

# PENINGKATAN PRODUKTIFITAS DAN HUBUNGAN KERJA DENGAN ANALISIS JABATAN PADA DIVISI ENGINEERING PT PX

Komang Mahadewi Sandiasih

Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Indonesia

\* Email untuk Korespondensi: [komangmahadewi@mercubuana-yogya.ac.id](mailto:komangmahadewi@mercubuana-yogya.ac.id)

---

## ABSTRAK

---

### Kata kunci:

Efektivitas Organisasi,  
Deskripsi Pekerjaan,  
Analisis Jabatan,  
Intervensi Organisasi,  
Industri Manufaktur.

### Keywords:

Organizational  
Effectiveness, Job  
Descriptions, Job  
Analysis,  
Organizational  
Intervention,  
Manufacturing  
Industry

Industri Hasil Tembakau (IHT) di Indonesia, yang penting bagi ekonomi dan lapangan pekerjaan, mengalami penurunan signifikan sejak 2016 akibat kenaikan cukai dan perubahan pola konsumsi masyarakat. PT PX, sebagai salah satu perusahaan rokok terbesar, menghadapi dampak negatif dari tren ini, termasuk penurunan produksi dan kualitas tenaga kerja di unit produksi, PX. Penelitian ini mengevaluasi efektivitas organisasi PX dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara, observasi, dan analisis dokumen berdasarkan kerangka teori 7S McKinsey. Hasil analisis menunjukkan bahwa masalah utama terletak pada aspek Strategy, Structure, dan System. Khususnya, ketidakjelasan dalam deskripsi pekerjaan menyebabkan keterlambatan proyek dan proses produksi, sementara sistem penilaian kinerja yang subjektif mengurangi kompetensi karyawan. Intervensi yang dilakukan berupa pembaharuan deskripsi pekerjaan bertujuan untuk memperjelas tugas dan tanggung jawab serta meningkatkan objektivitas penilaian. Evaluasi implementasi akan dilakukan untuk mengukur efektivitas perubahan ini terhadap kinerja dan produktivitas PX. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas di PT PX, serta memperbaiki proses produksi mesin.

*The Tobacco Industry (IHT) in Indonesia, crucial for the economy and employment, has faced significant declines since 2016 due to increased taxes and shifts in consumer behavior. PT PX, a major tobacco company, has been negatively impacted by this trend, resulting in reduced production and workforce quality in its manufacturing unit, PX. This study evaluates PX's organizational effectiveness using a combination of questionnaires, interviews, observations, and document analysis based on the 7S McKinsey framework. Findings reveal key issues in Strategy, Structure, and System. Specifically, unclear job descriptions are causing project delays and production inefficiencies, while a subjective performance appraisal system is undermining employee competence. The intervention involves updating job descriptions to clarify roles and responsibilities and enhance objectivity in performance assessments. Implementation will be evaluated to measure the impact of these changes on PX's performance and productivity. This study aims to provide solutions to improve effectiveness and productivity at PT PX and optimize machine production processes.*

---

*Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).  
This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*

---

## PENDAHULUAN

Kementrian Perindustrian mengungkapkan bahwa Industri Hasil Tembakau (IHT) merupakan salah satu sektor strategis domestik yang memiliki daya saing tinggi dan terus memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional (Kontribusi Besar Industri Hasil Tembakau Bagi Ekonomi Nasional, n.d.). Sumbangan sektor yang dikategorikan sebagai kearifan lokal ini meliputi penyerapan tenaga kerja, pendapatan negara melalui cukai serta menjadi komoditas penting bagi petani dari hasil perkebunan, berupa tembakau dan cengkeh. Meski sumbangan industri rokok cukup berarti bagi negara, banyak pelaku industri rokok yang juga mengeluhkan adanya tren penurunan setiap tahunnya sejak 2016 akibat kenaikan cukai yang jauh melebihi

angka inflasi (Purnomo, 2019). Hal ini berdampak pada produksi rokok yang terus menurun dan juga lapangan kerja yang semakin berkurang. Padahal total tenaga kerja yang diserap oleh sektor industri rokok sebanyak 5,98 juta orang, dimana 4,28 juta diantaranya adalah pekerja di sektor manufaktur dan distribusi, serta sisanya sebanyak 1,7 juta orang bekerja di sektor perkebunan (Kontribusi Besar Industri Hasil Tembakau Bagi Ekonomi Nasional, n.d.).

Penurunan tren penjualan rokok juga disebabkan kondisi masyarakat yang saat ini semakin memperhatikan kesehatan sehingga berpengaruh pada menurunnya penjualan rokok. Dalam laporan EY juga disebutkan konsumsi rokok per kapita di Indonesia dalam lima tahun terakhir ini juga terus menurun. Dari 2.132 batang perkapita/tahun pada 2014, menjadi 1.980 batang perkapita/tahun pada 2017 (Gumiwang, 2019). Kondisi industri rokok yang sedang mengalami penurunan ini dialami oleh banyak pelaku industri baik dalam skala besar maupun kecil, termasuk PT XX yang termasuk perusahaan keluarga dengan skala besar dalam industri rokok. PT XX mengalami penurunan produksi pada tahun 2018 sehingga menyebabkan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai pada daerah tersebut harus ikut menurunkan target penerimaan yang awalnya Rp 37 triliun menjadi Rp 31,3 triliun (Gozali, 2019). Sebagai perusahaan rokok terbesar ketiga yang memiliki volume produksi dan penjualan yang besar pada tahun 2017. PT XX termasuk perusahaan rokok yang paling banyak menyerap tenaga kerja di Indonesia, terhitung sebanyak 75.000 orang karyawan. Meski demikian, persaingan dari perusahaan kompetitor lainnya menuntut PT XX untuk meningkatkan produktivitasnya salah satunya dengan menggunakan mesin-mesin produksi yang dipersiapkan secara *in-house*.

