

PERANCANGAN *JOB DESCRIPTION* BERDASARKAN KERANGKA *BUSINESS PROCESS* PADA CV. GRADIENT

JOB DESCRIPTION DESIGN BASED ON BUSINEES PROCESS FRAMEWORK AT CV. GRADIENT

Bayu Satria Yudha¹, Imam Haryono², Litasari Widyastuti Suwarsono³

^{1,2,3} Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹bayu.sy@gmail.com, ²imamharyono261@gmail.com, ³litarif@gmail.com

Abstrak

CV. Gradient merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang kendaraan bermotor. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1993 dan saat ini bekerja sama dengan PT Showa Mfg, PT Yamaha, Astra Group, dan lain-lain. Fokus dari kegiatan produksi CV. Gradient adalah *moulds, press tool, jig & fixture, spare parts, repair*, dan lain-lain. Perusahaan ini berjenis persekutuan komanditer (CV) yang tergolong masih dalam skala kecil, baik secara produksi maupun luas fisik (271.24M²). Karena jarak antar lantai produksi relatif dekat, maka perusahaan mempunyai kebijakan bahwa beberapa pekerjaan bisa dikerjakan oleh satu pegawai sekaligus. Pegawai ini kesulitan untuk mengontrol kualitas produk dengan teliti jika mengerjakan beberapa pekerjaan. Dampaknya produksi yang dilakukan kurang maksimal yang mengakibatkan terjadinya produk *reject*. Untuk menciptakan efektifitas kerja pada setiap aktivitas, maka perlu dilakukan analisis pada proses bisnis *existing* dan dilakukan analisis gap dengan PCF *Process Classification Framework* (PCF) APQC (*American Productivity & Quality Center*). *Framework* ini memberikan usulan aktivitas yang diperlukan oleh perusahaan. Hasil dari analisis gap digunakan untuk membuat proses bisnis usulan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Aktivitas usulan dipetakan dengan RACI matrix untuk menentukan peran dan tanggung jawab setiap aktivitas pada masing-masing jabatan. Yang outputnya berupa *job description* untuk jabatan yang ada di perusahaan.

Kata kunci : proses bisnis, APQC, RACI dan deskripsi kerja

Abstract

*CV. Gradient is a manufacturing company that produces automobile parts. The company was established in 1993 and is currently working with PT Showa Mfg, PT Yamaha, Astra Group, and others. The focus of CV. Gradient production activities, is moulds, press tool, jig & fixture, spare parts, repair, and others. This company is a kind of Limited Corporation/Commanditaire Vennotschap (CV) which is still classified in small scale, both production and physical area (271.24M²). Because the distance between production floors is relatively close, the company has a policy that some work can be done by one employee at a time. These employees find it difficult to control the product quality thoroughly if doing some work. The impact of production made less than the maximum resulting in the occurrence of reject products. To create the effectiveness of work on each activity, it is necessary to analyze the existing business process and analyze the gap with PCF *Process Classification Framework* (PCF) APQC (*American Productivity & Quality Center*). This framework provides activity suggestions required by the company. The results of the gap analysis are used to make the proposed business process in accordance with the condition of the company. Proposed activity mapped with RACI matrix to determine the roles and responsibilities of each activity in each position. The output of the job description for positions in the company.*

Keywords: businees process, APQC, RACI and job description

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelolanya secara optimal. Penentuan sukses atau gagal suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia bisnis saat menjalankan operasional bisnis ditentukan oleh tingkat kualitas sumber daya manusia yang dipekerjakan[1]. Analisis jabatan sebagai dasar dalam membentuk sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam proses pengembangan perusahaan. Output dari analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*). Uraian jabatan (*job description*) adalah pengetahuan tentang tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, perilaku-perilaku yang diperlukan dalam suatu jabatan tertentu, bagaimana hal itu dilakukan, dan kebutuhan yang diperlukan. CV. Gradient merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang kendaraan bermotor. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1993 dan saat ini bekerja sama dengan PT Showa Mfg, PT Yamaha, Astra Group, dan lain-lain. Fokus dari kegiatan produksi CV. Gradient adalah *moulds, press tool, jig & fixture, spare parts, repair*, dan lain-lain. Jumlah pegawainya sebanyak 30 orang. Menurut bagian SDM dan Marketing CV. Gradient Usan Sanjaya bahwa

perusahaan berjenis perseroan komanditer (CV) yang tergolong masih dalam skala kecil, baik secara produksi maupun luas fisik (271.24M²). Karena jarak antar lantai produksi relatif dekat, maka perusahaan mempunyai kebijakan bahwa beberapa pekerjaan bisa dikerjakan oleh satu pegawai sekaligus. Pegawai ini kesulitan untuk mengontrol kualitas produk dengan teliti jika mengerjakan beberapa pekerjaan. Dampaknya produksi yang dilakukan kurang maksimal yang mengakibatkan terjadinya produk *reject*.

Pada penelitian ini kerangka *business process* digunakan untuk mengurai aktivitas *existing*. Yang kemudian dilakukan analisis gap dengan PCF APQC. PCF APQC adalah sebuah *framework* yang berisi uraian proses bisnis dari level 0 hingga level 3 untuk suatu perusahaan. Hasil dari analisis gap yaitu berupa *framework* proses bisnis usulan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Aktivitas pada proses bisnis usulan dipetakan menggunakan RACI matrix untuk menentukan posisi peran dan tanggung jawab masing-masing jabatan yang ada pada perusahaan. Sehingga setiap posisi bisa melakukan pekerjaan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

2. Dasar Teori/Material dan Metodologi/Perancangan

2.1 Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan serangkaian aktifitas yang saling terkait untuk mencapai tujuan bisnis tertentu yang diselesaikan secara berurutan ataupun paralel, oleh manusia atau sistem, baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses bisnis merupakan proses yang mendukung proses produksi [2]. Proses bisnis didefinisikan sebagai proses pelayanan dan proses-proses yang mendukung proses produksi. Proses bisnis terdiri dari sekelompok tugas-tugas yang saling berhubungan yang memanfaatkan sumber daya dari organisasi untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam mendukung *organizations process* [3]. Jadi, proses bisnis adalah satu atau lebih aktivitas yang memberikan nilai tambah untuk mengubah *input* menjadi *output* (barang atau jasa) kepada *customer* dengan mengkombinasikan orang, metoda, dan *tools* yang digunakan.

2.2 APQC

APQC (*American Productivity & Quality Center*) merupakan perusahaan yang didirikan tahun 1977 yang menyediakan *Process Classification Framework* (PCF). PCF merupakan sebuah taksonomi proses bisnis lintas fungsional yang dimaksudkan untuk memungkinkan perbandingan obyektif kinerja dalam dan antara organisasi. PCF APQC berfungsi sebagai tingkat tertinggi, model umum proses bisnis sebuah industri yang memungkinkan organisasi untuk melihat proses bisnis dari sudut pandang lintas industri. Kerangka PCF APQC sudah berpengalaman lebih dari lima belas tahun terkait penggunaan kreatif oleh ribuan industri di seluruh dunia.. APQC juga membantu sebuah organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan, membangun cara-cara baru yang lebih baik untuk bekerja, dan berhasil dalam pasar yang kompetitif. Dengan fokus kepada produktivitas, pengetahuan inisiatif manajemen, *benchmarking*, dan peningkatan kualitas, APQC bekerja dengan organisasi-organisasi anggotanya untuk mengidentifikasi praktik-praktik terbaik, menemukan metode efektif perbaikan, menyebarluaskan temuan, dan menghubungkan individu satu sama lain dengan pengetahuan dan pelatihan.



Gambar 1 Framework APQC

2.3 Identifikasi RACI Matrix

RACI adalah cara untuk memeriksa langkah proses, tugas, aktivitas, usaha, keputusan atau pemeriksaan untuk

menentukan siapa yang akuntabel, bertanggung jawab, diinformasikan atau dikonsultasikan. RACI matrix merupakan bentuk pemetaan antara sumber daya dengan aktivitas dalam setiap proses. Alat yang digunakan untuk melakukan analisis RACI adalah :

a. Responsible (R)

Bertanggung jawab untuk melaksanakan jawaban atas keputusan tersebut

b. Accountable (A)

Berwenang untuk menyetujui jawaban atas keputusan tersebut

c. Consulted (C)

Mereka yang pendapatnya banyak dicari, dan dengan siapa ada komunikasi dua arah

d. Informed (I)

Mereka yang diberitahu setelah keputusan dibuat, dan dengan siapa ada komunikasi satu arah

RACI mempunyai drfinisi sebagai berikut [5] :

RACI Definitions		
R	Who Is Responsible	The person who is Assigned to do the work
A	Who Is Accountable	The person who makes the final decision and has the ultimate ownership
C	Who Is Consulted	The person who must be consulted before a decision or action is taken
I	Who Is Informed	The person who must be informed that a decision or action has been taken

