

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang dari permasalahan yang ada di perusahaan, alternatif solusi, perumusan masalah, perumusan tujuan perancangan, manfaat dari perancangan, serta akan dijelaskan sistematika penulisan dari perancangan tugas akhir ini. Tahap awal dari Bab ini adalah menampilkan informasi mengenai kondisi terkini dari perusahaan beserta data untuk mendukung agar dapat diungkapkan dengan jelas. Kemudian dilakukan identifikasi akar permasalahan yang selanjutnya akan dirumuskan terkait alternatif solusi untuk menyelesaikan dari setiap akar masalah yang ada. Setelahnya akan diputuskan solusi terbaik berdasarkan pemilihan yang telah disesuaikan dengan kondisi eksisting perusahaan.

I.1 Latar Belakang

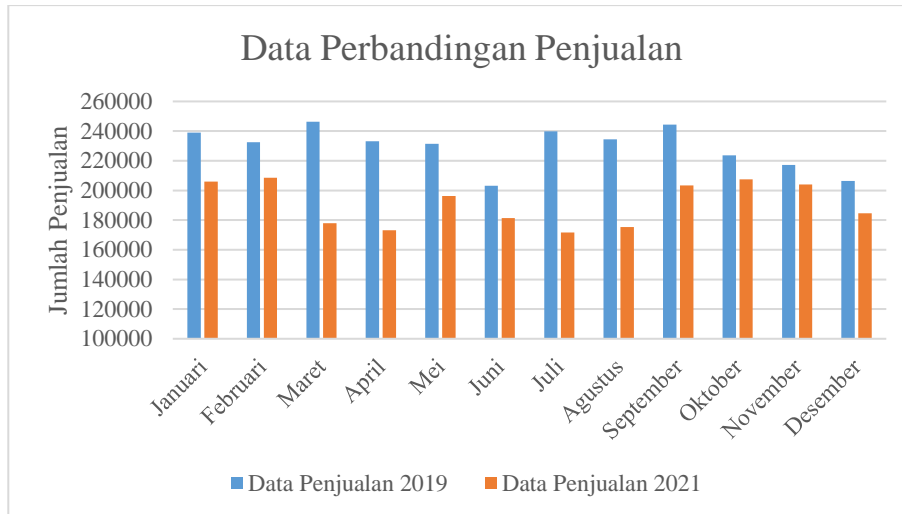
Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu manajemen yang berfokus kepada pengelolaan sumber daya manusia yang fleksibel, karena memungkinkan organisasi untuk meregang dan beradaptasi dengan persyaratan yang berubah, tidak pasti dan beragam baik secara lingkungan internal maupun eksternal berdasarkan Kumara dan Pradhan dalam (Ali et al., 2017). Selain itu, manajemen sumber daya manusia dapat diyakini sangat berkaitan dalam strategi bisnis untuk mendukung suatu inovasi perusahaan yang lebih efektif berdasarkan Kozlowski dalam (Ali et al., 2017).

Dalam membantu meningkatkan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan sejumlah sumber daya pendukung yang mampu mendukung dalam proses perkembangan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten agar mampu beradaptasi sesuai dengan strategi bisnis perusahaan dan budaya organisasi yang mendukung proses perkembangan organisasi agar lebih baik. Menurut Sackett dan Laczko dalam (Anyakoha, 2019) berpendapat bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Organisasi akan mampu memiliki keunggulan kompetitif apabila berhasil menjadikan sumber daya manusia sebagai strategi perencanaan.

Dengan pesatnya pertumbuhan pada era industri saat ini, dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang lebih baik agar mampu bersaing dengan perusahaan lain supaya memiliki daya saing yang kuat. Maka perusahaan diharapkan mampu mengelola dan membantu dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas baik dapat mendukung tingkat keberhasilan organisasi karena memiliki daya saing yang kuat. Kapabilitas sumber daya manusia yang baik dapat dikelola dengan memperhatikan proses yang berbasis informasi. Perusahaan dapat melaksanakan interaksi dari berbagai jenis sumber daya untuk membantu dalam proses peningkatan kapabilitas dalam jangka panjang.

PT XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang Manufaktur. Produk yang dihasilkan oleh PT XYZ adalah tas, pakaian, dan perlengkapan lain sesuai dengan desain dan kualitas yang diharapkan oleh konsumen. PT XYZ selalu meningkatkan mutu kualitas produk dan pelayanan agar hasil yang dicapai memuaskan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, PT XYZ memiliki departemen yang khusus untuk menangani segala kebutuhan bahan baku produk yang akan di produksi yaitu Departemen Logistik. Departemen Logistik merupakan sebuah departemen di PT XYZ yang berfokus terhadap penyediaan dan penyimpanan barang. Setelah bahan baku sudah tersedia maka tahap selanjutnya adalah proses produksi yang akan menghasilkan produk jadi sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

PT XYZ menjalin kerja sama dengan beberapa perusahaan yang dijadikannya sebagai *partner* untuk dapat menjualkan produk yang telah dihasilkan kepada konsumen secara langsung. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Manajer *Human Capital*, menyatakan bahwa PT XYZ memproduksi barang sesuai dengan permintaan dan standar yang telah ditetapkan. Kemudian, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Manajer *Sales*, didapatkan data penjualan pada tahun 2021 yang mana hasil tersebut dinilai tidak maksimal apabila jika dibandingkan dengan tahun 2019. Disajikan data penjualan yang telah dicapai pada tahun 2021 dan membandingkannya dengan data penjualan tahun 2019:



Gambar I.1 Data Perbandingan Penjualan Tahun 2019 dan 2021

(Sumber: PT XYZ, Tahun 2021)

Gambar I.1 menampilkan data perbandingan penjualan yang telah dilaksanakan oleh PT XYZ pada tahun 2019 dan tahun 2021. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilaksanakan kepada Manajer *Sales*, terdapat penurunan jumlah penjualan pada tahun 2021. Hasil ini berdasarkan perbandingan antara tahun 2021 dengan tahun 2019 dimana angka perbandingan ini disesuaikan dengan kondisi yang dialami oleh PT XYZ, karena pada tahun 2020 seluruh bidang mengalami guncangan yang menyebabkan terganggunya stabilitas perusahaan salah satu dampaknya yaitu hasil penjualan PT XYZ. Pada tahun 2021, PT XYZ sudah kembali kepada kondisi yang lebih stabil dimana hasil penjualan mencapai angka sekitar 2.289.750 produk. Namun, apabila dibandingkan dengan tahun 2019 terdapat kendala yaitu penurunan penjualan dimana pada tahun ini dapat mencapai 2.751.160 produk. Hal ini menimbulkan penurunan penjualan sekitar 17% atau selisih penjualan sebesar 461.410 produk.

Hal ini dapat terjadi dikarenakan beberapa faktor yang menyebabkan penurunan penjualan. Dari informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara kepada beberapa pihak perusahaan, salah satu penyebab menurunnya penjualan adalah proses pemasaran yang dilakukan oleh Sub Departemen *Sales* masih menggunakan sistem *online* dan *offline* yang kurang maksimal. Hal ini terjadi karena dalam proses pemasaran menggunakan sistem *offline* hanya menanyakan kepada konsumen yang telah menjalin hubungan kerja sama terkait penambahan

produk atau tidak, sedangkan untuk sistem *online* hanya melaksanakan pemasaran beberapa kali dan tidak tertuju kepada peningkatan penjualan. Dengan begitu, hal ini dapat dinyatakan bahwa kurang maksimalnya pemasaran yang dilakukan oleh Sub Departemen *Sales* berakibat kepada penurunan penjualan. Selain itu, Sub departemen *Sales* dalam proses pemasarannya belum memanfaatkan sistem *digital marketing* yang mana hal tersebut dapat membantu pertumbuhan penjualan PT XYZ.

Tabel I.1 Data Kecacatan Bahan Baku

(Sumber: PT XYZ, Tahun 2021)

Periode	Jenis Barang			Cacat	Standar
	Aksesoris (Box)	Fabric (Gulung)	Webbing (Gulung)		
1	197	2235	410	2,48%	2,50%
	0,73%	0,88%	0,87%		
2	178	2017	370	2,42%	2,50%
	0,69%	0,93%	0,80%		
3	182	2071	380	2,77%	2,50%
	0,81%	1,01%	0,95%		
4	71	799	147	2,65%	2,50%
	0,44%	0,56%	0,27%		
	83	945	173		
	0,39%	0,45%	0,54%		
5	197	2235	410	2,49%	2,50%
	0,79%	0,85%	0,85%		
6	197	2235	410	2,61%	2,50%
	0,76%	0,94%	0,91%		
Total	4,61%	5,62%	5,19%	15,42%	

Tabel I.1 menyajikan data kecacatan bahan baku yang terjadi selama proses pengadaan barang pada tahun 2021. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada Manajer Logistik, didapatkan data mengenai kecacatan bahan baku selama proses pengadaan barang pada tahun 2021. Data ini disajikan dalam jangka waktu 6 periode, dimana 1 periode pengadaan barang yaitu selama 2 bulan. Namun pada periode ke-empat terjadi kendala dalam proses pemesanan dikarenakan harga bahan baku yang terlalu tinggi jika dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sesuai data diatas, dapat dilihat pada periode 3, 4, dan

6 mengalami peningkatan terjadinya kecacatan bahan baku. PT XYZ telah menetapkan sebesar 2,5% sebagai batas toleransi untuk kecacatan bahan baku. Namun pada periode 3 tingkat kecacatan bahan baku sebesar 2,77% yang mana menimbulkan selisih sebesar 0,27%. Kemudian pada periode 4 tingkat kecacatan bahan baku sebesar 2,65% yang mana menimbulkan selisih sebesar 0,15%, dan pada periode 6 tingkat kecacatan bahan baku sebesar 2,61% yang menimbulkan selisih sebesar 0,11%. Hal ini berpengaruh kepada terhambatnya proses produksi yang disebabkan karena tidak adanya staf *Quality Assurance* yang menangani pengadaan barang, sehingga jika terjadi kecacatan barang tidak memiliki waktu yang cukup untuk proses *claim* penggantian. Dengan terhambatnya proses produksi maka hasil produksi tidak dapat tercapai, dimana hal tersebut berdampak kepada penurunan penjualan.

Tabel I.2 Data Realisasi Pengadaan Bahan Baku Tahun 2021

(Sumber: PT XYZ, 2021)

Periode	Jenis Barang			Target	Realisasi
	Aksesoris (Box)	Fabric (Gulung)	Webbing (Gulung)		
1	197	2235	410	2841	2765
2	178	2017	370	2564	2491
3	182	2071	380	2633	2554
4	71	799	147	2218	985
	83	945	173		1165
5	197	2235	410	2841	2763
6	197	2235	410	2841	2759
Total	1104	12535	2300	15939	15482

Tabel I.2 menyajikan data realisasi pengadaan bahan baku selama tahun 2021. Dalam data tersebut, realisasi pengadaan bahan baku selama tahun 2021 secara menyeluruh tidak mencapai target yang diharapkan. Faktor tersebut disebabkan karena adanya kecacatan bahan baku dan kelalaian yang dilaksanakan oleh karyawan pengadaan karena tidak memiliki arahan dalam menjalani tugas. Fakta lainnya adalah dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan, karyawan *procurement* hanya berdasarkan uraian jabatan sebelum adanya perubahan struktur organisasi dan hanya berdasarkan arahan dari atasan. Perubahan struktur organisasi yang dialami oleh Departemen Logistik berdampak kepada adanya pemangkasan

jumlah karyawan, penggabungan jabatan, dan penggabungan dua departemen yaitu Departemen *Procurement* dan *Storage* yang saat ini bertransformasi menjadi sub departemen. Disajikan informasi perubahan struktur organisasi pada tahun 2020 dan tahun 2021:

Tabel I.3 Struktur Organisasi Departemen *Procurement* dan *Storage* Tahun 2020
(Sumber: PT XYZ, Tahun 2021)

Nama Departemen	<i>Procurement</i>	<i>Storage</i>
Nama Jabatan	1 <i>Procurement Manager</i>	1 <i>Storage Manager</i>
	2 <i>Import Procurement SC</i>	2 <i>Storage Section Chief</i>
	3 <i>Local Procurement SC</i>	3 <i>Supervisor Accessories</i>
	4 <i>General Procurement SC</i>	4 <i>Supervisor Administration</i>
	5 <i>Import Procurement Supervisor</i>	5 <i>Accessories Receiving & Stock Coordinator</i>
	6 <i>Import Procurement Staff (Acc)</i>	6 <i>Fabric Receiving & Stock Coordinator</i>
	7 <i>Import Procurement Staff (Fabric)</i>	7 <i>Accessories Stock Preparation Operator</i>
	8 <i>Development Staff</i>	8 <i>Supervisor Fabric</i>
	9 <i>Local Procurement Staff (Label & Packaging)</i>	9 <i>Accessories Receiving Operator</i>
	10 <i>Local Procurement Staff (Webbing & Cutting Pieces)</i>	10 <i>Fabric Receiving & QC Leader</i>
	11 <i>General Procurement Staff</i>	11 <i>Administration Coordinator</i>
	12 <i>Field General Procurement</i>	12 <i>Expedition Administration</i>
	13 <i>Local Procurement Staff (Foam, Thread, & Fabric)</i>	13 <i>Distribution Coordinator</i>
	14 <i>Development Administration</i>	14 <i>Distribution Operator</i>
	15 <i>General Procurement Administration</i>	15 <i>Outgoing Administration</i>
	16 <i>Local Procurement Staff (Pre-Treatment & Development)</i>	16 <i>Fabric Receiving Operator</i>
	17 <i>Incoming Administration</i>	
	18 <i>Preparation Administration</i>	
	19 <i>Fabric Distribution Operator</i>	

Tabel 1.3 menjelaskan detail dari jabatan yang dimiliki oleh Departemen Logistik sebelum dilaksanakannya restrukturisasi organisasi. Dapat diketahui bahwa sebelum adanya perubahan struktur organisasi, Departemen *Procurement* dan *Storage* tidak berada pada satu departemen. Departemen *Procurement* memiliki 16 jabatan untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam proses

pengadaan barang dan jas yang terdiri dari tingkat *Manager*, *Section Chief*, *Staff*, dan *Operator*. Selain itu, Departemen *Storage* memiliki 19 jabatan yang berfungsi dalam proses distribusi barang, penerimaan barang, pengiriman barang, *quality control* barang dan produk, administrasi ketersediaan barang, serta seluruh informasi mengenai pergudangan yang terdiri dari tingkat *Manager*, *Supervisor*, *Coordinator*, *Staff*, dan *Operator*. Kemudian Departemen Logistik melaksanakan perubahan struktur organisasi pada tahun 2021 yaitu:

Tabel I.4 Struktur Organisasi Departemen Logistik Tahun 2021

(Sumber: PT XYZ, Tahun 2021)

Nama Departemen	Logistik			
Nama Jabatan	<i>Manager Logistic</i>			
Sub Departemen	<i>Procurement</i>		<i>Storage</i>	
Nama Jabatan	1	<i>Procurement Section Chief</i>	1	<i>Storage Section Chief</i>
	2	<i>Import Procurement Staff (Accessories)</i>	2	<i>Stock & Preparation Coordinator</i>
	3	<i>Import Procurement Staff (Fabric)</i>	3	<i>Administration Coordinator</i>
	4	<i>Local Procurement Staff (Fabric & Webbing)</i>	4	<i>Receiving, QC, & Distribution Coordinator</i>
	5	<i>Local Procurement Staff (Accessories)</i>	5	<i>Incoming Administration</i>
	6	<i>Local Pre-Treatment Staff</i>	6	<i>Outgoing Administration</i>
	7	<i>Development Raw Material (Bags & Non Bag)</i>	7	<i>Receiving & QC (Fabric & Accessories)</i>
	8	<i>Local Procurement Staff (General)</i>	8	<i>Fabric Stock & Preparation</i>
	9	<i>Local Procurement Operator (General)</i>	9	<i>Accessories Stock & Preparation</i>
			10	<i>MIR Report & Barcoding</i>
			11	<i>Distribution Fabric & Accessories</i>

Tabel I.4 menampilkan detail informasi terkait jabatan yang dimiliki oleh Departemen Logistik setelah mengalami restrukturisasi organisasi. Dari data tersebut menjelaskan bahwa dengan dilaksanakannya restrukturisasi organisasi, maka Departemen *Procurement* dan *Storage* akan beralih menjadi Sub departemen yang berada dibawah Departemen Logistik. Tujuan dari

restrukturisasi organisasi ini adalah untuk memangkas jalur koordinasi yang dapat memfokuskan karyawan terhadap batasan tanggung jawab dan tugas yang dimiliki agar struktur organisasi menjadi lebih efektif. Selain itu, bertujuan untuk memangkas jumlah karyawan yang dimiliki oleh kedua departemen yang diakibatkan oleh tinggi biaya produksi tidak langsung selama masa pandemi agar lebih efisien.

Pemangkasan jabatan yang dilakukan pada Sub departemen *Procurement* adalah memangkas karyawan yang sebelumnya memiliki 16 jabatan menjadi 9 jabatan. Pemangkasan ini berdampak kepada adanya penggabungan fungsi dan tugas yang dikerjakan oleh karyawan di Departemen Logistik. Salah satu contoh perubahan fungsi dan tugas yang ada di Sub departemen *Procurement* adalah *Import Section Chief*, *Local Section Chief*, *General Section Chief* menjadi jabatan *Procurement Section Chief*. Selain itu, pemangkasan jabatan juga dilaksanakan oleh Sub departemen *Storage* yang memangkas jumlah jabatan dari 19 jabatan menjadi 11 jabatan. Salah satu perubahan fungsi dan tugas yang dialami di Sub departemen *Storage* adalah peleburan level jabatan *Section Chief*, *Supervisor*, dan *Coordinator* menjadi satu level jabatan yaitu *Coordinator*. Dengan begitu, untuk seluruh jabatan di Departemen Logistik mengalami perubahan secara fungsi dan tugas yang dilaksanakan.

Tabel I.5 Data *Defect* Produk
(Sumber: PT XYZ, Tahun 2021)

Bulan	Penjualan	Target	<i>Defect</i> Produk
Januari	205900	200000	2,30%
Februari	208600	200000	2,49%
Maret	177800	200000	2,58%
April	173100	200000	2,33%
Mei	196300	200000	2,52%
Juni	181400	200000	2,47%
Juli	171550	200000	2,61%
Agustus	175400	200000	2,60%
September	203400	200000	2,35%
Oktober	207500	200000	2,54%
November	204100	200000	2,30%

Tabel I.5 Data *Defect* Produk (Lanjutan)

(Sumber: PT XYZ, Tahun 2021)

Bulan	Penjualan	Target	<i>Defect</i> Produk
Desember	184700	200000	2,48%

Tabel I.5 menyajikan data mengenai *defect* produk yang dialami selama tahun 2021. Produk yang dihasilkan oleh PT XYZ memiliki toleransi yang dapat lolos sebesar 2,5%. Namun dari data diatas, terdapat beberapa bulan yang melampaui batas toleransi yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa bulan yang mengalami peningkatan persentase *defect* produk yaitu pada bulan Maret, Mei, Juli, Agustus, dan Oktober yang masing-masing nilainya sebesar 2,58%; 2,52%; 2,61%; 2,60%; dan 2,54%. Hal ini dapat terjadi disebabkan beberapa masalah yaitu terjadinya penurunan fokus kerja pada saat melaksanakan *quality control* karena masih dilakukan secara manual.

Tabel I.6 Data Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dolar Tahun 2021

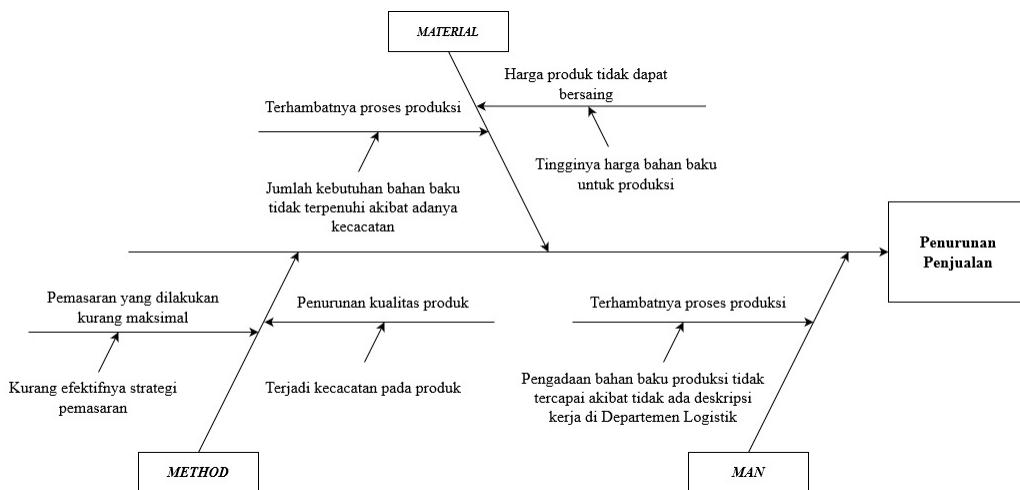
(Sumber: <https://datacenter.ortax.org/>)

Bulan	Kurs Tengah per Bulan	Standar	Gap
Januari	Rp14.062	Rp14.300	Rp238
Februari	Rp14.047		Rp253
Maret	Rp14.421		-Rp121
April	Rp14.555		-Rp255
Mei	Rp14.316		-Rp16
Juni	Rp14.342		-Rp42
Juli	Rp14.513		-Rp213
Agustus	Rp14.397		-Rp97
September	Rp14.257		Rp43
Oktober	Rp14.196		Rp104
November	Rp14.266		Rp34
Desember	Rp14.330		-Rp30

Tabel I.6 menyajikan data nilai tukar rupiah terhadap dolar selama tahun 2021. Data tersebut menampilkan informasi kurs tengah per bulan selama tahun 2021,

standar harga yang ditetapkan oleh PT XYZ untuk melakukan pembelian barang, dan selisih harga yang terjadi selama proses pembelian. Pengadaan yang dilakukan oleh PT XYZ dilakukan dengan menggunakan kurs dolar karena pembelian barang mayoritas menggunakan bahan baku impor dengan standar nilai tukar sebesar Rp 14.300. Kemudian terdapat beberapa bulan yang memiliki selisih terhadap standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu pada bulan Maret, April, Mei, Juni, Juli, Agustus, dan Desember yang masing-masing memiliki nilai sebesar -Rp 121, -Rp 255, -Rp 16, -Rp 42, -Rp 213, -Rp 97, dan -Rp 30.

Sesuai dengan informasi mengenai kondisi perusahaan, disajikan *fishbone diagram* yang akan menampilkan akar permasalahan dari kondisi yang tengah dihadapi oleh PT XYZ:



Gambar I.2 *Fishbone Diagram*

Gambar I.2 berisi tentang gambaran permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT XYZ adalah penurunan jumlah penjualan produk. Pada *fishbone diagram* ini menjelaskan penyebab dan dampak dari permasalahan yang tengah dihadapi oleh PT XYZ yang terdiri dari beberapa faktor yaitu *Material*, *Method*, dan *Man*. Faktor *material* dalam permasalahan ini yaitu terhambatnya proses produksi dan harga produk yang tidak dapat bersaing. Terhambatnya proses produksi merupakan dampak yang ditimbulkan oleh akar masalah yaitu jumlah kebutuhan bahan baku yang tidak terpenuhi akibat adanya kecacatan pada bahan baku yang melampaui batas toleransi yang telah ditetapkan oleh PT XYZ. Selain itu,

permasalahan lain dari faktor material adalah harga produk yang tidak bersaing disebabkan oleh masalah tingginya harga bahan baku produksi. Hal ini dapat terjadi karena dalam proses pengadaan bahan baku, menggunakan produk impor yang mana dalam proses pembelian menggunakan dolar. Hal ini yang menjadi penyebab karena nilai tukar rupiah terhadap dolar bergerak secara fluktuatif.

Terdapat faktor *Method* dalam permasalahan ini yaitu adanya penurunan kualitas produk dan pemasaran yang dilakukan kurang maksimal. Dalam permasalahan terkait penurunan kualitas disebabkan oleh tingginya kecacatan produk dimana perusahaan telah menetapkan angka toleransi sebesar 2,5% namun berdasarkan data tahun 2021 terdapat beberapa bulan dimana hasil dari kecacatan produk melampaui batas yang ditetapkan. Permasalahan ini menjadi salah satu penyebab mengapa penjualan pada tahun tersebut mengalami penurunan. Adapun permasalahan lain mengenai faktor metode yaitu kurang maksimalnya pemasaran yang dilakukan oleh Sub departemen *Sales*. Hal ini disebabkan pemasaran yang dilaksanakan kurang efektif bagi tujuan perusahaan karena tidak berfokus kepada peningkatan penjualan setelah adanya guncangan ekonomi secara nasional maupun internasional.

Kemudian terdapat faktor *Man* dalam permasalahan yaitu terhambatnya proses produksi yang disebabkan oleh tidak tercapainya pengadaan bahan baku produksi akibat dari tidak adanya deskripsi pekerjaan bagi karyawan di Departemen Logistik. Tidak tercapainya pengadaan bahan baku dapat terjadi karena minimnya informasi mengenai tugas dan tanggung jawab yang mengakibatkan para karyawan belum memiliki acuan untuk bisa menangani sesuai dengan prosedur perusahaan. Selain itu, dengan tidak adanya dokumen deskripsi pekerjaan akan menyebabkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan, tidak meratanya pembagian tugas, dan ketidakjelasan target pencapaian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

I.2 Alternatif Solusi

Dalam subbab ini menjelaskan alternatif solusi dari masing-masing permasalahan yang ada di PT XYZ. Dalam subbab ini terdapat poin penting dalam pemilihan solusi seperti detail akar masalah beserta potensi solusinya, persentase terjadinya

permasalahan di perusahaan, dan penentuan solusi yang akan dilakukan proses perancangan.

Dalam penyusunan alternatif solusi ini akan memberikan gambaran secara jelas dalam proses pemilihan solusi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di PT XYZ. Disajikan data Alternatif solusi yang berisikan akar permasalahan beserta potensi solusi yang dapat dicapai yaitu:

Tabel I.7 Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Kebutuhan bahan baku tidak terpenuhi akibat adanya kecacatan	Perancangan sistem <i>quality assurance</i> bahan baku
2	Tidak ada deskripsi kerja di Departemen Logistik	Perancangan analisis jabatan di Departemen Logistik
3	Terjadi kecacatan pada produk jadi	Perancangan sistem pengendalian kualitas untuk menurunkan jumlah kecacatan hasil produksi
4	Kurangnya strategi pemasaran	Perancangan strategi <i>digital marketing</i> untuk meningkatkan pemasaran
5	Harga produk tidak dapat bersaing	Tidak memiliki solusi, karena nilai tukar rupiah terhadap dolar adalah faktor eksternal dan diluar kendali perusahaan.

Tabel I.7 menerangkan akar masalah yang menjadi penyebab dari kondisi yang sedang dialami oleh PT XYZ. Didapatkan empat akar masalah dan masing-masing memiliki potensi solusi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dari setiap permasalahan. Selanjutnya dilakukan diskusi dengan Manajer Logistik, Manajer *Sales*, Manajer Produksi, dan Manajer *Human Capital* selaku pihak yang bertanggung jawab dari setiap akar permasalahan yang ada.

Hasil dari diskusi yang telah dilaksanakan dengan pihak perusahaan didapatkan jumlah aktivitas penyebab masalah yang dihadapi oleh perusahaan sesuai dengan akar permasalahan. Disajikan data jumlah permasalahan yang terjadi selama satu tahun dan persentase yang dimiliki yaitu:

Tabel I.8 Analisis Pemilihan Solusi

No.	Akar Masalah	Triwulan				Jumlah	Persentase
		1	2	3	4		
1	Kebutuhan bahan baku tidak terpenuhi akibat adanya kecacatan	2	3	2	2	9	21%
2	Tidak ada deskripsi pekerjaan di Departemen Logistik	6	5	3	5	19	44%
3	Terjadi kecacatan pada produk jadi	2	1	3	1	7	16%
4	Kurang efektifnya strategi pemasaran	1	3	2	2	8	19%
						43	100%

Tabel I.8 menjelaskan jumlah masalah yang terjadi selama empat periode triwulan. Dapat diketahui akar masalah terkait tidak terpenuhinya kebutuhan bahan baku akibat adanya kecacatan yaitu berjumlah 9 kali dengan persentase sebesar 21%. Hal ini berdasarkan jumlah banyaknya paket yang mengalami kecacatan. Kemudian terdapat akar masalah lain yaitu tidak adanya deskripsi pekerjaan di Departemen Logistik terjadi sebanyak 19 kali dan memiliki persentase sebesar 44%.

Terdapat akar masalah lain yaitu adanya kecacatan pada produk jadi yang dihasilkan yang terjadi sebanyak 7 kali dengan persentase sebesar 16%. Hal ini berdasarkan jumlah hari aktif proses produksi barang. Dan akar masalah yang terakhir adalah kurang efektifnya strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT XYZ. Jumlah kasus yang terjadi berdasarkan hasil pemasaran setiap bulannya yang kemudian diakumulasi dengan jumlah kasus sebanyak 8% dan memiliki persentase sebesar 19%. Dari hasil tersebut, didapatkan persentase terbesar yaitu 44% dengan permasalahan tidak adanya deskripsi pekerjaan di Departemen Logistik yang menyebabkan terhambatnya proses produksi. Kemudian untuk persentase terkecil yaitu sebesar 16% dengan permasalahan adanya kecacatan pada produk jadi yang melebihi batas toleransi yang telah ditetapkan. Disajikan data peringkat akar masalah yang telah disesuaikan dari persentase terbesar sampai persentase terkecil:

Tabel I.9 Peringkat Akar Masalah

Akar Masalah	Persentase	Peringkat
Tidak ada deskripsi pekerjaan di Departemen Logistik	44%	1
Kebutuhan bahan baku tidak terpenuhi akibat adanya kecacatan	21%	2
Kurang efektifnya strategi pemasaran	19%	3
Terjadi kecacatan pada produk jadi	16%	4

Tabel I.9 menampilkan informasi terkait persentase akar masalah beserta peringkatnya. Sesuai dengan tabel yang ditampilkan maka dapat diketahui bahwa peringkat terendah dimiliki oleh akar masalah mengenai tingginya kecacatan pada produk jadi dengan persentase sebesar 16%. Hasil ini didapatkan berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada Manajer Produksi dan menyatakan bahwa perusahaan memiliki toleransi terhadap produk yang cacat sebesar 2,5% namun terdapat beberapa bulan memiliki angka cacat yang melebihi batas toleransi. Hal ini dikarenakan proses *quality control* masih dilakukan secara manual.

Selanjutnya peringkat akar masalah yang ke-3 adalah terkait kurang efektifnya strategi pemasaran yang dilakukan dengan persentase sebesar 19%. Hasil ini didapatkan berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Manajer *Sales* yang mana menyampaikan bahwa selama proses pemasaran, strategi pemasaran hanya menggunakan sistem *offline* hanya menanyakan kepada konsumen yang telah menjalin hubungan kerja sama terkait penambahan produk atau tidak, sedangkan untuk sistem *online* hanya melaksanakan pemasaran beberapa kali dan tidak tertuju kepada peningkatan penjualan. Hasil perhitungan didapatkan berdasarkan penurunan penjualan yang dialami oleh PT XYZ.

Kemudian peringkat akar masalah yang ke-2 adalah tidak terpenuhinya kebutuhan bahan baku produksi akibat adanya kecacatan dengan persentase sebesar 21%. Hasil ini didapatkan berdasarkan wawancara kepada Manajer Logistik yang menyampaikan bahwa dalam proses pengadaan bahan baku terdapat angka

kecacatan yang melebihi batas toleransi yang telah ditetapkan. Selain itu, dibutuhkan staf yang berfokus kepada kebijakan kualitas pengadaan baku baku dan bertugas untuk menindaklanjuti kecacatan kepada *supplier* apabila terjadi kecacatan.

Dan untuk peringkat akar masalah yang pertama adalah tidak adanya deskripsi kerja bagi Departemen Logistik dengan persentase sebesar 44%. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Manajer *Human Capital* menyatakan bahwa Departemen Logistik telah mengalami perubahan struktur organisasi yang membuat belum tersedianya deskripsi kerja sesuai dengan struktur yang baru. Kemudian dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Manajer Logistik, tidak adanya deskripsi kerja yang baru membuat karyawan sulit untuk mengetahui ruang lingkup kerja dan dibutuhkan arahan dari atasan. Hal ini sejalan dengan informasi mengenai tidak tercapainya kebutuhan bahan baku untuk produksi. Akar masalah ini akan diselesaikan dengan Departemen *Human Capital* dengan melakukan perancangan analisis jabatan di Departemen Logistik.

Akar masalah dengan peringkat kedua tidak terpilih karena akan diselesaikan oleh Departemen Produksi dengan melakukan perancangan sistem pengendalian kualitas untuk menurunkan jumlah kecacatan hasil produksi. Kemudian untuk akar masalah peringkat ketiga tidak terpilih karena akan diselesaikan oleh Departemen Logistik dengan melakukan perancangan sistem *quality assurance* bahan baku. Dan untuk akar masalah dengan peringkat keempat tidak terpilih karena akan diselesaikan oleh Departemen *Sales* dengan melakukan perancangan strategi *digital marketing* untuk meningkatkan pemasaran. Dengan demikian, alternatif solusi terpilih adalah perancangan analisis jabatan di Departemen Logistik, karena memiliki peranan penting dalam memecah permasalahan mengenai terhambatnya proses produksi di PT XYZ dan memiliki kaitan dengan bidang penelitian *human capital*. Dengan melakukan perancangan tersebut maka akan membantu karyawan di Departemen Logistik mengetahui informasi dasar kerja yang dijadikan sebagai pedoman dan akan membantu perusahaan dalam meningkatkan produksi melalui peningkatan kapasitas pengadaan barang yang lebih efektif dan efisien.

Selain berdasarkan hasil persentase yang memiliki nilai sebesar 44%, dilakukan wawancara kembali kepada Manajer *Human Capital* dan Manajer Logistik yang menyatakan bahwa dibutuhkan analisis jabatan baru yang telah disesuaikan kembali dengan struktur organisasi baru agar mampu membantu karyawan dalam memahami dan mengetahui ruang lingkup kerja dan membantu dalam menentukan indikator pencapaian. Maka didapatkan potensi solusi yaitu perancangan analisis jabatan di Departemen Logistik pada PT XYZ.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan permasalahan untuk tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil perancangan deskripsi pekerjaan di Departemen Logistik pada PT XYZ?
2. Bagaimana hasil perancangan spesifikasi pekerjaan di Departemen Logistik pada PT XYZ?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Dalam penelitian ini, memiliki tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Merancang deskripsi pekerjaan di Departemen Logistik pada PT XYZ.
2. Merancang spesifikasi pekerjaan di Departemen Logistik pada PT XYZ.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Hasil dari Tugas Akhir ini memiliki manfaat bagi beberapa pihak yaitu sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, dapat bermanfaat untuk kepentingan manajemen dalam proses peningkatan dan pengembangan, pelatihan, penilaian kinerja, serta rekrutasi dan seleksi karyawan.
2. Bagi karyawan Departemen Logistik, dapat dimanfaatkan sebagai dokumen analisis jabatan agar memudahkan karyawan dalam memahami dan mempelajari tugas untuk masing-masing pemangku jabatan.
3. Bagi penelitian selanjutnya, perancangan Tugas Akhir ini akan memberikan manfaat dalam proses implementasi metode untuk upaya meningkatkan

efektivitas kinerja karyawan dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini akan diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini menjelaskan mengenai uraian awal permasalahan, latar belakang permasalahan, alternatif solusi dan pemilihannya, dan perumusan masalah yang memiliki tujuan agar dapat menyelesaikan permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan dengan merancang sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan informasi dan/atau material dan/atau peralatan, batasan perancangan, manfaat perancangan, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini menjelaskan dan menampilkan literatur yang relevan dengan permasalahan dan akan dibahas beberapa referensi berdasarkan buku, penelitian, dan referensi lain yang dapat digunakan dalam proses perancangan dan penyelesaian masalah. Terdapat beberapa metode yang disertakan pada bab ini untuk membantu dalam menyelesaikan permasalahan atau meminimasi gap terkait kondisi eksisting dengan kondisi yang diharapkan. Pada bagian akhir bab ini, dijelaskan mengenai analisis pemilihan metode untuk menentukan metode terpilih yang akan digunakan dalam perancangan tugas akhir ini.

Bab III Metodologi Perancangan

Pada bab ini akan menampilkan metodologi penyelesaian masalah yang berisi penjelasan mengenai metode terpilih pada bab Landasan Teori. Pada bab ini akan menjelaskan mengenai langkah-langkah secara rinci terkait perancangan Tugas Akhir yang berisi: tahap mekanisme pengumpulan data, tahap proses perancangan, tahap mekanisme verifikasi hasil, dan mekanisme validasi hasil

perancangan yang terhimpun dalam subbab sistematika perancangan, serta subbab batasan dan asumsi Tugas Akhir.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini akan menjelaskan seluruh kegiatan proses perancangan sistem terintegrasi yang bertujuan sebagai penyelesaian terhadap masalah. Kegiatan yang dilakukan pada bab ini berupa proses pengumpulan data, proses pengolahan data, proses penambahan informasi terkait data solusi terhadap permasalahan, proses perancangan solusi, dan proses verifikasi hasil perancangan.

Bab V Validasi dan Evaluasi Hasil Perancangan

Pada bab ini menampilkan hasil perancangan yang telah dilakukan beserta analisis dan temuannya. Dalam bab ini berisi validasi hasil perancangan, evaluasi perancangan, dan implikasi manajerial, sehingga hasil yang didapatkan telah mampu menyelesaikan masalah atau menurunkan gap antara kondisi eksisting dengan kondisi yang diharapkan, serta memberikan gambaran kepada perusahaan bagaimana hasil perancangan dapat diimplementasikan kepada objek subjek permasalahan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini menampilkan kesimpulan dari proses penyelesaian terhadap masalah yang ada serta memberikan jawaban dari rumusan permasalahan. Terdapat saran dari solusi dari solusi yang dikemukakan untuk perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.