

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kondisi Perusahaan

PT. SM yang didirikan pada tahun 1974 merupakan perusahaan yang telah lama berkecimpung dan berpengalaman dalam bidang kemasan fleksibel. Terletak pada salah satu kawasan industri di sebelah timur Jakarta.

Pada awal berdirinya hanya terdapat beberapa mesin yang dioperasikan oleh beberapa operator. Dimulai dengan mesin-mesin yang sederhana teknologi tahun 70-an, perusahaan tumbuh dan berkembang hingga saat ini mampu menyediakan mesin-mesin berteknologi tinggi untuk memenuhi berbagai kebutuhan konsumennya. Pada saat ini terdapat 2 (dua) divisi yang saling membantu, yakni Divisi Packing dan Divisi Convert.

Divisi Packing yang merupakan cikal bakal usaha ini sampai saat ini masih bertahan sebagai *market leader* dalam bidang kemasan sachet yang sangat diperlukan oleh pengelola hotel, restoran, perbankan, dan perkantoran. Pangsa pasar divisi ini hampir mencapai 90% di seluruh Indonesia dengan menguasai hotel-hotel berbintang lima dan empat serta restoran-restoran bertaraf internasional. Perusahaan juga telah meraih sertifikat HACCP (*Hazard Analytical Critical Control Point*) dari Mc. Donald Hongkong yang membuktikan bahwa proses produksi di pabrik telah lulus dari pengujian yang ketat, ini berarti bahwa semua produk perusahaan telah memenuhi syarat higienis dan layak dikonsumsi oleh semua lapisan masyarakat.

Setelah kurang lebih empat tahun Divisi Packing beroperasi, maka pada tahun 1978 didirikanlah Divisi Convert. Melalui divisi inilah perusahaan memasuki bidang kemasan fleksibel dengan konsumen utamanya pada saat itu adalah PT. Indofood Sukses Makmur. Jika pada awal berdirinya divisi ini hanya memiliki beberapa mesin printing, extruder, slitter, dan bag making saja, maka saat ini terjadi peningkatan jumlah mesin dengan teknologi modern. Hal ini tentu menunjukkan perkembangan usaha yang sangat pesat, dimana dahulu hanya dioperasikan oleh puluhan operator, maka sekarang tidak kurang dari 300 orang karyawan bekerja di perusahaan ini. Sejak tahun 1992, perusahaan telah menerapkan manajemen modern yang ditangani oleh para manajer profesional,

dan sejak tahun 1996 sejalan dengan perkembangan usaha dan kepercayaan pelanggan, telah dibuka pabrik baru di kawasan Lippo Cikarang yang menempati lahan seluas kurang lebih 12.000 m<sup>2</sup>. Untuk mendukung hal tersebut diatas, maka pihak manajemen dan seluruh karyawan PT. Samudra Montaz mempunyai komitmen untuk menerapkan sistem manajemen mutu berdasarkan Standard Internasional ISO 9001:2000, yang mempunyai konsep perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*). Berbagai langkah perbaikan telah dilakukan. Yang pertama dan utama adalah meningkatkan kinerja SDM yang dimulai dengan rekrutmen dan seleksi yang baik, serta menyelenggarakan training secara reguler dan terarah guna menjawab tantangan masa depan yang lebih kompetitif.

### 3.2 Pengumpulan Data

Penelitian di lapangan diperlukan untuk melakukan proses pengumpulan dan pengolahan data untuk menyusun matriks *job mapping*. Hasil yang terbentuk nantinya akan digunakan dalam membantu mengatasi permasalahan desain ulang pekerjaan.

Proses pengumpulan data mengikuti langkah penerapan metode yang telah diperlihatkan sebelumnya, terutama pada langkah pertama, langkah kedua, dan langkah ketiga, yakni:

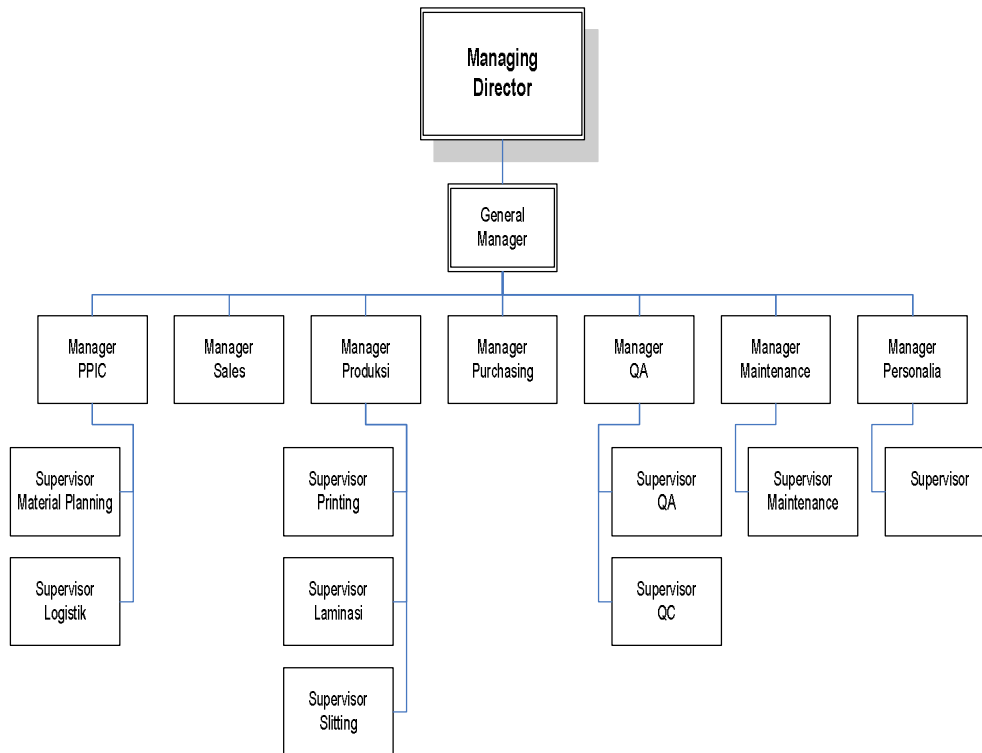
7. Menentukan area, bagian, atau departemen pada organisasi yang akan dilakukan perancangan ulang pekerjaan.
8. Melakukan identifikasi terhadap data *existing job des* pada setiap pemegang jabatan yang ada pada bagian tersebut.
9. Melakukan pengumpulan data waktu kerja dan validasi pekerjaan dengan penyebaran dan pengisian kuisioner bagi setiap pemegang jabatan.

#### 3.2.1 Penentuan Area

Diperlukan gambaran perusahaan secara keseluruhan yang dapat dilihat pada struktur organisasi saat ini. Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan, diputuskan untuk mengambil Divisi Convert sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

- Divisi Convert merupakan divisi dengan proses produksi yang modern dan permintaan yang tinggi
- Divisi Convert banyak melakukan proses perbaikan dan pengembangan secara berkesinambungan

Berikut adalah gambar struktur organisasi untuk Divisi Convert:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Divisi Convert

### 3.2.2 Identifikasi *Jobdesc*

Seperti telah disebutkan dalam ruang lingkup, penelitian ini hanya mengambil pemegang jabatan pada Divisi Covert sebagai obyek penelitian dengan jumlah pemegang jabatan sebanyak 18 orang yang terdiri atas:

- 1 orang Managing Director
- 1 orang General Manager
- 7 orang Manager
- 9 orang Supervisor

Dibutuhkan data *job description* dari masing-masing pemegang jabatan tersebut, untuk mendapatkan data nama jabatan serta tugas-tugas yang ada. Disamping itu

data kualifikasi jabatan juga dibutuhkan untuk melihat kompetensi pemegang jabatan terhadap tugas yang ada.