Demi menghasilkan produk dengan jumlah besar, PT XX mulai merancang dan merakit mesin produksi secara mandiri, serta terus melakukan riset dan inovasi pada material baru. Oleh sebab itu PT XX memiliki salah satu unit untuk menjalankan proses manufacturing yaitu PX, yang berfungsi menyediakan sarana dan prasarana untuk mendukung proses produksi. PX berperan mendukung terlaksananya proses paling awal dari rangkaian produksi hingga menghasilkan produk akhir. Penting bagi PX untuk menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan dengan mesin-mesin yang terstandar dan berkualitas maupun melakukan modifikasi mesin produksi. Kondisi ini tentu membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas dalam bidangnya, padahal dengan banyaknya jumlah tenaga kerja yang ada belum dapat menunjang produktivitas dari kinerja PX dalam menghasilkan mesin berkualitas.

Terbukti dari beberapa proyek pembuatan mesin yang sedang berjalan, beberapa diantara belum dapat diselesaikan sesuai jangka waktu yang diharapkan sehingga berdampak pada proses produksi yang menjadi terhambat. Beberapa proyek sederhana umumnya dapat diselesaikan dalam jangka waktu beberapa bulan sesuai target, tetapi pembuatan mesin yang cenderung kompleks dan membutuhkan modifikasi biasanya membutuhkan waktu yang lebih lama dan seringkali lebih dari jangka waktu yang ditetapkan. Hal ini menimbulkan efek 'domino' dimana proyek-proyek yang lain menjadi ikut terlambat dalam penyelesaiannya. Kondisi ini juga disampaikan oleh narasumber dan menjadi keluhan dari kinerja PX saat ini. Oleh sebab itu, dilakukan asesmen organisasi untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas kinerja PX saat ini untuk mendukung tujuan organisasi. Berdasarkan hasil analisis, peneliti akan merekomendasikan program intervensi untuk meningkatkan performansi serta efektivitas organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan produktivitas dan kualitas hubungan kerja melalui analisis jabatan di Divisi Engineering PT PX. Dengan memahami dan mengevaluasi tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi di divisi tersebut, diharapkan dapat diidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, baik dalam hal pembagian kerja, penyusunan deskripsi pekerjaan, maupun penentuan standar kinerja. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk merancang rekomendasi yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat kolaborasi di antara para karyawan di divisi tersebut. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan panduan yang jelas bagi manajemen PT PX dalam upaya meningkatkan produktivitas dan hubungan kerja di Divisi Engineering. Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan mereka, sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia secara lebih efektif. Selain itu, hasil

## **METODE**

### **Kuesioner**

Metode awal yang digunakan peneliti dalam melakukan pengambilan data yaitu dengan memberikan kuesioner yang berisi permintaan respons tentang berbagai kondisi yang ada di organisasi (Cumplings & Worley, 2009). Metode ini cukup efektif untuk mengumpulkan data dengan jumlah responden yang besar dengan waktu yang lebih singkat (Cumplings & Worley, 2009). Hal ini cukup efektif mengingat seluruh karyawan PX yang tersebar di beberapa site dengan berbagai levelnya dan berjumlah 134 karyawan. Dalam menyusun kuesioner, peneliti menggunakan kerangka teori 7S McKinsey dengan melakukan modifikasi sesuai kondisi organisasi. Mengingat kondisi organisasi yang berbeda-beda dan memiliki fokus masalahnya sendiri,

maka hampir semua instrumen standar dalam kuesioner perlu dilakukan modifikasi agar sesuai dengan kebutuhan organisasi (Cumplings & Worley, 2009). Kuesioner yang telah disusun, kemudian dilakukan *expert judgement* sehingga diperoleh total 55 aitem yang akan digunakan dengan menggunakan skala Likert 1 (Sangat Tidak Sesuai / STS) sampai 5 (Sangat Sesuai / SS).

