



## Article

# PERANCANGAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) REKRUTMEN KARYAWAN BERBASIS ISO 21001:2018 DI PERGURUAN TINGGI

**Tirwan**

Magister Management, Universitas Negeri Jakarta (UNJ), Jakarta, Indonesia;  
email : tirwansoleman@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effectiveness of preparing Standard Operating Procedures (SOP) for the recruitment of teaching and educational staff using risk-based thinking based on ISO 21001:2018. The research was conducted at a private university in South Tangerang, Banten, using a time reference between 2021 and 2022. The research was conducted using a descriptive qualitative approach with data collection using interviews, observation, and documentation studies. The study found that the Standard Operating Procedures (SOP) for recruitment integrated with risk-based thinking had a fairly good effect on the employee turnover rate. The effectiveness of recruitment by integrating risk-based thinking can be seen from the decrease in employee turnover rates from late 2022 to early 2023.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) rekrutman tenaga pendidik dan kependidikan dengan menggunakan riskbased thinking berdasarkan ISO 21001:2018. Penelitian dilakukan di perguruan tinggi swasta Tangerang Selatan, Banten, dengan menggunakan acuan waktu antara tahun 2021 sampai tahun 2022. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data yang menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa Standar Operasional Prosedur SOP rekrutmen yang diintegrasikan dengan pemikiran berbasis risiko memberikan pengaruh yang cukup baik terhadap tingkat turnover karyawan. Efektifitas rekrutmen dengan mengintegrasikan riskbased thinking ini terlihat dari penurunan tingkat turnover karyawan selama kurun waktu 2022 akhir sampai dengan 2023 awal.

### KEYWORDS :

rekrutmen, turnover, risiko, standar operasional prosedur (SOP), ISO 21001:2018

### Copyright

© The Author(s) 2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## INTRODUCTION

Pada tahun 2018 telah diterbitkan standar baru pengelolaan lembaga pendidikan yaitu ISO 21001:2018 (Aurachman, Studiyanti, & Febriani, 2020) Studiyanti, & Febriani, 2020. Standar ISO 21001 dianggap sebagai salah satu protokol penting yang berkaitan dengan pemantauan dan pengembangan kinerja, sistem dan manajemen lembaga pendidikan. Salah satu sektor yang mendapat banyak manfaat dari standar ini adalah sektor pendidikan tinggi (Kayyali & Khosla, 2021).

Standar Internasional ISO 21001:2018 merupakan perubahan dari standar IWA 2 :2017 yang mengatur tentang sistem manajemen organisasi pendidikan (Aurachman dkk., 2020) 2020. Implementasi ISO 21001:2018 merupakan salah satu strategi perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan dunia pendidikan tinggi yang semakin kompetitif. Standar internasional ISO 21001 dapat membantu institusi pendidikan tinggi menunjukkan komitmen mereka terhadap manajemen mutu pendidikan yang efektif dengan memperkenalkan sistem manajemen mutu internal untuk pendidikan tinggi, memantau semua prosesnya dan secara berkala meninjau sistem manajemen tersebut. ISO 21001 menetapkan standart pada hampir semua bidang dalam pendidikan tinggi, meliputi persyaratan untuk staf, memastikan kompetensi dan pengembangan staf secara keseluruhan, termasuk staf administrasi dan pengajar (Vasilevskyi, 2019).

Penelitian yang ada menunjukkan urgensi ISO 21001:2018 dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi. Khususnya dalam sistem akreditasi (Gilbert, 2020). Prihatmadji Zulfikar, & Firlana (2022) dalam kajiannya juga menganalisis korelasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM Dikti) dengan ISO 21001:2018. Penelitian ini menunjukkan efisiensi penerapan persyaratan ISO dalam proses akreditasi BAN-PT, dan sebaliknya efektivitas penerapan akreditasi BAN-PT dalam proses adopsi ISO. Korelasi kedua sistem tersebut akan menjadi alat yang sangat berguna bagi perguruan tinggi bersertifikat ISO 21001 dalam mendukung Akreditasi BAN-PT (Prihatmadji, Zulfikar, & Firlana, 2022) the government implements the Higher Education Quality Assurance System (SPM Dikti).

Namun dari kajian-kajian yang ada belum banyak yang

yang secara khusus mengaitkan ISO 21001:2018 dengan manajemen rekrutmen karyawan, khususnya *turnover* karyawan di perguruan tinggi. Padahal standar 21001:2018 menetapkan standart pada hampir semua bidang dalam manajemen internal perguruan tinggi, termasuk pengembangan staf dan karyawan (Vasilevskyi, 2019). Selain itu, kajian yang ada juga menunjukkan bahwa rekrutmen dalam lembaga pendidikan menjadi variabel penting dan berpengaruh tinggi terhadap kualitas pendidikan (Hadiono & Inayah, 2020).

