

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini menguraikan latar belakang permasalahan yang diangkat pada penelitian, kemudian dilanjutkan ke bagian alternatif solusi yang menjelaskan potensi solusi dari setiap akar masalah, lalu terdapat rumusan masalah, tujuan perancangan, manfaat perancangan, dan sistematika penulisan pada penelitian ini. Bagian pertama pada bab ini menjelaskan kondisi permasalahan terkini yang terjadi pada objek penelitian dan didukung dengan data atau informasi sebagai penunjang terhadap permasalahan yang terjadi. Kemudian, dilanjutkan ke bagian berikutnya yaitu perumusan alternatif solusi yang berisi potensi solusi yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan akar – akar permasalahan yang ada. Pada bagian ini dapat diputuskan alternatif solusi terbaik untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada objek penelitian.

I.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mendasar di dalam suatu organisasi yang berfungsi untuk memulai dan menumbuhkan organisasi yang mana mengatur tentang pekerjaan dan sumber daya manusia agar setiap karyawannya dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai (Boxall et al., 2009). Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia mencakup proses pembuatan syarat rekrutasi, perekrutan dan pemilihan calon karyawan, serta dilanjutkan dengan membuat pelatihan bagi seluruh karyawan organisasi dalam rangka membantu tercapainya tujuan organisasi berdasarkan Theodore dalam (Alshammari, 2020). Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah dikategorikan menjadi sembilan dimensi yaitu perekrutan, alur kerja, pengelolaan dan penilaian, pemutusan hubungan kerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, internasionalisasi, serta hubungan kerja antar karyawan berdasarkan Barney dalam (Alshammari, 2020).

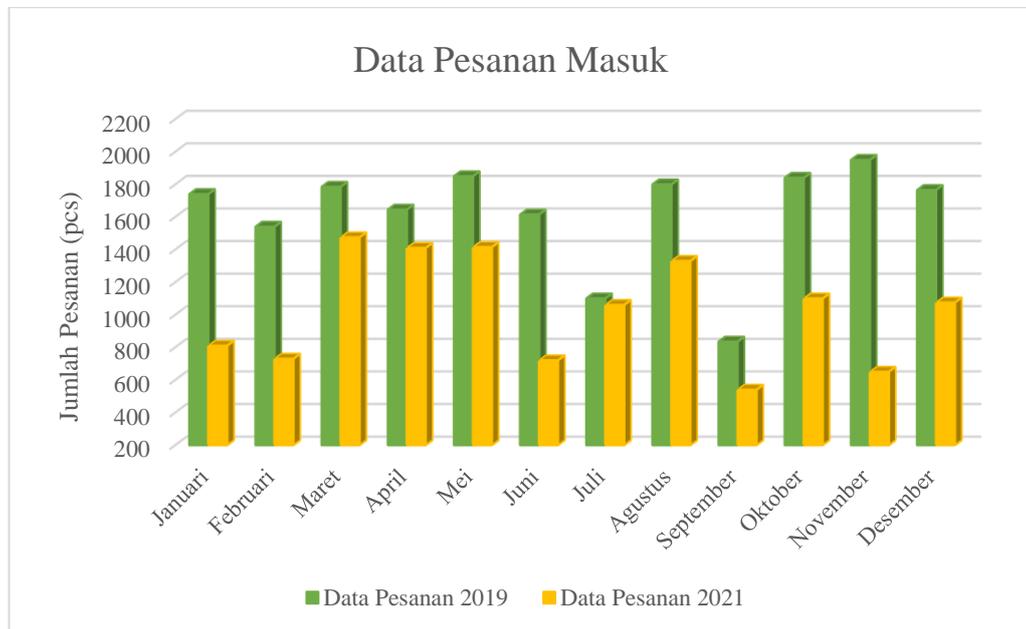
Di era global yang kompetitif saat ini, kehidupan organisasi bisnis di Indonesia semakin berkembang pesat dan dituntut untuk terus bergerak sesuai dengan perubahan yang terjadi. Derasnya arus perubahan membuat organisasi berusaha untuk tetap bertahan agar dapat bersaing di pasar bisnis. Salah satu faktor kunci

agar perusahaan dapat tetap bersaing dan berhasil adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan motivasi daya saing yang kuat, karena sumber daya manusia secara langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan menghasilkan keunggulan kompetitif berdasarkan Lengnick-Hall dalam (Arthur, 1994).

Salah satu perusahaan yang sedang bersaing bisnis saat ini adalah PT MPZ. PT MPZ merupakan perusahaan yang bergerak bidang manufaktur yang menghasilkan produk tas, pakaian, dan celana. Dalam menjalankan bisnisnya, PT MPZ selalu meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan agar mampu bersaing dan membangun loyalitas konsumen. PT MPZ memiliki total karyawan aktif sejumlah 1221 orang yang terbagi di dalam 5 departemen yaitu Departemen *Sales Follow Up*, Departemen Logistik, Departemen *Factory*, Departemen *Finance & Accounting*, dan Departemen *Human Capital & General Affair*. Di dalam Departemen *Sales Follow Up* terbagi menjadi 3 sub departemen, di Departemen logistik terbagi menjadi 2 sub departemen, di Departemen *Factory* terbagi menjadi 4 sub departemen, di Departemen *Finance & Accounting* terbagi menjadi 4 sub departemen, dan di Departemen *Human Capital & General Affair* terbagi menjadi 3 sub departemen di dalamnya, sehingga di PT MPZ memiliki 16 sub departemen.

PT MPZ bekerja sama dengan beberapa perusahaan swasta yang menjual produk sejenis seperti produk yang dihasilkan oleh PT MPZ. Beberapa perusahaan swasta tersebut berfungsi untuk menjualkan produk-produk yang dihasilkan oleh PT MPZ kepada konsumen secara langsung. Selain bekerja sama dengan perusahaan swasta, PT MPZ juga bekerja sama dengan 4 instansi pemerintah untuk menghasilkan produk yang akan digunakan oleh instansi-instansi tersebut. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada *Human Capital & General Affair Manager*, PT MPZ memproduksi barang yang dipesan oleh pihak pemerintah, seperti tas, pakaian, dan celana yang umumnya digunakan untuk kepentingan kegiatan pemerintah, pelatihan kerja, dan acara yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah yang bersangkutan. Pada Gambar I.1 menunjukkan data

pesanan barang dari sektor pemerintahan kepada PT MPZ pada tahun 2019 dan tahun 2021.



Gambar I. 1 Data Pesanan Barang pada Sektor Pemerintahan di Tahun 2019 dan Tahun 2021
(Sumber: PT MPZ, 2021)

Data pesanan barang yang ditunjukkan pada Gambar I.1 terlihat bahwa terjadi perbedaan yaitu pada tahun 2019 minimal pesanan barang yang masuk di PT MPZ sejumlah 835 pcs, sedangkan pada tahun 2021 minimal pesanan barang yang masuk sejumlah 540 pcs. Tidak hanya hal tersebut, berdasarkan data yang telah disajikan terlihat bahwa terjadi penurunan pesanan barang dari tahun 2019 ke tahun 2021 dengan selisih penjualan produk sejumlah 7.150 pcs atau sebesar 37%. Data yang disajikan adalah data perbandingan antara tahun 2019 dan tahun 2021 karena pada tahun 2020, PT MPZ mengalami kondisi yang tidak stabil sehingga berdampak besar terhadap hasil penjualan produk pada saat itu. Menurut *Sales Follow Up Manager*, penurunan pesanan barang yang terjadi di tahun 2021 mengakibatkan pemasukan atau *income* PT MPZ ikut menurun dari sektor pemerintahan. Kemudian, berdasarkan wawancara lanjutan yang dilakukan kepada *Sales Follow Up Manager* menghasilkan informasi bahwa penurunan pemasukan yang terjadi di tahun 2021 diakibatkan oleh minimnya fasilitas penunjang informasi bagi pelanggan, sehingga membuat konsumen kurang puas

terhadap pelayanan akan suatu produk yang dipesan kepada PT MPZ. Selain hal tersebut, terdapat faktor permasalahan lain yang menimbulkan rendahnya tingkat kepuasan pelanggan yaitu adanya *complain* dari konsumen kepada PT MPZ mengenai produk yang diterima terdapat kecacatan. Pada Tabel I.1 hingga Tabel I.4 menampilkan data produk *defect* yang diterima oleh masing – masing instansi pemerintah.

Tabel I. 1 Produk *Defect*

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Bulan	Jumlah Produksi	Persentase <i>Defect</i>
Januari	810	2,2%
Februari	730	2,4%
Maret	1475	2,7%
April	1410	2,8%
Mei	1415	2,3%
Juni	720	2,7%
Juli	1060	3,1%
Agustus	1330	2,8%
September	540	3,2%
Oktober	1100	3,1%
November	650	2,4%
Desember	1075	3,4%

Berdasarkan data yang disajikan melalui Tabel I.1 menunjukkan jumlah pesanan yang masuk dan persentase produk *defect* yang diterima oleh sektor pemerintah selama tahun 2021. Data jumlah produksi merupakan jumlah pesanan yang dilakukan oleh empat instansi pemerintah yang kemudian diakumulasi per bulan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Factory Manager*, didapatkan informasi bahwa perusahaan menetapkan persentase toleransi untuk produk *defect* yang dapat diterima oleh pelanggan sebesar 2,5%. Data yang telah ditampilkan terlihat bahwa total pesanan masuk dalam satu tahun sejumlah 12.315 pcs dengan persentase produk *defect* pada Bulan Januari sebesar 2,2%, Bulan Februari sebesar

2,4%, Bulan Maret sebesar 2,7%, Bulan April sebesar 2,3%, Bulan Mei sebesar 2,3%, Bulan Juni sebesar 2,7%, Bulan Juli sebesar 3,1%, Bulan Agustus sebesar 2,8%, Bulan September sebesar 3,2%, Bulan Oktober sebesar 3,1%, Bulan November sebesar 2,4%, dan Bulan Desember sebesar 3,4%. Setelah masing-masing pelanggan menerima produk, pelanggan mendapati adanya *defect* dari produk yang dipesan. Terlihat bahwa pada Bulan Maret, April, Juni, Juli, Agustus, September, Oktober, dan Desember persentase produk *defect* melebihi 2,5%. Hal tersebut yang mengakibatkan pelanggan melakukan *complain* adanya produk cacat kepada perusahaan, karena semakin tinggi persentase produk *defect* maka akan semakin banyak pula jumlah produk yang mengalami *defect*, sedangkan semakin rendah persentasenya, maka akan semakin kecil jumlah produk yang mengalami *defect*. Pelanggan dapat menerima produk *defect* karena proses *quality control* yang masih dilakukan secara manual atau satu per satu.

Sumber daya manusia merupakan sebuah aspek yang penting dalam memenuhi seluruh kebutuhan perusahaan dan menjadi salah satu hal yang sangat vital kedudukannya di semua jenis perusahaan (*profit* atau *non-profit*) menurut (Anwar & Abdullah, 2021). Sebagai perusahaan *profit*, PT MPZ memandang sumber daya manusia sebagai hal yang penting untuk kemajuan organisasi. Tidak terlepas dari hal tersebut, PT MPZ memiliki departemen yang menaungi sumber daya manusia di perusahaan yaitu Departemen *Human Capital & General Affair*. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada *Human Capital & General Affair Manager* menghasilkan informasi bahwa Departemen *Human Capital & General Affair* di perusahaan bertujuan untuk menempatkan sumber daya manusia berdasarkan kemampuan yang dimiliki sehingga mampu menjadi aset yang dapat dikembangkan nilainya. Departemen *Human Capital & General Affair* mengalami perubahan struktur organisasi pada tahun 2021 karena dibutuhkan penyesuaian kembali terhadap sumber daya manusia di departemen agar mampu bekerja lebih efektif. Terjadinya perubahan struktur organisasi mengakibatkan adanya perubahan nama departemen dan sub departemen, nama jabatan, penghapusan jabatan, penambahan jabatan, perpindahan jabatan ke sub departemen lain, dan perubahan fungsi jabatan. Pada Tabel I.2 hingga Tabel I.5

menunjukkan perubahan struktur organisasi di Departemen *Human Capital & General Affair*.

Tabel I. 2 Perubahan Nama Departemen dan Sub Departemen

(Sumber: PT MPZ, 2021)

	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Departemen	<i>Human Resource & General Affair</i>	<i>Human Capital & General Affair</i>
Nama Sub Departemen	<i>Human Resource</i>	<i>Human Capital</i>
	<i>General Affair</i>	<i>General Affair</i>
	<i>Security</i>	<i>Security</i>

Penjelasan pertama mengenai perubahan struktur organisasi di Departemen *Human Capital & General Affair* dimulai dari Tabel I.2. Pada Tabel I.2 menunjukkan dahulunya di tahun 2020 nama departemen yang digunakan adalah *Human Resource & General Affair*, kemudian setelah perubahan struktur organisasi terjadi pergantian nama departemen menjadi *Human Capital & General Affair*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Human Capital & General Affair Manager* menghasilkan informasi bahwa alasan perubahan nama departemen karena adanya transformasi fungsi departemen yang lebih berfokus kepada kompetensi yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan.

Tabel I. 3 Perubahan Nama dan Jumlah Jabatan di Sub Departemen *Human Capital*

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Sub Departemen <i>Human Capital</i>		
	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Jabatan	<i>Human Resource & General Affair Manager</i>	<i>Human Capital & General Affair Manager</i>
	<i>Human Resource Section Chief</i>	<i>Human Resource Section Chief</i>
	<i>Payroll Administration</i>	<i>Payroll Staff</i>

Tabel I. 3 Perubahan Nama dan Jumlah Jabatan di Sub Departemen *Human Capital* (Lanjutan)

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Sub Departemen <i>Human Capital</i>		
	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Jabatan	<i>Industrial Relation & Welfare Staff</i>	<i>Industrial Relation Staff</i>
	<i>Recruitment & People Development Staff</i>	<i>Recruitment & People Development Staff</i>
	<i>Receptionist</i>	-

Penjelasan berikutnya terhadap Tabel I.3 yang menunjukkan adanya perubahan nama jabatan di Sub Departemen *Human Capital* dari tahun 2020 ke tahun 2021. Perubahan nama tersebut terjadi pada Jabatan *Payroll Staff* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Payroll Administration*, kemudian Jabatan *Industrial Relation Staff* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Industrial Relation & Welfare Staff*. Selain itu, perubahan struktur organisasi juga membuat Jabatan *Receptionist* yang sebelumnya berada di bawah naungan Sub Departemen *Human Capital* berpindah menjadi di bawah naungan sub departemen lain. Berdasarkan perubahan yang terjadi, saat ini di Sub Departemen *Human Capital* memiliki total 5 jabatan.

Tabel I. 4 Perubahan Nama dan Jumlah Jabatan di Sub Departemen *General Affair*

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Sub Departemen <i>General Affair</i>		
	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Jabatan	<i>General Affair Supervisor</i>	<i>General Affair Supervisor</i>
	<i>Maintenance Staff</i>	<i>Expedition & Cleaning Staff</i>
	<i>Driver</i>	<i>General Affair Administration</i>

Tabel I. 4 Perubahan Nama dan Jumlah Jabatan di Sub Departemen *General
Affair* (Lanjutan)

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Sub Departemen <i>General Affair</i>		
	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Jabatan	<i>Maintenance Technician</i>	HSE (<i>Health Safety Environment</i>) Staff
	<i>Cleaning</i>	<i>Driver</i>
	<i>Transportation & Cleaning Out Staff</i>	<i>Receptionist</i>
	-	<i>Cleaning Operator</i>
	-	<i>Technician</i>
	-	<i>Technician Assistant</i>
	-	

Penjelasan selanjutnya terhadap Tabel I.4 yang menunjukkan adanya perubahan nama jabatan di Sub Departemen *General Affair* dari tahun 2020 ke tahun 2021. Perubahan nama tersebut terjadi pada Jabatan *Technician* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Maintenance Technician*, kemudian Jabatan *Cleaning Operator* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Cleaning*, serta Jabatan *Expedition & Cleaning Staff* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Transportation & Cleaning Out Staff*. Selain itu, perubahan struktur organisasi juga membuat adanya penghapusan dan penambahan jabatan. Penghapusan jabatan dilakukan kepada Jabatan *Maintenance Staff*. Sedangkan terdapat 4 jabatan yang ditambahkan di Sub Departemen *General Affair* antara lain Jabatan *General Administrator*, *HSE Staff*, *Receptionist*, dan *Technician Assistant*. Berdasarkan perubahan yang terjadi, saat ini di Sub Departemen *General Affair* memiliki total 9 jabatan.

Tabel I. 5 Perubahan Nama Jabatan di Sub Departemen *Security*

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Sub Departemen <i>Security</i>		
	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Jabatan	<i>Security Supervisor</i>	<i>Security Supervisor</i>

Tabel I. 5 Perubahan Nama Jabatan di Sub Departemen *Security* (Lanjutan)
(Sumber: PT MPZ, 2021)

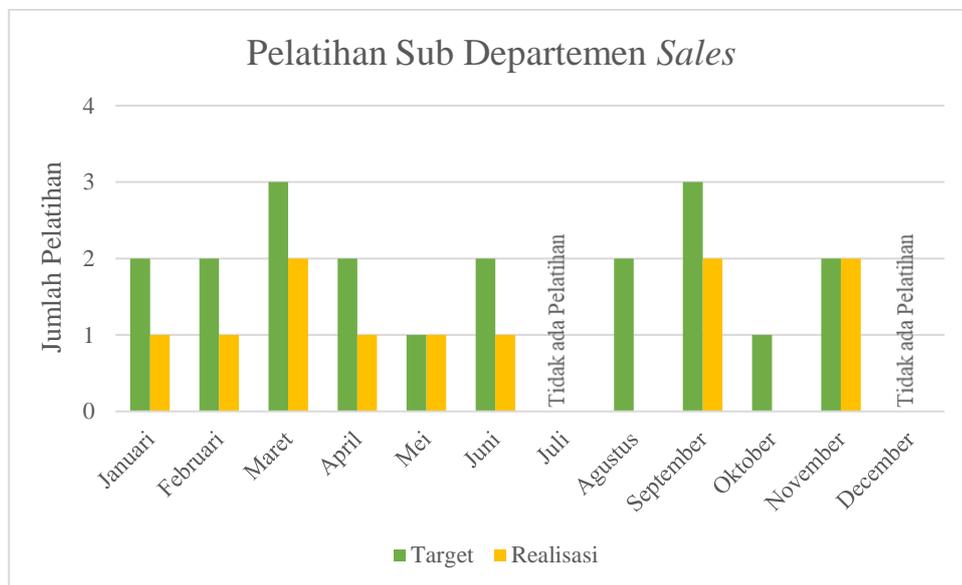
Sub Departemen <i>Security</i>		
	Tahun 2020	Tahun 2021
Nama Jabatan	<i>Shift Security Coordinator</i>	<i>Shift Security Coordinator</i>
	<i>Security Coordinator</i>	<i>Non-Shift Security Coordinator</i>
	<i>Security</i>	<i>Shift Security</i>
	<i>Security Production</i>	<i>Non-Shift Security</i>

Penjelasan selanjutnya terhadap Tabel I.5 yang menunjukkan adanya perubahan nama jabatan di Sub Departemen *Security* dari tahun 2020 ke tahun 2021. Perubahan nama tersebut terjadi pada Jabatan *Non-Shift Security Coordinator* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Security Coordinator*, kemudian Jabatan *Shift Security* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Security*, serta Jabatan *Non-Shift Security* yang sebelumnya memiliki nama Jabatan *Security Production*. Pada Sub Departemen *Security* perubahan terjadi pada nama jabatan saja dan tidak terjadi penghapusan atau penambahan jabatan.

Data yang telah ditampilkan melalui Tabel I.2 hingga Tabel I.5 menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan struktur organisasi membuat total jabatan yang sebelumnya dimiliki oleh Departemen *Human Capital & General Affair* pada tahun 2020 adalah sejumlah 17 jabatan dan berubah menjadi 19 jabatan di tahun 2021. Menurut *Human Capital & General Affair Manager*, dengan adanya perubahan struktur organisasi yang terjadi menimbulkan dampak berubahnya fungsi departemen, belum adanya deskripsi tugas, dan spesifikasi jabatan yang baru bagi karyawan, sehingga pelaksanaan tugas dari setiap karyawan di departemen tidak maksimal. Berdasarkan wawancara lanjutan yang dilakukan kepada *Human Capital & General Affair Manager* menghasilkan informasi bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan di departemen tersebut hanya berdasarkan arahan dari atasan dan aktivitas kerja yang dahulunya dimiliki oleh setiap karyawan. Deskripsi tugas yang sesuai dengan struktur organisasi baru belum dimiliki oleh setiap pemegang jabatan di Departemen *Human Capital &*

General Affair sehingga menimbulkan terjadinya penumpukan kerja dan ketidaksesuaian tugas yang dilaksanakan oleh karyawan.

Departemen sumber daya manusia di perusahaan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pertumbuhan organisasi serta realisasi pengembangan dan pelatihan kemampuan karyawan menurut Othman & Abdullah dalam (Anwar & Abdullah, 2021). Teori tersebut berbanding lurus dengan fungsi dari Departemen *Human Capital & General Affair* di PT MPZ. Pelaksanaan tugas yang tidak maksimal oleh karyawan di Departemen *Human Capital & General Affair* menimbulkan permasalahan terhadap realisasi kegiatan pelatihan kerja yang salah satunya dialami oleh karyawan-karyawan di Departemen *Sales Follow Up*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Sales Follow Up Manager* menghasilkan informasi bahwa kebutuhan akan pelatihan strategi penjualan untuk Sub Departemen *Sales* belum mampu direalisasikan oleh pihak Departemen *Human Capital & General Affair*, sehingga hal tersebut berdampak kepada pelaksanaan strategi penjualan menjadi tidak maksimal. Pada Gambar I.2 menunjukkan data pelatihan di Sub Departemen *Sales*.



Gambar I. 2 Data Realisasi Pelatihan Strategi Penjualan di Sub Departemen *Sales*

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Gambar I.2 merupakan data realisasi pelatihan strategi penjualan di Sub Departemen *Sales* selama tahun 2021. Terlihat bahwa dalam satu tahun tersebut terdapat 20 kali pelatihan yang harus dilaksanakan oleh para karyawan di departemen. Namun pada kenyataannya, pelatihan yang mampu direalisasikan hanya sebanyak 11 kali. Pada Bulan Januari terdapat jadwal pelatihan sebanyak 2 kali, namun hanya dapat direalisasikan sebanyak 1 kali. Kedua, pada Bulan Februari terdapat jadwal pelatihan sebanyak 2 kali, namun hanya dapat direalisasikan sebanyak 1 kali. Ketiga, pada Bulan Maret terdapat jadwal pelatihan sebanyak 3 kali, namun hanya dapat direalisasikan sebanyak 2 kali. Keempat, pada Bulan April terdapat jadwal pelatihan sebanyak 2 kali, namun hanya dapat direalisasikan sebanyak 1 kali. Kelima, pada Bulan Mei terdapat jadwal pelatihan sebanyak 1 kali dan mampu direalisasikan. Keenam, pada Bulan Juni terdapat jadwal pelatihan sebanyak 2 kali, namun hanya dapat direalisasikan sebanyak 1 kali. Ketujuh, pada Bulan Agustus terdapat jadwal pelatihan sebanyak 2 kali, namun tidak ada pelatihan yang direalisasikan. Kedelapan, pada Bulan September terdapat jadwal pelatihan sebanyak 3 kali, namun hanya dapat direalisasikan sebanyak 2 kali. Kesembilan, pada Bulan Oktober terdapat jadwal pelatihan sebanyak 1 kali, namun tidak ada pelatihan yang direalisasikan. Kesepuluh, pada Bulan November terdapat jadwal pelatihan sebanyak 2 kali dan mampu direalisasikan. Sehingga, berdasarkan data tersebut terdapat selisih sebanyak 9 kali pelatihan yang tidak direalisasikan oleh Departemen *Human Capital & General Affair*.

Tabel I. 6 Kecacatan Bahan Baku

(Sumber: PT MPZ, 2021)

Bulan	Jenis Bahan Baku			Batas Toleransi
	Aksesoris (Box)	Fabric (Gulung)	Webbing (Gulung)	
Januari s/d Februari	197	2235	410	2,5%
Tingkat Cacat	2,48%			
Maret s/d April	178	2017	370	2,5%
Tingkat Cacat	2,42%			

Tabel I. 6 Kecacatan Bahan Baku (Lanjutan)

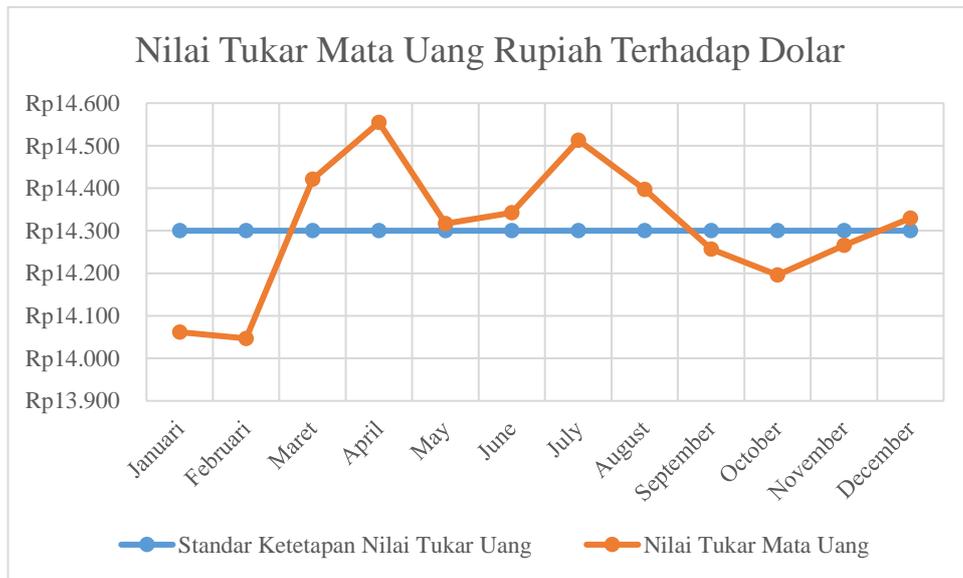
(Sumber: PT MPZ, 2021)

Bulan	Jenis Bahan Baku			Batas Toleransi
	Aksesoris (Box)	Kain (Gulung)	Webbing (Gulung)	
Mei s/d Juni	182	2071	380	2,5%
Tingkat Cacat	2,77%			
Juli s/d Agustus	154	1744	320	2,5%
Tingkat Cacat	2,65%			
September s/d Oktober	197	2235	410	2,5%
Tingkat Cacat	2,49%			
November s/d Desember	197	2235	410	2,5%
Tingkat Cacat	2,61%			

Pada Tabel I.6 menampilkan data mengenai kecacatan bahan baku untuk produksi selama tahun 2021. Wawancara yang dilakukan kepada *Logistic Manager* menghasilkan informasi bahwa pengadaan bahan baku untuk produksi selama tahun 2021 dilakukan sebanyak enam periode dan satu periodenya terhitung dua bulan. PT MPZ memiliki ketentuan bahwa batas toleransi kecacatan bahan baku adalah sebesar 2,5%. Namun, timbul permasalahan yaitu tingkat kecacatan bahan baku melebihi batas toleransi yang terjadi periode 3 (Bulan Mei s/d Juni), periode 4 (Bulan Juli s/d Agustus), dan periode 6 (Bulan November s/d Desember). Pada periode 3 tingkat kecacatan bahan baku sebesar 2,77%, kemudian pada periode 4 tingkat kecacatan bahan baku sebesar 2,65%, serta pada periode 6 tingkat kecacatan bahan baku sebesar 2,61% dengan selisih antara masing-masing periode dengan batas toleransi adalah 0,27%, 0,15%, dan 0,11%. Kecacatan bahan baku untuk produksi dapat terjadi karena pada Bagian *Logistic* tidak memiliki Jabatan *Quality Assurance Staff* yang menangani pengadaan barang, sehingga apabila terdapat bahan baku yang cacat saat datang ke perusahaan, maka tidak dapat dilakukan proses klaim barang karena adanya keterbatasan waktu. Berdasarkan wawancara lanjutan kepada *Logistic Manager* menghasilkan informasi bahwa dengan adanya kecacatan bahan baku mampu mengakibatkan kurangnya bahan

baku untuk melakukan proses produksi, sehingga berdampak kepada terhambatnya proses produksi barang.

PT MPZ dalam menghasilkan produk – produk dengan kualitas yang baik menggunakan bahan baku yang dibeli dan dikirim dari luar negeri. Hal tersebut yang membuat perusahaan menentukan standar khusus untuk nilai tukar mata uang rupiah terhadap dolar dalam transaksi pembelian bahan baku. Pada tahun 2021, perusahaan menentukan standar nilai tukar sebesar Rp14.300.



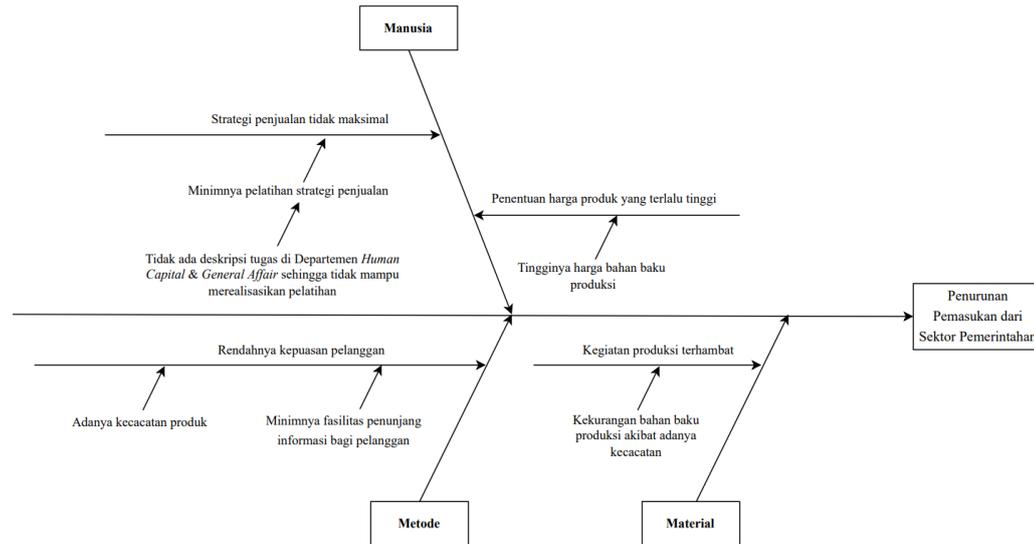
Gambar I. 3 Nilai Tukar Mata Uang Rupiah Terhadap Dolar

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

Pada Gambar I.3 menunjukkan grafik mengenai nilai tukar uang yang terjadi di tahun 2021. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa pada Bulan Maret, April, Mei, Juni, Juli, Agustus, dan Desember terjadi peningkatan nilai tukar uang yang mengakibatkan terjadinya selisih antara nilai tukar uang sesungguhnya dengan standar nilai tukar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada Bulan Maret terjadi selisih sebesar -Rp121, Bulan April terjadi selisih sebesar -Rp 255, Bulan Mei terjadi selisih sebesar -Rp16, Bulan Juni terjadi selisih sebesar -Rp42, Bulan Juli terjadi selisih sebesar -Rp213, Bulan Agustus terjadi selisih sebesar -Rp97, dan di Bulan Desember terjadi selisih sebesar -Rp30. Dengan adanya nilai tukar mata uang yang tidak stabil cenderung meninggi, maka mengakibatkan harga

bahan baku produksi meningkat, sehingga berdampak kepada penentuan harga jual produk yang terlalu tinggi ke konsumen khususnya untuk sektor pemerintah.

Data dan informasi yang telah didapatkan terkait kondisi yang terjadi di perusahaan, maka disajikan *fishbone* diagram yang akan menampilkan akar permasalahan dari situasi yang sedang dihadapi oleh perusahaan.



Gambar I. 4 *Fishbone* Diagram

Gambar I.4 menjelaskan situasi yang terjadi di PT MPZ melalui *fishbone* diagram. Terlihat bahwa dari seluruh akar masalah yang timbul mengakibatkan terjadinya penurunan pemasukan dari sektor pemerintah. *Fishbone* diagram yang telah digambarkan berisi tentang penyebab dan dampak terhadap suatu permasalahan yang timbul di perusahaan dan diuraikan melalui beberapa faktor yaitu manusia, metode, dan material. Pertama, pada faktor manusia terdapat permasalahan yaitu tidak ada deskripsi tugas di Departemen *Human Capital & General Affair* yang mengakibatkan terjadinya penumpukan kerja dan pelaksanaan tugas di departemen yang tidak maksimal. Permasalahan tersebut berdampak kepada minimnya realisasi terhadap pelatihan kerja, salah satunya yang terjadi di Bagian *Sales*. Pada Bagian *Sales* memiliki pelatihan penting atau yang diutamakan adalah pelatihan mengenai strategi penjualan karena dengan adanya pelatihan tersebut dapat membantu karyawan dalam memahami dan meningkatkan pengetahuan atau kemampuan tentang pemasaran produk. Namun, karena permasalahan terkait

kegiatan pelatihan yang tidak dapat direalisasikan oleh Departemen *Human Capital & General Affair*, maka mengakibatkan timbulnya permasalahan yaitu strategi penjualan yang dilakukan oleh Bagian *Sales* menjadi tidak maksimal. Selain itu, terdapat permasalahan lain yang timbul dari faktor manusia yaitu penentuan harga produk yang terlalu tinggi ke konsumen khususnya untuk sektor pemerintah. Hal tersebut terjadi akibat tingginya harga bahan baku produksi karena menggunakan bahan baku impor. Harga bahan baku produksi menyesuaikan nilai tukar rupiah terhadap dolar. Pada tahun 2021, timbul kondisi nilai tukar mata uang yang tidak stabil cenderung meningkat, sehingga membuat harga bahan baku produksi meningkat dan berdampak kepada penentuan harga jual produk.

Kedua, pada faktor metode terdapat permasalahan yaitu minimnya fasilitas penunjang informasi sehingga membuat pihak pemerintah sebagai konsumen menjadi kurang puas terhadap pelayanan akan suatu produk yang dipesan kepada perusahaan. Selain itu, terdapat permasalahan lain yaitu adanya *complain* terkait kecacatan produk yang diterima oleh konsumen. Berdasarkan seluruh permasalahan yang terjadi mengakibatkan tingkat kepuasan pelanggan menjadi rendah.

Ketiga, pada faktor material terdapat permasalahan yaitu adanya kecacatan bahan baku produksi. Batas toleransi untuk kecacatan bahan baku yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebesar 2,5%. Namun, pada periode – periode tertentu tingkat kecacatan bahan baku melebihi batas toleransi. Permasalahan tersebut mengakibatkan bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi barang menjadi kurang atau tidak terpenuhi. Kurangnya jumlah bahan baku produksi menimbulkan dampak yaitu kegiatan produksi menjadi terhambat.

I.2 Alternatif Solusi

Pada bagian ini menjelaskan alternatif solusi dari masing – masing permasalahan yang terjadi di PT MPZ. Berdasarkan akar masalah yang timbul akan ditampilkan potensi solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan, persentase terhadap frekuensi terjadinya permasalahan, dan penentuan solusi yang akan

dipilih untuk dilanjutkan ke proses perancangan solusi. Pada bagian pertama akan disajikan potensi solusi yang dapat dicapai untuk mengatasi akar permasalahan.

Tabel I. 7 Alternatif Solusi

No.	Akar masalah	Potensi Solusi
1	Tidak ada deskripsi tugas di Departemen <i>Human Capital & General Affair Manager</i> .	Perancangan analisis jabatan di Departemen HC&GA.
2	Minimnya fasilitas penunjang informasi bagi pelanggan.	Perancangan sistem informasi pelayanan <i>customer care</i> .
3	Adanya kecacatan produk.	Perancangan sistem <i>quality control</i> untuk menurunkan jumlah produk yang cacat.
4	Tingginya harga bahan baku yang disebabkan oleh nilai tukar rupiah terhadap dolar yang tidak stabil.	Tidak ada solusi, karena nilai tukar rupiah merupakan faktor eksternal yang diluar kendali pihak perusahaan.
5	Kekurangan bahan baku produksi karena adanya kecacatan bahan baku.	Perancangan jaminan mutu bahan baku.

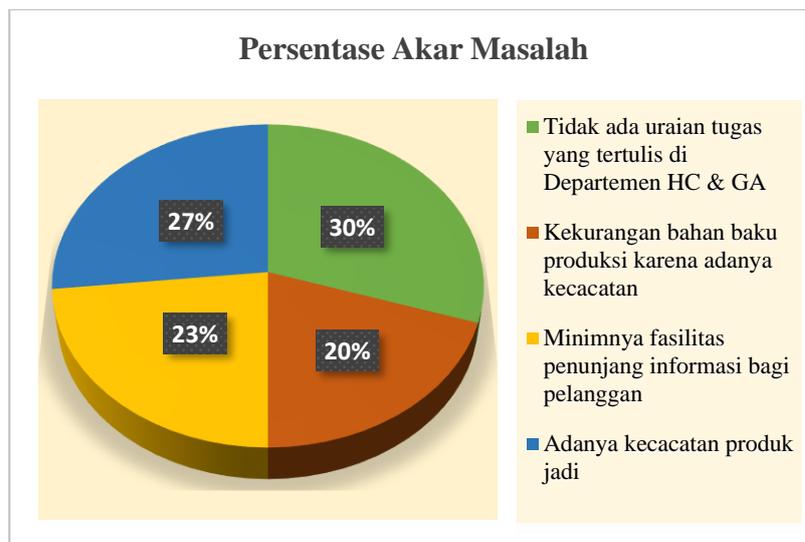
Pada Tabel I.7 menampilkan akar dari permasalahan yang timbul di PT MPZ beserta dengan potensi solusi yang dapat dicapai. Terdapat lima akar masalah dengan potensi solusi yang berbeda karena disesuaikan dengan kebutuhan dari setiap permasalahan yang terjadi. Namun, pada akar masalah keempat tidak memiliki potensi solusi karena permasalahan yang timbul merupakan faktor eksternal dari perusahaan, sehingga terdapat empat potensi solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan. Dalam upaya untuk mengatasi permasalahan yang ada, dilakukan diskusi kepada *Human Capital & General Affair Manager*, *Logistic Manager*, *Factory Manager*, dan *Sales Follow Up Manager*. Berdasarkan hasil diskusi, diperoleh frekuensi terjadinya permasalahan yang digambarkan selama satu tahun dan dibagi menjadi dua semester.

Tabel I. 8 Perhitungan Akar Masalah

No.	Akar Masalah	Periode				Jumlah	Persentase
		1	2	3	4		
1	Tidak ada uraian tugas yang tertulis di Departemen HC & GA	3	2	3	1	9	30%
2	Minimnya fasilitas penunjang informasi bagi pelanggan	1	2	2	2	7	23%
3	Adanya kecacatan produk jadi	1	2	3	2	8	27%
4	Kekurangan bahan baku produksi karena adanya kecacatan bahan baku.	0	2	2	2	2	20%

Pada Tabel I.8 menampilkan frekuensi terjadinya masalah yang diuraikan melalui empat periode. Untuk periode pertama terjadi pada Bulan Januari hingga Bulan Maret, periode kedua terjadi pada Bulan April hingga Juni, periode ketiga terjadi pada Bulan Juli hingga Bulan September, kemudian untuk periode keempat terjadi pada Bulan Oktober hingga Bulan Desember. Permasalahan yang pertama yaitu tidak ada deskripsi tugas di Departemen *Human Capital & General Affair Manager* yang perhitungannya berdasarkan jumlah pelatihan kerja pada Bagian *Sales* yang tidak terealisasi. Pada permasalahan tersebut memiliki perhitungan frekuensi pada periode 1 adalah tiga kali, periode 2 adalah dua kali, periode 3 adalah tiga kali, dan untuk periode 4 adalah satu kali, sehingga persentase terjadinya akar masalah yaitu sebesar 30%. Permasalahan yang kedua adalah minimnya fasilitas penunjang informasi bagi pelanggan, sehingga mengakibatkan kepuasan pelanggan menjadi rendah. Perhitungan dilakukan berdasarkan jumlah *complain* pelanggan terhadap minimnya fasilitas penunjang informasi, maka didapatkan hasil frekuensi pada periode 1 adalah satu kali, periode 2 adalah dua kali, periode 3 adalah dua kali, dan untuk periode 4 adalah dua kali, sehingga

persentase terjadinya akar masalah yaitu sebesar 23%. Permasalahan yang ketiga yaitu adanya kecacatan produk yang diterima oleh pelanggan, sehingga mengakibatkan kepuasan pelanggan menjadi rendah. Perhitungan dilakukan berdasarkan jumlah persentase produk jadi yang *defect* melebihi toleransi, maka didapatkan hasil frekuensi pada periode 1 adalah satu kali, periode 2 adalah dua kali, periode 3 adalah tiga kali, dan untuk periode 4 adalah dua kali, sehingga persentase terjadinya akar masalah yaitu sebesar 27%. Permasalahan yang keempat adalah adanya kecacatan bahan baku, sehingga mengakibatkan bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi barang menjadi kurang atau tidak terpenuhi. Perhitungan dilakukan berdasarkan jumlah bahan baku yang *defect* selama satu periode (2 bulan), maka didapatkan pada periode 1 tidak mengalami kecacatan bahan baku, periode 2 adalah dua kali, periode 3 adalah dua kali, dan untuk periode 4 adalah dua kali, sehingga persentase terjadinya akar masalah yaitu sebesar 20%.



Gambar I. 5 Persentase Akar Masalah

Besarnya persentase akar masalah telah disajikan melalui Gambar I.5, kemudian dilakukan peringkat terhadap persentase akar masalah yang ada.

Tabel I. 9 Peringkat Akar Masalah

No.	Akar Masalah	Persentase	Peringkat
1	Tidak ada deskripsi tugas di Departemen <i>Human Capital & General Affair Manager</i> .	30%	1
2	Minimnya fasilitas penunjang informasi bagi pelanggan.	23%	3
3	Adanya kecacatan produk.	27%	2
4	Kekurangan bahan baku produksi karena adanya kecacatan bahan baku.	20%	4

Tabel I.9 menunjukkan besarnya persentase akar masalah beserta peringkat dari setiap akar masalah yang ada. Berdasarkan data yang telah disajikan, terlihat bahwa peringkat kedua memiliki persentase sebesar 27% dengan akar masalah yaitu adanya kecacatan produk. Hal tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan oleh *Sales Follow Up Manager* bahwa adanya *complain* dari pelanggan karena mendapati produk yang dipesan terdapat cacat. Oleh sebab itu, mengakibatkan tingkat kepuasan pelanggan menjadi rendah. Permasalahan terkait produk yang diterima oleh pelanggan terdapat cacat, maka selanjutnya dilakukan wawancara kepada *Factory Manager* dan menghasilkan informasi bahwa pelanggan bisa mendapati produk yang cacat karena proses *quality control* produk masih dilakukan secara manual. Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan ini akan diselesaikan oleh Departemen Produksi dengan melakukan perancangan sistem *quality control* untuk menurunkan jumlah produk yang cacat.

Peringkat ketiga memiliki persentase sebesar 23% dengan akar masalah yaitu minimnya fasilitas penunjang informasi bagi pelanggan. Hal tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan oleh *Sales Follow Up Manager* bahwa permasalahan tersebut membuat konsumen kurang puas terhadap pelayanan akan suatu produk yang dipesan kepada PT MPZ. Oleh sebab itu, mengakibatkan tingkat kepuasan pelanggan menjadi rendah. Berdasarkan hal tersebut, maka

permasalahan ini akan diselesaikan oleh Departemen *Sales Follow Up* dengan melakukan perancangan sistem informasi pelayanan *customer care*.

Peringkat keempat memiliki persentase sebesar 20% dengan akar masalah yaitu kekurangan bahan baku produksi karena adanya kecacatan bahan baku. Hal tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan oleh *Logistic Manager* bahwa bahan baku yang diterima oleh perusahaan terdapat kecacatan berdasarkan tingkat persentase bahan baku untuk produksi yang melebihi standar toleransi kecacatan produk yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kecacatan bahan baku yang terjadi membuat bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi menjadi berkurang atau tidak terpenuhi, namun perusahaan tidak dapat melakukan proses klaim bahan baku karena keterbatasan waktu akibat tidak adanya penanganan khusus untuk kualitas bahan baku yang diterima oleh perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan ini akan diselesaikan oleh Departemen Logistik dengan melakukan perancangan jaminan mutu bahan baku.

Peringkat pertama memiliki persentase sebesar 30% dengan akar masalah yaitu tidak ada deskripsi tugas di Departemen *Human Capital & General Affair*. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada *Human Capital & General Affair Manager* menghasilkan informasi bahwa di departemen yang bersangkutan mengalami perubahan struktur organisasi karena dibutuhkan penyesuaian kembali terhadap sumber daya manusia di departemen agar mampu bekerja lebih efektif. Perubahan struktur organisasi membuat seluruh karyawan di departemen harus melakukan penyesuaian kembali terhadap pekerjaan yang dimiliki. Wawancara lanjutan yang dilakukan kepada *Human Capital & General Affair Manager* menghasilkan informasi bahwa perusahaan akan berfokus untuk meningkatkan kualitas kerja sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan agar dapat membantu dalam meningkatkan *profit* perusahaan. Salah satu departemen yang dapat membantu meningkatkan keuntungan perusahaan adalah Departemen *Sales Follow Up* melalui kegiatan pemasaran produk. Namun, karena tidak adanya deskripsi tugas di Departemen *Human Capital & General Affair* mengakibatkan adanya penumpukan kerja dan pelaksanaan tugas di departemen yang tidak maksimal sehingga membuat pelatihan strategi penjualan tidak mampu

direalisasikan sesuai dengan ketentuan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Sales Follow Up Manager* menghasilkan informasi bahwa minimnya pelatihan tentang strategi penjualan dapat mengakibatkan timbulnya permasalahan yaitu strategi penjualan yang dilakukan oleh Bagian *Sales* menjadi tidak maksimal. Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan ini akan diselesaikan oleh Departemen *Human Capital & General Affair* dengan melakukan perancangan analisis jabatan.

Pada akar masalah dengan peringkat kedua tidak terpilih karena akan diselesaikan oleh bagian produksi, kemudian pada akar masalah dengan peringkat ketiga tidak terpilih karena akan diselesaikan oleh bagian pemasaran, serta pada akar masalah dengan peringkat keempat tidak terpilih karena akan diselesaikan oleh bagian logistik. Oleh sebab itu, alternatif solusi yang diambil adalah analisis jabatan karena sangat berpengaruh besar dalam memberikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan terkait realisasi pelatihan kerja karyawan dan berhubungan dengan bidang penelitian *human capital*. Maka dari itu, akar masalah terpilih terdapat pada faktor manusia dengan persentase sebesar 30%. Tidak hanya itu, dengan adanya penyelesaian terhadap akar masalah yang terpilih, dapat membuat karyawan mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya tentang strategi penjualan untuk meningkatkan *profit* perusahaan dan membantu mengatasi penurunan pemasukan dari sektor pemerintahan akibat strategi penjualan yang dilakukan tidak maksimal.

Kemudian, dilakukan diskusi kembali kepada *Human Capital & General Affair Manager* dan *Sales Follow Up Manager* yang menghasilkan informasi bahwa dibutuhkan analisis jabatan baru di *Human Capital & General Affair* yang disesuaikan dengan perubahan struktur organisasi, sehingga mampu membuat karyawan lebih jelas dalam mengetahui ruang lingkup pekerjaan baru, lebih terarah dalam melakukan tugas, dan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh departemen dapat direalisasikan salah satunya kegiatan pelatihan kerja. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka diperoleh potensi solusi yaitu adalah perancangan analisis jabatan di Departemen *Human Capital & General Affair*.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perancangan deskripsi jabatan pada Departemen *Human Capital & General Affair* di PT MPZ?
2. Bagaimana perancangan spesifikasi jabatan pada Departemen *Human Capital & General Affair* di PT MPZ?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu:

1. Merancang deskripsi jabatan pada Departemen *Human Capital & General Affair* di PT MPZ.
2. Merancang spesifikasi jabatan pada Departemen *Human Capital & General Affair* di PT MPZ.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Penelitian ini memiliki manfaat untuk berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Penelitian Selanjutnya
Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai suatu karya ilmiah yang dapat menunjang ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama.
2. Bagi Perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pihak manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia dan proses seleksi calon karyawan baru.
3. Bagi Departemen *Human Capital & General Affair*
Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai dokumen atau acuan analisis jabatan, sehingga dapat membantu masing-masing jabatan dalam menjalankan tugas dan perannya di departemen.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan menjadi beberapa bab yang ditunjukkan melalui sistematika penulisan, yaitu:

Bab I Pendahuluan

Pada bagian ini menjelaskan uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, alternatif solusi dari permasalahan, dan perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah pada penelitian ini dengan merancang sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan material dan/atau informasi dan/atau mesin, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini menjelaskan literatur yang berhubungan atau relevan dengan permasalahan pada penelitian dan dibahas mengenai hasil referensi dari buku atau penelitian sebelumnya dan/atau referensi lain yang dapat digunakan untuk proses merancang dan menyelesaikan masalah. Terdapat lebih dari satu metode yang disertakan pada bab ini untuk menyelesaikan masalah dan meminimalisir adanya *gap* antara kondisi eksisting dan penyelesaian masalah. Bagian akhir pada bab ini menjelaskan pemilihan metode yang digunakan untuk melakukan perancangan guna menyelesaikan masalah pada penelitian ini.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bagian ini menjelaskan tata cara dalam penelitian yang terbagi menjadi beberapa langkah yaitu tahap mekanisme pengumpulan data, tahap proses perancangan, mekanisme verifikasi hasil perancangan, dan mekanisme validasi hasil perancangan. Lalu, pada bagian ini juga menjelaskan batasan dan asumsi penelitian.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bagian ini menjelaskan seluruh kegiatan yang dilakukan dalam perancangan sistem terintegrasi untuk menyelesaikan permasalahan. Kegiatan yang dilakukan antara lain pengumpulan data, pengolahan data, proses perancangan solusi, dan verifikasi hasil perancangan.

Bab V Validasi dan Evaluasi Hasil Perancangan

Pada bagian ini menjelaskan validasi hasil perancangan, evaluasi hasil perancangan, dan analisis implikasi manajerial, sehingga menunjukkan hasil perancangan dapat menyelesaikan masalah atau menurunkan *gap* antara kondisi eksisting dengan kondisi yang diharapkan sesuai target, serta memberikan gambaran mengenai hasil perancangan dan refleksinya terhadap tujuan dari tugas akhir.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini menjelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan dan jawaban dari rumusan masalah pada penelitian. Selain itu, bagian ini berisi saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.