Tabel 1. Hasil Kuesioner

| Aitem        | Aitem                               |                | Total Aitem |
|--------------|-------------------------------------|----------------|-------------|
|              | Favorable                           | Unfavorable    |             |
| Shared value | 1, 2, 3, 4, 14, 15, 30,31,32,33, 51 | 16, 17, 52, 53 | 15          |
| Strategy     | 19, 20, 21, 24, 25                  | 18, 22, 23     | 8           |
| Structure    | 34, 35, 36                          | 37             | 4           |
| System       | 38, 39                              | 40, 41         | 4           |
| Style        | 5, 7, 8, 9, 47, 48, 49, 54          | 6, 50          | 10          |
| Staff        | 10, 11, 12                          | 13             | 4           |
| Skill        | 27, 28, 29, 42, 43, 44, 45, 46, 55  | 26             | 10          |
|              | Total                               |                | 55          |

Selain itu, peneliti juga menggunakan pertanyaan terbuka (*open-ended question*) dalam kuesioner sebagai data sekunder untuk melakukan pendalaman dan pengembangan terkait kondisi organisasi. *Open-ended question* sendiri merupakan pertanyaan survei yang tidak menyertakan serangkaian opsi respons (Züll, 2016) sehingga tidak mengarahkan responden ke arah tertentu oleh kategori respons yang telah ditentukan. Melainkan responden diminta untuk merumuskan respons dengan kata-kata mereka sendiri dan mengekspresikannya secara tertulis (Züll, 2016). Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi dan data tambahan diluar kategori respon yang telah ditentukan untuk diagnosis organisasi lebih lanjut.

Tabel 2. Metode diagnosis

| No. Aitem | Indikator Pertanyaan Terbuka                    |
|-----------|-------------------------------------------------|
| Essay 1   | Struktur Organisasi                             |
| Essay 2   | Deskripsi Pekerjaan                             |
| Essay 3   | Lingkungan kerja                                |
| Essay 4   | Hal yang perlu ditingkatkan dalam organisasi    |
| Essay 5   | Kemampuan yang ingin ditingkatkan oleh karyawan |

## Wawancara

Peneliti juga menggunakan metode wawancara untuk menggali informasi secara lebih detail mengenai gambaran organisasi berdasarkan hasil kuesioner. Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang paling banyak digunakan untuk mendapatkan informasi dengan memberikan sejumlah pertanyaan secara langsung kepada responden (Cumplings & Worley, 2009). Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur yang memungkinkan peneliti untuk memberikan pertanyaan lanjutan atau *probing* maupun klarifikasi sesuai dengan alur jawaban responden untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam. Hasil dari wawancara akan dianalisis dengan menggunakan analisis konten yaitu memberikan kode (koding) berdasarkan kategori-kategori sesuai dengan model diagnosis yang ditentukan (Cumplings & Worley, 2009) yang dalam hal ini sesuai dengan kategori dalam 7S McKinsey. Dengan demikian, peneliti mampu melakukan analisis dengan sistematis mengenai interaksi antar kategori tersebut.

Dalam melakukan proses pengambilan data wawancara, peneliti menentukan responden dengan menggunakan *stratified sample* (Cumplings & Worley, 2009) dengan memisahkan populasi menjadi beberapa subpopulasi yang saling eksklusif dan sampel akan diambil secara acak dari masing-masing subpopulasi tersebut. Misalnya, anggota organisasi akan dibagi dalam tiga kelompok yaitu manajer, staff, dan teknisi, kemudian sampel akan dipilih secara random berdasarkan masing-masing kelompok tersebut. Model sampling ini digunakan karena sesuai dengan kondisi anggota dari populasi PX yang cukup banyak dan cenderung kompleks, sehingga sampel perlu dibagi dalam beberapa kelompok untuk dapat merepresentasikan populasi (Cumplings & Worley, 2009). Dalam hal ini peneliti membagi kelompok populasi berdasarkan tingkat jabatannya yaitu *top management*, *middle management*, dan *lower management* yang ada di PX. Pada setiap tingkatan manajemen tersebut, peneliti mengambil satu sampel secara acak untuk dijadikan responden dalam proses wawancara ini dengan menyesuaikan ijin dari pihak perusahaan dan *availability* dari responden sendiri. Total terdapat 3 responden yang dilakukan pengambilan data wawancara.

## Observasi

Peneliti juga menggunakan metode observasi partisipatif untuk mengumpulkan data tambahan dengan terlibat langsung dengan subjek penelitian. Metode ini menuntut peneliti untuk terlibat langsung dalam proses dan kegiatan organisasi sehingga menghasilkan data yang aktual. Metode ini juga digunakan oleh peneliti untuk mengurangi bias dari persepsi internal organisasi dan juga mengurangi *judgement* berdasarkan nilai-nilai yang

dianut oleh individu yang melakukan observasi (Cummings & Worley, 2009). Dalam hal ini, peneliti mengamati bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya, terutama terkait pembagian tugas dan tanggung jawab dari pekerjaannya masing-masing. Pelaksanaan observasi ini dilakukan peneliti dengan mengikuti proses kerja seperti karyawan dari PX dalam beberapa bulan selama kurun waktu pelaksanaan proyek ini. Selain itu, observasi yang dilakukan juga meliputi lingkungan fisik organisasi, artefak-artefak yang ada di organisasi, proses kerja di dalam maupun antar bagiannya, serta interaksi karyawan di PX.