Rekrutmen merupakan proses dalam pemilihan karyawan baru yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau organisasi (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2019). Dalam konteks sumber daya manusia, rekrutmen berkaitan dengan *turnover*, yang dipahami sebagai jumlah karyawan yang keluar dari organisasi dalam periode waktu tertentu. Jika tingkat turnover dalam organisasi tinggi, maka rekrutmen harus dilakukan lebih sering dan lebih banyak, karena banyak karyawan yang meninggalkan organisasi. Ini dapat mengakibatkan biaya rekrutmen yang lebih tinggi dan memakan waktu, karena organisasi harus terus mencari karyawan baru untuk mengisi posisi yang kosong. Di sisi lain, jika rekrutmen dilakukan dengan baik dan organisasi berhasil menarik karyawan yang tepat untuk mengisi posisi yang kosong, maka tingkat turnover dapat menurun. Dengan demikian, rekrutmen yang efektif dapat membantu mengurangi tingkat turnover dalam organisasi (Hedge, Borman, & Ispas, 2012).

*Turnover* karyawan yang tinggi dapat mengganggu budaya organisasi. Karenanya diperlukan sebuah aturan yang dapat meminimalisasi *turnover* tersebut. Salah satu upaya yang dilakukan adalah tindakan pencegahan (*preventif action*) dengan membuat standar operasional prosedur (SOP) rekrutmen karyawan yang dilengkapi dengan tabel risiko. Selain itu, *turnover* juga menimbulkan biaya tidak langsung yang signifikan seperti mengurangi semangat kerja, peningkatan tekanan pada personil yang tersisa dan hilangnya modal sosial dan memori institusional, yang menyertai keberangkatan personil yang dihargai (Dess & Shaw, 2001)

Karena itu, yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini

adalah menganalisis prosedur/standar operasional prosedur mengenai rekrutmen karyawan. Kajian dilakukan terhadap SOP rekrutmen karyawan yang telah ada. Walaupun pada dasarnya implementasi SOP Rekrutmen tersebut sudah dijalankan dengan baik, namun SOP yang ada belum mencantumkan *risk register* dalam setiap langkah/proses yang ada dalam SOP tersebut.

## LITERATURE REVIEW

### Memahami ISO 21001:2018

Standar ISO 21001: 2018 adalah kerangka kerja praktik terbaik yang diakui secara internasional untuk Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP). ISO 21001:2018 adalah revisi dari IWA 2 :2017. Standar ini menyediakan alat manajemen umum untuk organisasi yang menyediakan produk dan layanan pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan peserta didik dan penerima manfaat lainnya. Meskipun organisasi pendidikan dan peserta didik di seluruh dunia merupakan penerima manfaat utama dari dokumen ini, semua pihak yang berkepentingan akan mendapatkan keuntungan dari sistem manajemen standar dalam organisasi pendidikan (Wibisono, 2018).

Dalam ISO 21001:2018 menjelaskan bahwa pemikiran berbasis risiko sangat penting untuk mencapai sistem manajemen pendidikan yang efektif. Untuk memenuhi persyaratan dokumen ini, organisasi perlu merencanakan dan mengimplementasikan tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang. Mengatasi risiko dan peluang membentuk dasar untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu, mencapai hasil yang lebih baik dan mencegah efek negatif.

Peluang dapat muncul sebagai akibat dari situasi yang menguntungkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, misalnya, serangkaian keadaan yang memungkinkan organisasi untuk menarik pelajar dan penerima manfaat lainnya, mengembangkan produk dan layanan baru, mengurangi pemborosan atau meningkatkan produktivitas. Tindakan untuk mengatasi peluang juga dapat mencakup pertimbangan risiko terkait. Risiko adalah efek dari ketidakpastian dan ketidakpastian semacam itu dapat memiliki efek positif atau negatif. Penyimpangan positif yang timbul dari suatu

risiko dapat memberikan peluang, tetapi tidak semua efek positif risiko menghasilkan peluang.

Selain ISO 21001:2018 yang sudah berbasis risiko, ISO mengeluarkan standar khusus tentang manajemen risiko ISO 31000 yang merupakan bagian dari ISO 9001, yang berhubungan dengan semua risiko secara umum. Menurut ISO 31000, risiko dapat dianggap sebagai efek ketidakpastian pada tujuan organisasi. Klausul 2.16 dari ISO 31000 juga memperkenalkan istilah sumber risiko sebagai elemen yang sendiri atau dalam kombinasi memiliki potensi intrinsik untuk menimbulkan risiko. intrinsik yang berpotensi menimbulkan risiko (Kayyali & Khosla, 2021).

Dalam klausul 2.16 ISO 21001 catatan berikut juga menunjukkan bahwa sumber risiko dapat berwujud atau tidak berwujud. Misalnya, sumber risiko potensial dapat mencakup kontrak komersial, kewajiban, kondisi makroekonomi, inovasi teknologi, perkembangan politik, peristiwa alam, kesalahan manajemen, dan lain-lain.

Selain itu, dalam klausul 2.17 memperkenalkan istilah peristiwa yang dapat dianggap sebagai kejadian atau perubahan dari serangkaian keadaan tertentu dan bisa memiliki beberapa penyebab. keadaan tertentu dan dapat memiliki beberapa penyebab. Menurut catatan 2 dan 3 yang ada pada klausul 2.17 peristiwa terkadang dapat disebut sebagai insiden atau kecelakaan dan dapat terdiri dari sesuatu yang tidak terjadi.

