, serta pada sistem yang berlaku di perusahaan, baik sistem informasi maupun kebijakan yang diberlakukan.

Daftar Pustaka

- Atmoko, Tjipto. (2011). Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, diakses pada 28 Februari 2017 dari <http://e-dokumen.kemenag.go.id/files/BX32jRZz1284857253.pdf>
- Bustami. (2011). Penjamin Mutu Pelayanan Kesehatan & Akseptabilitasnya. Padang: Erlangga
- Hartati, Dewi Sri. (2010). Implikasi Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap Pendapatan Petani Mangga Gedong Gincu di Kecamatan Sedong, Kabupaten Cirebon Jawa Barat [skripsi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Forsthoffer, William E.. (2005). *Reliability Optimization Through Component Condition and Root Cause Analysis*. Elsevier Science&Technology Books.
- Kementrian Perindustrian. (2016). Kontribusi Industri Manufaktur Melesat, diakses pada 28 Februari 2017 dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/14532/Kontribusi-Industri-Manufaktur-Melesat>
- Tambunan, Rudi M. (2013). Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP). Edisi kedua. Jakarta: Maiestas Publishing.