

**IMPLEMENTASI *STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)*  
PROSES PRODUKSI PABRIK ROKOK BANYU ANYAR LESTARI**

**Mohammad Ivan Maulana, Siti Saroh, Eny Widayanti**

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang,*

*Jl. MT. Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia*

*LPPM Universitas Islam Malang, Jl. MT. Hariyono 193 Malang, 65144, Indonesia*

*E-mail : [ivanmaulanaa4699@gmail.com](mailto:ivanmaulanaa4699@gmail.com)*

**ABSTRAK**

Studi ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran implementasi *Standard Operating Procedure (SOP)* proses produksi pada PR Banyu Anyar Lestari dalam langkah menjaga kestabilan proses produksi guna menjaga kekonsistenan dan kualitas produk yang dihasilkan sehingga mampu menjaga kestabilan pasarnya. Menggunakan metode penelitian jenis deskriptif pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi sumber yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan PR Banyu Anyar Lestari mengimplementasikan SOP tidak tertulis dan tidak sesuai kaidah pada kegiatan proses produksinya. Namun kegiatan implementasi tetap berjalan dengan baik, karena adanya pengaruh yang positif komunikasi dari hubungan atasan dan bawahan *Leader Member Exchange (LMX)*. Hubungan positif tersebut terjadi karena komunikasi horizontal yang sejajar atau mendatar antara *in group* dan *out group*. Bentuk SOP yang tidak sesuai kaidahnya, penelitian ini memberikan bentuk *flowchart* SOP sesuai kaidahnya, karena SOP yang tidak sesuai kaidah akan membawahkan pengaruh *negative*.

Kata Kunci : Standard Operating Procedure (SOP), Proses Produksi , Leader Member Exchange (LMX)

**ABSTRACT**

*This study is intended to provide an overview of the implementation of the Standard Operating Procedure (SOP) of the production process at PR Banyu Anyar Lestari in order to maintain the stability of the production process in order to maintain the consistency and quality of the products produced so as to maintain market stability. Using a descriptive type of research method, a qualitative approach. This research uses data collection techniques by conducting observations, interviews and documenting the required sources.*

*The research results showed that PR Banyu Anyar Lestari implemented unwritten SOPs and did not comply with the rules in its production process activities. However, implementation activities continued to run well, due to the positive influence of communication from the Leader Member Exchange (LMX) superior and subordinate relationship. This positive relationship occurs because of parallel or horizontal communication between the in group and the out group. This research provides a form of SOP that does not comply with the rules flow chart SOPs comply with the rules, because SOPs that do not comply with the rules will have a negative influence.*

Keywords: Standard Operating Procedure (SOP), Production Process, Leader Member Exchange (LMX)

## PENDAHULUAN

Proses produksi adalah sebagai teknik, metode, atau cara guna meningkatkan nilai barang atau jasa, kita menggunakan berbagai sumber daya seperti dana, mesin, bahan baku, serta tenaga kerja (Assauri, 2011). Proses produksi ini merupakan bagian krusial dalam kegiatan produksi di sebuah perusahaan, karena di dalamnya terdapat proses yang sangat berpengaruh terhadap output dari produk yang dihasilkan.

Proses produksi yang stabil akan berdampak baik pula bagi kualitas produk yang dihasilkan. Proses produksi menjadi hal penting pada pelaksanaan kegiatan produksi. Untuk menjaga hal yang penting tersebut perlu diimbangi dengan adanya SOP (*Standard Operating Procedure*). Karena kunci untuk mencapai perusahaan yang berhasil ialah dengan melaksanakan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang disusun dan ditentukan oleh unit perusahaan secara baik dan benar.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PR Banyu Anyar Lestari ditemukan hal yang baru yang menarik. SOP Proses Produksi yang dimilikinya tidak tertuang secara tertulis terperinci maupun ditampilkan dengan gambar. Sedangkan SOP pada umumnya mampu dijalankan dengan baik karena SOP tersebut disusun dengan kaidahnya seperti halnya mengandung semua unsur pada SOP. SOP ini biasanya berbentuk tulisan ataupun gambar yang dipasang di pabrik sebagai pedoman kegiatan operasional.