## Rekrutmen

Perekrutan pegawai berarti mencari dan/atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja. Rekrutmen merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai. Dalam rekrutmen, perusahaan atau organisasi berusaha menemukan kandidat yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan persyaratan posisi yang tersedia (Steen dkk., 2019). Jadi, rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan/lembaga. Jika proses rekrutmen ini berhasil dengan baik, maka hasil yang diperoleh adalah

sejumlah pelamar yang kemudian akan siap mengikuti seleksi, guna menentukan kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan.

Agar proses rekrutmen berhasil dengan tepat, hendaknya harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Para pencari tenaga kerja (tenaga rekrutmen) perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis jabatan.
2. Komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru tersebut juga harus diperhatikan bahkan dipertimbangkan.

### Sumber Daya Manusia dalam ISO 21001:2018

Topik sumberdaya Manusia dalam ketentuan ISO 21001:2018 termuat dalam Klausul 7.1.2. yang merupakan turunan dari klausul 7 mengenai sumber daya. Dan klausul 7.1.2 dalam penjelasannya dikhususkan mengenai sumber daya manusia. Dalam klausul 7.1.1 terdiri dari 2 (dua) klausul, yaitu klausul 7.1.2.1 yang membahas mengenai sumber daya manusia itu harus mencakup sebagaimana berlaku:

- a. Staf yang dipekerjakan oleh organisasi;
- b. Relawan dan magang yang bekerja dengan atau berkontribusi pada organisasi;
- c. Staf penyedia eksternal yang bekerja dengan atau berkontribusi pada organisasi.

Dan klausul berikutnya yaitu klausul 7.1.2.2 yang secara terperinci menjelaskan mengenai organisasi pendidikan dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia harus:

- a. Menentukan dan menyediakan sumber daya manusia yang diperlukan untuk penerapan SMOP yang efektif dan untuk operasi serta pengendalian prosesnya;
- b. Menentukan, menerapkan dan mempublikasikan kriteria perekrutan atau seleksi, yang harus tersedia untuk pihak berkepentingan yang relevan;
- c. Memelihara informasi terdokumentasi tentang proses yang digunakan untuk rekrutmen atau seleksi, dan menyimpan informasi terdokumentasi tentang hasil rekrutmen.

### *Riskbased Thinking* (Pemikiran Berbasis Risiko)

Pemikiran berbasis risiko adalah sebuah pendekatan dalam pengambilan keputusan dan solusi atas masalah yang melibatkan pertimbangan maupun penanganan potensi atas segala potensi risiko dan peluang yang terkait dengan kondisi tertentu. *Risk based thinking* merupakan dasar dalam penerapan sistem manajemen yang berlaku, termasuk manajemen mutu, manajemen lingkungan, maupun sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja.

Hal ini tidak terlepas dari konsep *high level structure* (HLS), yaitu satu set klausul (10 klausul) yang digunakan oleh semua standar sistem manajemen ISO di masa depan. Hal ini dimaksudkan agar semua standar sistem manajemen memiliki tampilan dan nuansa yang sama, dan memungkinkan integrasi yang lebih besar antara satu sistem dari berbagai disiplin ilmu.

Dalam pemikiran berbasis risiko, organisasi harus mengidentifikasi dan menilai risiko yang terkait dengan aktivitas, produk, dan layanan mereka, dan mengambil tindakan proaktif untuk mengurangi atau mengelola risiko tersebut. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk mengadopsi pola pikir *preventif action*, mengantisipasi potensi masalah dan mengambil tindakan untuk mengurangi dan menghindarinya sebelum terjadi.

Dengan memasukkan pemikiran berbasis risiko ke dalam setiap aktivitas, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan reputasi di mata konsumen. Pendekatan ini juga dapat membantu organisasi mematuhi persyaratan peraturan, mengurangi biaya yang terkait dengan tindakan korektif, dan meningkatkan keselamatan dan kesejahteraan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Secara keseluruhan, pemikiran berbasis risiko adalah alat yang berharga bagi organisasi yang ingin meningkatkan proses pengambilan keputusan dan mencapai hasil yang lebih baik. Menurut ISO 31000, risiko yang terkait dalam proses dan kinerja bisa berupa risiko keuangan, lingkungan, keselamatan, dan bahkan etika pun harus diperhitungkan (Baker, 2011; Leitch, 2010).

Dalam ISO 9001:2015 klausul 6.1.2 menyatakan bahwa

segala tindakan yang diambil untuk mengatasi risiko dan peluang harus proporsional dengan dampak potensial terhadap kesesuaian produk dan layanan. Lebih lanjut, dalam klausul 5.1.2 menyatakan bahwa manajemen puncak (*Top Management*) harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya dalam penanganan risiko (Aladwan & Forrester, 2016).

