

## BAB 1 PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelolanya secara optimal. Penentuan sukses atau gagal suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia bisnis saat menjalankan operasional bisnis ditentukan oleh tingkat kualitas sumber daya manusia yang dipekerjakan (Sugiantoro, 2010).

Analisis jabatan sebagai dasar dalam membentuk sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam proses pengembangan perusahaan. Pengertian analisis jabatan yaitu suatu bentuk pengembangan uraian tererinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlkukan pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efesien (Sugiantoro, 2010). Perusahaan dengan menjalankan analisis jabatan dengan tepat dapat mendapatkan pengetahuan secara terperinci tentang pembagian *job* pegawai dan mengetahui kualifikasi pegawai tersebut. Sehingga diperoleh strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Uraian jabatan (*job description*) adalah pengetahuan tentang tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, perilaku-perilaku yang diperlukan dalam suatu jabatan tertentu, bagaimana hal itu dilakukan, dan kebutuhan yang diperlukan. Untuk mencapai sumber daya manusia yang produktif para pegawai harus mempunyai pemahaman akan pekerjaannya, bagaimana pekerjaan tersebut sesuai dengan kemampuannya. Berdasarkan hal tersebut, maka para pegawai harus memahi *job description* sesuai bidangnya. *Job description* ini merupakan output yang dihasilkan analisis jabatan. Digunakan membantu pada penentuan dan isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain

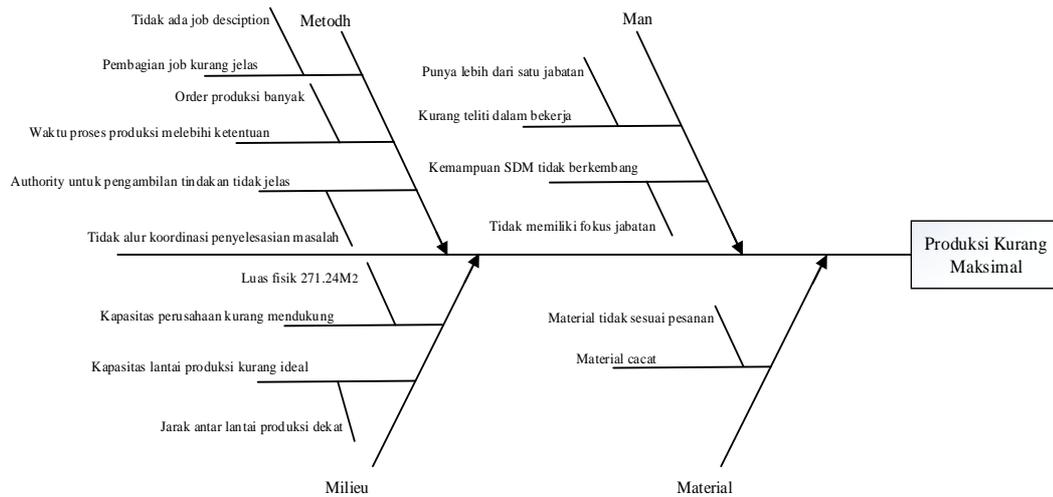
dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan yang diembannya dengan baik. *Job description* ini berpengaruh terhadap proses pelaksanaan suatu pekerjaan, ketika pegawai kurang paham dengan jabatannya maka pegawai ini juga kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan dan yang harus diemban oleh pegawai tersebut dan dibagian mana ia ditempatkan. Selain itu, juga menimbulkan keletihan pegawai dalam bekerja karena pekerjaan akan terasa rumit akibat pegawai tidak memahami *job description* pada jabatannya. Padahal apabila pegawai mengerti dan menguasai *job description* pada bidangnya masing-masing maka hal itu akan dapat meningkatkan efektivitas dan target kerja akan tercapai.

CV. Gradient merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang kendaraan bermotor. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1993 dan saat ini bekerja sama dengan PT Showa Mfg, PT Yamaha, Astra Group, dan lain-lain. Fokus dari kegiatan produksi CV. Gradient adalah *moulds, press tool, jig & fixture, spare parts, repair*, dan lain-lain. Jumlah pegawainya sebanyak 30 orang. Menurut bagian SDM dan Marketing CV. Gradient Usan Sanjaya bahwa perusahaan berjenis perseroan komanditer (CV) yang tergolong masih dalam skala kecil, baik secara produksi maupun luas fisik (271.24M<sup>2</sup>). Karena jarak antar lantai produksi relatif dekat, maka perusahaan mempunyai kebijakan bahwa beberapa pekerjaan bisa dikerjakan oleh satu pegawai sekaligus. Pegawai ini kesulitan untuk mengontrol kualitas produk dengan teliti jika mengerjakan beberapa pekerjaan. Dampaknya produksi yang dilakukan kurang maksimal yang mengakibatkan terjadinya produk *reject*. Produk yang *reject* didapatkan oleh perusahaan mempunyai 2 jenis yaitu, *conformance* (produk *reject* diketahui oleh pihak perusahaan) dan *non conformance* (produk *reject* diketahui oleh pelanggan).