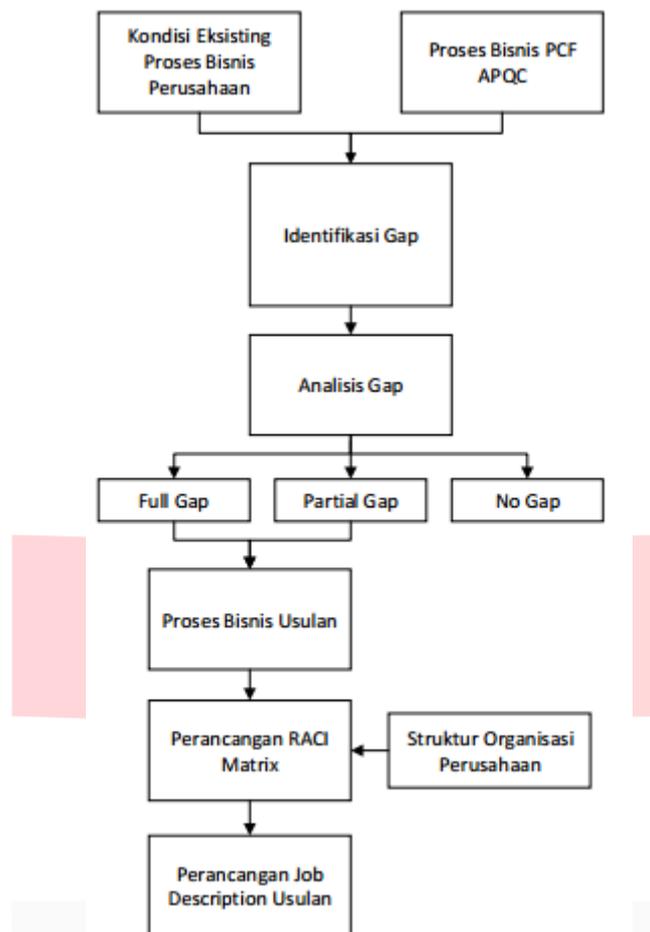
Gambar 2 RACI Matrix

2.4 Deskripsi Kerja

Menurut Roger Bellows [6] menyatakan bahwa uraian jabatan adalah suatu keterangan yang menyatakan sifat-sifat, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Sedangkan menurut Dale Yoder [6], memberikan penjelasan yaitu uraian jabatan adalah gambaran-gambaran jabatan yang menjelaskan fakta-fakta yang diberikan oleh analisa jabatan dalam susunan yang sistematis. Gambaran-gambaran itu merupakan garis-garis besar yang tertulis dan maksudnya memberi keterangan fakta-fakta yang penting dari pada jabatan-jabatan perorangan. Jadi uraian jabatan adalah suatu keterangan singkat yang tertulis secara cermat dan teliti mengenai kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Uraian jabatan sendiri dihasilkan melalui analisis jabatan.

2.5 Model Konseptual

Model konseptual adalah kerangka berfikir yang digunakan untuk menunjukkan hubungan antara beberapa ide pemikiran untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Model konseptual berguna untuk menjelaskan hubungan antara konsep-konsep tersebut. Berikut adalah gambaran dari model konseptual dari penelitian yang dilakukan :



Gambar 3 Model Konseptual

Kerangka *business process* digunakan untuk mengurai secara rinci aktivitas existing yang ada pada CV. Gradient. Kerangka ini digunakan untuk mengurai setiap proses produksi yang ada pada perusahaan. Analisis gap dilakukan dengan menyesuaikan dengan *framework* APQC. Dari proses bisnis *existing* dan proses bisnis pada PCF APQC dilakukan analisis gap. Dari analisis gap dapat diketahui setiap aktivitas pada PCF APQC dilakukan atau belum oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui proses bisnis yang sesuai dan terbaik dengan perusahaan. Dari PCF APQC memberikan pilihan usulan aktivitas untuk perusahaan, yang *outputnya* berupa rancangan proses bisnis usulan. Hasil dari rancangan proses bisnis usulan kemudian ditentukan matrix perannya menggunakan RACI Matrix. Setiap aktivitas ditentukan sesuai dengan pemangku jabatannya masing-masing. Kemudian dilakukan perancangan *job description* sesuai dengan aktivitas dan peran masing-masing. Yang berguna untuk menentukan orang-orang yang bertanggung jawab di setiap aktivitas. *Job description* ini diharapkan bias membantu perusahaan dalam menentukan jabatan secara tepat sehingga produktivitas perusahaan semakin meningkat.

3. Pembahasan

3.1 Proses Bisnis Existing

Untuk mengidentifikasi gap antara proses bisnis *existing* dengan *framework* APQC, perlu dilakukan identifikasi lebih lanjut proses bisnis *existing* dengan menjabarkan hirarki proses bisnis yang diuraikan ke dalam beberapa level. Dari identifikasi aktivitas ini, kemudian ditetapkan proses utama dan aktivitas-aktivitas yang lebih rinci untuk masing-masing proses.

3.2 Analisis Gap

Pada tahap ini dilakukan identifikasi gap antara proses bisnis *existing* dengan PCF APQC *cross industry* dengan memprioritaskan pada *operating process* yaitu proses utama yang harus dilakukan perusahaan. Setelah itu mengidentifikasi *management and support services*. Tahap untuk melakukan identifikasi yang pertama adalah dengan membandingkan setiap proses yang ada ada pada hirarki PCF APQC dengan kondisi yang ada pada *framework* APQC tidak semua proses bisnis berkaitan dengan kondisi *existing* di CV. Gradient. Dari identifikasi gap yang dilakukan dapat diketahui apakah terjadi *partial gap*, *full gap*, atau *no gap*. Dari hasil tersebut dilakukan analisis mengapa jenis gap tersebut dipilih dan solusi yang diberikan.

3.3 Perancangan Proses Bisnis Usulan

Berdasarkan analisis gap yang telah dilakukan dapat diketahui aktivitas yang diperlukan oleh perusahaan. Aktivitas itu kemudian disusun sesuai dengan format perancangan PCF APQC yaitu dengan mengurutkan sesuai dengan level proses.

3.4 Perancangan Proses Bisnis Usulan

Setelah mengetahui aktivitas (Level 3) yang sesuai dengan kondisi perusahaan maka dibuat RACI Matrix. RACI matrix merupakan matrix yang menggambarkan peran dan tanggung jawab dari berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas tersebut. RACI diartikan *Responsible, Accountable, Consulted, dan informed*.

3.5 Perancangan Proses Bisnis Usulan

Hasil aktivitas usulan pada analisis pemetaan RACI matrix digunakan untuk membuat rancangan *job description* untuk setiap aktivitas pada masing-masing jabatan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Penelitian ini melakukan analisis proses bisnis *existing* yang ada pada proses produksi perusahaan.
2. Pada PCF APQC didapatkan point proses yang sesuai dengan kondisi perusahaan yaitu :
 - a. Develop Vision and Strategy (1.0)
 - b. Develop and Manage Products and Services (2.0)
 - c. Market and Sell Products and Services (3.0)
 - d. Deliver Physical Products (4.0)
 - e. Manage Customer Service (6.0)
 - f. Develop and Manage Human Capital (7.0)
 - g. Manage Financial Resources (9.0)
 - h. Acquire, Construct, and Manage Assets (10.0)
 - i. Develop and Manage Business Capabilities (13.0)
1. Analisis gap menggunakan proses bisnis *existing* dengan PCF APQC, APQC digunakan sebagai bahan acuan untuk memberikan usulan kepada perusahaan berupa aktivitas-aktivitas yang terbaik dan sesuai dengan kondisi perusahaan.
3. Analisis gap menggunakan proses bisnis *existing* dengan PCF APQC, APQC digunakan sebagai bahan acuan untuk memberikan usulan kepada perusahaan berupa aktivitas-aktivitas yang terbaik dan sesuai dengan kondisi perusahaan.
4. RACI Matrix digunakan untuk melakukan pemetaan peran pada setiap aktivitas hasil dari rancangan proses bisnis usulan. Hasil dari pemetaan RACI matrix yaitu :

Tabel I. 1 Hasil RACI Matrix

Role	Direktur	Deputy Director	Finance	Marketing	General Manager	Purchasing	PPC	QC	Operator	Maintenance		Warehouse	Machining	ASSY	Design
R	4	34	6	14	22	3	14	9	16	1		1	3	-	-
A	8	15	15	21	9	5	6	2	6	3		3	1	1	2
C	45	28	-	-	17	1	8	-	-	-		-	-	-	-
I	70	48	77	63	50	85	77	87	76	94		94	94	97	96

Daftar Pustaka

- [1] B. Sugiantoro, "Persepsi Karyawan tentang Penerapan Analisis Jabatan," *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, vol. Volume 17, no. ISSN 0854-3844, pp. 61-69, 2010.
- [2] I. A. Imdam and D. Susilo, "Pengurangan Aktivitas Pada Proses Bisnis Untuk Memperpendek Lead Time Pada Proses Service," *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2014.
- [3] Harrington, *Business Process Improvement*, California: The International Quality Advisor, 1991.
- [4] R. K. Candra, I. Atastina and Y. Firdaus, "Audit Teknologi Informasi menggunakan Framework COBIT 5 Pada Domain DSS (Delivery, Service, and Support) (Studi Kasus : iGracias Telkom University)," *Jurnal teknologi informasi*, 2015.

- [5] H. M. A. Aymen S. Elhady, "RACI Scrum Model For Controlling of Change," *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM)*, vol. Volume 4, no. ISSN 2319 - 4847, 2015.
- [6] Moekijat, analisa jabatan, bandung: penerbit alumni, 1982.