Sehubungan dengan fokus pada pelanggan, menurut Rogala (2016) dengan memastikan bahwa risiko dan peluang yang dapat mempengaruhi kesesuaian produk dan layanan serta kemampuan untuk meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan ditentukan dan ditangani. Oleh karena itu, meskipun ISO 9001:2015 mengacu pada arah strategis organisasi dan hasilnya, yang terakhir tampaknya lebih terbatas pada pelanggan dan kualitas hasil manajemen (Rogala, 2016).

### Turnover Karyawan

Istilah "*turnover*" didefinisikan oleh Price (1977) dalam Ongori (2007) sebagai rasio jumlah anggota organisasi yang telah keluar selama periode yang sedang dipertimbangkan dibagi dengan jumlah rata-rata orang dalam organisasi itu selama periode tersebut. Sedangkan menurut Abassi *et al* (2000) *turnover* karyawan adalah perputaran pekerja di sekitar pasar tenaga kerja; antara perusahaan, pekerjaan, dan pekerjaan; dan antara status pekerjaan dan pengangguran (Ongori, 2007).

Menurut O'connel dan Kung (2007) *Turnover* karyawan adalah salah satu masalah yang dihadapi oleh lembaga/organisasi pada saat ini. Tingkat perputaran karyawan tetap menjadi salah satu masalah yang paling membuat frustrasi dan terus-menerus dihadapi oleh organisasi dan perusahaan selama beberapa dekade. Hal ini memiliki berbagai dampak negatif pada kinerja dan biaya organisasi. Dalam perspektif biaya organisasi, biaya pergantian karyawan mahal, karena organisasi diharuskan membayar biaya langsung setiap kali seorang karyawan pergi dan biaya tambahan pelatihan dan perekrutan untuk karyawan baru juga akan terjadi karena pergantian (O'Connell & Kung, 2007).

Untuk mengurangi pergantian karyawan, organisasi dapat berfokus pada peningkatan pengalaman karyawan, menawarkan paket kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, memberikan kesempatan

untuk pengembangan dan kemajuan profesional, dan menciptakan budaya tempat kerja yang positif, sesuai dengan Irawan dan Komara (2020) yang menyatakan bahwa *financial compensation* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover Intentions*, *Career Development* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intentions* (Irawan & Komara, 2020).

Praktik rekrutmen yang efektif juga dapat membantu mengurangi tingkat *turnover* karyawan dengan memastikan bahwa karyawan baru yang direkrut sesuai dengan organisasi dan memiliki keterampilan serta pengalaman yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif. Jika tahapan proses seleksi dilaksanakan dengan baik maka organisasi akan mendapatkan karyawan yang dapat memberikan kontribusi yang positif (Hedge dkk., 2012). Dengan demikian dengan berinvestasi dalam strategi rekrutmen dan retensi, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang kuat dan berkomitmen yang lebih mungkin untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

### Standar Operasional Prosedur (SOP)

Standar Operasional Prosedur (SOP) menurut Tambunan (2013) adalah pedoman yang berisi prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan, serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi –yang merupakan anggota organisasi- berjalan efektif (dan efisien), konsisten, standar, dan sistematis. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan dan pengawasan yang baik, akan menciptakan kualitas pekerjaan yang sesuai. Apabila semua kegiatan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP), maka secara bertahap kualitas pelayanan akan lebih profesional, cepat dan mudah (Lovelock & Wirtz, 2014).

Tujuan utama penyusunan SOP adalah untuk memberikan pedoman kerja agar aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan secara terukur dan sistematis. Dengan pedoman dan sistematika aktivitas, tentu segala target yang ingin dicapai dapat terwujud dengan maksimal. Fatimah (2005) dalam Taufiq (2019) menjelaskan bahwa

tujuan penyusunan SOP adalah untuk menjaga konsisten kerja setiap karyawan, memperjelas alur tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja dan mempermudah proses monitoring dan menghemat waktu program training (Taufiq, 2019). Sedangkan manfaat dari penyusunan SOP, . Menurut Tathagati dalam Ajusta dan Addin (2018), manfaat dari penyusunan SOP adalah: Pertama, meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Kedua, mempermudah dan menghemat waktu serta tenaga dalam program training karyawan. Ketiga, sebagai sarana komunikasi pelaksanaan pekerjaan. Dan Keempat, sebagai acuan dalam melakukan penilaian terhadap setiap kegiatan (Ajusta & Addin, 2018).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Kajian dilakukan dengan mendeskripsikan keadaan atau fenomena yang ada, dengan mencatat, menganalisa situasi dan kondisi ataupun kejadian yang terdapat pada objek penelitian. Dalam merancang SOP, salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah *gap*. *Gap* didapatkan dari ketidaksesuaian yang terjadi antara *requirement* yang ada dengan kondisi sesungguhnya yang terjadi di lapangan. Setelah didapatkan *gap*, dilanjutkan dengan yang dilanjutkan dengan *risk register* dan merevisi SOP. Kedua proses awal adalah proses dasar dalam manajemen risiko. Selanjutnya manajemen risiko yang diperoleh akan diintegrasikan dengan proses bisnis eksisting perusahaan sehingga menghasilkan rancangan prosedur yang efektif dan efisien bagi organisasi.

