

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

SDM merupakan unsur yang terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan selain teknologi dan aset lainnya. Pada perkembangan jaman ini SDM berubah menjadi investasi bagi perusahaan atau organisasi (Schuler dan Jackson,1997). Selain pentingnya peran SDM, kualitas dan hasil pekerjaan adalah hal utama yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai visi dan misi. Visi dan misi perusahaan ialah sebuah cara atau tujuan dari perusahaan tersebut berdiri. Sehingga perusahaan harus memiliki SDM yang tepat berkualitas untuk menjalankan setiap proses yang ada di perusahaan guna mencapai visi dan misinya. Tetapi kendala yang sering terjadi bukan hanya pada SDM itu sendiri namun pada pengelolaan atau manajemen (Rivai,2008).

Kualitas SDM yang baik sangat bergantung dengan bagaimana cara perusahaan mengelola setiap SDM dan pekerjaannya agar berjalan baik. Pengelolaan SDM atau manajemen SDM ialah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi fungsi yang dijalankan oleh perusahaan, sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM. Dengan peran yang kurang *signifikan* akan membuat manajemen SDM kurang memiliki perhatian penting bagi perusahaan. Pada perusahaan yang tergolong muda atau baru berdiri, manajemen SDM secara sistematis sering tidak dilakukan. Namun tidak disadari dampak yang terjadi bagi perusahaan ternyata sangat penting.

Dalam manajemen SDM seluruh unsur yang menyangkut tujuan pencapaian visi dan misi harus diatur sedemikian rupa agar mencapai hasil yang memuaskan. Seluruh aspek yang berhubungan dengan kualitas dan hasil pekerjaan harus diatur dengan baik dalam manajemen SDM. Permasalahan manajemen SDM yang berdampak lainnya terlihat pada berat kerja maupun pembagian pekerjaan yang belum merata yang dapat menyebabkan terjadi kesalahan dan kelelahan dalam bekerja yang berakibat hasil kerja yang kurang baik. Beban kerja dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan (Moekijat,1998).

Pada manajemen SDM seluruh aspek mengenai pekerjaan dan kemampuan karyawan dapat dikelola dan disesuaikan dengan kapasitas perusahaan dan karyawan, kemudian manajemen SDM juga dapat mengelola setiap individu agar mencapai hasil maksimal dengan cara yang

berbeda beda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Unsur utama dalam pengelolaan SDM adalah analisa jabatan. Analisa jabatan atau analisa pekerjaan (*job analysis*) diartikan sebagai suatu penentuan dan isi suatu jabatan yang meliputi tugas tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas tugas dalam jabatan yang diterimanya. Didalam analisa jabatan terbagi menjadi 2 bagian penting. Analisa jabatan memiliki bagian yang pertama yaitu deskripsi kerja atau *job description* dan bagian kedua spesifikasi jabatan atau *Job specification*. Pada bagian deskripsi kerja menjelaskan mengenai tanggung jawab pekerjaan dari sebuah jabatan tertentu dan pada bagian spesifikasi kerja menjelaskan mengenai orang yang seharusnya menduduki jabatan tertentu (Siegel dan jon, 2008). Seluruh aspek aspek SDM ini diperhatikan dan dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan (Rivai,2008).

Seperti halnya perusahaan koperasi Inti yang baru diresmikan pada tahun 2012, perusahaan yang bergerak dibidang jasa, berfungsi memenuhi kebutuhan PT Inti seperti pendukung mencari *vendor* bahan baku, delivery produk dan instalasi untuk proses produksi dan jasa PT Inti. Perusahaan yang tergolong baru ini memiliki fungsi lain seperti sebagai sarana pembantu kebutuhan karyawan di lingkungan pekerjaan. Koperasi memiliki 36 pegawai tetap yang terbagi dalam 5 unit, yaitu unit jasa, niaga, simpan pinjam intimart dan SDM umum kuangan. Namun pada akhir tahun 2015 koperasi memutuskan membuat unit baru yaitu unit marketing. Penambahan unit marketing ini disebabkan oleh order yang dahulu hanya dikhususkan dari PT Inti mengalami penurunan. Kemudian pada RAT rapat anggota tahunan memutuskan membuat unit baru yang bertujuan mencari order keluar PT Inti. Koperasi Inti melakukan RAT setiap tahun untuk mengevaluasi pekerjaan dari seluruh unit yang ada di koperasi. Berdasarkan hasil wawancara terhadap pembina koperasi mengalami penurunan di tahun 2015 berikut tabel hasil kinerja berdasarkan wawancara:

Tabel I.1 Target Hasil Unit Koperasi

No	Unit usaha	Target	Hasil
1	Simpan pinjam	A	B
2	Unit jasa	A	C
3	Unit niaga	A	C
4	SDM, umum, akuntansi, keuangan	A	C
5	Intimart	A	B

Ket: A=amat baik, B=baik, C=cukup;

Hasil tabel I.1 diperoleh berdasarkan wawancara yang terdapat di lampiran. Pada hasil wawancara terhadap pembina selaku pemegang jabatan tertinggi memberikan *grade* pada unit yang ada berdasarkan hasil rapat tahunan. Dan diperoleh hasil yang kurang baik di unit jasa niaga dan keuangan. Dari hasil tersebut terlihat adanya pencapaian hasil yang kurang baik atau tidak tercapai maksimal. Dan berdasarkan tabel target unit koperasi yang membuat batasan penelitian hanya mencakup unit jasa, niaga, keuangan dan *marketing* yang belum memiliki deskripsi kerja secara resmi. Penilaian yang dilakukan pembina terhadap pencapaian unit dilihat dari beberapa aspek. Aspek yang pertama berupa penilaian kinerja tahun 2015 berdasarkan hasil penjualan, berikut :

Tabel I.2 Hasil Penjualan

NO	URAIAN	Realisasi 2014	Tahun 2015	
			RKA	Realisasi 2015
1	Simpan Pinjam	5.137.548	5.409.216	4.060.372
2	Jasa	16.321.825	15.656.053	12.829.339
3	Niaga	16.094.824	15.863.283	12.643.904
4	Intimart	2.911.809	3.138.111	2.348.953

Pada tabel I.2 terlihat adanya pencapaian penjualan dari setiap unit di koperasi. Terlihat unit jasa dan niaga mengalami penurunan dari tahun 2014. Berdasarkan hasil wawancara penurunan ini diakibatkan kesalahan manusia bukan mesin atau alat. Pada niaga pencarian *vendor* membuat pekerjaan dari karyawan lain terganggu. Diakibatkan pencarian yang hasus dilakukan

secepatnya sehingga karyawan unit niaga yang melakukan tugas selain pencarian *vendor* harus ikut dalam pencarian. Kemudian pada jasa proses perakitan, delivery dan instalasi memakan waktu yang lama dalam proses order. Membuat jumlah order semakin mengecil dari tahun 2014. Pada kenyataannya koperasi sudah memiliki program kerja dan deskripsi kerja yang tertulis terlampir di lapiran A, namun karyawan sering melakukan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya membuat pencapaian target kinerja menjadi kurang baik. Berikut 17 program kerja yang dibuat oleh koperasi Inti dalam rapat tahunan sebagai program kerja yang akan dilakukan setiap unit selama satu tahun:

Tabel I.3. Program Kerja Koperasi

No	Unit usaha	Program kerja	Tercapai/Tidak
1	Simpan pinjam	Mencari peluang kerja sama dengan bank lain	Kurang tercapai
		Pendanaan difokuskan dari simpan pinjam anggota	Tercapai
		Meningkatkan simpanan berjangka dari anggota	Tercapai
2	Unit jasa	Keluhan <i>user</i> ditanggapi dengan sigap	Kurang tercapai
		Pengurusan dokumen lebih cepat	Kurang tercapai
		Amandemen dokumen sewa yang telah habis	Tercapai
3	Unit niaga	Pengurusan dokumen lebih cepat	Kurang tercapai
		Menyediakan barang kebutuhan <i>user</i>	Tercapai
		Pendanaan PO borongan pekerja PT INTI	Kurang tercapai
4	SDM, umum, akuntansi, keuangan	Pelaksanaan rapat anggota tepat waktu	Kurang tercapai
		Penertiban kebijakan mutu	Tercapai
		Perancangan sistem penggajian berbasis kinerja	Tercapai
		<i>Follow up</i> rekonsiliasi dengan user lebih intens	Kurang tercapai
		Penyajian laporan keuangan lebih cepat	Kurang tercapai
		Rekonsiliasi simpanan, hutang dan pinjaman	Kurang tercapai
5	Intimart	Pembelian barang langsung ke distributor	Tercapai
		Penataan ulang ruangan intimart dan kerjasama dengan Unilever	Kurang tercapai

Dari tabel I.3 terlihat adanya program kerja yang tidak tercapai dan tercapai. Penentuan predikat atau hasil tercapai maupun tidak diberikan manajer berdasarkan pencapaian hasil dari setiap program kerja. Berikut tabel yang akan menjelaskan penyebab program kerja yang tercapai dan tidak tercapai pada koperasi Inti.