Melihat situasi dan masalah yang ada di lapangan, peneliti merasa tertarik untuk mengeksplorasi dalam penelitian berjudul **“IMPLEMENTASI (SOP) STANDARD OPERATING PROCEDURE PROSES PRODUKSI PABRIK ROKOK BANYU ANYAR LESTARI”**.

## RUMUSAN MASALAH

Bagaimana Pengimplementasi SOP (*Standard Operating Procedure*) Proses Produksi Pada Pabrik Rokok Banyu Anyar Lestari?

## TINJAUAN TEORI

### Manajemen Produksi

Pada buku yang disusun oleh (Abdullah, 2011) memuat pendapat menurut (Handoko, 1993) pada bukunya yang berjudul “Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi”, menyatakan bahwa manajemen produksi adalah upaya untuk mengelola sumber daya yang tersedia secara optimal dan efisien, yang mencakup tenaga kerja, bahan baku, peralatan, dan lain sebagainya.

Untuk memahami manajemen produksi, ada sejumlah istilah yang sering digunakan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut: produksi, produk, produsen, produktivitas, proses produksi, sistem produksi, perencanaan produk, perencanaan produksi, luas produksi, dan luas perusahaan (Abdullah, 2011).

### Proses Produksi

Menurut (Supriyanti, 2013) Proses produksi ialah cara guna meningkatkan maupun menciptakan kegunaan barang/jasa dengan bantuan sumber daya yang tersedia. Ini adalah serangkaian aktivitas untuk mengubah input menjadi output. Keputusan strategis dalam proses produksi merupakan penentuan krusial yang diambil oleh manajer operasional untuk memilih metode produksi yang optimal.

Proses produksi dapat dikategorikan berdasarkan karakteristik (Zainul, 2019) :

- a. Aliran: aliran garis (produksi masa, produksi terus menerus), aliran intermeten, aliran proyek

- b. Jenis bentuk: proses kimia, proses transformasi, proses perakitan, proses transportasi, proses penyediaan jasa *administrative*
- c. Jenis produksi: Proses produksi kontinu dan proses produksi diskontinu
- d. Tipe pesanan pelanggan: Proses produksi untuk pesanan dan proses produksi untuk persediaan

### **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 (Ketenagakerjaan)**

Pada Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tersebut yang akan dikutip ialah pada BAB V Pasal 9 – Pasal 30 tentang pelatihan tenaga kerja. Pelatihan kerja atau training di sebuah perusahaan selalu berkaitan erat dengan kinerja karyawan di perusahaan tersebut (Kementerian Perindustrian, 2003).

### **SOP (*Standard Operating Procedure*)**

Secara umum, menurut Thathagati dalam penelitian oleh (Susilowati, 2017) pengertian *Standard Operating Procedure* (SOP) sangat bergantung pada konteksnya yang dijabarkan masing-masing sebagai berikut:

- a. *Standard* dapat diartikan sebagai acuan atau sebagai pedoman setiap anggota yang terlibat untuk mematuhi standar yang sifatnya mengikat.
- b. *Operating* merupakan aktivitas yang praktis dan aplikatif pada setiap aktivitas dalamnya terikat pada aturan yang telah ditetapkan sesuai dengan standar atau kaidah yang telah ditetapkan.
- c. *Procedure* langkah-langkah atau tahapan yang terkait dengan proses dalam aktivitas kerja. Sebagai suatu prosedur, perlu adanya deskripsi yang rinci, bisa berupa tulisan terperinci atau gambar.

Unsur-unsur pada SOP : Tujuan, Kebijakan, Petunjuk Operasional, Pihak

yang Terlibat, Formulir, Masukan, Proses, Laporan, dan Validasi.

### **Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*)**

Menurut (Robbins, 2011) yang mengutip dari (Prakasa, 2022), Interaksi Atasan dan Bawahan (*Leader-Member Exchange*) dapat dijelaskan sebagai "Pembentukan kelompok dalam dan kelompok luar oleh pemimpin; bawahan dengan status kelompok dalam akan memiliki penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih besar."