Obyek penelitian adalah unit kerja, khususnya Biro Pengembangan dan sumber daya manusia (BPSDM). Salah satu SOP yang menjadi tanggung jawab BPSDM adalah SOP Rekrutmen yang menjadi pintu masuk dalam menambah karyawan. Karena alasan kerahasiaan data dan keterbatasan informasi yang dapat ditampilkan, maka artikel ini hanya melakukan studi kasus pada prosedur Rekrutmen Karyawan. Data primer adalah dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sudah ada dan juga informasi yang didapat melalui *focus group discussion* (FGD) dengan unit kerja terkait. Sedangkan data sekunder diperoleh dari pusat penjaminan mutu Universitas, dan sumber-sumber daring lain yang valid. Metode analisis manajemen risiko

dilakukan dengan memasukkan risiko yang teridentifikasi ke dalam risk management form.

Dengan metode ini, risiko kegagalan dan efeknya ditentukan oleh dua faktor, yaitu 1) *probabilitas* dan frekuensi terjadinya kegagalan, serta 2) besarnya dampak yang terjadi apabila kegagalan terjadi. Untuk setiap risiko yang teridentifikasi, risiko tersebut akan digolongkan tingkat keparahannya ke dalam 5 tingkatan, yaitu:

1. Tidak signifikan (akibat hanya di area tersebut)
2. Kecil (dampaknya sampai satu bagian/departemen)
3. Sedang (akibatnya sampai satu institusi)
4. Besar (akibatnya sampai ke pelanggan, atau jumlah kerugian mencapai lebih dari 20 juta rupiah)
5. Bencana (dampaknya sampai ke pemerintah atau masyarakat luas)

Sedangkan *probabilitas* dan frekuensi terjadinya kegagalan juga digolongkan menjadi 5 tingkat, yaitu:

1. Sangat jarang (hampir tidak pernah terjadi dalam kurun waktu 1-5 tahun)
  2. Jarang (dalam setahun tidak ada)
  3. Mungkin (dalam setahun ada 1- 5 kali)
  4. Mungkin sekali (lebih dari 1 kali tiap bulan)
  5. Hampir pasti (beberapa kali tiap peristiwa/ tiap hari terjadi)
- Setelah penggolongan di atas dilaksanakan, dilakukan perhitungan pembobotan terhadap semua risiko yang teridentifikasi (*risk assessment*).

Perhitungan pembobotan risiko dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Bobot risiko} = \text{probabilitas} \times \text{dampak}$$

Hasil dari penilaian/pembobotan risiko berada pada kisaran angka 1 hingga 25. Selain itu, risiko juga akan digolongkan menjadi 4 tingkatan sesuai dengan kriteria di bawah ini:



		Keparahan				
		1	2	3	4	5
FREKUENSI	5	M	H	H	E	E
	4	L	M	H	E	E
	3	L	M	M	H	E
	2	L	L	M	H	H
	1	L	L	L	M	H

Adapun keempat tingkatan risiko sesuai dengan tabel di atas adalah:

1. *Low* atau tingkat risiko rendah
2. *Medium* atau tingkat risiko menengah
3. *High* atau tingkat risiko tinggi
4. *Extreme* atau tingkat risiko sangat tinggi

Risiko yang teridentifikasi beserta bobotnya akan dimasukkan ke dalam *risk register* sesuai prioritas, yaitu risiko dengan bobot tertinggi akan ditempatkan di kotak paling atas. *Risk register* ini dibuat untuk memastikan bahwa risiko dengan bobot tertinggi memperoleh perhatian utama untuk penanganannya yang meliputi pencegahan, pengurangan potensi keterjadiannya, maupun dampaknya. Penulis selanjutnya harus terus-menerus memperhatikan bahwa semua risiko, utamanya risiko dengan tingkatan *extreme*, dipertimbangkan dalam perancangan SOP yang berbasis manajemen risiko.

## RESULTS AND DISCUSSION

Berdasarkan data rekrutmen karyawan yang ada penulis memaparkan analisis penilaian berbasis resiko terhadap proses rekrutmen yang dilakukan selama ini. penilaian tersebut digambarkan dalam tabel berikut.