Berikut adalah sebuah contoh data *jobdesc* dari Managing Director yang berisikan data tugas rutin dan tugas periodikal:

Nama Jabatan : **MANAGING DIRECTOR**  
 Atasan Langsung : President Director  
 Divisi : Muda

### 1. Tugas-tugas Rutin

- 1.1. Merencanakan dan mengorganisasikan secara strategis kegiatan di Divisi Convert dan Divisi Packing demi tercapainya iklim berusaha yang efisien dan efektif.
- 1.2. Mengkoordinasikan pekerjaan bawahan secara strategis dan membuat rencana tahunan dan 3 tahunan.
- 1.3. Mengevaluasi serta mencari solusi yang berkenaan dengan kegiatan GM Convert dan GM Packing berdasarkan dari laporan masing-masing.
- 1.4. Meminta laporan dari masing-masing GM, Direktur Keuangan dan Purchasing.
- 1.5. Mengikuti perkembangan ekonomi dan politik dalam negeri maupun luar negeri sebagai pedoman dalam setiap pengambilan keputusan.
- 1.6. Memeriksa dan menandatangani kontrak penjualan atau PO yang bernilai tinggi diluar jangkauan wewenang GM.
- 1.7. Membina hubungan dengan Supplier, Customer dan Bank
- 1.8. Berkonsultasi dengan GM dalam menentukan Standard Waste Produksi, kelangsungan Customer, Supplier, pengadaan key personal, PA (Performance Appraisal) serta penyimpangan-penyimpangan teknis yang terpaksa harus dilakukan.

### 2. Tugas-tugas Periodikal

- 2.1. Mengontrol Laporan GM mengenai Sales, Schedule, keluhan Customer (mingguan).
- 2.2. Memeriksa/mengontrol laporan bulanan Divisi Convert dan Packing.
- 2.3. Memimpin rapat 6 bulanan untuk mengevaluasi hasil kerja selama 6 bulan.
- 2.4. Membuat laporan keuangan tahunan atas kegiatan yang telah dilakukan dan membuat perencanaan kerja untuk tahun berikutnya bersama para GM dan Direktur lainnya.

Demikian juga dengan data *job description* untuk pemegang jabatan lainnya dapat dilihat pada lampiran A.

### 3.2.3 Pengumpulan Data Kuisisioner

Kuisisioner ini dibuat untuk mendapatkan waktu kerja pada setiap tugas pada masing-masing pemegang jabatan. Telah disepakati dengan pihak manajemen perusahaan bahwa proses penentuan waktu kerja dalam satuan jam atau satuan waktu lainnya ditentukan langsung oleh pemegang jabatan pada kuisisioner yang ada dan dibantu dengan pengarahan dari pihak manajemen.

Proses perhitungan waktu kerja dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Pembuatan kuisisioner
  - Kuisisioner dibuat dari hasil identifikasi *jobdesc* yang dilakukan pada setiap pemegang jabatan. Seluruh tugas yang dibebankan pada pemegang jabatan terkait akan ditentukan waktu pengerjaannya. Dari data *jobdesc* PT. SM yang ada, yang termasuk dalam kategori tugas jabatan adalah tugas rutin dan tugas periodikal.
  - Kuisisioner mengidentifikasi apakah tugas tersebut benar dilakukan sesuai kondisi yang ada atau tidak dilakukan.
  - Kuisisioner juga mengidentifikasi bagaimana tugas-tugas tersebut mengalami perulangan (frekuensi tugas) yang dapat dikelompokkan menjadi 5 kategori, yaitu:
    - Jika harus mengulang tugas tersebut setiap hari,
    - Jika harus mengulang tugas tersebut setiap minggu
    - Jika harus mengulang tugas tersebut setiap bulan
    - Jika harus mengulang tugas tersebut setiap semester atau tiap 6 bulan
    - Jika hanya melakukan tugas tersebut sekali dalam setahun.

Berikut ini adalah contoh dari kuisisioner untuk jabatan Managing Director

JABATAN : MANAGING DIRECTOR

**KUISIONER WAKTU KERJA**

Bapak/Ibu yang terhormat, isilah pada kolom waktu, berapa jam waktu yang Bapak/Ibu gunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas Bapak/Ibu di bawah ini. Kemudian isilah pula pada kolom frekuensi yang berarti berulangnya tugas Bapak/Ibu tersebut, jika memenuhi kondisi sebagai berikut (hanya satu pilihan):

- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut setiap hari, contrenghlah kolom harian
- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut minggu depan, contrenghlah kolom mingguan
- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut setiap bulan, contrenghlah kolom bulanan
- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut setiap semester atau tiap 6 bulan, contrenghlah kolom semesteran
- Jika Bapak/Ibu hanya melakukan tugas tersebut sekali dalam setahun, contrenghlah kolom tahunan.

Berikut adalah tugas-tugas yang Bapak/Ibu lakukan sebagai pemegang jabatan, dan mohon di-verifikasi apakah tugas tersebut Anda lakukan atau tidak (tambahkan jika ada yang belum tertulis disini)

NO	TUGAS	Ya atau Tidak Dilakukan	LAMA (JAM) Pengerjaan	Hari-an	Minggu-an	Bulan-an	Semester-an	Tahun-an
1	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan strategis			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Membuat RKAP			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Evaluasi kegiatan general manager			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Meminta laporan general manager dan direktur			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Analisa perkembangan ekonomi dan politik			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Memeriksa dan menandatangani kontrak			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Membina hubungan dengan pihak ketiga			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Menentukan standard waste produksi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mengontrol laporan general manager			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mengontrol laporan bulanan			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Memimpin rapat			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Membuat laporan tahunan			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	...			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	...			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU!**

Gambar 3.2 Kuisisioner Waktu Kerja

- Pengisian kuisisioner
  - Kuisisioner diberikan kepada setiap pemegang jabatan. Seluruh tugas yang dibebankan pada pemegang jabatan terkait harus ditentukan apakah dikerjakan sesuai kenyataan yang ada, berapa waktu pengerjaannya, serta bagaimana frekuensi pengerjaannya. Sebagaimana telah ditentukan sebelumnya, penentuan waktu kerja ini merupakan pendapat atau penilaian langsung dari pemegang jabatan tanpa dilakukan pengukuran ulang.

Berikut adalah hasil dari kuisisioner yang telah diisi untuk jabatan Managing Director:

JABATAN : MANAGING DIRECTOR

**KUISIONER WAKTU KERJA**

Bapak/Ibu yang terhormat, isilah pada kolom waktu, berapa jam waktu yang Bapak/Ibu gunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas Bapak/Ibu di bawah ini.  
Kemudian isilah pula pada kolom frekuensi yang berarti berulangnya tugas Bapak/Ibu tersebut, jika memenuhi kondisi sebagai berikut (hanya satu pilihan):

- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut setiap hari, contrenghlah kolom harian
- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut minggu depan, contrenghlah kolom mingguan
- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut setiap bulan, contrenghlah kolom bulanan
- Jika Bapak/Ibu harus mengulang tugas tersebut setiap semester atau tiap 6 bulan, contrenghlah kolom semesteran
- Jika Bapak/Ibu hanya melakukan tugas tersebut sekali dalam setahun, contrenghlah kolom tahunan.

Berikut adalah tugas-tugas yang Bapak/Ibu lakukan sebagai pemegang jabatan, dan mohon diverifikasi apakah tugas tersebut Anda lakukan atau tidak (tambahkan jika ada yang belum tertulis disini):

NO	TUGAS	Ya atau Tidak Dilakukan	LAMA (JAM) PENERJAAN	Hari-an	Minggu-an	Bulan-an	Semester-an	Tahun-an
1	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan strategis	Ya	1 bulan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Membuat RKAP	Ya	1 bulan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Evaluasi kegiatan general manager	Ya	1 hari	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Meminta laporan general manager dan direktur	Ya	1 jam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Analisa perkembangan ekonomi dan politik	Ya	1 hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Memeriksa dan menandatangani kontrak	Ya	2 hari	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Membina hubungan dengan pihak ketiga	Ya	2 hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Menentukan standard waste produksi	Ya	1 hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Mengontrol laporan general manager	Tidak		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mengontrol laporan bulanan	Tidak		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Memimpin rapat	Ya	3 jam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Membuat laporan tahunan	Ya	1 bulan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
...	...			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	...			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU!**

Gambar 3.3 Hasil Pengisian Kuisisioner Waktu kerja

Demikian juga dengan data hasil kuisisioner untuk pemegang jabatan lainnya secara keseluruhan dapat dilihat pada lampiran B.

### 3.3 Pengolahan Data

Proses pengolahan data juga mengikuti langkah metodologi yang telah dibahas sebelumnya, yaitu pada langkah keempat dan langkah kelima, yakni:

1. Melakukan pemetaan terhadap *existing jobdesc* dari setiap pemegang jabatan yang ada dengan matriks **Job Mapping** serta memasukkan hasil perhitungan waktu kerja pada setiap pekerjaan.

- Melakukan *improvement* dari kondisi tersebut untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan yang lebih baik bagi setiap pemegang pekerjaan.

### 3.3.1 Pengolahan Data Kuisisioner

Data dari hasil kuisisioner yang telah dikembalikan selanjutnya diolah dengan bantuan program Excel, dibuat dalam bentuk tabel, serta dilakukan normalisasi terhadap data waktu kerja yang ada dalam satuan waktu jam/minggu. Hal ini untuk memudahkan memahami berapa banyak waktu kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut dalam waktu satu minggu. Berikut ini adalah hasil pengolahan kuisisioner untuk jabatan Managing Director:

Tabel 3.1 Pengolahan Data Kuisisioner

TUGAS	MANAGING DIRECTOR	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI
		D	W	M	H	Y			
1	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan strategis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	160	3.20	Y
2	Membuat RKAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	160	3.20	Y
3	Evaluasi kegiatan general manager	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	8.0	Y
4	Meminta laporan general manager dan direktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	0.2	Y
5	Analisa perkembangan ekonomi dan politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	1.9	Y
6	Memeriksa dan menandatangani kontrak	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	16.0	Y
7	Membina hubungan dengan pihak ketiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	3.8	Y
8	Menentukan standard waste produksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	8	0.2	Y
9	Mengontrol laporan general manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak
10	Mengontrol laporan bulanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak
11	Memimpin rapat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	0.7	Y
12	Membuat laporan tahunan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	160	3.20	Y
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>40.48</b>	<b>83%</b>

Kolom validasi digunakan untuk mengetahui apakah tugas tersebut benar dilakukan (ditandai Y yang berarti ya) atau justru tidak dilakukan, dimana nilai validasi dapat dihitung dengan membagi jumlah tugas-tugas yang memang dilakukan (Y) dengan jumlah seluruh tugas yang ada. Jika seluruh tugas yang ada ini dikerjakan, maka nilai validasinya adalah 100%. Sebaliknya jika semakin banyak tugas yang ada bukan merupakan tugas yang mereka kerjakan, nilai validasi akan semakin kecil, yang berarti data *jobdesc* semakin tidak valid. Untuk keseluruhan hasil pengolahan kuisisioner ini dapat dilihat pada lampiran C.



Rekapitulasi hasil pengolahan seluruh kuisioner ini dapat ditampilkan seperti tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Rekapitulasi Hasil Kuisioner

NO	JABATAN	WAKTU TOTAL TUGAS	VALIDASI	KETERANGAN
1	Managing Director	40.480	83%	overload
2	General Manager	78.400	100%	overload
3	Manager Sales	50.520	100%	overload
4	Manager PPIC	30.890	94%	-
5	Supervisor Material Planning	25.280	92%	-
6	Supervisor Logistik	52.980	100%	overload
7	Manager Purchasing	39.660	80%	-
8	Manager Produksi	47.240	92%	overload
9	Supervisor Produksi Printing	34.557	92%	-
10	Supervisor Produksi Laminasi	40.000	85%	-
11	Supervisor Produksi Slitting	38.000	77%	-
12	Manager QA	38.280	95%	-
13	Supervisor QA	76.157	79%	overload
14	Supervisor QC	55.500	100%	overload
15	Manager Maintenance	45.400	83%	overload
16	Supervisor Maintenance	44.560	73%	overload
17	Manager Personal	38.950	89%	-
18	Supervisor Personal	23.653	69%	-

Dari tabel diatas tampak bahwa terdapat 9 jabatan yang mempunyai waktu kerja yang *overload*, yaitu yang melebihi waktu kerja normal sebesar  $5 \times 8 = 40$  jam seminggu. Sedang untuk nilai validasi tugas sebagian besar diatas 70% atau cukup valid, kecuali pada jabatan Supervisor Personalia yang hanya mempunyai nilai validasi 69% yang berarti sebagian tugas-tugas yang ada pada data *jobdesc* sudah tidak relevan dengan apa yang ia kerjakan.

### 3.3.2 Pembuatan Matriks *Job Mapping*

Membuat matriks *Job Mapping* (JM) dimulai dengan mendefinisikan isi atau keterangan pada masing-masing bagian, yaitu fungsi pengelolaan pekerjaan pada bagian kolom, dan nama/struktur jabatan pada bagian baris. Fungsi pengelolaan pekerjaan yang ada sangat tergantung pada saat pemetaan dilakukan, termasuk berapa jumlah fungsi pengelolaan yang ada akan menentukan berapa panjang kolom matriks tersebut. Untuk sisi baris, telah kita ketahui terdapat 18 pemegang jabatan yang dapat dianalisis. Pemegang jabatan ini diurutkan dari yang tertinggi hingga yang terendah sesuai area pekerjaan masing-masing hingga jumlah baris menjadi 18 buah. Bentuk dasar dari matriks JM ini akan tampak seperti gambar berikut ini:

	$F_1$	$F_2$	$F_3$	...	...	...	$F_b$
Managing Director							
General Manager							
Manager Sales							
Manager PPIC							
Supervisor Material Planning							
Supervisor Logistik							
Manager Purchasing							
Manager Produksi							
Supervisor Laminasi							
Supervisor Printing							
Supervisor Slitting							
Manager QA							
Supervisor QA							
Supervisor QC							
Manager Maintenance							
Supervisor Maintenance							
Manager Personalia							
Supervisor Personalia							

Gambar 3.4 Matriks *Job Mapping* untuk Divisi Convert

Untuk memudahkan, fungsi-fungsi pengelolaan yang ada dapat dikelompokkan menjadi beberapa lingkup, yaitu lingkup strategis yang berarti fungsi pengelolaan pekerjaan tersebut berkaitan dengan keputusan strategis perusahaan, lingkup operasional yang berarti fungsi pengelolaan pekerjaan tersebut berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan, serta lingkup pendukung yang berarti fungsi pengelolaan pekerjaan tersebut berkaitan dengan kegiatan pendukung yang membantu kegiatan operasional dan keputusan strategis.

### 3.3.3 Melakukan Pemetaan *Jobdesc*

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan terhadap *existing jobdesc* dari setiap pemegang jabatan yang ada yang merupakan bagian tersulit dari proses desain ulang pekerjaan. Dari data *jobdesc* PT. SM yang ada, yang digunakan adalah data tugas rutin dan tugas periodikal

Tugas rutin adalah tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan terkait dengan posisi jabatan yang diembannya. Sedang tugas periodikal adalah tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan terkait dengan jabatannya dan dilaksanakan pada waktu atau periode tertentu yang telah ditetapkan.

Proses pemetaan dilakukan dengan cara:

- Tentukan posisi atau nama jabatan tersebut, tugas-tugas yang harus dilakukan, serta pada fungsi pengelolaan apa tugas tersebut terkait.
- Nama jabatan kita letakkan pada bagian baris, tugas-tugas yang ada kita letakkan pada isi matriks pada baris yang sama, sedang fungsi tugas tersebut kita letakkan pada bagian kolom yang menjadi fungsi pengelolaan.

Dengan cara yang sama, proses pemetaan ini dilakukan untuk seluruh pemegang jabatan sehingga kita akan dapatkan sebuah matriks yang menggambarkan distribusi seluruh tugas-tugas yang ada pada masing-masing fungsi pengelolaannya.

Pada level manajerial, disamping pekerjaan operasional juga terdapat pekerjaan strategis yang berhubungan dengan keputusan jangka panjang, seperti penetapan kebijakan, RJPP, RKAP, dan lainnya. Untuk lebih memudahkan, fungsi pengelolaan pada pekerjaan strategis diletakkan berdekatan dalam lingkup yang sama. Demikian juga dengan lingkup-lingkup lainnya akan dilakukan hal yang sama untuk memudahkan dalam melihat sinergi tugas-tugas tersebut.

Data waktu kerja dari hasil kuisioner yang telah diolah selanjutnya diinputkan pada peta *Job Mapping*. Gunanya adalah untuk mengetahui berapa lama seluruh tugas dapat dikerjakan oleh setiap pemegang jabatan, dan untuk mengetahui berapa lama satu fungsi pengelolaan atau topik pekerjaan dapat dikerjakan oleh seluruh pemegang jabatan yang terkait.

Berikut adalah sebagian hasil pemetaan yang dilakukan pada data tugas dari seluruh pemegang jabatan pada lingkup strategis dimana seluruh hasil pemetaan kondisi *existing* ini dapat dilihat pada lampiran D:

Tabel 3.3 Pemetaan Fungsi Strategis

DIVISI CONVERT	FUNGSI STRATEGIS						
	JABATAN	RJPP	wkt	Kebijakan	wkt	RKAP	wkt
<b>MANAGING DIRECTOR</b>	merencanakan			menentukan waste	0.16	membuat	3.20
	mengorganisasikan	3.20		memimpin rapat	0.72		
		<b>3.20</b>			<b>0.88</b>		<b>3.20</b>
<b>General Manager</b>				merencanakan kegiatan		membuat bulanan	
				mengorganisasikan kegiatan	2	membuat tahunan	0.48
				bekerjasama dengan direktur	2		
				konsultasi dengan MD	1		
		<b>0.00</b>			<b>5.00</b>		<b>0.48</b>
<b>Manager Sales</b>						membuat rencana kerja	0.12
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.12</b>
<b>Manager PPIC</b>							
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
Supervisor Material Planning							
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
Supervisor Logistik							
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
<b>Manager Purchasing</b>				koordinasi dengan direktur	2.5		
		<b>0.00</b>			<b>2.50</b>		<b>0.00</b>
<b>Manager Produksi</b>				menyampaikan	0.24	membuat rencana kerja	2.5
		<b>0.00</b>			<b>0.24</b>		<b>2.50</b>
Supervisor Produksi Printing				menyampaikan	0.17		
		<b>0.00</b>			<b>0.17</b>		<b>0.00</b>
Supervisor Produksi Laminasi				menyampaikan	0.5		
		<b>0.00</b>			<b>0.50</b>		<b>0.00</b>
Supervisor Produksi Slitting				menyampaikan	0.5		
		<b>0.00</b>			<b>0.50</b>		<b>0.00</b>
<b>Manager QA</b>				menyampaikan	0.5	membuat rencana kerja	0.12
		<b>0.00</b>			<b>0.50</b>		<b>0.12</b>
Supervisor QA	mendukung program R&D	10					
		<b>10.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
Supervisor QC							
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
<b>Manager Maintenance</b>				menyampaikan	0.5	membuat rencana kerja	0.24
		<b>0.00</b>			<b>0.50</b>		<b>0.24</b>
Supervisor Maintenance				menyampaikan	0.12		
		<b>0.00</b>			<b>0.12</b>		<b>0.00</b>
<b>Manager Personalia</b>							
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
Supervisor Personalia							
		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
<b>TOTAL WAKTU</b>		<b>13.20</b>		<b>10.91</b>	<b>0.00</b>	<b>6.66</b>	

Penetapan waktu kerja harus dilakukan dalam skala waktu yang sama, maka penetapan skala waktu acuan harus telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, semua data waktu yang ada dikonversikan (dinormalisasi) dalam skala waktu yang telah disepakati (jam per-minggu). Hal ini dilakukan untuk memudahkan perhitungan serta melakukan perbandingan waktu dengan tugas-tugas yang lainnya. Dengan demikian skala waktu yang berlaku untuk keseluruhan tugas bagi keseluruhan pemegang jabatan akan sama, yaitu jam per-minggu.

Dari tabel dapat diketahui waktu total untuk setiap fungsi pengelolaan yang ada, yaitu penjumlahan dari waktu pengerjaan tugas oleh masing-masing pemegang jabatan yang berbeda-beda dengan fungsi pengelolaan atau topik pekerjaan yang sama (kolom yang sama). Sedang waktu total untuk masing-masing pemegang jabatan adalah merupakan penjumlahan dari seluruh waktu pengerjaan tugas pada fungsi atau topik yang berbeda-beda oleh setiap pemegang jabatan (baris yang sama). Waktu total untuk masing-masing pemegang jabatan harus diperhatikan karena merupakan waktu kerja yang ditanggung oleh setiap pemegang jabatan pada setiap hari kerja, serta mempunyai batasan berupa jam kerja perusahaan yang tersedia. Waktu total yang terlampaui besar merupakan indikasi adanya pekerjaan yang terlalu banyak (*overload*), yang ditandai dengan jumlah waktu total kerja yang lebih besar daripada 40 jam per-minggu. Sebaliknya waktu total yang terlampaui kecil merupakan indikasi adanya waktu kerja yang terlalu sedikit (*underload*). Kondisi inilah yang harus diperbaiki untuk mendapatkan keleluasaan dalam bekerja bagi peningkatan kinerja karyawan. Dari tabel 3.2 sebelumnya dapat diketahui beberapa jabatan yang mempunyai kondisi *overload*, yaitu 9 jabatan yang akan dilakukan desain ulang pekerjaan untuk memperbaiki kondisi tersebut pada langkah selanjutnya. Disamping itu, dari hasil pemetaan juga dapat diketahui waktu kerja total pada masing-masing fungsi pengelolaan yang menunjukkan seberapa lama fungsi pekerjaan tersebut dapat dikelola oleh seluruh pemegang jabatan. Waktu total ini dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4 Waktu Kerja Total Fungsi Pengelolaan

FUNGSI PENGELOLAAN	WAKTU
RJPP	13.200
Kebijakan	10.907
RKAP	6.660
Penjualan	30.261
Customer Services	23.000
Perencanaan Produksi	23.091
Material Produksi	22.940
Pengadaan	24.121
Supplier	2.060
Stok Opname	2.480
Produksi	62.028
Mutu	46.631
Pengiriman	26.840
Sample	18.617
Retur	25.000
Perawatan	35.881
Personalia	21.268
Karyawan	23.433
Bawahan	252.430
Laporan Perusahaan	41.300
Politik & Ekonomi	9.900
Pihak Ketiga	15.520
Rapat	42.200
Training	0.020
Anggaran	15.480
Gugus Kendali Mutu	5.240
<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>800.507</b>

### 3.3.4 Melakukan *Job Redesign*

Proses utama dari desain ulang pekerjaan (*job redesign*) adalah melakukan *improvement* dari hasil pemetaan *jobdesc* pada kondisi awal untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan yang lebih baik bagi setiap pemegang jabatan.

Proses desain ulang pekerjaan ini dilakukan dengan cara:

- Melihat apakah tugas pada masing-masing jabatan terlalu banyak (*overload*). Jika ya, lakukan pendelegasian tugas
- Melihat apakah tugas pada masing-masing jabatan terlalu sedikit (*underload*). Jika ya, lakukan penambahan tugas
- Melihat apakah tugas pada masing-masing jabatan sudah benar kepentingannya. Jika belum, lakukan perbaikan (perubahan prioritas)
- Melihat apakah tugas pada masing-masing jabatan tumpang tindih. Jika ya, lakukan pilihan tugas yang tepat (hilangkan yang tidak perlu)
- Melihat apakah tugas pada masing-masing jabatan terlalu kompleks. Jika ya, lakukan penyederhanaan (lebih mudah dan lebih cepat)

Pada penelitian ini, proses ini dilakukan dengan cara melihat tugas-tugas mana saja dari setiap pemegang jabatan yang *overload* yang mempunyai waktu pengerjaan yang cukup tinggi, selanjutnya dilakukan perbaikan dengan cara mendelegasikan tugas-tugas tersebut kepada pemegang jabatan lainnya yang masih mempunyai waktu kerja yang cukup rendah serta mempunyai kompetensi untuk menerima limpahan tugas tersebut. Jika tugas tersebut tidak bisa didelegasikan pada staf lainnya, maka proses *improvement* dilanjutkan pada tugas lainnya yang dapat didelegasikan. Proses perbaikan lain yang dapat dilakukan adalah melakukan perubahan prioritas (frekuensi) tugas dimana frekuensi tugas harian dirubah menjadi frekuensi mingguan, mingguan menjadi bulanan, dan seterusnya, dimana perubahan ini akan menyebabkan waktu pengerjaan tugas tersebut akan menjadi lebih kecil. Jika tugas tersebut tumpang tindih dengan tugas lainnya, maka pilihlah salah satu tugas yang sesuai dan hilangkan tugas yang lainnya. Sementara jika tugas tersebut terlalu menyita waktu dengan kompleksitasnya, maka lakukan penyederhanaan tugas yang akan membantu mengurangi waktu pengerjaan tugas. Demikian seterusnya perbaikan waktu kerja

dilakukan untuk mengurangi waktu pengerjaan hingga tercapai total waktu kerja yang diharapkan, yaitu kurang dari 40 jam per-minggu.

Proses *improvement* atau usulan perbaikan utamanya dilakukan pada tugas-tugas pendukung atau operasional yang masih dapat didelegasikan, sedang pada tugas-tugas strategis atau tugas-tugas yang membutuhkan keahlian atau kompetensi khusus sebaiknya tidak didelegasikan untuk menghindari kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Proses perbaikan yang dapat dilakukan pada jabatan-jabatan yang mempunyai kondisi *overload* tersebut adalah sebagai berikut:

- **Managing Director**

- Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang mempunyai waktu terbesar tetapi berada pada lingkup strategis yang berarti tidak bisa didelegasikan kepada staf lainnya, maka proses perbaikan dilakukan pada lingkup pendukung maupun lingkup operasional yang masih bisa didelegasikan. Didapat tugas membuat laporan tahunan pada lingkup pendukung yang dapat disesuaikan dimana tugas ini dapat didelegasikan kepada Manager PPIC yang masih cukup mempunyai kelonggaran waktu (9,11 jam tiap minggu) dengan pengurangan waktu kerja sebanyak 1,6 jam tiap minggu. Ini berarti waktu kerja total untuk jabatan Managing Director menjadi 38,88 jam tiap minggu, sedang waktu kerja total Manager PPIC akan bertambah sebanyak 1,6 jam tiap minggu. Perbaikan pada jabatan Managing Director ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.5 Perbaikan Waktu Kerja untuk Managing Director

TUGAS	MANAGING DIRECTOR	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan strategis	□	□	□	□	■	160	3.20	Y	
2	Membuat RKAP	□	□	□	□	■	160	3.20	Y	
3	Evaluasi kegiatan general manager	□	■	□	□	□	8	8.0	Y	
4	Meminta laporan general manager dan direktur	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
5	Analisa perkembangan ekonomi dan politik	□	□	■	□	□	8	1.9	Y	
6	Memeriksa dan menandatangani kontrak	□	■	□	□	□	16	16.0	Y	
7	Membina hubungan dengan pihak ketiga	□	□	■	□	□	16	3.8	Y	
8	Menentukan standard waste produksi	□	□	□	□	■	8	0.2	Y	
9	Mengontrol laporan general manager	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
10	Mengontrol laporan bulanan	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
11	Memimpin rapat	□	□	■	□	□	3	0.7	Y	
12	Membuat laporan tahunan	□	□	□	□	■	80	1.60	Y	80 - ke PPIC
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>38.88</b>	<b>83%</b>	

- **General Manager**

- Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang mempunyai waktu terbesar dan berada pada lingkup pendukung yang berarti bisa didelegasikan kepada staf lainnya. Didapat tugas-tugas yang berkaitan dengan bawahan dapat disesuaikan dimana tugas ini dapat didelegasikan kepada Manager Personalia, Manager PPIC, Manager Sales, dan Manager Produksi yang masih cukup mempunyai kelonggaran waktu atau merupakan tugas yang sama. Disamping itu perbaikan kondisi kerja juga dilakukan dengan cara menghilangkan tugas yang tumpang tindih serta melakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) menjadi lebih mundur. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan General Manager menjadi 39,90 jam tiap minggu,. Perbaikan pada jabatan General Manager ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.6 Perbaikan Waktu Kerja untuk General Manager

TUGAS	GENERAL MANAGER	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan convert	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
2	Melakukan koordinasi pekerjaan manager	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
3	Membuat rencana kerja bulanan dan tahunan	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
4	Menggerakkan seluruh karyawan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 - ke Personalia
5	Bekerja sama dengan jajaran direktur	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
6	Evaluasi sales dan produksi	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
7	Membuat keputusan	■	□	□	□	□	0	0.0	Y	tumpang tindih
8	Mengontrol pekerjaan lapangan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 - ke PPIC
9	Meminta laporan manager	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	1- sederhanakan
10	Membantu pemecahan masalah	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 - ke PPIC
11	Mengikuti perkembangan ekonomi dan politik	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	prb. prioritas
12	Memeriksa dan menandatangani PO	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
13	Memeriksa dan menandatangani PR barang	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
14	Membina hubungan baik dengan pihak ketiga	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	1 - ke Sales
15	Mengendalikan disiplin karyawan	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	0.5 - ke Produksi
16	Konsultasi dengan managing director	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
17	Mengontrol laporan mingguan produksi dan sales	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
18	Mengontrol laporan bulanan produksi dan waste	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
19	Memimpin general meeting	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
20	membuat penilaian (PA) karyawan	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
21	Membuat laporan operasional bulanan dan tahunan	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>39.90</b>	<b>100%</b>	



- **Manager Sales**

- Dari hasil pemetaan didapatkan tugas yang tumpang tindih dan banyak yang dilakukan sebagai tugas harian yang sebenarnya dapat dilakukan sebagai tugas mingguan. Maka proses perbaikan kondisi kerja dilakukan dengan cara menghilangkan tugas yang tumpang tindih serta melakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) menjadi lebih mundur. Disamping itu, jabatan ini juga menerima limpahan delegasi tugas dari General Manager untuk tugas berhubungan dengan pihak ketiga sehingga waktu kerja untuk tugas ini akan menjadi lebih lama. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Manager Sales menjadi 38,52 jam tiap minggu,. Perbaikan pada jabatan Manager Sales ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.7 Perbaikan Waktu Kerja untuk Manager Sales

TUGAS	MANAGER SALES	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Mendapatkan konsumen dan pasar baru	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
2	Mempertahankan konsumen lama	■	■	□	□	□	1	1.0	Y	prb. prioritas
3	Menerima dan menyelesaikan komplain	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
4	Mengevaluasi pekerjaan bawahan	■	□	□	□	□	0	0.0	Y	tumpang tindih
5	Memeriksa dan menandatangani GR-Order dan changing sheet	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
6	Membuat dan menandatangani SPPDP Cylinder	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
7	Memeriksa laporan penjualan mingguan	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
8	Mengunjungi konsumen	□	■	□	□	□	3	3.0	Y	
9	Mengikuti perkembangan ekonomi dan politik	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
10	Memantau kompetitor	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
11	Memeriksa kartu konsumen	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
12	Melakukan pembinaan karyawan	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	prb. prioritas
13	Memeriksa dan menandatangani GR-Sample	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
14	Memeriksa dan menandatangani GR-Analyze	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
15	Melakukan negosiasi retur	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
16	Mengusulkan buffer stok	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
17	Menganalisa aktifitas sales	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
18	Mengadakan rapat koordinasi	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
19	Membuat rencana kerja	□	□	□	■	□	3	0.1	Y	
20	Membuat laporan bulanan dan tahunan	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
21	Membina hubungan dengan pihak ketiga	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	1+ dari GM
						<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>38.52</b>	<b>100%</b>		

- **Supervisor Logistik**

- Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang mempunyai waktu terbesar dan berada pada lingkup operasional yang bisa didelegasikan kepada staf lainnya. Didapat tugas-tugas yang berkaitan dengan administrasi dan prosedur ini dapat didelegasikan kepada Supervisor Material Planning yang masih berada pada area kerja yang sama dan masih mempunyai kelonggaran waktu. Disamping itu perbaikan kondisi kerja juga dilakukan dengan cara menyederhanakan tugas yang terlalu banyak menyita waktu menjadi lebih cepat. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Supervisor Logistik ini menjadi 37,98 jam tiap minggu,. Perbaikan pada jabatan Supervisor Logistik ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.8 Perbaikan Waktu Kerja untuk Supervisor Logistik

TUGAS	SUPERVISOR LOGISTIK	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Membuat jadwal delivery harian	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
2	Membuat jadwal delivery mingguan	□	■	□	□	□	3	3.0	Y	
3	Membuat evaluasi back order	□	□	■	□	□	8	1.9	Y	
4	Membuat evaluasi delivery time	□	□	■	□	□	16	3.8	Y	
5	Memeriksa bon biaya	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 - ke S. Mtr
6	Membuat daftar stock Sido Muncul	□	□	■	□	□	3	0.7	Y	
7	Mengkomunikasikan keputusan pimpinan	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
8	Memastikan prosedur kerja	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 - ke S. Mtr
9	Koordinasi dgn scheduling officer	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
10	Membuat surat ke Cust. Service	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
11	Memastikan kerja logistic administrasi	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 - sederhanakan
12	Mengikuti rapat PPIC	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
13	Memimpin stock opname	□	□	□	■	□	8	0.3	Y	
14	Membuat laporan tahunan	□	□	□	□	■	160	3.2	Y	
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>37.98</b>	<b>100%</b>	

- **Manager Produksi**

- Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang mempunyai waktu terbesar dan bisa didelegasikan kepada staf atau manager lainnya. Didapat tugas yang berkaitan dengan bawahan yang dapat didelegasikan kepada Supervisor Produksi Printing yang masih cukup mempunyai kelonggaran waktu atau merupakan tugas yang sama. Disamping itu perbaikan kondisi kerja juga dilakukan dengan cara mendelegasikan tugas yang dapat ditangani oleh manager lain, yaitu manager maintenance yang bertugas mengamankan mesin dan peralatan. Jabatan ini juga menerima limpahan tugas dari GM sehingga untuk mengurangi waktu kerja juga dilakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) menjadi lebih mundur. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Manager Produksi menjadi 38,74 jam tiap minggu,. Perbaikan pada jabatan Manager Produksi ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.9 Perbaikan Waktu Kerja untuk Manager Produksi

TUGAS	MANAGER PRODUKSI	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Mengkoordinasikan pekerjaan supervisor, section, shift	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
2	Menyampaikan kebijakan manajemen	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
3	Mengamankan mesin dan peralatan pendukung	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 - ke Mtc
4	berkoordinasi dengan manager lain	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
5	Mengawasi disiplin kerja bawahan	□	■	□	□	□	1.5	1.5	Y	0.5 + dari GM
6	Memeriksa laporan	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
7	Memimpin rapat MOM	■	□	□	□	□	2	10.0	Y	
8	Merencanakan dan melaksanakan training	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
9	Melaksanakan tindakan perbaikan	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
10	Membuat laporan produksi	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
11	Membuat rencana kerja produksi	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
12	Memberikan pengarahannya	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 - ke S. Prin
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>38.74</b>	<b>92%</b>	

- **Supervisor QA**

- Dari hasil pemetaan didapatkan secara umum tugas Supervisor QA cukup banyak, terbanyak diantara pemegang jabatan lainnya, sehingga seharusnya banyak tugas yang harus didelegasikan. Akan tetapi karena tugas-tugas yang ada membutuhkan keahlian dan kompetensi tertentu menyebabkan tugas-tugas ini tidak dapat didelegasikan dengan mudah, sehingga perbaikan kondisi kerja hanya dilakukan dengan melakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) menjadi lebih mundur dan didapat waktu pengerjaan tugas yang lebih kecil. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Supervisor QA ini menjadi 62,64 jam tiap minggu, suatu kondisi kerja yang masih dikategorikan *overload*. Perbaikan pada jabatan Supervisor QA ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.10 Perbaikan Waktu Kerja untuk Supervisor QA

TUGAS	SUPERVISOR QA	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGKERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Mengawasi dan mengatur kerja bawahan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
2	Melaksanakan uji kualitas	■	□	□	□	□	2	10.0	Y	
3	Menangani keluhan pelanggan	□	■	□	□	□	16	8.0	Y	
4	Mengumpulkan berkas BAP pertanggung jawaban barang retur	□	■	□	□	□	16	8.0	Y	
5	Pengecekan barang retur	□	■	□	□	□	8	4.0	Y	
6	Mengkoordinir informasi retur atau komplain dari konsumen	□	■	□	□	□	8	4.0	Y	
7	Mengkoordinir pembuatan file contoh retur dan komplain	□	■	□	□	□	16	8.0	Y	
8	Koordinasi dalam membuat kemasan sampel	□	□	■	□	□	5	0.6	Y	
9	Memantau dan mendata seluruh aliran proses pembuatan kemasan sampel	□	□	■	□	□	1	0.1	Y	
10	Memantau dan mendata seluruh aliran proses dan kondisi operasi mesin	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
11	Menagih kembali hasil uji coba kemasan sampel	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
12	Entry dan update data permintaan kemasan sampel	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
13	Membuat purchase request	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
14	Entry data daftar purchase request	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
15	Entry data stok material dan kemasan sampel	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
16	Menyusun material sampel	□	□	■	□	□	40	4.8	Y	
17	Melaporkan posisi stok material sampel secara berkala	□	□	■	□	□	16	1.9	Y	
18	Berkoordinasi dengan QC laboratorium	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
19	Mendukung program penelitian dan pengembangan perusahaan	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	ptb. prioritas
20	Entry data penggunaan tinta printing	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
21	Entry data penggunaan adhesive dry laminasi	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
22	Menghadiri rapat MOM	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
23	Aktif dalam gugus kendali mutu	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	ptb. prioritas
24	Menyusun rekapitulasi COA	■	□	□	□	□	0.1	0.4	Y	
25	Membuat analisa statistik keluhan pelanggan	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
26	Menganalisa permintaan pembuatan sampel	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
27	Membuat laporan kerja	□	□	■	□	□	8	1.9	Y	
28	Memantau inventori material dan kemasan sampel	□	□	■	□	□	8	1.0	Y	
29	Membuat laporan tahunan QA	□	□	□	□	■	8	0.2	Y	
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>62.64</b>	<b>79%</b>	

- **Supervisor QC**

- Demikian juga dari hasil pemetaan untuk jabatan Supervisor QA didapati kondisi tugas-tugas yang ada membutuhkan keahlian dan kompetensi tertentu menyebabkan tugas-tugas ini tidak dapat didelegasikan dengan mudah, sehingga perbaikan kondisi kerja hanya dilakukan dengan melakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) menjadi lebih mundur dan didapat waktu pengerjaan tugas yang lebih kecil. Disamping itu perbaikan kondisi juga dilakukan dengan cara tugas yang tumpang tindih dihilangkan untuk mengurangi waktu total pengerjaan. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Supervisor QC ini menjadi 43,50 jam tiap minggu, suatu kondisi kerja yang masih dikategorikan *overload*. Perbaikan pada jabatan Supervisor QC ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.11 Perbaikan Waktu Kerja untuk Supervisor QC

TUGAS	SUPERVISOR QC	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM)	NORMALISASI	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y	PENGERJAAN	MINGGUAN		
1	Melaksanakan pengawasan dan pengendalian mutu	□	■	□	□	□	8	8.0	Y	
2	Memberikan pengarahan kepada bawahan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
3	Memastikan dokumen QC selalu update	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	ptb, prioritas
4	Memastikan proses produksi	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
5	Bertanggung jawab atas BAP waste	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
6	Merjaga peralatan QC	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
7	Memeriksa bukti...	■	□	□	□	□	3	15.0	Y	
8	Melakukan pengawasan proses produksi	□	■	□	□	□	0	0.0	Y	tumpang tindih
9	Melakukan pengawasan disiplin kerja bawahan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
10	Menyusun rekapitulasi performa supplier	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
11	Memimpin briefing rutin	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>43.50</b>	<b>100%</b>	

- **Manager Maintenance**

- Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang mempunyai waktu terbesar yang dapat diperbaiki dengan cara menghilangkan tugas yang tumpang tindih, melakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) menjadi lebih mundur, serta menyederhanakan tugas yang menyita banyak waktu. Disamping itu jabatan ini juga menerima limpahan tugas dari Manager Produksi yang masih dapat ditangani. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Manager Maintenance menjadi 38,90 jam tiap minggu. Perbaikan pada jabatan Manager Maintenance ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.12 Perbaikan Waktu Kerja untuk Manager Maintenance

TUGAS	MAINTENANCE MANAGER	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan maintenance	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
2	Memotivasi karyawan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
3	Memeriksa dan mengevaluasi team leader	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
4	Membantu dan mengawasi hasil planned maintenance	■	□	□	□	□	2	10.0	Y	
5	Menyampaikan kebijakan manajemen	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	
6	Mengamankan mesin dan peralatan pendukung	■	□	□	□	□	0.9	4.5	Y	0.5 + dari Prod
7	Menandatangani BAP	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
8	Melakukan penilaian karyawan	■	□	□	□	□	0	0.0	Y	tumpang tindih
9	Berkoordinasi dengan manager produksi	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
10	Mengendalikan disiplin kerja	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	prb. prioritas
11	Merencanakan dan melaksanakan training	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
12	Hadir dalam rapat MOM	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 - sederhanakan
13	Memeriksa laporan kegiatan maintenance	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
14	Membuat rencana kerja planned maintenance	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
15	Membuat penilaian (PA) karyawan	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	prb. prioritas
16	Menyiapkan laporan tahunan	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
17	Membuat RKAP	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
18	Melakukan proses overhaul	□	□	□	□	■	8	0.2	Y	
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>38.90</b>	<b>83%</b>	

- **Supervisor Maintenance**

- Dari hasil pemetaan didapatkan perbaikan kondisi kerja dilakukan dengan cara menghilangkan tugas yang tumpang tindih serta melakukan perubahan prioritas tugas (frekuensi) dari frekuensi harian menjadi mingguan dengan tanpa mengurangi kualitas hasil kerja yang diharapkan. Dengan demikian waktu kerja total untuk jabatan Supervisor Maintenance ini menjadi 38,06 jam tiap minggu. Perbaikan pada jabatan Supervisor Maintenance ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.13 Perbaikan Waktu Kerja untuk Supervisor Maintenance

TUGAS	SUPERVISOR MAINTENANCE	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Mengerakkan karyawan dibawahnya	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
2	Memeriksa dan mengevaluasi kerja teknisi	■	□	□	□	□	4	20.0	Y	
3	Mengontrol hasil planned maintenance	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
4	Menyampaikan kebijakan pimpinan	□	□	■	□	□	0.5	0.1	Y	
5	Mengamankan mesin dan peralatan pendukung	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
6	Koordinasi pelaksanaan perawatan mesin	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
7	Mengendalikan disiplin kerja bawahan	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	prb. prioritas
8	Memberikan bantuan teknis	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
9	Mengikuti rapat MOM	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
10	Memberikan pengarahan bawahan	■	□	□	□	□	0	0.0	Y	tumpang tindih
11	Membuat laporan maintenance	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	
12	Aktif dalam gugus kendali mutu	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
13	Membantu membuat planned maintenance	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
14	Membantu menyiapkan laporan bulanan maintenance	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
15	Mengawasi kegiatan overhaul	□	□	■	□	□	5	1.2	Y	
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>38.06</b>	<b>73%</b>	

Sedang untuk beberapa jabatan yang mempunyai kelonggaran waktu dan mendapat limpahan tugas dari jabatan lainnya dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Manager PPIC**

- Jabatan ini pada kondisi *existing* masih mempunyai kelonggaran waktu sebesar 9,11 jam tiap minggu. Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang dapat didelegasikan pada jabatan ini, yaitu tugas dari jabatan Managing Director dan tugas dari General Manager yang secara kompetensi yang ada masih dapat dilakukan oleh jabatan Manager PPIC. Pendelegasian tugas ini akan menambah waktu kerja sebanyak 9,10 jam tiap minggu. Ini berarti waktu kerja total untuk jabatan Manager PPIC menjadi 39,99 jam tiap minggu. Penyesuaian pada jabatan Manager PPIC ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.14 Perbaikan Waktu Kerja untuk Manager PPIC

TUGAS	MANAGER PPIC	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM)	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y	PENGERJAAN			
1	Menghadiri rapat pra-MPO cq-cylinder	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	
2	Menyelenggarakan dan memimpin rapat MPO	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	
3	Menyusun jadwal produksi	□	■	□	□	□	3	3.0	Y	
4	Menyiapkan dan memonitor material dan cylinder untuk produksi	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
5	Memimpin penyusunan jadwal produksi	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
6	Menerbitkan SPK untuk staf	■	□	□	□	□	0.25	1.3	Y	
7	Menghadiri rapat MOM	■	□	□	□	□	2	10.0	Y	
8	Mengatur jadwal pengiriman	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
9	Menetapkan kendaraan pengiriman di dalam dan luar jabatabek	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
10	Menetapkan penggunaan jasa angkutan luar	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
11	Memotivasi semua karyawan	□	□	■	□	□	0.5	0.1	Y	
12	Mengevaluasi laporan kerja bawahan	■	□	□	□	□	2	10.0	Y	1 + dari GM
13	Merencanakan dan memberikan training	□	□	□	□	■	1	0.0	Y	
14	Menyiapkan laporan bulanan	□	□	■	□	□	3	0.7	Y	
15	Melaksanakan stok opname bulanan	□	□	■	□	□	3	0.2	Y	
16	Membuat laporan tahunan	□	□	□	□	■	82	1.6	Y	80 + dari MD
17	Melaksanakan stok opname tahunan	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
18	Mengontrol pekerjaan lapangan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 + dari GM
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>39.99</b>	<b>94%</b>	



- **Supervisor Material Planning**

- Jabatan ini pada kondisi *existing* masih mempunyai kelonggaran waktu sebesar 14,72 jam tiap minggu. Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang dapat didelegasikan pada jabatan ini, yaitu tugas dari Supervisor Logistik yang berada pada area kerja yang sama yang secara kompetensi juga masih dapat dilakukan oleh jabatan Supervisor Material Planning. Pendelegasian tugas ini akan menambah waktu kerja sebanyak 10 jam tiap minggu. Ini berarti waktu kerja total untuk jabatan Supervisor Material Planning menjadi 35,28 jam tiap minggu. Penyesuaian pada jabatan Supervisor Material Planning ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.15 Perbaikan Waktu Kerja untuk Supervisor Material Planning

TUGAS	SUPERVISOR MATERIAL PLANNING	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Membantu PPIC dalam MPO	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
2	Memastikan kesiapan material dan cylinder	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
3	Memastikan semua transaksi material dan cylinder	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
4	Merjaga inventori level	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
5	Menjamin tidak ada kesalahan persiapan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
6	Menciptakan kebersihan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
7	Memotivasi karyawan	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
8	Melaksanakan training	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
9	Mengikuti rapat scheduling	□	■	□	□	□	1	1.0	Y	
10	Membuat laporan mingguan	□	■	□	□	□	8	8.0	Y	
11	Membuat laporan bulanan	□	□	■	□	□	8	1.9	Y	
12	Mengkoordinasi pelaksanaan stock opname	□	□	■	□	□	8	1.9	Y	
13	Membuat laporan tahunan	□	□	□	■	□	24	1.0	Y	
14	Memeriksa bon biaya	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 + dari S. Log
15	Memastikan prosedur kerja	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 + dari S. Log
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>35.28</b>	<b>93%</b>	

- **Manager Personalia**

- Jabatan ini pada kondisi *existing* sebenarnya hanya mempunyai kelonggaran waktu sebesar yang tidak banyak, yaitu sebesar 1,05 jam tiap minggu. Akan tetapi pada departemen personalia ini masih terdapat supervisor yang mempunyai kelonggaran waktu yang cukup besar yang diharapkan dapat menampung limpahan tugas dari jabatan Manager Personalia. Dari hasil pemetaan didapatkan tugas yang dapat didelegasikan pada jabatan ini, yaitu tugas dari jabatan General Manager yang secara kompetensi yang ada masih dapat dilakukan oleh jabatan Manager Personalia. Pendelegasian tugas ini akan menambah waktu kerja sebanyak 2,5 jam tiap minggu dan membuat kondisi kerja menjadi *overload*. Untuk mengurangi waktu kerja ini maka dilakukan pendelegasian tugas pada Supervisor Personalia yang akan mengurangi waktu total pengerjaan tugas sebesar 10 jam tiap minggu. Ini berarti waktu kerja total untuk jabatan Manager Personalia menjadi 31,45 jam tiap minggu. Penyesuaian pada jabatan Manager Personalia ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah :

Tabel 3.16 Perbaikan Waktu Kerja untuk Manager Personalia

TUGAS	MANAGER PERSONALIA	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Melakukan rekrutmen dan seleksi calon karyawan	■	□	□	□	□	2	10.0	Y	1 - ke S. Prsnia
2	Membantu perhitungan gaji	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
3	Berkoordinasi dengan serikat pekerja	□	□	■	□	□	2	0.5	Y	
4	Berkoordinasi dengan manager lini	□	■	□	□	□	2	2.0	Y	
5	Membuat job analisis karyawan	□	□	□	□	□		0.0	Tidak	
6	Memproses surat peringatan	□	■	□	□	□	0.5	0.5	Y	
7	Membantu pelaksanaan penilaian karyawan	□	□	■	□	□	4	1.0	Y	
8	Mengatur pengadaan catering	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	1 - ke S. Prsnia
9	Memproses cuti karyawan	■	□	□	□	□	0.25	1.25	Y	
10	Melakukan pembicaraan hak-hak karyawan	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
11	Meninjau ulang sistem dan prosedur	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
12	memastikan fungsi GA	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	
13	Menerima pihak ketiga	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
14	Mengendalikan biaya departemen	■	□	□	□	□	1	5.0	Y	
15	Memberikan konseling	□	□	■	□	□	0.5	0.1	Y	
16	Memastikan update job des	□	□	□	□	■	2	0.0	Y	
17	Pengaturan dan supervisi satpam	□	□	■	□	□	1	0.2	Y	
18	Melaksanakan pembinaan karyawan	□	□	■	□	□	0.5	0.1	Y	
19	Membuat laporan keteragakerjaan dan pencapaian sasaran mutu	□	□	□	□	■	1	0.0	Y	
20	Menggerakkan karyawan	■	□	□	□	□	0.5	2.5	Y	0.5 + dari GM
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>31.45</b>	<b>90%</b>	

- **Supervisor Personalia**

- Jabatan ini pada kondisi *existing* masih mempunyai kelonggaran waktu sebesar 18,77 jam tiap minggu. Dari hasil pemetaan didapatkan beberapa tugas yang dapat didelegasikan pada jabatan ini, yaitu tugas dari Manager Personalia yang secara kompetensi yang ada masih dapat dilakukan oleh jabatan Supervisor Personalia. Pendelegasian tugas ini akan menambah waktu kerja sebanyak 10 jam tiap minggu. Ini berarti waktu kerja total untuk jabatan Supervisor Personalia menjadi 31,23 jam tiap minggu. Penyesuaian pada jabatan Supervisor Personalia ini dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.17 Perbaikan Waktu Kerja untuk Supervisor Personalia

TUGAS	SUPERVISOR PERSONALIA	FREKUENSI TUGAS					LAMA (JAM) PENGERJAAN	NORMALISASI MINGGUAN	VALIDASI	KETERANGAN
		D	W	M	H	Y				
1	Entry dan update data pelamar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak	
2	Menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi calon karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak	
3	Meyelenggarakan orientasi karyawan baru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.5	0.1	Y	
4	Memeriksa daftar karyawan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.2	0.8	Y	
5	Melakukan inspeksi karyawan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.5	2.5	Y	
6	Melakukan konseling karyawan	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.5	0.5	Y	
7	Menangani keluhan karyawan	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.5	0.5	Y	
8	Memeriksa tagihan perusahaan penyedia tenaga kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	0.5	Y	
9	Mengkoordinasikan dan mengendalikan fungsi personalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak	
10	Membuat laporan bulanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	5.8	Y	
11	Menghitung penyesuaian gaji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak	
12	Mengurus ijin tenaga kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	1.0	Y	
13	Menyelenggarakan pertemuan rutin dengan serikat pekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	5.8	Y	
14	Menyusun laporan tahunan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.0	Tidak	
15	Menyusun laporan RKAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	5.8	Y	
16	Menerima pihak ketiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	0.5	Y	
17	Melakukan rekrutmen dan seleksi calon karyawan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	5.0	Y	1 + dari Personalia
18	Mengatur pengadaan catering	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	5.0	Y	1 + dari Personalia
							<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>33.65</b>	<b>72%</b>	

Rekapitulasi dari proses perbaikan yang dilakukan pada setiap pemegang jabatan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.18 Rekapitulasi Perbaikan Kerja

NO	JABATAN	WAKTU TOTAL	VALIDASI	KETERANGAN
1	Managing Director	38.880	83%	-
2	General Manager	39.900	100%	-
3	Manager Sales	38.520	100%	-
4	Manager PPIC	39.990	94%	-
5	Supervisor Material Planning	35.280	93%	-
6	Supervisor Logistik	37.980	100%	-
7	Manager Purchasing	39.660	80%	-
8	Manager Produksi	38.740	92%	-
9	Supervisor Produksi Printing	37.057	92%	-
10	Supervisor Produksi Laminasi	40.000	85%	-
11	Supervisor Produksi Slitting	38.000	77%	-
12	Manager QA	38.280	95%	-
13	Supervisor QA	62.637	79%	overload
14	Supervisor QC	43.500	100%	overload
15	Manager Maintenance	38.900	83%	-
16	Supervisor Maintenance	38.060	73%	-
17	Manager Personal	31.450	90%	-
18	Supervisor Personal	33.653	72%	-

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa kondisi *overload* dari 9 pemegang jabatan telah berkurang menjadi 2 pemegang jabatan, yaitu Supervisor QA dan Supervisor QC. Ini berarti telah terjadi perbaikan kondisi kerja terhadap 7 pemegang jabatan lainnya dengan hasil masing-masing waktu kerja totalnya yang kurang dari 40 jam per-minggu. Untuk pemegang jabatan lainnya juga dilakukan penyesuaian pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya dengan memperhatikan total waktu kerja.

Proses perbaikan juga dilakukan dengan mengurangi waktu kerja total untuk setiap fungsi pengelolaan yang dirasakan masih tinggi. Dari tabel 3.4 sebelumnya dapat diketahui bahwa fungsi pengelolaan Bawahan memiliki waktu kerja total yang paling tinggi, yaitu sebesar 252,43 jam per-minggu dengan proporsi sebesar 32%. Waktu total atau proporsi yang terlalu tinggi akan menyebabkan pemegang jabatan menjadi banyak tersita waktunya untuk tugas-tugas ini serta cenderung kehilangan fokus untuk tugas-tugas lainnya. Kondisi ini diperbaiki dengan cara melakukan perbaikan pada tugas-tugas yang ada tetapi

tanpa mengurangi kualitas kerja pengelolaan bawahan secara keseluruhan. Dari proses perbaikan ini didapat hasil seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 3.19 Perbaikan Waktu Kerja Total Fungsi Pengelolaan

<b>FUNGSI PENGELOLAAN</b>	<b>WAKTU</b>
RJPP	3.680
Kebijakan	10.907
RKAP	6.660
Penjualan	30.261
Customer Services	19.000
Perencanaan Produksi	23.091
Material Produksi	22.940
Pengadaan	19.121
Supplier	2.060
Stok Opname	2.480
Produksi	51.528
Mutu	42.631
Pengiriman	21.840
Sample	18.617
Retur	25.000
Perawatan	37.381
Personalia	21.268
Karyawan	28.433
Bawahan	132.930
Laporan Perusahaan	40.300
Politik & Ekonomi	5.900
Pihak Ketiga	7.520
Rapat	37.200
Training	0.020
Anggaran	15.480
Gugus Kendali Mutu	1.240
<b>TOTAL WAKTU</b>	<b>627.487</b>

Seluruh hasil pemetaan yang dilakukan pada tugas dari seluruh pemegang jabatan dari semua fungsi pengelolaan yang ada setelah dilakukan perbaikan (*improvement*) pada kondisi *overload* dapat dilihat pada lampiran E.