

Rancangan Struktur Organisasi Berdasarkan Proses Bisnis Perusahaan Menggunakan Metode Raci Matriks (Studi Kasus: Outwave Apparel)

1st Bella Pertiwi Alifia Pandra
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
bellapertiwi@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Wiyono
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
wiyono@telkomuniversity.ac.id

3rd Sheila Amalia Salma
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
sheilaamalias@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Outwave Apparel merupakan sebuah toko yang bergerak dalam bidang pakaian berdiri pada tahun 2019 berlokasi di Jl. Angkre No.147, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia. Dengan perkembangan toko baju di yang begitu pesat Outwave Apparel menjadi salah satu toko baju yang bersaing terutama di kalangan anak muda. Setelah melakukan wawancara, ternyata semua tugas dikerjakan oleh pemilik mulai mengelola pesanan, barang, hingga keuangan. Sehingga struktur organisasi sangat dibutuhkan di Outwave Apparel. Untuk membuat proses bisnis digunakan pendekatan *American Productivity & Quality Center* (APQC). Dengan tujuan menciptakan struktur organisasi yang lebih efektif dan dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan di Outwave Apparel kepada konsumen. Perancangan proses bisnis usulan dilakukan dengan cara melakukan analisis gap. Hasil analisis gap adalah proses bisnis usulan, dari proses bisnis usulan tersebut diketahui aktivitas yang diperlukan untuk mengidentifikasi nama proses dan fungsi organisasi oleh Outwave Apparel. Nama proses bisnis usulan di bagi menjadi beberapa fungsi, dari beberapa fungsi tersebut digunakan untuk pembagian fungsi utama ke unit yang akan menjalankannya. Selanjutnya melakukan identifikasi fungsi dengan RACI Matriks untuk mengetahui siapa saja yang harus bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi yang sudah dibuat. Hasil dari RACI matriks, dapat menentukan siapa saja yang akan menjadi anggota di struktur organisasi yang diusulkan.

Kata kunci : Struktur Organisasi, APQC, RACI Matrix, Analisis Gap

Abstract

Outwave Apparel is a store engaged in clothing that was established in 2019 located on Jl. Orchid No.147, Sumedang, West Java, Indonesia. With the rapid development of clothing stores in Outwave Apparel, Outwave Apparel has become one of the most competitive clothing stores, especially among young people. After conducting the interview, it turned out that all the tasks carried out by the owner began to manage orders, goods, to finance. So that organizational structure is needed in Outwave Apparel. To create a business process, the American Productivity & Quality Center (APQC) approach is used. With the aim of creating a more effective organizational structure and improving the services provided at Outwave Apparel to consumers. The business process proposal design is done by doing a gap analysis. The result of the gap analysis is the business process proposal, from the proposal business process it is known the activities needed to identify organizational processes and functions by Outwave Apparel. The name of the business process proposal is divided into several functions, some of these functions are used to divide the main functions to the unit that will run them. Then perform functions with the RACI Matrix to find out who should be responsible for carrying out the functions that have been created. The results of the RACI matrix, can determine who will become members in the proposed organizational structure.

Keywords: Organizational Structure, APQC, RACI Matrix, Gap Analysis

I. PENDAHULUAN

Di sebuah lingkungan usaha atau perusahaan terdapat proses bisnis yang berfungsi untuk mencapai visi dan misi dari hasil usaha tersebut. Menurut (Magal & Word, 2021) proses bisnis adalah kumpulan-kumpulan aktivitas atau tugas yang menghasilkan

sesuatu. Setiap proses dipicu oleh suatu kejadian. Menurut (Turban, Rainer, & Potter, 2011) proses bisnis adalah kumpulan aktivitas yang berelasi untuk memproduksi suatu produk atau jasa yang bernilai bagi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang

saling berhubungan untuk mencapai hasil akhir yang bernilai bagi perusahaan. Outwave Apparel merupakan sebuah toko yang bergerak dalam bidang pakaian berdiri pada tahun 2019 berlokasi di Jl. Angkrek No.147, Sumedang, Sumedang Utara, Jawa Barat, Indonesia. Dengan perkembangan toko baju di Kabupaten Sumedang yang begitu pesat Outwave Apparel menjadi salah satu toko baju yang bersaing terutama di kalangan anak muda. Tentunya dengan persaingan yang begitu ketat terdapat masalah yang dialami oleh pemilik Outwave Apparel. Diantaranya belum adanya karyawan untuk memenuhi proses bisnis yang diinginkan. Setelah melakukan wawancara kepada pemiliknya, ternyata semua tugas dikerjakan oleh pemilik dari mulai mengelola pesanan, pengadaan barang, hingga masalah keuangan. Sehingga dampaknya kepada layanan terhadap konsumen sedikit terhambat karena harus mengurus semuanya sendiri. Oleh karena itu struktur organisasi sangat dibutuhkan di Outwave Apparel. Dalam proses perancangan proses bisnis digunakan metode *Process Classification Framework* (PCF) dari *American Productivity Quality Center* (APQC). Perancangan proses bisnis usulan dilakukan dengan cara melakukan analisis *gap*, yaitu membandingkan proses bisnis berdasarkan PCF APQC dengan proses bisnis yang sedang berlangsung di Outwave Apparel. Hasil analisis *gap* adalah proses bisnis usulan, dan dari proses bisnis usulan tersebut didapatkan output dari penelitian ini yaitu struktur organisasi usulan. Setelah usulan proses bisnis terbentuk, penulis melakukan analisis kembali dengan menggunakan metode RACI Matriks.

II. KAJIAN TEORI

A. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Menurut (Robbins & Coulter, 2007) struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedangkan struktur organisasi menurut (Handoko, 2003) didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Menurut (Hasibuan, 2010) struktur organisasi merupakan suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan sistem pimpinan organisasi.

B. Proses Bisnis

Menurut (Weske, 2007) proses bisnis merupakan suatu kumpulan aktivitas yang terkait satu sama lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Serangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan strategi bisnis. Dalam organisasi, proses bisnis tidak hanya ditetapkan untuk organisasinya sendiri, namun proses bisnis suatu organisasi memungkinkan untuk berinteraksi dengan proses bisnis organisasi lain. Menurut (Tathagati, 2014) proses bisnis merupakan

kumpulan aktivitas atau proses yang berlangsung dari awal hingga akhir secara berkaitan dengan tujuan untuk menciptakan nilai tambah di dalam perusahaan. Menurut (Harrington, 1991) proses bisnis terdiri dari sekelompok tugas-tugas yang saling berhubungan yang memanfaatkan sumber daya dari perusahaan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam mendukung *organizations process*. *Organizations process* yang baik tentu saja memiliki proses bisnis yang baik pula di belakangnya untuk menopang segala kegiatan bisnisnya secara terkonsep, terstruktur dan berjalan secara berurut dari setiap prosesnya dengan minimum terjadinya kesalahan.

C. American Productivity & Quality Center (APQC) *American Productivity & Quality Center* (APQC) adalah sebuah lembaga dari Amerika Serikat yang menawarkan sebuah kerangka proses bisnis yang dapat digunakan untuk menilai performansi bisnis didalam suatu organisasi ataupun membandingkan performansi bisnis organisasi tersebut dengan organisasi lain. Kerangka proses bisnis tersebut bernama *Process Classification Framework* (PCF). Menurut (APQC, 2018) *Process Classification Framework* (PCF) merupakan gambaran proses bisnis lintas fungsi yang ditujukan untuk mengukur kinerja organisasi dan antarorganisasi. PCF terdiri dari dua kelompok kategori, yaitu *operating process* dan *management and support services*.

D. Matriks RACI

Menurut (ITGI, 2007) matriks RACI adalah matriks yang menggambarkan peran berbagai pihak dalam penyelesaian suatu pekerjaan dalam suatu proses bisnis. Matriks ini sangat bermanfaat dalam menjalankan peran dan tanggung jawab antar bagian di dalam suatu proses bisnis. RACI merupakan singkatan dari *Responsible*, *Accountable*, *Consulted* and *Informed*, Berikut ini adalah penjelasan dari RACI Matrix:

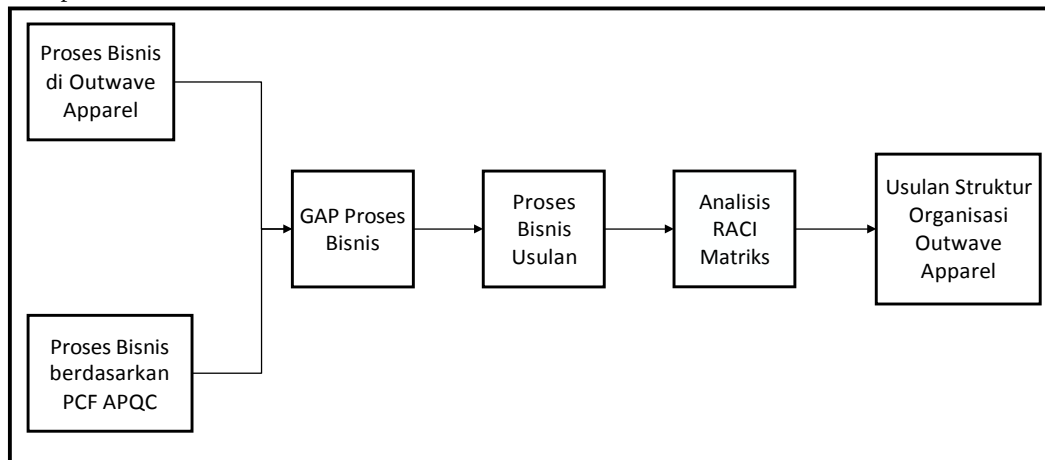
- a. *Responsible*: Peran ini melakukan pekerjaan aktual, bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan.
- b. *Accountable*: Peran ini menyetujui pekerjaan yang sudah selesai, memegang pertanggung jawaban yang penuh.
- c. *Consulted*: Peran ini memiliki informasi dan atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan
- d. *Informed*: Peran ini diberi tahu terkait kemajuan dan hasil.

E. Model Konseptual

Model konseptual adalah suatu konsep kerangka berfikir yang terstruktur serta berkaitan satu sama lain untuk mencapai target penyelesaian. Model konseptual sangat membantu dalam penjabaran kerangka penelitian yang akan dilakukan dalam

bentuk model logika yang akan menggambarkan hubungan antara variabel yang satu dengan lainnya sehingga dapat menjabarkan rumusan solusi serta usulan dari permasalahan. Berikut di bawah ini

gambaran model konseptual yang digunakan untuk membantu menganalisis dan membuat usulan struktur organisasi di Outwave Apparel.



Gambar 1 Model Konseptual

Perancangan desain organisasi yang dilakukan dilihat berdasarkan kondisi proses bisnis di Outwave Apparel. Proses bisnis di Outwave Apparel akan dibandingkan dengan proses bisnis yang terdapat pada PCF APQC. Kemudian dicari *gap* atau celah kekosongan dari proses bisnis tersebut mana saja yang tidak ada di proses bisnis yang berjalan namun ada di proses bisnis pada PCF APQC, begitupun sebaliknya. Setelah itu, dibuat proses bisnis usulan dari *gap* yang ditemukan tersebut. Setelah proses bisnis usulan dibuat, dilakukan analisis dengan menggunakan RACI matriks. Tahap terakhir yaitu perancangan usulan struktur organisasi dilihat dari bagaimana proses bisnis usulan di Outwave Apparel.

kondisi proses bisnis yang sedang berjalan di Outwave Apparel dengan proses bisnis yang berdasarkan PCF APQC dan dilakukan dari proses bisnis level 0 sampai dengan proses bisnis level 2.

b. Perancangan Struktur Organisasi

Berdasarkan analisis GAP yang sudah dilakukan dapat diketahui aktivitas yang diperlukan oleh Outwave Apparel. Aktivitas tersebut disusun dengan format perancangan PCF APQC, yaitu dengan melakukan leveling proses.

c. Identifikasi Nama Proses dan Fungsi Organisasi

Pengolahan data di bab sebelumnya menghasilkan nama proses usulan yang akan diterapkan di Outwave Apparel berdasarkan PCF APQC yang sudah dianalisis oleh penulis dan dijadikan acuan untuk tugas dan fungsi struktur organisasi di Outwave Apparel.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Identifikasi dan Analisis Gap Proses Bisnis

Pada tahapan ini mengidentifikasi dan menganalisis *gap* proses bisnis dengan cara membandingkan