Definisi ini menggambarkan bahwa dalam LMX, terdapat perbedaan dalam perlakuan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan mereka, yang menyebabkan terbentuknya kelompok-kelompok terpisah yang disebut kelompok dalam (*in-group*) dan kelompok luar (*out-group*) (Robbins, 2011).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti untuk secara rinci mendeskripsikan fenomena sosial yang dipelajari, dimulai dari fakta empiris yang diperoleh dari persepsi orang tentang peristiwa

### **Fokus Penelitian**

Fokus pada penelitian ini yaitu peran hubungan antara atasan dan bawahan atau LMX terhadap kegiatan pengimplementasian SOP proses produksi tidak tertulis pada PR Banyu Anyar Lestari. Jadi pada penelitian ini akan lebih fokus pada penggunaan teori SOP dan LMX untuk menjelaskan fenomena yang terjadi dilapangan.

## Lokasi Penelitian

Pabrik Rokok Banyu Anyar Lestari, yang beralamat di Dusun Karangnongko, Desa Tajinan, Kecamatan Tajinan, Kabupaten Malang, Jawa Timur, Indonesia.

## Sumber Data

- a. Data Primer : Sumber data dari observasi, Wawancara (Informan: produksi manager dan financel personalia manager), dan dokumtasi.
- b. Data Sekunder : Buku, Jurnal, Berita, *Website*, *Publish or Perish*, dan Penelitian sebelumnya.

## Teknik Pengumpulan Data

- a. Observasi : Digunakan untuk mengamati perilaku manusia, proses kerja, fenomena alam, dan respons dari responden
- b. Wawancara : Wawancara langsung dengan produksi manager dan financel personalia manager dari PR Banyu Anyar Lestari.
- c. Dokumentasi : Foto, Rekam suara, Dokumen tertulis proses produksi PR Banyu Anyar Lestari.

## Instrumen Penelitian

- a. Kehadiran peneliti : Instrumen utama karena peneliti terlibat langsung dalam pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung menggunakan panca Indera.
- b. Alat Pendukung : Alat tulis, *smartphone*, dan alat perekam lainnya
- c. Pedoman wawancara : Susunan pertanyaan yang sama namun dengan fleksibilitas dalam proses tanya jawab

## Teknik Analisa Data

Langkah-langkah analisis data pada

penelitian ini sebagai berikut.

- a. *Data Collection* (Pengumpulan Data)
- b. *Data Condensation* (Kondensasi Data)
- c. *Data Display* (Penyajian Data)
- d. *Conclusion : Drawing/verifying* (Penerarikan Kesimpulan dan Verifikasi)

## Keabsahan Data

Keabsahan data penelitian ini yaitu menggunakan Triangulasi data, meliputi:

- a. Triangulasi Sumber : Memeriksa data dari beberapa sumber, hasil analisis dimintakan kesepakatan (member check) dari kedua sumber data
- b. Triangulasi Teknik : Memeriksa data yang sama menggunakan teknik yang berbeda lanjut untuk memastikan kebenaran data
- c. Triangulasi Waktu : Pengecekan data dengan menggunakan teknik yang sama pada waktu atau situasi yang berbeda

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, SOP pada PR Banyu Anyar Lestari dapat dikualifikasikan menjadi tiga bagian yang meliputi Pra Produksi, Gudang Campur, dan Pabrik Produksi. Perbedaan tersebut didasari berdasarkan kontrol pada setiap tahapan pada proses produksi.

## Implementasi Proses Produksi PR Banyu Anyar Lestari

Proses produksi yang dilakukan pada PR Banyu Anyar Lestari merupakan sebuah kegiatan yang mengubah *input* berupa bahan baku mentah yang meliputi tembakau, cengkeh, saos aroma, ambri, dll,

dengan melibatkan tenaga manusia sebagai penggerak produksinya menggunakan alat giling manual. *Input* akan menghasilkan *output* yang berbentuk rokok dalam kemasan bungkus ataupun per BAL.

Proses produksi pada PR Banyu Anyar Lestari berdasarkan klasifikasinya:

- a. Berdasarkan Aliran: Termasuk pada Aliran Garis (karena pada PR banyu Anyar Lestari kegiatan produksinya dilakukan terus menerus dan produksinya dilakukan secara *Repetitive Proses*)
- b. Berdasarkan Wujudnya : Termasuk pada proses perubahan bentuk dari tembakau, cengkeh, ambri, dll, dijadikan satu membentuk batangan rokok
- c. Berdasarkan Jenis Produksi : Termasuk proses produksi terus menerus sesuai dengan yang berlangsung dan penjelasannya bahwa proses produksi terus-menerus adalah proses produksi yang terdapat pola atau urutan yang pasti sejak dari bahan baku sampai menjadi barang jadi.
- d. Berdasarkan Tipe Langganannya : Termasuk pada proses produksi gabungan dari untuk pesanan apabila sudah terpenuhi dilanjutkan untuk persediaan guna memenuhi permintaan yang kerap kali terus meningkat.

### **Implementasi SOP Pelatihan Tenaga Kerja pada PR Banyu Anyar Lestari**

Pelatihan kerja berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 (Kementerian Perindustrian, 2003) Bab V Pasal 9 – Pasal 30 tentang ketenagakerjaan. Dari sekian pasal, yang difokuskan pada penelitian ini yang dilakukan oleh PR Banyu Anyar Lestari ialah pada pelatihan tenaga kerja Pasal 15.

Melatar belakangi bahwa pentingnya melakukan pelatihan tenaga kerja yang nantinya tidak hanya menguntungkan pekerja namun juga bagi pabrik. Umumnya, pelatihan kerja atau *training* dalam sebuah perusahaan selalu berhubungan erat dengan hasil kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Pengimplementasian UU No 13 Tahun 2003 BAB V Pasal 15 ayat (1), (2), (3) dan (4) dilakukan dengan berbagai tujuan dan manfaat. Secara tidak langsung mengimplementasikan UU atau patuh terhadap aturan negara juga sebagai media pabrik dalam mencapai tujuan. Tujuan pelatihan ini sebagai ilmu pengetahuan, kemampuan, dan penentuan sikap pekerja yang nantinya akan diterima di PR Banyu Anyar Lestari.

Adapun manfaat yang akan didapat PR Banyu Anyar Lestari ini dengan melakukan pelatihan tenaga kerja sesuai dengan UU yaitu memiliki tenaga kerja yang ahli dan terampil, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi biaya karena waktu yang terbuang akibat kesalahan-kesalahan, meningkatkan mutu hasil kerja, meningkatkan sales dan profit.

Jenis pelatihan yang dilakukan PR Banyu Anyar Lestari ini sesuai dengan SOP termasuk pada *Job/Technical Training*. Jenis pelatihan ini adalah pelatihan yang lebih berfokus pada pekerjaan/tugas serta teknik yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan (Lutfi, 2022). Jadi SOP pelatihan tenaga kerja yang dimiliki dan di implementasikan dalam rangka mempersiapkan tenaga kerja terlatih sebagai langkah mensukseskan kegiatan proses produksi pada PR Banyu Anyar Lestari.

PR Banyu Anyar Lestari dapat dikatakan memiliki SOP pelatihan tenaga kerja namun tidak sesuai kaidah, karena pada SOP yang dimilikinya hanya memuat beberapa unsur pada SOP. Pada SOP terdapat 10 unsur yang meliputi (tujuan, kebijakan, petunjuk operasional, pihak yang terlibat, formulir, masukan, proses, laporan, validasi, dan kontrol).

Dari 10 unsur tersebut, SOP Pelatihan tenaga kerja PR Banyu Anyar Lestari hanya memiliki 3 unsur (Tujuan, Kebijakan, dan Kontrol), dan tidak memiliki 7 unsur lainnya meliputi (Petunjuk Operasional, Pihak yang Terlibat, Formulir, Masukan, Proses, dan Laporan).

Jadi PR Banyu Anyar Lestari dapat dikatakan memiliki SOP karena pada SOP pelatihan tenaga kerja yang dimilikinya terdapat 3 unsur pada SOP. Dan SOP ini dapat dikatakan tidak sesuai dengan kaidah karena ada 7 unsur yang tidak terdapat pada SOP pelatihan tenaga kerjanya.