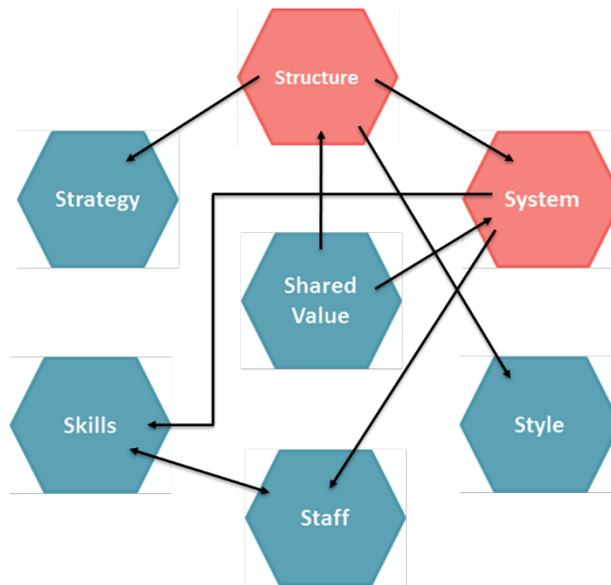
#### **Pengukuran *Unobstrusive***

Metode ini merupakan pengumpulan data yang tidak dilakukan secara langsung melainkan dengan menggunakan sumber kedua yaitu data-data mengenai organisasi. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode ini untuk mengumpulkan data tambahan berupa struktur, deskripsi pekerjaan dan/ atau prosedur kerja yang pernah dibuat sebelumnya di PX. Metode ini digunakan karena dapat melihat kondisi organisasi secara kuantitatif melalui data dan dokumen terkait kinerja organisasi sehingga dianggap lebih objektif untuk melihat kondisi organisasi (Cummings & Worley, 2009).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

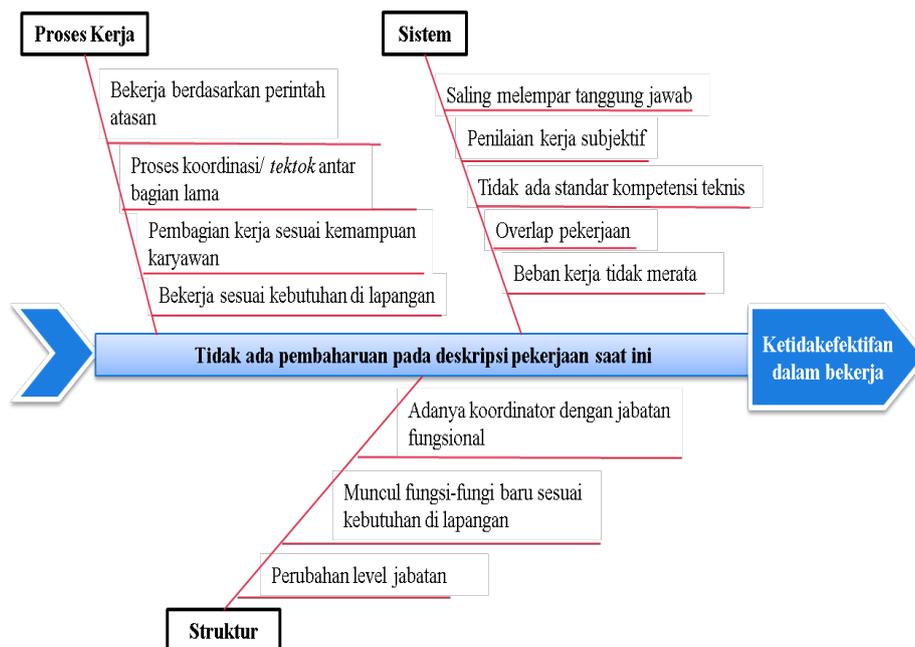
### **Diagnosis Masalah**

Berdasarkan hasil pengambilan data, reliabilitas kuesioner berdasarkan konsep 7S McKinsey sebesar 0,918 dengan total 55 aitem dan total responden sebanyak 132 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner penelitian reliabel untuk mengukur efektivitas organisasi pada PX. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa masih terdapat tiga aspek yang perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut yaitu aspek Strategy, Structure, dan System. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa pada aspek Structure ditemukan belum adanya pembaharuan secara tertulis akan pembagian tugas dan tanggung jawab setelah dilakukan perubahan mengenai leveling jabatan oleh perusahaan. Sedangkan pada aspek Strategy, keinginan PX untuk *concern* pada *fast to respond* belum dapat diimplementasikan ketika pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan dan antar bagian masih belum jelas dan terstandarisasi. Kondisi tersebut cenderung membuat karyawan maupun antar bagian saling melemparkan tanggung jawab ketika terdapat masalah seperti yang ditemukan pada aspek Style. Sedangkan pada aspek System ditemukan bahwa sistem penilaian kerja dan promosi karyawan masih bersifat subyektif. Hal ini menunjukkan bahwa PX belum memiliki standar baku untuk menilai karyawan, yang berdampak pada aspek Skill dimana rata-rata karyawan baru dinilai belum kompeten untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, banyak karyawan yang dinilai masih memerlukan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan terkait pekerjaannya. Hal ini menjadi salah satu alasan bagi perusahaan mempertahankan karyawan lama untuk tetap bekerja meskipun telah memiliki riwayat sakit, karena masih membutuhkan kompetensi karyawan tersebut seperti yang ditemukan pada aspek Staff. Meski demikian, PX memiliki nilai kekeluargaan yang cukup tinggi seperti yang ditemukan pada aspek Shared Value. Nilai kekeluargaan ini sendiri memiliki dampak positif dan negatif pada beberapa aspek lain seperti aspek Structure dan System. Pada aspek Structure, nilai kekeluargaan tampak pada sikap saling membantu pekerjaan orang lain meskipun tidak tahu apakah itu tugas pokoknya atau bukan sehingga efektifitas kerja dapat dipertahankan. Sedangkan pada aspek System nilai kekeluargaan ini menimbulkan sikap yang subyektif ketika dilakukan penilaian kinerja maupun promosi jabatan dan hal tersebut dianggap sebagai hal yang biasa.



Gambar 1. Diagram Relation Hasil Diagnosis Awal

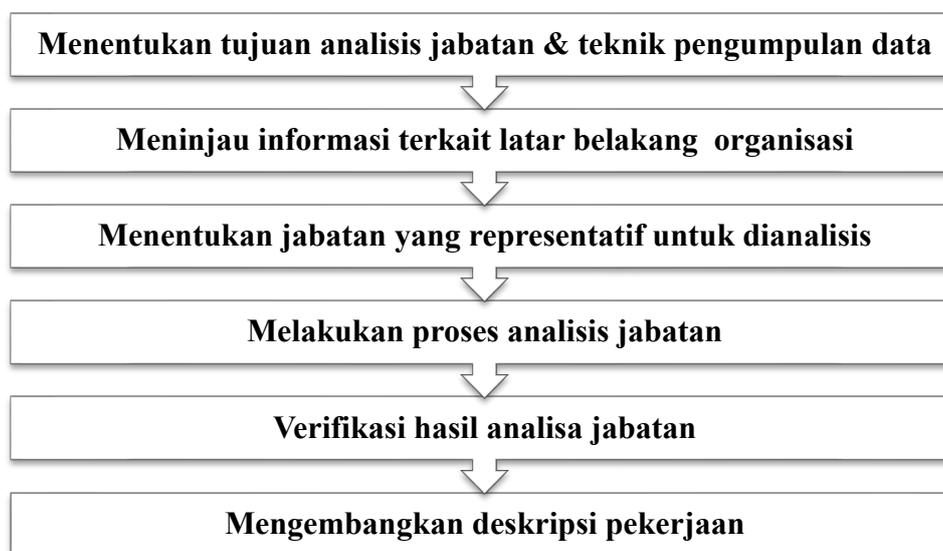
Berdasarkan hasil analisis dan pemetaan masalah maka peneliti menentukan diagnosis awal dari permasalahan yang perlu di dalam lebih lanjut yaitu pada aspek Structure dan System. Penentuan kedua aspek tersebut sebagai diagnosis awal karena masalah-masalah yang muncul pada aspek lainnya paling banyak disebabkan oleh kedua faktor ini. Diagnosis awal ini juga semakin diperkuat oleh kesesuaian antara hasil wawancara dan kuesioner bahwa area tersebut perlu dilakukan pendalaman lebih lanjut. Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti menentukan diagnosis lanjutan untuk menentukan akar permasalahan dari aspek Structure. Ditemukan bahwa tidak adanya pembaharuan pada deskripsi pekerjaan berdampak pada banyak faktor dan akhirnya menimbulkan ketidak efektifan PX dalam bekerja. Seperti proyek pengadaan dan pengembangan mesin produksi yang selalu *overtime* sehingga seringkali menghambat proses produksi. Oleh sebab itu, peneliti melakukan intervensi berupa pembaharuan atau *update* pada deskripsi pekerjaan sesuai kondisi organisasi saat ini.



Gambar 2. Diagram Fishbone

### Desain Intervensi dan Implementasi

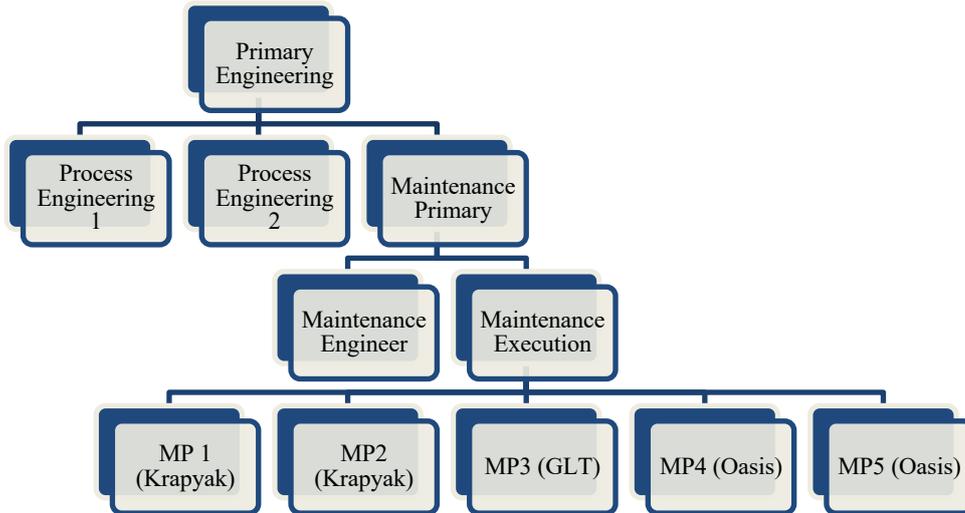
Deskripsi pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari pekerjaan tersebut (Pattisahusiwa, 2013). Dengan adanya intervensi ini diharapkan pembagian tugas dan tanggung jawab antar karyawan maupun antar bagian menjadi lebih jelas sesuai dengan kondisi organisasi saat ini. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mangaleswaran (2015) bahwa deskripsi jabatan dapat membantu mendefinisikan akuntabilitas dalam suatu organisasi sehingga mencegah tumpang tindih tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Deskripsi pekerjaan yang ditulis dengan baik akan membantu karyawan dalam organisasi memahami batasan tanggung jawabnya (Kharabe & Joseph, 2016) dan mengatasi hambatan saat melakukan pekerjaan mereka (Royer dalam Raju, 2017). Dalam melakukan penyusunan deskripsi pekerjaan, peneliti melakukan pengumpulan informasi dari suatu jabatan melalui proses analisa jabatan. Analisa jabatan merupakan proses mengumpulkan, menganalisis, dan menetapkan informasi dari isi pekerjaan sebagai dasar dalam mengembangkan deskripsi pekerjaan (Armstrong & Armstrong, 2009). Setelah dilakukan analisis jabatan, peneliti melakukan pemetaan dan menyusun deskripsi pekerjaan berdasarkan data yang diperoleh (Sutarso dalam Huang, 2013).