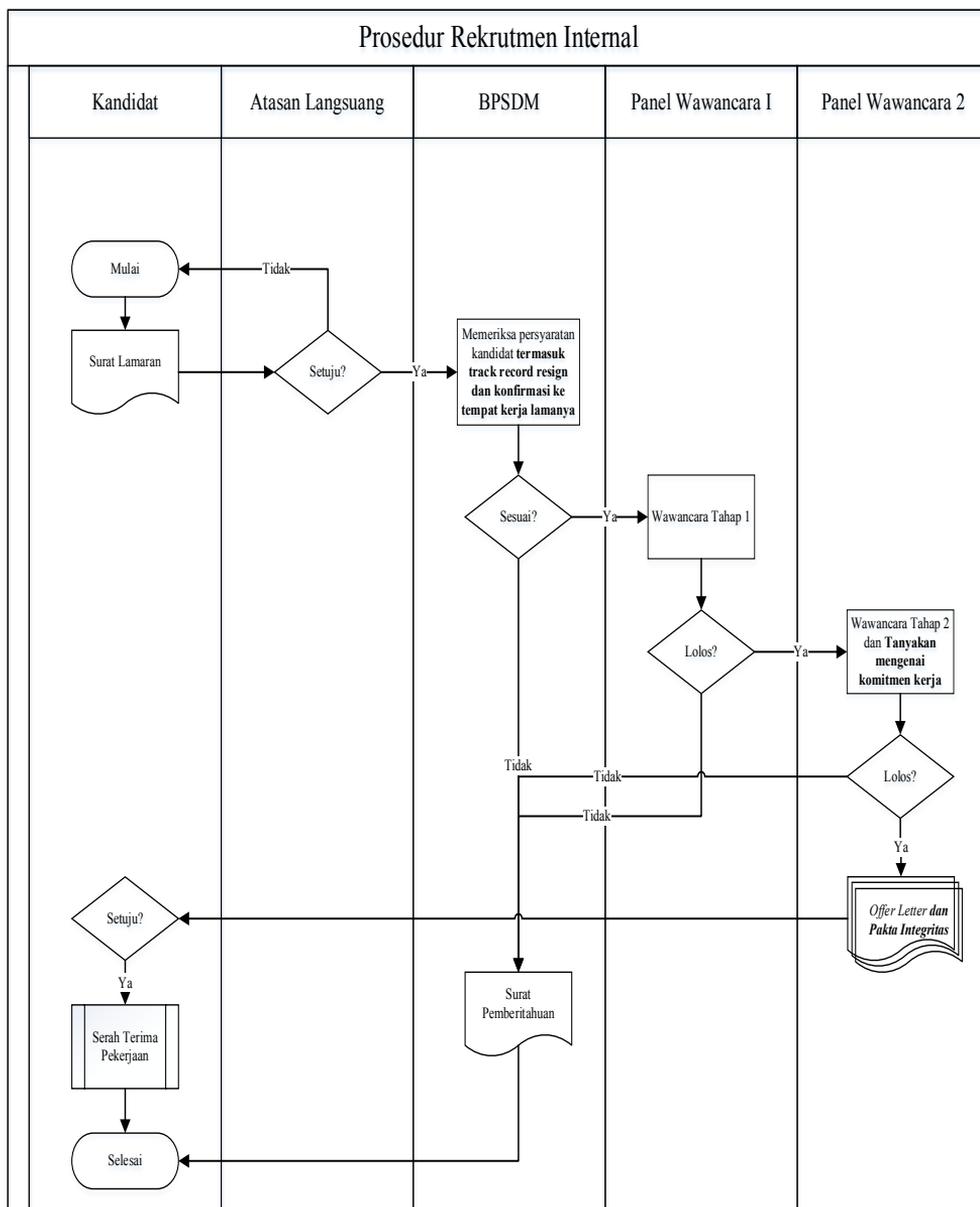
Table Penilaian risiko

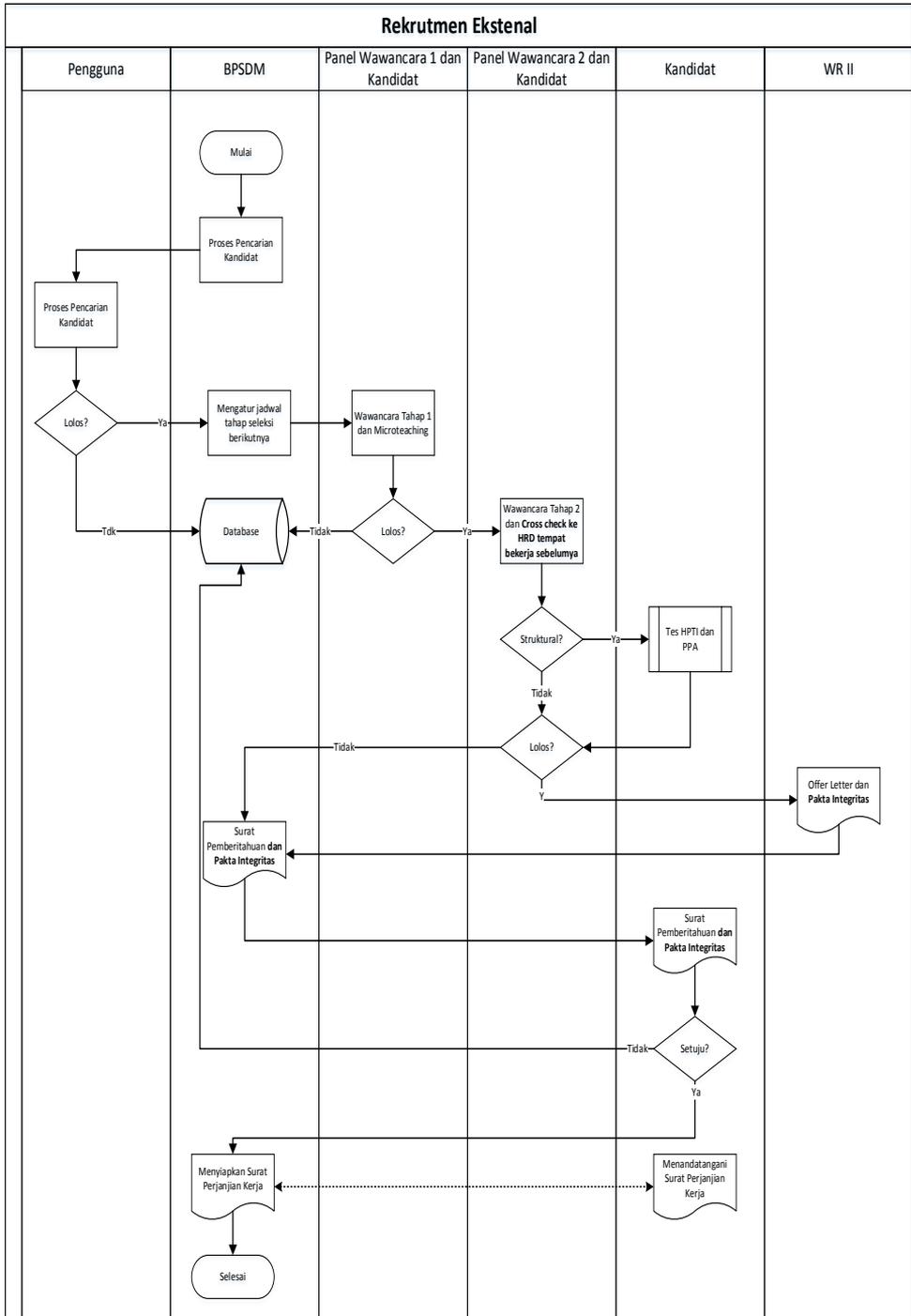
Kode	Risk/issue	Dampak	Pihak terkait	Kontrol/ pencegahan saat ini	Dampak	Frekuensi	Nilai/ bobot risiko	Tingkat risiko
1	CV yang masuk tidak sesuai sesuai kriteria	Posisi kosong terlalu lama	Unit terkait dan PSDM	Pekerjaan <i>diback-up</i> oleh staf yang ada	2	3	6	M
2	Kandidat tidak bisa mengikuti jadwal tes dan wawancara	Harus mencari waktu untuk <i>reschedule</i>	Unit terkait dan PSDM	Menyesuaikan dengan waktu wawancara	3	4	12	H
3	<i>Track record</i> calon karyawan tidak sesuai	Mengulang mencari CV yang sesuai	PSDM	Pasang loker kembali	2	3	6	M
4	Kandidat tidak lolos wawancara 1 atau 2	Mengulang mencari CV yang sesuai	Unit terkait dan PSDM	Pasang loker kembali	3	3	9	M
5	Kandidat tidak setuju dengan <i>offering letter</i>	Mengulang mencari CV yang sesuai	Unit terkait, PSDM, dan Keuangan	Pasang loker kembali	3	4	12	H
6	Kandidat tidak setuju dengan pakta integritas	Tidak dapat calon pegawai yang sesuai	Unit terkait, PSDM, dan Pimpinan	Pasang loker kembali	3	3	9	H

### Daftar Risiko dan Rencana Aksinya

No.	Kode	Risk/Issue	Nilai/ bobot risiko	Tingkat risiko	Rencana aksi	PIC
1	2	Kandidat tidak bisa mengikuti jadwal tes dan wawancara	12	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pihak terkait meluangkan waktu atau bisa diwakili</li> <li>• Dibuatkan jadwal wawancara</li> </ul>	Unit terkait dan PSDM
2	5	Kandidat tidak setuju dengan <i>offering letter</i>	12	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghitung kembali kesesuaian <i>offering</i></li> <li>• Memberikan benefit lain yang menarik</li> </ul>	Unit terkait, PSDM, dan Keuangan