Adapun SOP Pelatihan Tenaga kerja yang terdapat pada PR Banyu Anyar Lestari tertuang secara tertulis. Secara kaidahnya SOP ini merupakan sebuah susunan instruksi atau pedoman tertulis untuk melakukan pekerjaan.

Menurut (KBBI) kaidah adalah rumusan asas yang menjadi hukum, aturan yang sudah pasti, patokan, dalil (dalam matematika). Maka dari itu dapat dikatakan bahwa SOP Pelatihan tenaga kerja yang terdapat pada PR Banyu Anyar Lestari tidak tertuang secara harfiah (alamiah) atas dasar aturan yang pasti atau semestinya namun PR Banyu Anyar Lestari masih dapat dikatakan memiliki SOP pelatihan tenaga kerja karena adanya 3 unsur SOP tersebut.

Dampak apabila SOP tidak tertulis yang tidak sesuai kaidah tetap diimplementasikan, ada dan akan

menimbulkan beberapa kendala yang terjadi saat kegiatan pelatihan tenaga kerja pada PR Banyu Anyar Lestari. Analisis akibat yang akan terjadi apabila SOP tidak tertuang secara tertulis sesuai kaidah, dibagi klasifikasi sebagai berikut:

- a. Alur proses pelatihan tidak terperinci dengan jelas sehingga akan menyebabkan kegiatan pelatihan yang berubah-ubah tidak sesuai dengan ketentuan awal hingga akhir dalam pemberian pelatihan tenaga kerja oleh mandor,
- b. Tidak mampu mengidentifikasi kesalahan atau kekurangan pada sistem pelatihan, karena tidak ada sistem yang terperinci dan tertulis,
- c. Tidak ada landasan bagi PR Banyu Anyar Lestari dalam menegur mandor apabila tidak memberikan pelatihan dengan alur yang semestinya,
- d. Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan dengan tidak efisien,
- e. Kesulitan mandor dalam mengidentifikasi calon pekerja menjadi pekerja dengan nomor urut atau poncoan, karena tidak ada patokan atau tolak ukur dalam menilai calon pekerjanya.

### **Implementasi SOP Proses Produksi PR Banyu Anyar Lestari**

Pada hasil penelitian menjelaskan bahwa SOP Proses produksi yang terdapat pada PR Banyu Anyar Lestari tertuang secara tidak tertulis. Secara kaidahnya SOP ini merupakan sebuah susunan instruksi atau pedoman tertulis untuk melakukan pekerjaan. Atau pada kaidahnya, SOP merupakan sebuah pedoman yang berisi tahap, langkah, prosedur standar yang terdapat pada suatu organisasi.

Pengertian SOP menurut (Susilowati, 2017) bahwa *Standard* (ketentuan atau acuan pokok yang sifatnya mengikat), *Operating* (kegiatan kerja atau aktivitas kerja yang baik sesuai kaidah standar perusahaan), *Procedure* (langkah atau tahapan yang tersusun secara tertulis (deskripsi terperinci) ataupun gambaran (tabel), jadi menurut (Susilowati, 2017) SOP adalah ketentuan atau acuan yang mengikat yang didalamnya berisi langkah atau tahapan sesuai kaidah standar tertuang secara tertulis terperinci ataupun gambar tabel.

PR Banyu Anyar Lestari dapat dikatakan memiliki SOP proses produksi namun tidak sesuai kaidah, karena pada SOP yang dimilikinya hanya memuat beberapa unsur pada SOP. Pada SOP terdapat 10 unsur yang meliputi (tujuan, kebijakan, petunjuk operasional, pihak yang terlibat, formulir, masukan, proses, laporan, validasi, dan kontrol).

Dari 10 unsur tersebut, SOP proses produksi PR Banyu Anyar Lestari hanya memiliki 3 diantaranya memiliki 3 unsur (Tujuan, Kebijakan, dan Kontrol), dan tidak memiliki 7 unsur lainnya meliputi (Petunjuk Operasional, Pihak yang Terlibat, Formulir, Masukan, Proses, dan Laporan).