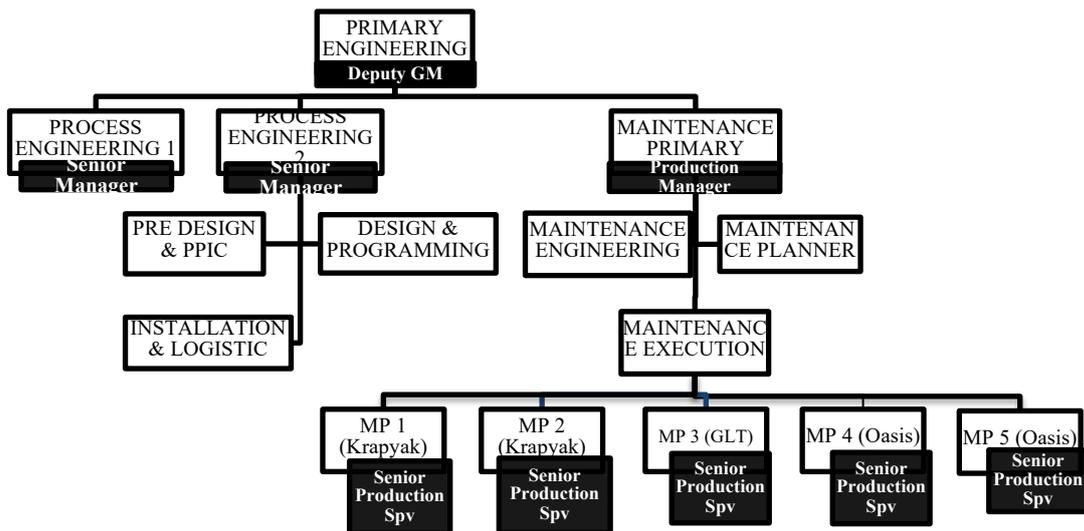
Gambar 3. Model Intervensi

Berdasarkan desain intervensi yang telah dirancang, maka dibuat desain implementasi yang pelaksanaannya dijabarkan sebagai berikut:

1. Tahap Pertama, peneliti menentukan tujuan dari dilakukannya proses analisis jabatan yaitu untuk Menyusun deskripsi pekerjaan yang ada di PX. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menggunakan teknik pengambilan data berupa wawancara untuk memperoleh informasi suatu jabatan kepada karyawan pemegang jabatan tersebut (Khotimah, 2015).
2. Tahap Kedua, peneliti melakukan peninjauan struktur organisasi dan alur proses kerja yang ada di PX dengan wawancara dan hasil dari open-ended question. Berdasarkan hal tersebut ditemukan perbedaan antara struktur organisasi yang ada dengan kondisi di PX saat ini. Pada stuktur organisasi sebelumnya, PX terdiri dari tiga bagian dan masih cukup relevan dengan kondisi di saat ini. Tetapi terdapat perbedaan pada pembagian fungsi di setiap bagiannya untuk menunjang produktifitas kinerja mereka. Struktur organisasi yang ada sebelumnya dengan saat ini masih menunjukkan model fungsional, tetapi pada satu bagian masih efektif menggunakan model stuktural hingga saat ini. Perubahan struktur organisasi PX juga berdampak pada perubahan alur proses kerja PX yang menyesuaikan dengan fungsi-fungsi yang baru.

