

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam suatu organisasi unsur manusia sebagai karyawan merupakan sumber daya atau aset yang mempunyai peranan strategis. Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu perusahaan. Sehingga perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang tepat berkualitas untuk menjalankan setiap proses yang ada di perusahaan guna mencapai tujuannya. (Faroman, et al., 2022).

Pada pengelolaan sumber daya manusia mengenai pekerjaan dan kemampuan karyawan harus dapat dikelola dan disesuaikan dengan kapasitas perusahaan dan karyawan, kemudian pengelolaan sumber daya manusia juga dapat mengelola setiap individu agar mencapai hasil maksimal dengan cara yang berbeda untuk setiap karyawan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan yang dibutuhkan oleh setiap karyawan dalam menuntut adanya keadilan yang diberikan pada mereka (Dessler, 2015).

PT. XYZ merupakan industri manufaktur yang bergerak di bidang pengolahan hasil hutan menjadi produk olahan kayu lapis (*plywood*). PT. XYZ berproduksi dengan dasar mengedepankan pembuatan (*make*) lalu menyimpan stok barang jadi atau *make to stock* (MTS). Sehingga kualitas produk yang baik diharuskan dalam proses produksi olahan kayu lapis (*plywood*). Terdapat 3 (tiga) kategori kelas kualitas produk *plywood* yang terdapat di PT. XYZ. Berikut merupakan kategori kualitas produk *plywood* yang terdapat di PT. XYZ:

Tabel I.1 Kategori Kualitas *Plywood*

No	Kelas Kualitas	Target Produksi	Keterangan
1	Better	$\geq 20\%$	Dempul rata dan sama warna < 4 mm Permukaan rata Tidak boleh overlap Core hole max 2 mm disumbat lem PVAC

			Tidak melengkung Tidak siku < 3.2 mm
2	UTY	≥ 20%	Dempul rata dan sama warna <10 mm Overlap tidak patah 1/3 panel Hole tidak patah/Retak (max 3mm x ¼ panel) Press mark max (5mm x 150mm x 3pcs di dempul) Diagonal max 3.2 mm Hole > 5 mm disumbat lem PVAC
3	UT - L	≤ 60%	Lapisan face pecah didempul Lapisan face botak tidak patah Venner core kurang Panjang Lapisan face berjamur Discoloration Overlap > 3 Melengkung

Tabel I.1 menjelaskan terdapat beberapa kelas kategori kualitas dengan kualitas tertinggi adalah kategori Better dan kualitas terendah adalah kelas UT-L. Untuk setiap kelas kategori melewati proses produksi yang sama dan material yang sama namun akan menghasilkan kualitas produk yang berbeda. Dalam menghasilkan *plywood* perusahaan selalu berupaya untuk menghasilkan *plywood* dengan target diatas 20% untuk kelas Better dari total hasil produksi dan menghasilkan *plywood* dengan target dibawah 60% untuk kelas UT-L. Namun hal tersebut masih belum pernah tercapai karena perusahaan belum dapat mencapai target produksi *plywood* untuk kelas Better atau diatas 20% dari total produksi.

Tabel I.2 Hasil Produksi *Plywood*

Plywood 4 mm				Plywood 3 mm		
Bulan	Kelas Kualitas			Kelas Kualitas		
	Better	UTY	UT-Lokal	Better	UTY	UT-Lokal
Maret 2022	57	1.352	3.202	-	38	800
April 2022	1.343	543	2.822	-	-	114
Mei 2022	350	3.500	5.600	-	-	-
Juni 2022	350	4.200	6.650	-	-	400
Juli 2022	350	2.100	2.800	-	1.200	1.200
Agustus 2022	-	-	-	-	762	1.600
Total Barang Jadi	2.450	11.695	21.074	-	2.000	4.114
Target	≥ 20%	≥ 20%	≤ 60%	≥ 20%	≥ 20%	≤ 60%
Hasil	7%	33%	60%	0%	33%	67%

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hasil kualitas produk yang belum maksimal karena kategori dengan kelas Better berada di angka terendah untuk 4 mm menghasilkan produk *plywood* dari bulan Maret 2022 hingga Agustus

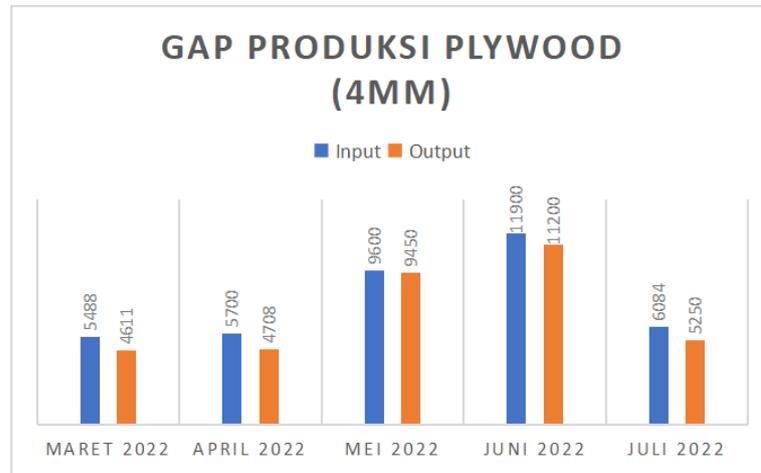
2022 sebesar 7% dari target perusahaan lebih dari 20% sedangkan untuk ukuran 3mm belum pernah menghasilkan produk *plywood* dalam kelas Better. Angka tersebut merupakan angka terendah dibandingkan dengan kategori kelas UTY dan UT-Lokal. Hal tersebut berpengaruh terhadap nilai jual produk yang rendah karena kualitas *plywood* yang kurang baik dan berdampak pada penurunan penjualan yang mengharuskan perusahaan untuk berusaha mengatur *cash flow* dengan memanfaatkan tenaga kerja sekitar secara kontrak.

Kualitas yang kurang baik disebabkan karena banyaknya kerusakan pada saat proses produksi (*defect*). Salah satu penyebab kerusakan pada saat proses produksi disebabkan karena penggunaan tenaga kerja kontrak yang tidak paham terhadap lingkup pekerjaannya sehingga berdampak pada kualitas yang kurang stabil dan banyaknya *defect* pada produksi. Ketidapahaman tenaga kerja terhadap lingkup pekerjaannya mengakibatkan tenaga kerja tidak mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan. Hal tersebut menyebabkan pekerja lebih mementingkan volume produksi dibandingkan kualitas hasil produksi.

Pada rantai produksi, perusahaan memiliki dua proses yaitu proses bahan baku dan proses *assemblyng*. Saat ini penggunaan tenaga kontrak oleh perusahaan lebih berfokus pada lingkup penugasan berdasarkan proses tersebut sehingga seringkali pekerja kontrak bekerja diluar lingkup penugasannya yang mengakibatkan pekerjaan pada setiap proses tidak maksimal. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan tidak adanya *specific role* pada proses produksi yang dilakukan pada setiap *workstation*. Hal tersebut mengakibatkan adanya perbedaan hasil produksi karena dilakukan oleh operator yang berbeda. Hal tersebut dapat terjadi, karena perusahaan belum menetapkan uraian pekerjaan yang tetap untuk setiap karyawan. Sehingga seringkali karyawan bekerja diluar tanggung jawabnya. Uraian pekerjaan diartikan sebagai suatu pekerjaan tertentu dengan mempertimbangkan jabatan, spesialisasi dan kualifikasi karyawan.

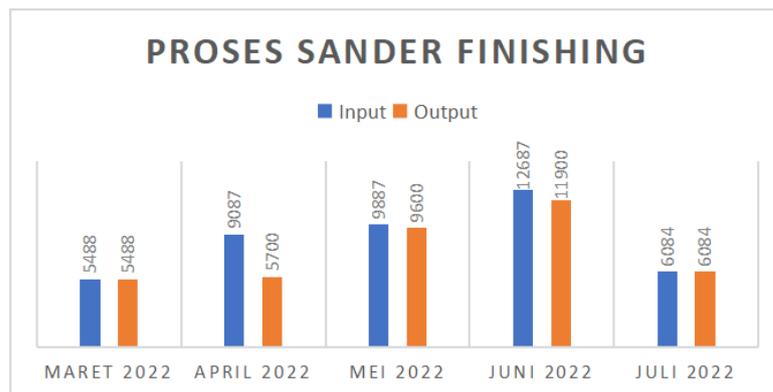
Berdasarkan hasil wawancara dengan divisi Sumber Daya Manusia perusahaan mengatakan bahwa terdapat faktor lain yang menyebabkan penurunan kualitas dan banyaknya produk *defect* tersebut disebabkan kurangnya proses inspeksi. Proses inspeksi yang dilakukan perusahaan hanya dilakukan satu kali pada proses akhir

produksi. Sedangkan, berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa proses yang menjadi penyebab utama *defect* namun tidak terdapat proses inspeksi pada proses tersebut.



Gambar I.1 GAP Produksi *Plywood*

Berdasarkan Gambar I.1 dapat diketahui bahwa terdapat hasil produksi yang tidak stabil antara *input raw material* dan *output* yang dihasilkan karena banyaknya *defect* pada saat proses produksi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi secara langsung terdapat beberapa proses yang sangat kritis dan membutuhkan proses inspeksi. Gambar I.1 merupakan visualisasi hasil yang menggambarkan terdapatnya GAP produksi *plywood* ukuran 4 mm pada bulan Maret 2022 hingga bulan Juli 2022. Terdapat GAP produksi pada bulan Maret sebanyak 877 pcs, bulan April sebanyak 992 pcs, bulan Mei 150 pcs bulan Juni Sebanyak 700 pcs, dan bulan Juli sebanyak 834 pcs. Hal ini dapat terjadi karena adanya *defect* pada saat proses produksi.

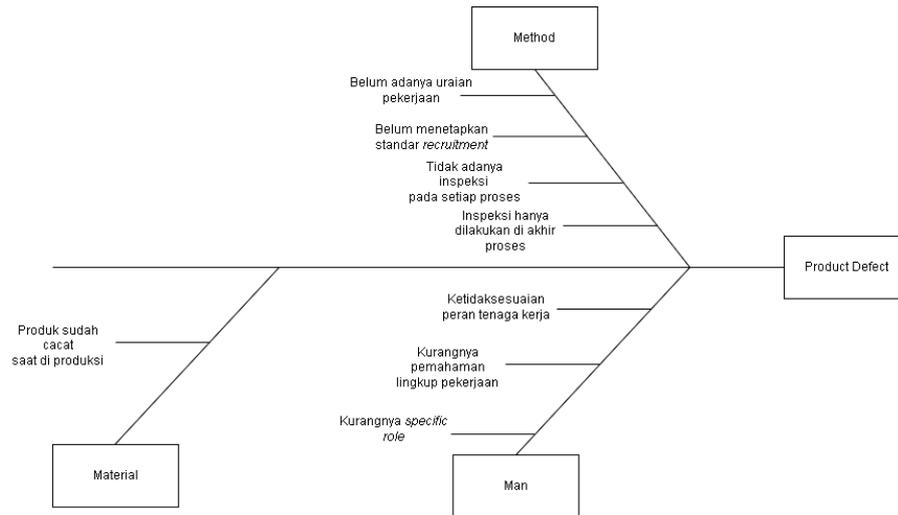


Gambar I. 2 GAP Proses Sander Finishing

Gambar I.2 merupakan visualisasi data gap produksi yang terjadi pada proses sander finishing. Proses ini merupakan titik paling kritis dari keseluruhan proses produksi karena banyaknya perbedaan antara *input* dan *output* yang terjadi dalam satu bulan proses produksi. Berdasarkan diagram diatas dapat dilihat bahwa gap terbesar terjadi pada bulan April 2022 sebesar 3387 pcs.

Untuk mendukung pengendalian kualitas *plywood* dan gap produksi diperlukan aktivitas inspeksi pada setiap proses. Aktivitas inspeksi ini tentunya diperlukan tenaga kerja yang berperan untuk melakukan proses inspeksi pada setiap proses yang membutuhkan proses inspeksi tersebut. Untuk dapat mengetahui proses yang memerlukan aktivitas inspeksi dan tenaga kerja yang berperan untuk melakukan proses inspeksi tersebut dapat dilakukan melalui pemetaan pada proses bisnis dalam proses produksi yang dinilai berpotensi sebagai penyebab *defect*. Proses bisnis terdiri atas rangkaian aktivitas yang saling terkait. Proses bisnis membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan. Proses bisnis dapat dijalankan oleh manusia atau sistem. Pemetaan proses ini digunakan untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan terhadap proses bisnis yang sedang berjalan di perusahaan (Saputra, Marviainyda, Larasati, Addafa, & Atrinawati, 2020).

Melihat permasalahan tersebut diperlukan identifikasi untuk mencari permasalahan yang ada pada perusahaan dengan menggunakan diagram *fishbone*. Permasalahan yang akan dijelaskan lebih rinci pada diagram *fishbone* berikut:



Gambar I.3 Diagram *Fishbone*

Berdasarkan gambar I.3 diatas terdapat beberapa factor yang menjadi penyebab *defect* pada produk yang dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel I. 3 Analisis Diagram *Fishbone*

Akar Masalah	Analisis	Dampak	Potensi Penyelesaian Masalah
Ketidaksesuaian peran tenaga kerja	Penempatan tenaga kerja kontrak berfokus pada pekerjaan proses bahan baku dan proses assembly	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya WIP yang tidak diproses pada proses sebelumnya - Produksi yang tidak terselesaikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pembagian tugas dengan jelas sesuai dengan aktivitas dan pemegang jabatan
Kurangny pemahaman lingkup pekerjaan	Tidak adanya uraian pekerjaan yang pasti membuat pekerjaan hanya mementingkan ketuntasan dari pekerjaan. Proses yang tidak mementingkan standar menyebabkan timbulnya <i>defect</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas yang dihasilkan kurang baik - Produk yang sedang diproses mengalami <i>defect</i> - Produk yang selesai di proses mengalami <i>reject</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat dokumen uraian pekerjaan

Kurangnya <i>specific role</i>	Kurangnya <i>specific role</i> pada perusahaan disebabkan karena perusahaan tidak memiliki standar terhadap jabatan untuk melakukan penempatan pada setiap proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas hasil produksi yang kurang baik - Tenaga kerja tidak sesuai spesifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat standar spesifikasi tenaga kerja berdasarkan uraian pekerjaan
Inspeksi hanya dilakukan di akhir proses	Proses inspeksi yang hanya dilakukan di akhir menyebabkan lolosnya produk yang tidak memenuhi standar kualitas pada akhir proses	<ul style="list-style-type: none"> - Produk defect lolos pada proses penentuan kualitas (grading) 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan proses inspeksi pada setiap proses yang memerlukan proses inspeksi
Tidak adanya proses inspeksi pada setiap proses			
Belum menetapkan standar <i>recruitment</i>	Belum adanya <i>job specification</i> dan <i>job description</i> proses <i>recruitment</i> tidak didasarkan pada standar yang seharusnya dapat mendukung kebutuhan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tenaga kerja yang tidak memenuhi kebutuhan perusahaan - Kemampuan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan uraian pekerjaan - Menetapkan spesifikasi pekerjaan
Belum adanya uraian pekerjaan	Belum adanya uraian pekerjaan terjadi karena perusahaan belum mengetahui urgensi pembuatan uraian pekerjaan dan hanya didasarkan pada pelaksanaan tanpa adanya kriteria kerja dan penempatan kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan tidak terstruktur - Tidak terlaksananya standar kualitas - Hasil dari proses tidak terkontrol 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penempatan tenaga kerja dengan baik
Produk sudah cacat saat di produksi	Hal ini dapat terjadi karena tidak adanya proses inspeksi pada WIP plywood yang telah melalui	<ul style="list-style-type: none"> - WIP plywood defect dilakukan proses produksi - Menambah pemborosan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menambahkan proses inspeksi pada proses produksi

	rangkaian proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Produk <i>reject</i> - Menambah waktu untuk dilakukan perbaikan 	
--	---------------------------	--	--

Dari penjelasan identifikasi penyebab kerusakan produk pada saat proses produksi menggunakan diagram *fishbone* dapat diketahui permasalahan perusahaan adalah pada pembagian uraian pekerjaan pada setiap pekerja dengan melakukan pendekatan proses bisnis. Untuk meningkatkan kualitas produksinya, PT. XYZ perlu memperhatikan kesesuaian uraian pekerjaan karyawan dengan jabatannya. Karena idealnya, setiap pekerja memiliki peran masing – masing dalam melakukan pekerjaan. Kesesuaian uraian pekerjaan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Uraian pekerjaan merupakan pernyataan tertulis mengenai apa yang dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan serta mengapa dilakukan (Rivai, 2009).

Berdasarkan hasil wawancara, PT. XYZ belum memiliki uraian pekerjaan untuk setiap karyawannya. Situasi ini memiliki dampak pada pencapaian target yang kurang baik bagi perusahaan. Dengan melihat permasalahan yang dimiliki PT. XYZ diatas perlunya dilakukan perancangan uraian pekerjaan secara tepat dengan melakukan pendekatan pada proses bisnis perusahaan. Proses bisnis memuat rangkaian aktivitas dan erat kaitannya dengan uraian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karena uraian pekerjaan memuat tanggung jawab serta aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan (Armstong & Taylor, 2014).

Perancangan uraian pekerjaan pada penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan proses bisnis pada proses produksi *plywood* dan RACI matrix. Kerangka proses bisnis ini digunakan untuk mengetahui uraian alur proses produksi secara terperinci. Kemudian akan dilanjutkan dengan menggunakan metode RACI matrix untuk menentukan setiap pemangku jabatan dari setiap aktivitas sehingga menghasilkan uraian pekerjaan. Sehingga, dapat membantu dalam meningkatkan produksi yang menghasilkan produk dengan kualitas yang baik pada PT. XYZ.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada pada PT. XYZ, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana rancangan proses bisnis usulan yang lebih efektif dan efisien?
2. Bagaimana membuat RACI matrix dari proses bisnis usulan?
3. Bagaimana membuat analisis jabatan berdasarkan hasil dari RACI matrix?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Membuat rancangan proses bisnis usulan yang sesuai dengan pemetaan proses bisnis.
2. Membuat RACI matrix dari proses bisnis usulan.
3. Membuat rancangan uraian pekerjaan berdasarkan proses bisnis usulan dan RACI matrix.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat dijadikan bahan masukan untuk perusahaan dalam melakukan perancangan uraian pekerjaan.
2. Sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya.

I.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian mengenai penelitian perancangan uraian pekerjaan menggunakan pendekatan proses bisnis dan pemetaan RACI pada PT. XYZ, berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan studi literatur diantaranya penelitian yang terkait dengan permasalahan yang sedang diteliti, pemilihan metode yang akan digunakan dalam penyelesaian masalah pada tugas akhir, dan literatur – literatur lainnya yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

BAB III METODOLOGI PERANCANGAN

Bab ini berisikan tahapan mekanisme penyelesaian masalah meliputi tahapan penyelesaian masalah, mekanisme pengumpulan dan pengolahan data yang dibutuhkan, mekanisme pengujian, mekanisme verifikasi dan validasi hasil penyelesaian masalah, serta batasan dan asumsi dalam penyelesaian masalah. Selain itu terdapat komponen sistem integral dan rencana waktu penyelesaian tugas akhir.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan data yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data tersebut merupakan pendukung perancangan deskripsi kerja yang didapatkan dari wawancara dan observasi. Kemudian, terdapat pengolahan yang berkaitan dengan proses bisnis eksisting, Proses bisnis usulan, dan analisis aktivitas.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisi analisis yang menjelaskan proses verifikasi dan validasi terhadap hasil rancangan uraian pekerjaan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi hasil dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.