SOP proses produksi (pra produksi, gudang campur, dan pabrik produksi) yang terdapat pada PR Banyu Anyar Lestari tertuang secara tidak tertulis. Secara kaidahnya SOP ini merupakan sebuah susunan instruksi atau pedoman tertulis untuk melakukan pekerjaan.

Maka dari itu dapat dikatakan bahwa SOP Proses Produksi yang terdapat pada PR Banyu Anyar Lestari tidak tertuang secara harfiah (alamiah) atas dasar aturan yang pasti atau semestinya.

Pada penelitian ini, pengimplementasian SOP tidak tertulis yang tidak sesuai kaidah, ada dan akan menimbulkan beberapa kendala yang terjadi saat kegiatan operasional pada PR Banyu Anyar Lestari. Analisis akibat yang akan terjadi apabila SOP tidak tertuang secara tertulis sesuai kaidah, dibagi klasifikasi sebagai berikut:

- a. Gudang Campur
  1. Akan mempengaruhi kekonsistenan langkah awal hingga akhir,
  2. Dapat mempengaruhi pasokan bahan baku yang tidak sesuai standar, karena *supplier* tidak ada patokan tertulis mengenai pasokan bahan baku yang harus dipenuhi, sehingga akan menyebabkan penyelewengan,
  3. Akan menyebabkan ketidak konsistenan akan kuantitas bahan disetiap bahan baku disetiap kuantitas bahan yang akan diproduksi.
- b. Pra Produksi
  1. Akan adanya pengaruh kesulitan akan membuat keputusan strategi kedepannya, karena tidak ada SOP yang tertuang dengan *flowchart*,
  2. Pemimpin akan kesulitan akan mengidentifikasi kesalahan pada sistem produksi dilapangan, karena tidak adanya *flowchart* sebagai patokan proses alur yang jelas dan logis,
  3. Dampaknya juga akan mempengaruhi kepala tim pada proyek dalam berkomunikasi untuk mengembangkan manajemen pada kegiatan operasionalnya.
- c. Pabrik Produksi

1. Akan menyebabkan ketidak konsistenan alur proses produksi, sehingga memungkinkan ada bagian yang terlewatkan pada kegiatan proses produksi,
2. Penyelewengan buruh akan besar kemungkinan terjadi karena tidak ada patokan yang menjadikan mereka acuan, ataupun sebagai media aturan oleh PR Banyu Anyar Lestari untuk mengatur pekerjaannya sesuai standar yang seharusnya,
3. Berbagai kemungkinan yang sudah terjadi pada kegiatan dalam pabrik produksi meliputi buruh akan seandainya libur kerja, menggunakan pakaian tidak sesuai standar, membawa makanan atau minuman yang mempengaruhi kualitas produk, bekerja diluar hasil yang ditargetkan disetiap harinya, dan kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai standar,
4. Banyak produk cacat, karena buruh tidak memiliki panduan, sehingga yang terjadi buruh akan memproduksi rokok dengan seandainya tanpa mengikuti aturan, karena aturan berupa lisan, menyebabkan pekerja tidak memiliki patokan pasti sebagai acuan dan atasan tidak ada landasan dalam menegur pekerja apabila pada SOPnya tidak tertulis terperinci sebagai petunjuk operasional dalam bentuk *flowchart*.

## TEMUAN PENELITIAN

SOP yang dimiliki PR Banyu Anyar Lestari tertuang secara tidak tertulis,

kegiatan implementasi dari SOP yang disampaikan secara lisan mampu tersampaikan dengan baik. Hal ini sebuah hal yang berbanding terbalik antara fenomena yang terjadi dengan teori.

Terjadinya hal yang berbanding terbalik dengan teori namun dapat berjalan dengan baik didasari karena ada peran penting seperti manager produksi dan financel personalia manager yang terjun langsung memantau kegiatan proses produksi serta memiliki komunikasi atau pendekatan yang baik dengan para pekerja.

Hubungan yang dijalin dengan baik antara atasan dan bawahan atau yang sering disebut LMX. Melalui hubungan LMX yang bagus pada PR Banyu Anyar Lestari dengan terjun langsung dari pihak atasan yang nantinya juga bisa memantau jalannya penerapan SOP ataupun perubahan SOP seiring melihat fenomena dilapangan mengenai mampu atau tidak SOP terus diterapkan sering disebut LMX.

Hasil data pada penelitian ini apabila disesuaikan dengan menurut (Uhl-Bien, 1995) *Leader Member Exchange* di mana pemimpin memiliki sikap sebagai berikut:

- a. **Respect** : Pemimpin memiliki sikap *respect* yaitu menghormati dan mengakui potensi yang dimiliki dari setiap anggotanya, Fenomena yang terjadi di lapangan ialah apabila salah satu mandor tidak masuk, maka yang akan menggantikan ialah financel personalia manaer. Karena pekerja (bawahan) merasa lebih menerima kepemimpinannya dan ketersediaan buruh (bawahan) untuk diatur oleh financel personalia manager (atasan). Jika digantikan mandor yang lain, para buruh tidak menemukan kecocokan karena faktor suka dan tidak suka.

- b. **Trust** : Pemimpin selalu memfasilitasi semua anggotanya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan guna untuk meningkatkan kemampuan kerja dibidang pekerjaannya sesuai dengan *job* dari setiap buruh *in group* sehingga pemimpin tambah yakin dan percaya atas kesiapan buruh sebagai tenaga kerja yang terampil dan bisa diandalkan.
- c. **Obligation** : yaitu usaha yang dilakukan pemimpin PR Banyu Anyar Lestari untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi para buruh (bawahan) menjadikan pemimpin dan anggota saling *support* satu sama lain sehingga dapat terjalin hubungan kerja yang efektif dan efisien. Dari rasa saling mendukung ini munculah yang menyebabkan rasa nyaman buruh (bawahan) sehingga akan pula menciptakan implementasi SOP proses produksi tidak tertulis yang efektif dan efisien.

PR Banyu Anyar Lestari memiliki *in group* yang terdiri dari para atasan, atau pegawai dalam kantor pada pabrik. Hubungan *in group* atau kelompok dalam ini merupakan kelompok yang terpilih mendapat perhatian lebih dari pemimpin. Kelompok dalam yang terpilih untuk mendapat perhatian lebih dari *owner* sebagai pemimpin ialah para pekerja dalam kantor dimana mereka merupakan orang terpilih untuk mendapatkan tanggung jawab lebih dari pemimpinnya.

Sehingga dari hal ini pemimpin akan lebih banyak melakukan komunikasi dengan para pekerja yang memiliki kursi dibagian kantor pabrik. Untuk kelompok luar atau *out group* berisikan kelompok buruh harian dan buruh bulanan, karena mereka mendapatkan waktu yang sedikit

dari pemimpin dan hubungannya didasari interaksi formal (Robbins, 2011).

Pada bentuk ini, PR Banyu Anyar Lestari memiliki bentuk komunikasi yang dijalankan antara anggota yaitu secara *horizontal* yang sejajar atau mendatar antara *in group* dan *out group*. Maksud dari komunikasi *horizontal* ini merupakan komunikasi arahnya datar dengan dilakukan dua orang atau lebih yang memiliki *level* yang sama, baik dari kedudukan, jabatan atau posisi.

Dari hal tersebut kedua anggota *in group* dan *out group* memiliki peran yang sangat penting dan berpengaruh untuk meningkatkan atau mempertahankan kekonsistenan dari *output* atau hasil produksi sesuai SOP yang ada meskipun SOP tersebut tidak tertulis.

Relasi antara atasan dan bawahan merupakan suatu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja (Rizqullah, 2005). Terjalannya kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dapat menghasilkan suatu produktivitas kinerja bersama, dimana ketika bawahan mampu mencapai target pekerjaan mereka maka atasan pun dapat mencapai tujuan pekerjaannya.

Maka dari itu penelitian ini menghasilkan penemuan bahwa SOP pada PR Banyu Anyar Lestari dapat dikatakan tidak sesuai kaidah karena adanya unsur yang tidak terkandung pada SOP yang dimiliki pabrik. Dan adapun yang dapat menyatakan bahwa SOP ini tidak sesuai kaidah yaitu karena tidak terdapatnya formulir SOP secara tertulis tersebut.