3	6	Kandidat tidak setuju dengan pakta integritas	9	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakta integritas yang paling penting diinput dalam kontrak kerja</li> </ul>	Unit terkait, PSDM, dan Pimpinan
4	4	Kandidat tidak lolos wawancara 1 atau 2	9	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Format wawancara dimodifikasi</li> <li>• Menyediakan banyak kandidat untuk 1 loker</li> </ul>	Unit terkait dan PSDM
5	1	CV yang masuk tidak sesuai sesuai kriteria	6	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanggil kandidat yang pernah ikut namun tidak lolos tahap berikutnya</li> <li>• Menggunakan bank data CV</li> </ul>	Unit terkait dan PSDM
6	3	<i>Track record</i> calon karyawan tidak sesuai	6	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerjasama dengan komunitas HRD</li> <li>• Menyeleksi medsos yang dimiliki kandidat</li> </ul>	PSDM

Dari tabel di atas terlihat bahwa untuk prosedur rekrutmen SDM, risiko terbanyak adalah dari kandidat karyawan yang masuk dan *offering* yang ditawarkan yang sering muncul. Oleh sebab itu, penulis menawarkan prosedur baru untuk mengintegrasikan semua risiko yang teridentifikasi di atas. Adapun prosedur perencanaan PBM yang dirancang berdasarkan analisis risiko sebagai berikut:





Pada gambar rancangan prosedur berbasis manajemen risiko, penulis memberikan tanda huruf tebal (*bold*) pada setiap aktivitas yang diubah untuk mengintegrasikan risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya.