Tabel I.4 Penyebab Deskripsi tidak tercapai

No	Unit usaha	Grade	Program kerja	TT/T	Deskripsi kerja yang tidak atau dikerjakan rangkap	Penyebab
2	Unit jasa	C	Keluhan <i>user</i> ditanggapi dengan sigap	TT	Melakukan proses pengurusan, Asuransi, <i>delivery</i> ke Instansi terkait -	Menghitung harga sewa AOD
			Pengurusan dokumen lebih cepat	TT	Rekapitulasi tagihan	Negosiasi dengan supplier dan pelanggan/ <i>customer</i> merekap pembayaran atas pengurusan <i>delivery</i> selama 1 bulan, kemudian dibuat voucher penerimaan dan diserahkan ke bagian Keuangan
			Amandemen dokumen sewa yang telah habis	T		

3	Unit niaga	C	Pengurusan dokumen lebih cepat	TT	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat dokumen tagihan - <i>Service</i> alat <i>Service</i> /instalasi <i>software</i> 	Mencari proyek ke divisi-divisi internal PT INTI dan dari luar PT INTI
			Menyediakan barang kebutuhan <i>user</i>	T		
			Pendanaan, PO borongan pekerja PT INTI	TT	<ul style="list-style-type: none"> - Mengirim barang ke <i>customer</i> - Mencari mitra - Mengelola hasil kerja 	
4	SDM, umum, akuntansi, keuangan	C	Pelaksanaan rapat anggota tepat waktu	TT	<ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan isi konten rapat anggota 	Melakukan pembayaran kepada vendor dan pembayaran ke unit-unit usaha
			Penertiban kebijakan mutu	T		
			Perancangan sistem penggajian berbasis kinerja	T		
			<i>Follow up</i> rekonsiliasi dengan <i>user</i> lebih intens	TT	Rekonsiliasi Piutang dengan akuntansi dan kasir	Membuat laporan bank dan kas
			Penyajian laporan keuangan lebih cepat	TT	<ul style="list-style-type: none"> - Menyerahkan tagihan ke pelanggan 	Melakukan pembayaran kepada <i>vendor</i> dan

					- Melakukan monitoring pembayaran setelah dokumen penagihan diserahkan	pembayaran ke unit-unit usaha
			Rekonsiliasi simpanan, hutang dan pinjaman	TT	- Rekonsiliasi Piutang dengan akuntansi dan kasir - Membuat Laporan Manajemen	Membuat laporan penagihan

Ket:

TT= Tidak tercapai

T =Tercapai

Dari tabel I.4 terlihat penyebab pekerjaan yang dikerjakan maupun tidak. Ini yang membuat koperasi berkeinginan memiliki masukan untuk perbaikan deskripsi kerja. Pada pekerjaan pada bagian service alat terkadang tidak dilakukan dan sering menjadi kerugian dalam proses order, karena akan ada barang yang dikembalikan oleh konsumen. Apabila melewati masa waktu tenggang barang tidak dapat di kembalikan ke produsen pembuat alat akan menjadi kerugian bagi koperasi dikarenakan adanya penyetokan yang tidak diinginkan. Kenyataannya pekerjaan tersebut sudah diberikan pada *Staff* yang berfungsi sebagai operator pengolah data, namun pegawai menjelaskan bahwa pegawai tersebut sibuk melakukan pekerjaan pencarian order keluar PT INTI. Pencarian order keluar PT INTI merupakan sumber pemasukan yang baru dan menjadi salah satu sumber pemasukan utama dari koperasi Inti. Dalam situasi ini bisa dikatakan pekerjaan pencarian order keluar perusahaan adalah sumber dana utama yang membuat perusahaan koperasi ini bertahan. Situasi demikian yang membuat seluruh pegawai yang memiliki pengalaman dalam hal tersebut dimintai kontribusinya dan berakibat ada pekerjaan yang sebenarnya dapat terabaikan. Dari kejadian tersebut yang membuat *manager* SDM memberikan pencapaian program kerja kurang baik pada beberapa unit. Dan pada awal tahun 2016 unit marketing dibuat untuk mengerjakan bagian pemasaran, namun pada hasilnya pegawai dari unit lain juga yang mengisi pekerjaan unit marketing yang deskripsi kerjanya masih dalam proses perancangan. Ini yang membuat peneliti membuat perencanaan untuk marketing juga.

Dari hasil wawancara terlihat pekerjaan dari unit yang masih belum tetap dan masih berubah ubah seiring adanya kebutuhan. Situasi ini memiliki dampak pada pencapaian target yang kurang baik bagi perusahaan. Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan (Rivai,2008). Pada manajemen SDM, deskripsi kerja yang baik membuat sebuah pekerjaan yang ada di perusahaan mencapai hasil yang baik dengan proses pekerjaan yang dilakukan sesuai prosedur. Kemudian pegawai yang melaksanakan jabatan tersebut sesuai pekerjaan dan mengerti akan pekerjaannya yang akan menghasilkan hasil yang baik bagi perusahaan. Ini yang belum dimiliki oleh perusahaan koperasi Inti (Schuler dan. Jackson,1997).

Perancangan deskripsi kerja yang akan dilakukan akan berpengaruh pada aspek aspek mulai dari pekerjaan, pembagian pekerjaan, penempatan tenaga kerja, menentukan besar upah, merancang jalur karir pegawai, menetapkan deskripsi kerja pegawai yang pantas dan adil sampai merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif. Deskripsi kerja yang baik tidak hanya

memberikan manfaat bagi organisasi ataupun perusahaan namun analisa pekerjaan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan pribadi. Selain itu dampak dari deskripsi kerja yang baik yaitu pada penempatan posisi sesuai kemampuan akan membuat pegawai tersebut memiliki kesempatan untuk merealisasikan potensi yang dimilikinya seoptimal mungkin (Siegel dan Jon,2008).

Pada pengumpulan data deskripsi kerja dapat dilakukan dengan penggabungan beberapa metode, seperti metode wawancara, observasi langsung dan melakukan perancangan deskripsi kerja menggunakan *framework* APQC dan *RACI chart*. Dari *framework* APQC menghasilkan alur proses bisnis yang tetap dan dijadikan dalam level 0 sampai level 3. Kemudian akan dilanjutkan dengan menggunakan metode *RACI chart* untuk menentukan setiap pemangku jabatan dari setiap aktivitas. Setelah pemangku jabatan memiliki peran atau aktivitas yang sudah di buat dengan *framework* APQC akan menghasilkan deskripsi kerja yang baru yang dapat ditambahkan pada deskripsi kerja yang lama. Metode pengumpulan data menggunakan metode kombinasi tersebut diharapkan dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan penjabatan yang digunakan. (Schuler dan Jackson,1997). Metode menggunakan *framework* APQC dan *RACI chart* diharapkan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dialami oleh koperasi Inti.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka dirumuskan permasalahan yang akan diangkat sebagai bahan untuk penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apa saja gap aktivitas pada koperasi Inti berdasarkan *Framework* APQC?
2. Bagaimana pemetaan aktivitas yang ada pada *framework* APQC untuk setiap unit pada *RACI chart*?
3. Bagaimana hasil rancangan deskripsi kerja pada bagian operasional koperasi Inti?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menghasilkan gap aktivitas yang dikelompokkan pada no gap, partial gap dan full gap.
2. Menentukan pemangku jabatan berdasarkan aktivitas dan unit yang ada di koperasi.
3. Merancang deskripsi kerja pada bagian operasional koperasi Inti.

1.4. Batasan Penelitian

Batasan penelitian atau lingkup penelitian, antara lain:

1. Penelitian hanya memberikan usulan tidak sampai ke tahap implementasi.
2. Penelitian hanya sampai tahap pemberian solusi.
3. Penelitian dimulai dari struktur organisasi.
4. Penelitian hanya sampai deskripsi kerja.
5. Perancangan deskripsi kerja hanya unit jasa, niaga, *marketing*, keuangan, *manager* dan pembina.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian di antara lain:

1. Hasil dari penelitian dapat menjadi masukan kepada perusahaan agar setiap pegawai perusahaan dapat memiliki penanggung jawab pekerjaan yang tetap.
2. Hasil dari penelitian dapat menjadi masukan kepada perusahaan lain yang sebagai pembaca.
3. Sebagai bahan rujukan untuk peneliti selanjutnya.

1.6. Sistematika Penulisan

Pada sistematika penulisan ini menjelaskan gambaran dari penelitian secara garis besar, berikut sistematika penulisan:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bagian kedua membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel

penelitian, menyusun kuesioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

BAB IV PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data data yang berasal dari perusahaan. data data yang mendukung perancangan deskripsi kerja. Data yang dikumpulkan dapat berupa wawancara, observasi dan referensi. Data diolah untuk menghasilkan deskripsi kerja yang sesuai untuk koperasi Inti.

BAB V PERANCANGAN, ANALISIS DESKRIPSI KERJA

Pada bab ini berisikan analisis dan pemetaan dari aktivitas gap kedalam APQC. Dan penentuan penanggung jabatan untuk menghasilkan deskripsi kerja.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan bab yang terakhir dan menjelaskan hasil kesimpulan dan saran dari penelitian.