Tabel 1 Identifikasi Fungsi Organisasi

Fungsi Utama	Proses Bisnis Level 1
Fungsi 1 (Pemasaran)	Menentukan kebutuhan dan keinginan konsumen
	Mendefinisikan konsep bisnis dan strategi organisasi
	Mengembangkan konsep dan rencana produk
	Memasarkan produk atau layanan ke segmen pelanggan yang relevan
	Mengembangkan program hubungan kerja sama
Fungsi 2 (Pelayanan)	Merencanakan dan mendapatkan sumber daya yang diperlukan
	Mengelola produksi dan proses pengiriman
	Menanggapi pertanyaan pelanggan
	Mengelola sumber keuangan

Fungsi Utama	Proses Bisnis Level 1
Fungsi 3 (Keuangan)	Memproses transaksi keuangan
Fungsi 4 (Performansi)	Mengukur Kinerja Organisasi
	Mengembangkan keterampilan anggota organisasi
	Membangun Visi dan Strategi
	Mengelola peningkatan dan perubahan

Setelah mengelompokkan fungsi utama, penulis melakukan pembagian tugas yang akan dijalankan oleh anggota organisasi di Outwave Apparel dan membuat beberapa poin penting yang harus ada di Outwave Apparel untuk menunjang pembuatan Struktur Organisasi di Outwave Apparel sebagai berikut:

Tabel 2 Pembagian Fungsi Utama

Fungsi Utama 1 (Pemasaran)		Fungsi Utama 2 (Pelayanan)		Fungsi Utama 3 (Keuangan)		Fungsi Utama 4 (Perfomansi)		Direktur
Bagian Pemasaran		Bagian Pelayanan		Bagian Keuangan		Bagian Perfomansi		
Penjualan	Promosi	Logistik	Layanan Konsumen	Accounting	Finance	Personal ia	Management Improvement	

Berdasarkan tabel di atas, beberapa fungsi utama dapat dijalankan oleh setiap bagian masing-masing. Direktur memiliki level tertinggi dari struktur organisasi di Outwave Apparel. Fungsi utama 1 dilakukan oleh bagian pemasaran dan memiliki 2 staf yaitu staf penjualan dan staf promosi, fungsi utama 2 dilakukan oleh bagian pelayanan dan memiliki 2 staf yaitu staf logistik dan staf layanan konsumen, fungsi utama 3 dilakukan oleh bagian keuangan yang memiliki 2 staf yaitu, staf *accounting* dan staf *finance* dan fungsi utama 4 dilakukan oleh bagian perfomansi yang memiliki 2 staf yaitu staf personalia dan staf *management improvment*.

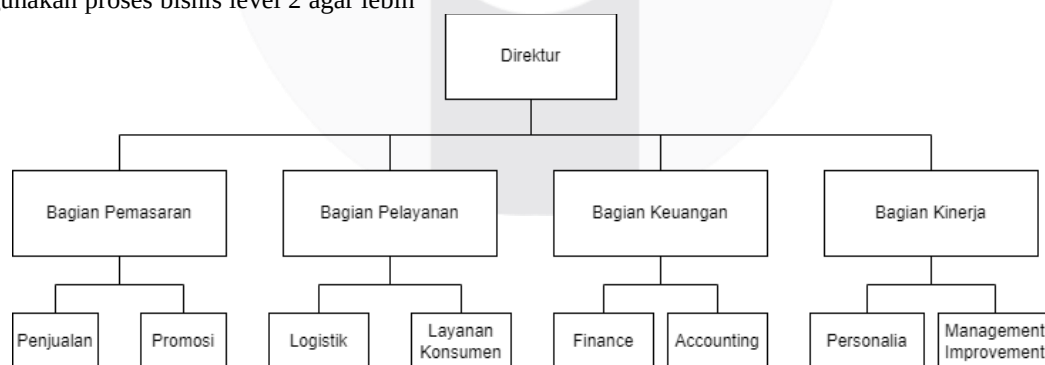
d. RACI Matriks

Dari struktur organisasi usulan yang akan dibuat, penulis menggunakan metode RACI Matriks dengan menggunakan proses bisnis level 2 agar lebih

terperinci, bertujuan untuk menghasilkan struktur organisasi yang sederhana dan menghasilkan proses bisnis yang optimal.

e. Struktur Organisasi Usulan

Hasil dari RACI matrix diatas, penulis dapat menentukan siapa saja yang akan menjadi anggota di struktur organisasi yang diusulkan. Dengan melihat kondisi *existing* di Outwave Apparel, hanya pemilik saja yang menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk melakukan proses bisnis. Setelah melakukan pengolahan dan perancangan data, penulis mengusulkan bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian pelayanan, bagian pelayanan dibagi lagi menjadi 2 unit yaitu bagian logistik dan bagian layanan konsumen. Berikut merupakan gambaran struktur organisasi usulan Outwave Apparel:



Gambar 2 Struktur Organisasi Usulan Outwave Apparel

Gambar diatas merupakan struktur organisasi usulan yang akan diterapkan di Outwave Apparel. Direktur mempunyai bawahan yaitu bagian pemasaran, bagian pelayanan, bagian keuangan dan bagian performansi, semua wewenang dan tugas pembuat keputusan tertinggi adalah direktur Outwave Apparel. Dengan adanya struktur organisasi di Outwave Apparel, dapat membantu dalam menjalankan proses bisnis yang

berjalan di Outwave Apparel sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing tanpa adanya beban pekerjaan.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini telah dilakukan di Outwave Apparel dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Identifikasi proses bisnis dari setiap aktifitas di Outwave Apparel menggunakan pendekatan APQC untuk mengetahui gap. Proses bisnis diambil dari level 2 agar lebih spesifik mendefinisikan proses bisnis yang akan dijalankan di Outwave Apparel. Ada 13 poin yang terdapat di PCF APQC, tetapi tidak semua poin di usulkan di Outwave Apparel, dikarenakan melihat kondisi Outwave Apparel yang masih tergolong perusahaan kecil. Di dapat 10 poin yang sesuai untuk di usulkan di Outwave Apparel yaitu:
 - a. *Understand markets and customers*
 - b. *Develop vision and strategy*
 - c. *Design products and service*
 - d. *Market and sell*
 - e. *Produce and deliver for service manufacturing organizations*
 - f. *Produce and delivery for oriented organizations*
 - g. *Invoice and service customers*
 - h. *Manage financial and physical resources*
 - i. *Manage external relationship*
 - j. *Manage improvement and change*
2. Perancangan struktur organisasi dilakukan dengan menggunakan struktur organisasi fungsional dengan jumlah 4 bagian dan 8 staf yang dipimpin langsung oleh seorang direktur. Staf yang diusulkan dipimpin oleh bagian-bagian yang sudah dirancang yaitu, bagian pemasaran, bagian pelayanan, bagian keuangan dan bagian performansi. Bagian pemasaran mempunyai bawahan 2 staf terdiri dari staf penjualan dan staf promosi yang mempunyai tugas untuk melakukan penjualan produk di Outwave Apparel dan promosi produk Outwave kepada konsumen. Bagian pelayanan mempunyai bawahan 2 staf yaitu staf logistik dan staf layanan konsumen. Bagian keuangan memiliki bawahan 2 staf yaitu, staf *finance* dan staf *accounting*. Bagian performansi memiliki bawahan 2 staf yaitu, staf *personalia* dan staf *management improvement*. Untuk tugas dan tanggung jawab setiap anggota organisasi ditentukan dari hasil analisis proses bisnis sebelumnya. Setelah diidentifikasi tugas dan tanggung jawab setiap unit, diteruskan identifikasi beban kerja dengan menggunakan RACI matriks.

framework-pcf-cross-industry-excel-version-720

- Handoko, T. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harrington, H. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, Competitiveness*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Hasibuan, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- ITGI. (2007). *Cobit 4.1-Process Maturity Assessment Tools*. Retrieved Mei 2021, from <http://www.itgi.org>
- Magal, S., & Word, J. (2021). *Integrated Business Process with ERP Systems*. United State: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Principles of Management*. Tehran: Office of Cultural Studies.
- Tathagati, A. (2014). *Step by Step Membuat SOP*. Jakarta: Efata Publishing.
- Turban, R., Rainer, R., & Potter, R. (2011). *Introduction to Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Weske, M. (2007). *Business Process Management Concept, Languages, Architectures*. Berlin: Springer.

REFERENSI

- APQC. (2018). *Process Classification Framework for Cross Industry*. Retrieved Mei 2021, from <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-clasification->