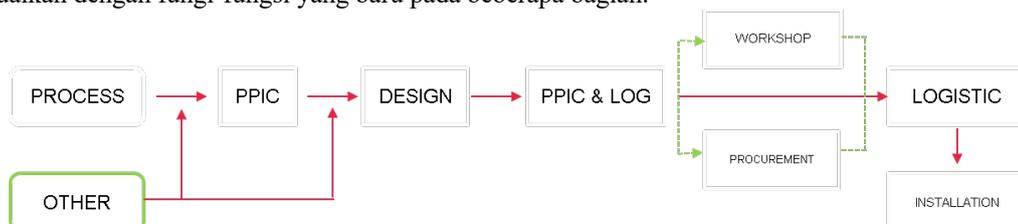


Gambar 4. Struktur Divisi Primary Engineering Lama



Gambar 5. Struktur Divisi Primary Engineering Baru

Perubahan pada struktur organisasi PX juga berdampak pada perubahan alur proses kerja yang menyesuaikan dengan fungsi-fungsi yang baru pada beberapa bagian.



Gambar 3. Alur Proses Kerja *Process Engineering*



Gambar 6. Alur Proses Kerja *Maintenance Primary*

3. Tahap Ketiga, peneliti menentukan posisi dan jabatan yang representative untuk dilakukan analisis. Beberapa jabatan yang dipilih disesuaikan masa kerja serta mewakili setiap level nya dari Manajerial hingga Teknisi.
4. Tahap Keempat, peneliti mengumpulkan data dan informasi dari para pemegang jabatan yang meliputi: identifikasi jabatan, ringkasan jabatan, tugas-tugas dan informasi lain yang dibutuhkan terkait jabatan tersebut (Brannick dalam Mangaleswaran, 2015)
5. Tahap Kelima, peneliti melakukan verifikasi dari hasil analisis jabatan yang sudah diperoleh kepada beberapa pihak terkait meliputi, pemegang jabatan, atasan langsung dari pemegang jabatan, dan tingkatan yang lebih tinggi dari pemegang jabatan seperti Deputy GM dari PX.
6. Tahap Keenam, setelah semua data terverifikasi maka peneliti mulai menyusun deskripsi pekerjaan sesuai format yang telah ditentukan.

Berdasarkan penyusunan deksripsi jabatan yang telah dilakukan, peneliti menghasilkan deskripsi pekerjaan yang baru untuk 47 jabatan di PX. Selain itu, peneliti juga menambahkan beberapa aspek yang lebih rinci pada deskripsi pekerjaan yang baru seperti ‘Kriteria Sukses’ dari setiap uraian tugas agar pemegang jabatan memiliki tolak ukur penilaian yang lebih objektif. Selain itu, aspek Skala Waktu dari setiap uraian tugas juga ditambahkan untuk melihat kisaran waktu yang dialokasikan karyawan dalam pekerjaan mereka. Pada poin Hubungan Kerja, peneliti juga menambahkan aspek Internal yaitu internal PX dan Eksternal yaitu diluar PX untuk mempertegas batasan hubungan kerja dari setiap pemegang jabatan. Berikut salah satu contoh perbedaan deskripsi jabatan yang pernah ada dengan hasil penyusunan kembali deskripsi jabatan yang baru.

Tabel 3. Contoh Deskripsi Jabatan Lama

NIK :  
 NAMA :  
 JABATAN : Technician Calibration Maintenance  
 Atasan Langsung : Senior Technician Calibration Maintenance  
 Bawahan Langsung : Pembantu Teknisi Calibration Maintenance

| NO | KELOMPOK | URAIAN TUGAS/TANGGUNG JAWAB<br><u>Kt Kerja</u><br><u>Benda cara/metode/hasil/target</u>                                                                                                                                     | WEWENANG<br>Data, SDM, <u>barang/jasa</u><br><u>keuangan</u>                                                                                                       | HUBUNGAN KERJA                                                                                                                                                                              | PORSI WAKTU % | FREKUENSI    |            |
|----|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|------------|
|    |          |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                             |               | KATEGORI     | KETERANGAN |
| 1  | Utama    | <u>Menerima maintenance order dibagian calibration maintenance yang diberikan dengan memperhatikan skala prioritas dan ketersediaan sumber daya agar kegiatan maintenance dapat terlaksana secara effective dan efisien</u> | 1. <u>Menerima maintenance order</u><br>2. <u>memeriksa maintenance order</u><br>3. <u>Mengkoreksi maintenance order jika terjadi kesalahan sebelum dikerjakan</u> | 1. <u>Staff/Officer Planning &amp; Scheduling</u>                                                                                                                                           | 5             | <u>Rutin</u> |            |
| 2  | Utama    | <u>Membuat bon spare part dibagian calibration maintenance dengan mengacu kepada kebutuhan part pada maintenance order agar kegiatan maintenance dapat berjalan dengan lancar</u>                                           | 1. <u>Membuat bon spare part</u><br>2. <u>Akses data material master</u><br>3. <u>Akses informasi stock spare part</u>                                             | 1. <u>Warehouse Stock Keeper/Staff/Supervisor Procurement</u><br>2. <u>Staff/Officer Planning &amp; Scheduling</u><br>3. <u>Senior Tech/Unit Head/Supervisor/Superintendent Maintenance</u> | 5             | <u>Rutin</u> |            |
| 3  | Utama    | <u>Menerima dan memeriksa spare part dibagian calibration maintenance yang dibon dengan memperhatikan kepada kualitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk menunjang teradinya compliance penggunaan spare part</u>           | 1. <u>Menerima spare part</u><br>2. <u>Memeriksa spare part</u><br>3. <u>Menolak/mengembalikan spare part apabila kualitas dan kuantitasnya tidak sesuai</u>       | 1. <u>Warehouse Stock Keeper/Staff/Supervisor Procurement</u><br>2. <u>Staff/Officer Planning &amp; Scheduling</u><br>3. <u>Senior Tech/Unit</u>                                            | 5             | <u>Rutin</u> |            |