Tabel I. 1 Jumlah Data Produksi dan Data Produk NG (Reject)

<b>Tahun</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Produksi (pcs)</b>	<b>Total NG/Reject (pcs)</b>
2011	-	6,454,550	8,263
2012	-	52,227,666	12,463
2013	-	6,056,703	57,138
2014	Januari	674,060	2,843
	Februari	768,800	2,082
	Maret	982,180	4,918
	April	856,845	6,400
	Mei	960,820	6,193
	Juni	935,140	4,523
	Juli	737,880	3,052
	Agustus	631,660	4,957
	September	860,480	8,208
	Oktober	903,680	11,049
	November	813,055	8,187
	Desember	798,080	9,556
2015	Januari	668,940	10,425
	Februari	756,000	12,001
	Maret	812,420	10,870
	April	742,180	8,271
	Mei	613,180	7,466
	Juni	779,980	6,626

Melihat jumlah produk *reject* yang cukup besar membuat kerugian pada *finansial* dan keterlambatan produksi. Jika perusahaan ingin mendapatkan kinerja yang maksimal maka diperlukan identifikasi untuk mencari permasalahan yang ada pada perusahaan dengan menggunakan diagram *fishbone*. Karena perusahaan berjenis manufaktur maka digunakan kategori sebab utama 6 M. Kategori 6 M yang ada pada diagram *fishbone* dipilih *Method, Man, Milieu, dan Material* karena untuk *Machine dan Measurement* sudah cukup baik kinerjanya. Permasalahan yang ada dijelaskan dengan lebih rinci pada diagram *fishbone* berikut :



Gambar I. 1 Diagram Fishbone

Penyebab dan akar penyebab dari permasalahan yang ada pada diagram *fishbone* dijelaskan dengan tabel berikut :

Tabel I. 2 Penjelasan Diagram Fishbone

Faktor	Penyebab	Akar Penyebab
Methodh	Pembagian job kurang jelas	Para pegawai melakukan job selain job yang ditugaskan
	Waktu proses produksi melebihi ketentuan	Waktu proses produksi melebihi prosedur yang ditentukan
	Authority untuk pengambilan kebijakan tidak jelas	Alur pelaporan jika terdapat permasalahan tidak jelas
Man	Kurang teliti dalam bekerja & punya lebih dari satu jabatan	Ketika pegawai mempunyai lebih dari satu jabatan, pegawai kurang maksimal dalam pengerjaan job yang diberikan

<b>Faktor</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Akar Penyebab</b>
	Kemampuan SDM tidak berkembang	Untuk melakukan pengembangan SDM diperlukan jabatan yang pasti dan tidak berganti-ganti
Milieu	Kapasitas perusahaan kurang mendukung	Hal ini berpengaruh pada kapasitas masing-masing layout lantai produksi yang terlalu kecil
	Kapasitas lantai produksi kurang ideal	Kondisi lantai produksi kurang untuk menampung produk yang dalam jumlah banyak
Material	Material cacat	Ada beberapa material yang memang cacat dari suplier dan material tidak sesuai pesanan

Dari penjelasan diagram *fishbone* pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa penyebab utama permasalahan perusahaan adalah pada pembagian jabatan. Untuk meningkatkan kualitas produksinya, tentu CV. Gradient perlu memperhatikan kondisi pegawainya. Apakah pegawai itu sudah bekerja sesuai dengan jabatannya atau belum. Kesesuaian pekerjaan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dengan melihat permasalahan yang dimiliki CV. Gradient diatas perlunya dilakukan perancangan *job description* secara tepat untuk masing-masing pegawai. Untuk membuat *job description* perlu menguraikan berbagai aktivitas proses yang dilakukan perusahaan. Sehingga diperlukan kerangka *business process*. Kerangka ini digunakan untuk mengetahui uraian alur proses produksi secara terperinci. Melihat kondisi perusahaan yang belum mempunyai proses bisnis

yang baik, maka diperlukan proses bisnis pembandingan yang berguna untuk membantu membuat proses bisnis usulan untuk kebaikan perusahaan kedepannya. Standar *Process Classification Framework* (PCF) yang dikeluarkan oleh *American Productivity and Quality Center* (APQC) dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan proses bisnis yang tepat untuk perusahaan.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada pada CV. Gradient, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana membuat rancangan proses bisnis usulan yang sesuai dengan PCF APQC ?
2. Bagaimana membuat RACI matrix dari proses bisnis usulan?
3. Bagaimana membuat rancangan *job description* berdasarkan hasil dari RACI matrix?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membuat rancangan proses bisnis usulan yang sesuai dengan PCF APQC
2. Membuat RACI matrix dari proses bisnis usulan
3. Membuat rancangan *job description* berdasarkan hasil RACI matrix

## **I.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini hasil *job description* yang dibuat hanya sampai pada tahap rekomendasi
2. Ruang lingkup penelitian adalah pada tingkat manajerial produksi produksi
3. Pada penelitian ini mempertimbangkan PCF APQC

## **I.5 Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk menentukan *job description*

2. Dapat dijadikan bahan acuan untuk meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai penelitian perancangan *job description* menggunakan kerangka *business process* pada CV. Gradient, berdasarkan latar belakang mengenai penelitian , perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II Landasan Teori**

Dalam bab ini berisi studi literatur diantaranya penelitian yang terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti, metode yang digunakan dalam penelitian, dan literatur-literatur lainnya yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan dari permasalahan yang dibahas dan berfungsi sebagai kerangka utama untuk menjaga penelitian mencapai tujuan yang ditetapkan.

### **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi pengumpulan data yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Kemudian, terdapat pengolahan yang berkaitan dengan proses bisnis *existing*, PCF APQC, dan analisis gap keduanya.

## Bab V Perancangan dan Analisis

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya yaitu untuk sebagai acuan perancangan *job description* menggunakan kerangka *business process*

## Bab VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan hasil dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut