

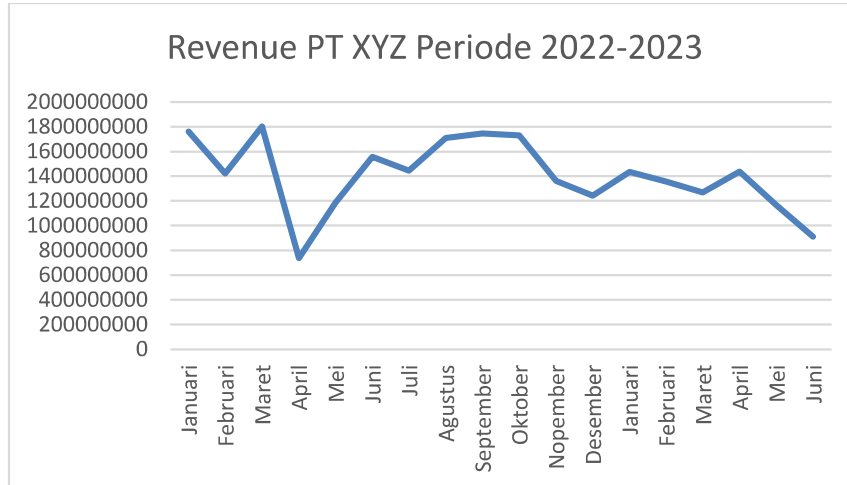
BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kemajuan dan Perkembangan zaman telah menimbulkan persaingan yang ketat didalam dunia usaha, sehingga perusahaan banyak mencoba berbagai upaya untuk bertahan dan terus melangkah maju. Segala aset yang dimiliki atau tersedia bagi suatu perusahaan, sumber daya manusia menduduki posisi paling krusial dan memiliki dampak yang signifikan. Sumber Daya Manusia di perusahaan berperan sebagai sebuah penentu keberhasilan perusahaan untuk mencapai hasil yang telah diharapkan. Fokus pada efisiensi, efektivitas, dan produktivitas memegang peran yang penting karena melalui tiga aspek ini perusahaan dapat mengelola secara cermat sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan maksimal (Ismael et al., 2022). Untuk mewujudkannya, manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara efektif dan efisien. Menurut Dessler (2015) konsep manajemen sumber daya manusia strategis dijelaskan sebagai Upaya mengkaitkan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan peran dan tujuan yang strategis, dengan tujuan meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya organisasi, serta mendorong inovasi dan fleksibilitas.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa boga sejak Oktober 2010. Pelayanan jasa boga ini dimulai dari pelayanan untuk pemenuhan kebutuhan mahasiswa dan staf akademik di lingkungan kampus, perkantoran, makan karyawan perusahaan, dan masyarakat luas seperti pernikahan. Hingga kini, PT XYZ telah dipercaya oleh puluhan *customer* khususnya sebagai vendor catering bagi perusahaan dengan kapasitas pesanan produksi lebih dari 5.000 porsi per hari.

Dalam proses produksi, PT XYZ memproduksi berupa makanan per porsi sesuai dengan jumlah permintaan atau *order* yang diterima oleh perusahaan setiap harinya. Selama periode 2022 hingga 2023, terjadi penurunan pesanan yang diterima oleh perusahaan sehingga berpengaruh kepada pendapatan perusahaan. Adapun pendapatan atau *revenue* PT XYZ periode 2022 sampai 2023:



Gambar I. 1 *Revenue* Perusahaan Periode 2022-2023

(Sumber: Data Pendapatan PT XYZ periode 2022-2023)

Berdasarkan gambar I. 1 dapat diketahui bahwa terjadi penurunan pendapatan pada akhir periode 2022 dan akhir periode 2023 yang disebabkan berakhirnya kontrak kerja sama perusahaan dikarenakan tidak mampu merealisasikan pesanan yang ada. Dalam perjanjian kontrak jasa boga, pihak vendor catering diwajibkan untuk memenuhi pesanan yang telah diperjanjikan selama kontrak berlangsung. Adapun jumlah pesanan yang diterima oleh PT XYZ setiap bulannya, Berikut merupakan produktivitas PT XYZ periode 2022 dan 2023 terdiri dari:

Tabel I. 1 Produktivitas PT XYZ Periode 2022

Periode 2022	Pesanan per bulan	Realisasi pesanan per bulan	%Pencapaian pesanan per bulan
Januari	117.481	116.840	99%
Februari	94.687	94.127	99%
Maret	120.559	120.487	99%
April	49.071	48.578	99%
Mei	79.052	79.000	99%
Juni	103.909	103.120	99%
Juli	96.352	96.352	100%

Tabel I. 1 Produktivitas Perusahaan Periode 2022 (lanjutan)

Agustus	114.901	113.215	99%
September	116.401	116.285	99%
Oktober	115.396	114.292	99%
November	100.501	100.501	100%
Desember	97.682	96.754	98%

Tabel I. 2 Produktivitas PT XYZ Periode 2023

Januari	92.556	91.998	99%
Februari	90.361	90.361	100%
Maret	84.590	84.064	99%
April	95.571	95.571	100%
Mei	77.654	77.654	100%
Juni	60.749	60.129	98%

Berdasarkan Tabel I. 1 produktivitas perusahaan periode 2022 dan Tabel I.2 Produktivitas perusahaan periode 2023, diketahui bahwa pada periode 2022 dan 2023 terdapat ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan sesuai dengan kontrak yang ada dimana produk diproduksi berdasarkan pesanan yang diterima dari pelanggan (*make to order*) setiap harinya. Jika pesanan tidak terpenuhi, konsekuensinya adalah pihak vendor catering wajib memberikan *compliance* kepada pelanggan dan bisa diberikan sanksi mulai dari surat peringatan hingga pemutusan kontrak oleh perusahaan. Dapat diketahui pada tahun 2023, terjadi pengurangan jumlah pesanan yang berujung pada pengurangan kontrak kerja sama bagi vendor catering dengan perusahaan.

Proses bisnis dari sebuah perusahaan jasa tata boga catering melibatkan serangkaian langkah-langkah yang diperlukan untuk menjalankan operasi mereka secara efektif dan efisien untuk memproduksi makanan setiap harinya untuk memenuhi pesanan yang diterima oleh perusahaan. Berikut merupakan gambaran dari beberapa proses bisnis yang terjadi dalam PT XYZ:

Tabel I. 3 Proses Bisnis PT XYZ

Proses Bisnis PT XYZ		
No	Core Process	Supporting Process
1	Kontrak Kerja Sama Pelayanan	Pengenalan Menu
2	Perencanaan dan persiapan produksi	Pencatatan jumlah Pesanan
		Perencanaan jadwal pramusaji
		Perencanaan menu
		Pembuatan daftar belanja
		Penyimpanan dan pengecekan bahan baku
		Pembelian bahan baku
3	Proses produksi	Pemasakan makanan
		Uji kelayakan makanan
4	Pengemasan dan distribusi	Pengemasan makanan
		Persiapan pengiriman
		Pengiriman makanan
5	Penyajian dan pelayanan	Penyajian dan pelayanan
6	Penagihan invoice	Pencatatan invoice

(Sumber: Proses Bisnis Existing PT XYZ)

Dapat diketahui pada Tabel I.3 Proses bisnis PT XYZ membentuk kerangka kerja bagi perusahaan jasa tata boga catering untuk memberikan layanan yang berkualitas dan memenuhi harapan pelanggan. Dengan menjalankan setiap langkah dengan baik, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan memperluas pangsa pasar mereka dalam industri catering, serta menjalankan produksi dengan efektif dan efisien.

Dalam menjalankan aktivitasnya sebagai pelayanan jasa boga PT XYZ mempunyai *stakeholder* atau tenaga kerja pada tingkat level manajer dan staf yang berperan penting dalam seluruh proses perencanaan dan pengelolaan produksi yang terdiri dari:

Tabel I. 4 *Stakeholder Existing PT XYZ*

No	<i>Stakeholders</i>
1	<i>Finance, Accounting, Tax Manager</i>
2	<i>HRGA Manager</i>
3	<i>Corporate Relation and Project Manager</i>
4	<i>Kitchen Manager</i>
5	<i>Operational Manager</i>
6	<i>Warehouse Manager</i>
7	<i>Finance, Accounting, Tax Staff</i>
8	<i>Corporate Relation and Project Staff</i>
9	<i>Warehouse Staff</i>
10	<i>Kitchen Admin</i>
11	Pramusaji

Berdasarkan tabel I.4 *Stakeholder PT XYZ* dapat diketahui bahwa dalam menjalankan proses bisnisnya terlibat beberapa jabatan manajer dan staf yang saling berkaitan. RACI Matriks merupakan suatu alat untuk mendefinisikan tugas-tugas untuk suatu kegiatan, yaitu dengan menetapkan peran organisasi untuk tugas-tugas yang berbeda yang terkait dengan suatu kegiatan. Contoh yang representatif adalah apa yang disebut matriks RACI yang berhubungan dengan empat fungsi, yaitu *Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed* (Smith et al., n.d.2005). RACI matrix adalah suatu alat yang penting dalam membantu menjalankan pekerjaan ketika ada terdapat ketidakjelasan akan peran suatu jabatan. RACI Matriks membantu memberikan cara untuk merencanakan, mengkoordinasikan dan mengorganisir tugas, ini terdiri dari berbagai tingkat tanggung jawab yang berbeda yang dikembangkan dengan setiap kegiatan yang melibatkan setiap anggota dalam

perusahaan, termasuk siapa yang melakukan kegiatan tersebut kepada orang-orang yang terus mendapat informasi tentang perkembangan (Cabanillas et al., 2013). Berikut merupakan aktivitas pekerjaan PT XYZ yang digambarkan pada RACI Matrix.

Tabel I. 5 RACI Matrix *Exsisting* Aktivitas PT XYZ

No	Aktivitas/Proses	FATM	HRGAM	CRPM	KM	OM	WM	FATS	CRPS	WS	KA	PSJ
1	Pengenalan Menu	I/C	C	R	A/C	C	C/I	I	R	I	C	I
2	Pencatatan jumlah Pesanan	A/C	A/C	C	R/A	A/C	I	C	C/I	C	R	I
3	Perencanaan jadwal pramusaji	C	R	C	A/C	A/C	I	I	C/I	I	I	C/I
4	Perencanaan menu	A/C	A/C	A/C	R	A/C	C	I	R/A	I	C	I
5	Pembuatan daftar belanja	C	C	C	R/A	C	A/C	I	I	C	C	I
6	Penyimpanan dan pengecekan bahan baku	I	I	C	A/C	A/C	R	I	I	R	C	I
7	Pembelian bahan baku	R/A	I	A/C	C	C	R	R/A	I	R	I	I
8	Penyortiran dan persiapan bahan baku	C	I	C	R/A	A/C	R	I	C	R	C	C/I
9	Pemasakan makanan	I	I	C	A	C	C	I	C	I	I	I
10	Uji kelayakan makanan	I	I	C	R	I	I	I	I	I	R	C
11	Pengemasan makanan	I	I	C	R	R	C	I	C	C	C	R
12	Persiapan pengiriman	I	I	C	A/C	R	I	I	C	I	I	R
13	Pengiriman makanan	I	I	I	C/I	R	I	I	C	I	I	R
14	Penyajian dan pelayanan	I	I	C/I	I	A/C	I	I	C	I	I	R
15	Pencatatan <i>invoice</i>	R/A	C	I	C/I	I	I	R/A	I	I	I	I

Berdasarkan Tabel I.5 RACI Matriks *existing* aktivitas PT XYZ, dapat diketahui bahwa beberapa masih terdapat beberapa posisi atau jabatan yang terlibat dalam mengerjakan pekerjaan yang seharusnya tidak menjadi tanggung jawab mereka dalam posisi tertentu. Sebagai contohnya posisi FAT Manajer dan HRGA Manager yang masih terlibat *responsible* dan *accountbale* akan aktivitas yang dimana bukan

tanggung jawabnya seperti dalam aktivitas khususnya pada perencanaan dan persiapan produksi seperti pencatatan jumlah pesanan yang masuk, perencanaan menu, dan pembuatan daftar belanja yang seharusnya menjadi tanggung jawab posisi manajer *kithcen* dan manajer *warehouse*. Hal ini mengakibatkan kebingungan dalam peran dan tanggung jawab, serta dapat menimbulkan ketidakjelasan hingga perbedaan dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Berdasarkan wawancara dengan manajer HRGA hal ini juga mengakibatkan tumpang tindih pekerjaan dikarenakan ketidakjelasan akan peran tugas dan tanggung jawab mereka.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pada setiap jabatan hanya berdasarkan *daily activity* atau arahan dari atasan, berikut merupakan *job description existing* setiap jabatan:

Tabel I. 6 *Job Description Existing* Manajer dan staf PT XYZ

No	Jabatan	Job description <i>existing</i>
1	<i>Finance, Accounting, Tax Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pencatatan belanja - Pencatatan pengeluaran lain perusahaan - Pencatatan dan rekap kasbon - Penagihan <i>invoice</i> - Pembuatan SPT dan pelaporan pajak - Pelaporan keuangan
2	<i>HRGA Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian jadwal kerja pramusaji - Pengawasan kinerja - Penentuan insentif - Penentuan kebutuhan karyawan
3	<i>Corporate Relation and Project Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menjalin hubungan kerja sama dengan pelanggan - Menginformasikan segala informasi ke pihak dapur - Perencanaan proyek kerja sama - Mengkontrol proyek yang ada

Tabel I. 7 *Job Description Exsisting* Manajer dan staf PT XYZ (Lanjutan)

4	<i>Kitchen Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengecekan kelayakan makanan - Pengendalian petugas <i>packing</i> - Membuat menu - Membuat daftar belanja - Mensortir bahan baku
5	<i>Operational Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkoordinasikan pramusaji - Perencanaan distribusi dan pergudangan - Pengawasan kuantitas peralatan dan perlengkapan
6	<i>Warehouse Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan persediaan bahan baku - Pengawasan kualitas dan kuantitas bahan baku - Pengawasan persediaan, kualitas dan kuantitas <i>consumable</i>
7	<i>Finance, Accounting, Tax Staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu segala pekerjaan atasan - Perhitungan dan pencatatan bon belanja - Memeriksa dokumen transaksi - Menyiapkan pembayaran
8	<i>Corporate Relation and Project Staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu segala pekerjaan atasan - Mengawasi penyajian dan pengiriman - Mengawasi proses pelayanan - Mengawasi proyek yang telah ada
9	<i>Warehouse Staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu segala pekerjaan atasan - <i>Loading</i> bahan baku yang masuk dan keluar - Pencatatan dan perhitungan bahan baku - Pelaporan bahan baku
10	Pramusaji	<ul style="list-style-type: none"> - Mengemas makanan - Pelayanan ke perusahaan - Pencucian peralatan

(Sumber: *Job Description Exsisting* Manajer dan staf PT XYZ)

Berdasarkan Tabel I.6 *Job description Exsisting* manajer dan staf PT XYZ dapat diketahui bahwa informasi mengenai *job description* yang tidak cukup jelas dan

lengkap dalam menguraikan informasi akan peran tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan serta batasan-batasan yang harus diketahui oleh setiap jabatan dalam menjalankan mereka, bahkan belum ada indikator keberhasilan dalam setiap pekerjaan menjadikan kesulitan dalam melakukan penilaian kinerja. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan, ketidakpastian akan informasi yang ada dan bisa menimbulkan tumpang tindih akan tugas dan tanggung jawab di antara jabatan manajer dan staf PT XYZ. Kondisi ini disebut dengan *role ambiguity* yaitu suatu kondisi mengenai ketidakjelasan mengenai tanggung jawab apa yang harus dikerjakan seseorang (Nunez & Frezatti, 2016).

Role ambiguity muncul ketika seorang jabatan tidak memiliki informasi yang lengkap yang memungkinkannya untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Informasi ini harus memberikan bukti tentang kegiatan penting untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab suatu jabatan serta cara terbaik yang efektif untuk memenuhi tugas pada suatu jabatan (Fisher, 2001). Kurangnya definisi atau informasi mengenai tugas dan tanggung jawab, ekspektasi dan perilaku yang diharapkan untuk suatu posisi atau mengenai ruang lingkupnya dapat menciptakan adanya permasalahan *role ambiguity* (Teh et al., 2014). Masalah yang terjadi seperti ini juga dipengaruhi oleh *job description* yang kurang sesuai, dimana tidak adanya penjelasan akan tanggung jawab pekerjaan setiap posisi secara jelas dan tertulis. Tidak adanya informasi yang jelas dan spesifik tentang pekerjaan meningkatkan ketidaktepatan deskripsi pekerjaan dan karyawan terpaksa untuk melakukan tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka (El-Hajji, 2011).

Menurut Dessler, (2005) *job description* adalah deskripsi pekerjaan yang memberikan hubungan formal antara karyawan dan organisasi, serta deskripsi pekerjaan adalah panduan yang harus diikuti oleh karyawan dan memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas sesuai dengan ketentuan organisasi. Dengan demikian, deskripsi pekerjaan memberikan daftar tugas yang harus dilakukan oleh suatu individu dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Tugas tersebut harus sejalan dengan tanggung jawab utama yang diharapkan dari posisi yang sedang dipegang oleh individu dan tidak boleh tumpang tindih atau konflik dengan fungsi dan kewajiban utama dari posisi tersebut (Royer, 2010).

Adapun data jumlah komplain yang berasal dari pelanggan terkait kekurangan jumlah pesanan dan pengembalian pesanan.



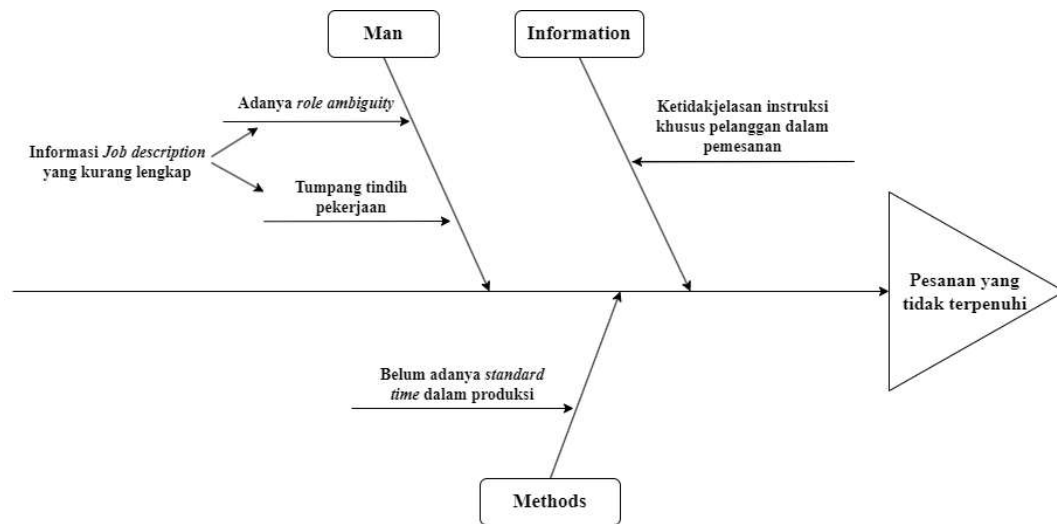
Gambar I. 2 Jumlah kekurangan pesanan dan pengembalian pesanan tahun 2022-2023

(Sumber: Data PT XYZ komplain pelanggan tahun 2022-2023)

Berdasarkan gambar I.2 Jumlah kekurangan pesanan dan pengembalian pesanan tahun 2022-2023 yang berpengaruh kepada produktivitas perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan operasional manajer dan *kitchen* manajer dalam proses produksi belum adanya perhitungan akan *standard time* yang mengakibatkan terjadinya kekurangan jumlah makanan yang dipesan oleh pelanggan, bahkan kelebihan makanan yang di produksi yang menyebabkan pemborosan atau *waste* berlebih. Dalam pengaturan produksi, *standard time* memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi seberapa banyak produk yang seharusnya diproduksi dalam satu periode waktu tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan *corporate relation manager* dan manajer *kitchen*, terdapat terjadinya ketidakjelasan intruksi khusus pelanggan dalam pemesanan dapat menyebabkan persiapan menu yang tidak sesuai, sehingga meningkatkan risiko kesalahan dalam proses pemesanan makanan sehingga pelanggan komplain dan melakukan pengembalian pesanan. Contohnya seperti pada *customer* PT ABC memesan makanan dan menyertakan instruksi dalam pesannya menginginkan hidangan utama yang sesuai untuk karyawan yang *vegetarian*. Namun, pelanggan tidak memberikan rincian tambahan tentang preferensi atau batasan minimal kalori untuk diet yang dimiliki oleh pelanggan

vegetarian tersebut. Ketidakjelasan intruksi khusus ini menyebabkan ketidakpastian dalam persiapan menu makanan. Sehingga dinilai oleh pelanggan pemilihan hidangan yang tidak sesuai maka pesanan pada akhirnya di kembalikan ke pihak catering.

Adapun *fishbone diagram* untuk menggambarkan permasalahan yang ada pada PT XYZ.



Gambar I. 3 *Fishbone Diagram*

Berdasarkan Gambar I.3 *Fishbone Diagram*, diketahui bahwa terdapat tiga akar permasalahan yang ada pada PT XYZ yang mengakibatkan terjadinya pesanan yang tidak terpenuhi, pesanan yang tidak terpenuhi jika dibiarkan terus menerus akan menyebabkan pemutusan kontrak kerja sama dalam pelayanan jasa boga sehingga terjadinya penurunan pendapatan PT XYZ. *Fishbone diagram* yang telah digambarkan berisi tentang penyebab dan dampak terhadap suatu permasalahan yang terjadi dan diuraikan menjadi beberapa faktor yaitu manusia, informasi, dan metode. Pertama, pada faktor manusia terdapat permasalahan yaitu informasi *job description* yang kurang lengkap sehingga menyebabkan adanya *role ambiguity* dan tumpang tindih pekerjaan. Kedua, pada faktor metode terdapat permasalahan yaitu belum adanya *standard time* dalam proses produksi yang mengakibatkan terjadinya komplain terkait kekurangan jumlah makanan yang dipesan oleh pelanggan, bahkan kelebihan makanan yang di produksi sehingga menyebabkan pemborosan atau *waste* berlebih. Dalam pengaturan produksi, *standard time* memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi seberapa banyak produk yang

seharusnya diproduksi dalam satu periode waktu tertentu. Ketiga, pada faktor informasi terdapat permasalahan yaitu ketidakjelasan intruksi khusus pelanggan dalam pemesanan dapat menyebabkan persiapan menu yang tidak sesuai. Sehingga dinilai oleh pelanggan pemilihan hidangan yang tidak sesuai maka pesanan pada akhirnya di kembalikan ke pihak catering, sehingga dinilai oleh pelanggan pemilihan hidangan yang tidak sesuai maka pesanan pada akhirnya di kembalikan ke pihak catering.

Berdasarkan analisis terhadap gejala yang menyebabkan pesanan yang tidak terpenuhi yang ada pada *fishbone diagram*, maka diperoleh beberapa akar masalah dan potensi solusi terhadap permasalahan tersebut yang terdiri dari:

Tabel I. 7 Solusi Alternatif

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Informasi <i>job description</i> yang kurang lengkap	Perancangan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan yang memiliki output <i>job description</i> dan <i>job specification</i> untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas pekerjaan.
3	Belum adanya <i>standard time</i> dalam produksi	Perhitungan waktu baku yang diperlukan untuk proses produksi dalam satu periode waktu tertentu
4	Ketidakjelasan intruksi khusus pelanggan dalam pemesanan	Perancangan sistem pemesanan dengan menggunakan <i>checklist order</i>

Berdasarkan Tabel I.7 Solusi Alternatif, diketahui bahwa dari beberapa akar masalah yang diperoleh terdapat potensi solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada pada PT XYZ. Terdapat beberapa hasil potensi solusi untuk mengatasi permasalahan pesanan yang tidak terpenuhi dikarenakan Informasi *job description* yang kurang lengkap yaitu dengan melakukan perancangan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan yang memiliki output *job description* dan *job specification* setiap posisi pada level manajer dan staff untuk meningkatkan produktivitas dan

efektivitas dalam pekerjaan agar sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan untuk mewujudkan tujuan perusahaan yaitu merealisasikan jumlah pesanan yang ideal yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Selain itu, solusi untuk permasalahan belum adanya *standard time* dalam produksi yaitu dengan perhitungan waktu baku yang diperlukan untuk proses produksi. Lalu, solusi untuk permasalahan ketidakjelasan intruksi khusus pelanggan dalam pemesanan perancangan sistem pemesanan dengan menggunakan *checklist order*.

Dalam menentukan potensi solusi yang akan dipilih dalam penelitian ini, perlu perhitungan pada persentase solusi alternatif berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang terdiri dari:

Tabel I. 8 Persentase Akar Masalah

No	Akar Masalah	Kuartal						Jumlah	Persentase
		2022				2023			
		1	2	3	4	5	6		
1	Adanya <i>role ambiguity</i>	3	1	2	2	2	1	12	40%
2	Belum adanya <i>standard time</i> dalam produksi	2	2	1	2	1	2	10	33%
3	Ketidakjelasan intruksi khusus pelanggan dalam pemesanan	2	1	1	1	2	1	8	27%
Total									100 %

Berdasarkan Tabel I.8 menampilkan persentase akar masalah yang diuraikan melalui 6 kuartal. Untuk kuartal pertama terjadi periode tahun 2022 pada bulan januari hingga maret, kuartal kedua terjadi pada bulan april hingga juni, kuartal ketiga terjadi pada bulan juli hingga September, kuartal keempat terjadi pada

bulan oktober hingga desember, dilanjutkan pada periode tahun 2023 kuartal kelima pada bulan januari hingga maret, kemudian kuartal keenam pada bulan April hingga juni. Permasalahan yang pertama yaitu informasi *job description* yang kurang lengkap menyebabkan adanya *role ambiguity* dan tumpang tindih pekerjaan, memiliki perhitungan frekuensi pada kuartal 1 adalah tiga kali, kuartal 2 adalah dua kali, kuartal 3 adalah dua kali, kuartal 4 adalah dua kali, kuartal 5 adalah dua kali dan kuartal 6 adalah satu kali, sehingga persentasi terjadinya akar masalah yaitu sebesar 40%. Hal ini berdasarkan ketidaktercapainya pesanan oleh perusahaan. Permasalahan yang kedua yaitu belum adanya *standard time* dalam proses produksi menyebabkan kekurangan jumlah makanan yang dipesan, didapatkan hasil frekuensi pada kuartal 1 adalah dua kali, kuartal 2 adalah dua kali, kuartal 3 adalah satu kali, kuartal 4 adalah dua kali, kuartal 5 adalah satu kali dan kuartal 6 adalah dua kali sehingga persentasi akar masalah yaitu sebesar 33%. Kemudian permasalahan ketiga yaitu ketidakjelasan intruksi khusus pelanggan dalam pemesanan, didapatkan hasil frekuensi pada kuartal 1 adalah dua kali, kuartal 2 adalah satu kali, kuartal 3 adalah satu kali, kuartal 4 adalah satu kali, kuartal 5 adalah dua kali dan kuartal 6 adalah satu kali sehingga persentasi akar masalah yaitu sebesar 27%. Hal ini berdasarkan komplain pengembalian makanan.

Dapat diketahui bahwa akar permasalahan utama yang menyebabkan pesanan yang tidak terpenuhi yaitu informasi *job description* yang kurang lengkap. Belum adanya rincian uraian pekerjaan yang akan menuntun karyawan dalam bekerja, tidak adanya penjelasan akan tugas dan tanggung jawab pekerjaan setiap posisi secara jelas dan tertulis menyebabkan beberapa karyawan melakukan pekerjaan yang bukan tanggung jawab mereka dan tidak sesuai posisinya yang pada akhirnya menjadikan adanya *role ambiguity*, serta menyebabkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Oleh sebab itu pada penelitian ini akan dilakukan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan pada posisi manajer dan staf PT XYZ dimana posisi ini merupakan jabatan yang menjalankan segala aktivitas proses bisnis perusahaan. Penggunaan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan tidak hanya meningkatkan kejelasan peran dan mengurangi terjadinya tumpang tindih pekerjaan, namun juga dapat memberikan keuntungan lain bagi perusahaan seperti meningkatkan motivasi

dan performa kerja, meningkatkan efisien kerja serta kualitas sumber daya manusia perusahaan, dan juga menjadi sebuah data akurat untuk melakukan kegiatan seperti rekrutmen, pemberian pelatihan, restrukturisasi perusahaan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, perencanaan sumber daya manusia dan perbaikan sumber daya manusia.

Dengan deskripsi pekerjaan akan memberikan daftar tugas yang harus dilakukan oleh suatu individu dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Diharapkan dengan adanya Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan mereka dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka dan dapat tercapainya tujuan perusahaan yaitu pesanan yang terpenuhi. Perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap perencanaan sumber daya manusia perusahaan agar tetap bergerak maju, tujuannya adalah memastikan memiliki sumber daya manusia yang tepat dalam jumlah yang tepat dan dialokasikan ke pekerjaan yang tepat untuk mendukung tujuan serta memastikan bahwa karyawan tidak hanya melakukan sesuatu dengan benar, tetapi juga melakukan hal yang benar sesuai dengan tujuan organisasi (Lou Higa et al., 2005). Penggunaan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan tidak hanya meningkatkan kejelasan akan peran suatu jabatan juga mengurangi terjadinya *role ambiguity* (Wu et al., 2019).

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, berikut adalah rumusan masalah yang akan dibahas dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan *job description* yang tepat bagi para manajer dan staf PT XYZ?
2. Bagaimana rancangan *job specification* yang tepat bagi para manajer dan staf PT XYZ?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merancang *job description* yang tepat bagi para manajer dan staf PT XYZ.
2. Merancang *job specification* yang tepat bagi para manajer dan staf PT XYZ.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan dapat menjadi rekomendasi Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan yang bisa diterapkan pada PT XYZ sekaligus menjadi data untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia yang lain kedepannya.
2. Bagi pembaca sebagai referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang akan membahas perancangan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan di perusahaan yang lainnya.

I.5 Sistematika Penelitian

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisikan tentang teori yang relevan dengan penelitian, dengan tujuan membentuk kerangka berfikir yang digunakan untuk mengatasi permasalahan.

Bab III Metodologi Perancangan

Bab ini berisikan tentang rencana dalam penyelesaian masalah, termasuk menjelaskan tentang Langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahapan merumuskan masalah, mekanisme pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk mengatasi permasalahan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisikan spesifikasi rancangan yang ditentukan berdasarkan data dan proses perancangan yang dilakukan sesuai dengan tahapan yang telah dijelaskan pada sistematika perancangan.

Bab V Analisis

Pada bab ini berisikan proses verifikasi dan validasi dari model perancangan serta prinsip-prinsip validasi dan evaluasi dari hasil rancangan yang dilakukan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian, Serta berisikan saran yang bermanfaat bagi pengembangan penelitian selanjutnya.