## CONCLUSION

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa persyaratan migrasi ke sistem ISO berbasis risiko ISO 21001:2018 adalah setiap proses dalam prosedur memasukkan unsur manajemen risiko ke dalamnya. Dalam penelitian ini, diperoleh risiko-risiko yang teridentifikasi dalam kegiatan perencanaan rekrutmen SDM internal dan eksternal, seberapa parah dampaknya, seberapa mungkin tingkat probabilitas/frekuensi keterjadiannya, sehingga dapat dihitung nilai/bobot risiko tersebut. Pada penelitian ini juga diperoleh daftar risiko beserta rencana aksinya. Daftar risiko diurutkan berdasarkan nilai/bobot risiko terbesar dengan harapan risiko terbesar akan memperoleh perhatian utama. Pada penelitian ini, untuk prosedur Rekrutmen SDM, risiko terbesar adalah *offering letter* dan fakta integritas. Berdasarkan informasi daftar risiko ini, dirancanglah prosedur/SOP rekrutmen SDM yang baru yang mampu mengantisipasi/mencegah terjadinya risiko yang tercantum dalam daftar risiko. Hasil penelitian berupa rancangan prosedur Rekrutmen SDM yang baru diharapkan lebih efektif dan efisien dalam membantu BPSDM. Penulis berharap hasil rancangan ini dapat diimplementasikan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan. Pada penelitian ini, ruang lingkungannya terbatas pada satu prosedur saja, sehingga pembaca akan kesulitan untuk mengidentifikasi risiko pada prosedur yang lain yang karakteristiknya berbeda. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian dilanjutkan pada prosedur lainnya di unit SDM dan unit lainnya.

## REFERENCE

- Ajusta, A. a. G., & Addin, S. (2018). ANALISIS PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DI DEPARTEMEN HRD PT SUMBER MANIKO UTAMA. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(3), 181–189. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i3.90>
- Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: Challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 28(2), 295–316. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2014-0064>
- Aurachman, R., Studiyaniti, L., & Febriani, A. (2020). Comparison of ISO 9001:2015 and ISO 21001:2018 for implementation in educational institution. Dalam *Advances in Business, Management and Entrepreneurship*. CRC Press.
- Baker, N. (2011). Managing the complexity of risk: The ISO 31000 framework aims to provide a foundation for effective risk management within the organization. *Internal Auditor*, 68(2), 35–39.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, 26(3), 446–456. <https://doi.org/10.2307/259187>
- Gilbert, D. (2020). ISO Alongside, Instead, or Inside? The potential of ISO 21001:2018 to Change and Challenge Higher Education Accreditation. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(10). <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n10p5>
- Hadiono, A. F., & Inayah, I. F. (2020). Pengaruh Sistem Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Terhadap Mutu Pendidikan Yayasan Pendidikan dan Sosial Pondok Pesantren Al-Fadl Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID)*, 2(1), 185–203. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v2i1.665>
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Ispas, D. (2012). Personnel Recruitment, Selection, and Turnover. Dalam *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (hlm. 475–489). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118131350.ch16>
- Irawan, I. A. W., & Komara, E. (2020). The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of Millennial Employees of XYZ Grup. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*,

- 6(2), 75–89. <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i2.251>
- Kayyali, M., & Khosla, A. (2021). Globalization and Internationalization: ISO 21001 as a Trigger and Prime Key for Quality Assurance of Higher Education Institutions. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 9(1). <https://doi.org/10.30954/2322-0465.1.2021.7>
- Leitch, M. (2010). ISO 31000:2009 – The New International Standard on Risk Management. *Risk Analysis*, 30(6), 887–892. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01397.x>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2014). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New York: Pearson Education.
- O’Connell, M., & Kung, M. (Mei-C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49, 14–19.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 049–054. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000028>
- Prihatmadji, W., Zulfikar, A., & Firlana, M. (2022). KORELASI ISO 21001 DAN SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI. *Proceeding of LP3I National Conference of Vocational Business and Technology (LICOVBITECH)*, 133–151.
- Rogala, P. (2016). Identification of barriers to improving quality management systems. *The TQM Journal*, 28(1), 79–88. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2014-0047>
- Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management*. New York City: McGraw-Hill Education.
- Taufiq, A. R. (2019). Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit. *Profita : Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan*, 12(1), 56–66. <https://doi.org/10.22441/profita.2019.v12.01.005>
- Vasilevskyi, O. (2019). Higher Education Quality System in the Context Of The ISO 21001:2018 Implementation. *Measuring Equipment and Metrology*, 80(4), 41–48. <https://doi.org/10.23939/istcmtm2019.04.041>
- Wibisono, E. (2018, November 28). *The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it*. 11. Makasar.