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini menghasilkan penelitian bahwa adanya pengaruh LMX *In group* dan *Out group* secara *horizontal*. Dari adanya pengaruh tersebut menjadikan SOP

yang tidak tertulis ini mampu tersampaikan dengan baik kepada pekerja dan pekerja mampu bekerja sama dalam mensukseskan dengan mematuhi SOP yang ada di pabrik.

### Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan Kesimpulan:

- a. PR Banyu Anyar Lestari memiliki proses produksi yang stabil untuk menjaga kekonsistenan dari produknya disetiap klasifikasi menurut SOP seperti Pra Produksi, Gudang Campur dan Pabrik Produksi.
- b. Walaupun pelatihan tenaga kerja tidak selamanya menguntungkan, PR Banyu Anyar Lestari tetap melaksanakan pelatihan tenaga kerja bagi calon pekerjanya.
- c. SOP pada PR Banyu Anyar Lestari dibagi menjadi 3 yaitu Pra Produksi, Gudang Campur dan Pabrik Produksi. Dan pada PR Banyu Anyar Lestari dapat dikatakan memiliki SOP karena 3 unsur SOP yang terkandung, 7 unsur lainnya tidak dimuat.
- d. Komunikasi secara *horizontal* antara *in group* dan *out group* pada teori LMX merupakan cara untuk menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga akan menciptakan kegiatan implementasi SOP secara efektif dan efisien meskipun SOP tersebut tidak tertulis.

### Saran

Bagi PR Banyu Anyar Lestari

Meskipun SOP tidak tertulis mampu berjalan dengan baik, PR Banyu Anyar Lestari harus menyusun SOP Proses Produksi secara tertulis. Dengan adanya SOP yang tertuang secara tertulis ini akan memudahkan bagi buruh dalam memahami sistematisasi operasional sesuai

dengan ketentuan standar pabrik. Sistematisasi tersebut dapat dituangkan pada *flowchart* dengan bahasa yang mudah dipahami. Pengimplementasian SOP yang benar sesuai dengan kaidahnya dapat membantu PR Banyu Anyar Lestari menghindari penyelewengan pekerjanya dalam melaksanakan kegiatan operasional.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti mengharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menggali lebih dalam lagi mengenai kesuksesan penerapan SOP yang tertulis maupun tidak tertulis. Sehingga dari penelitian ini akan lebih berkembang dan memberi pengetahuan lagi mengenai penerapan SOP.

### Daftar Pustaka

- Abdullah, P. D. (2011). Mengenal Manajemen Produksi. In P. D. Abdullah, *Manajemen Produksi dan Industri Kecil* (pp. 5-9). Jakarta: Respository UT.
- Assauri, S. (2011). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Indeks.
- Handoko, T. H. (1993). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- KBBI. (n.d.). *Kaidah*. Retrieved from Kamus Besar Bahasa Indonesia: <https://kbbi.web.id/kaidah>
- Kementerian Perindustrian. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003. *Kemenperin* (p. 7). Indonesia: Kemenperin.
- Lutfi, E. (2022, April 25). *Pentingnya Pelatihan Kerja Bagi Karyawan dan Perusahaan*. Jakarta: Mekari Talenta.

- Prakasa, F. (2022). *Hubungan Interaksi Atasan dan Bawahan Leader Member Exchange dengan Komitmen Organisasi Karyawan Pabrik Sawit PT Dewa Rencana Perangin-Angin*. Medan: repositori oma.
- Riggio, R. E. (2011). *Introduction to industriall organizational Psychology*. United State: New Jersey.
- Rizqullah, D. M. (2005). Relasi Antara Atasan dan Bawahan dalam Pembinaan Kerja pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah*, 2.
- Robbins, J. d. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyanti. (2013). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Mitra Kreatif.
- Susilowati, E. P. (2017). PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PADA PELAYANAN NASABAH PADA BMT TARUNA SEJAHTERA KANTOR CABANG SURUH. *Respository UIN Salatiga*, 1-71.
- Uhl-Bien, G. B. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Nebraska: Management Departemen Faculty Publication.
- Zainul, D. H. (2019). *Manajemen Operasional*. Banjarmasin: Deepublish.