Tabel 4. Contoh Deskripsi Jabatan Baru

| IDENTITAS JABATAN       |                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------|
| Nama Jabatan            | : <i>Technician</i>                                  |
| Jabatan Atasan Langsung | : <i>Senior Technician Maintenance</i>               |
| Bagian                  | : <i>Maintenance Primary - Maintenance Execution</i> |
| Divisi                  | : <i>Primary Engineering</i>                         |
| Bawahan Langsung        | : <i>Tidak ada</i>                                   |

| TUJUAN JABATAN                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Memelihara kinerja mesin primary dengan melaksanakan perawatan dan perbaikan terhadap mesin dan peralatan proses produksi pada masing-masing bidangnya (mekanik/ elektrik) sesuai target yang ditetapkan |

| TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB |                                                                                                                                                                                      | WAKTU                                                | WEWENANG | HUBUNGAN KERJA                                                                                                            |                                                  |                                         |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Kategori                 | Uraian Tugas                                                                                                                                                                         | Kriteria Sukses                                      | Skala    | Internal                                                                                                                  | Eksternal                                        |                                         |
| Utama                    | Menerima dan melaksanakan maintenance order sesuai bidangnya (mekanik/elektrik)                                                                                                      | Maintenance order telah dilaksanakan sesuai target   | Harian   | 1. Menerima maintenance order                                                                                             | 1. Planner :<br>Senior Technician,<br>Technician | 1. Operator/<br>Unit Head<br>Production |
| Utama                    | Mengajukan approval maintenance order kepada user dan/ bagian terkait melalui komunikasi secara langsung untuk mencegah terjadinya miskomunikasi dalam pelaksanaan maintenance order | Maintenance order telah dilakukan approval oleh user | Harian   | 1. Melakukan koordinasi dengan user<br>2. Merekomendasikan shutdown mesin<br>3. Meminta bantuan sumber daya dari produksi | Tidak ada                                        | 1. Operator/<br>Unit Head<br>Production |

### Desain Evaluasi

Menurut (Cummings & Worley, 2009), evaluasi berkaitan dengan memberikan umpan balik kepada praktisi dan anggota organisasi tentang kemajuan dan dampak intervensi. Proses evaluasi mempertimbangkan keberhasilan implementasi dari intervensi yang disarankan dan hasil jangka panjang yang dihasilkannya. Setelah dilakukan implementasi intervensi berupa penyusunan deskripsi pekerjaan, selanjutnya perlu dilakukan *implementation feedback* yaitu evaluasi yang ditujukan untuk memandu keberhasilan implementasi (Cummings & Worley, 2009). Untuk melihat apakah deskripsi pekerjaan yang telah disusun dapat digunakan karyawan dalam bekerja atau tidak, karyawan harus secara teratur melihat dan menggunakan deskripsi pekerjaan sebagai bagian dari pekerjaan karyawan sehari-hari (Kharabe & Joseph, 2016). Kemudian, setiap bulannya atau tiga bulan sekali dapat dilakukan pertemuan rutin antara pimpinan dan tim untuk menetapkan target dan tujuan organisasi yang mungkin akan terus berubah sehingga secara teratur perlu disesuaikan. Setelah *implementation feedback* menunjukkan bahwa intervensi sudah cukup dan diterima oleh anggota organisasi maka *evaluation feedback*, yang berkaitan dengan dampak keseluruhan dari intervensi (Cummings & Worley, 2009) dimulai. Evaluasi ini biasanya mencakup beragam ukuran hasil, seperti kinerja, kepuasan kerja, produktivitas, dan *turnover*. Hal ini membuat proses *evaluation feedback* membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dikumpulkan, dimana PX dapat melihat dampak dari keseluruhan intervensi ini melalui kinerja dan produktivitasnya terutama pengerjaan proyek-proyek pengadaan atau pengembangan mesin apakah dapat diselesaikan sesuai *deadline* atau tidak. Hal ini memungkinkan organisasi mencari cara untuk melembagakan (*institutionalize*) perubahan dan menjadikannya bagian permanen dari fungsi normal organisasi (Cummings & Worley, 2009).

### KESIMPULAN

Industri Hasil Tembakau (IHT) merupakan sektor strategis di Indonesia dengan kontribusi signifikan terhadap perekonomian, terutama dalam penyerapan tenaga kerja dan pendapatan negara dari cukai. Namun, sektor ini menghadapi tantangan serius akibat kenaikan cukai yang melebihi inflasi, penurunan konsumsi rokok, dan pergeseran tren kesehatan masyarakat. PT PX, sebagai salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia, juga merasakan dampak penurunan produksi yang memengaruhi penerimaan cukai dan pekerjaan. Masalah yang dihadapi oleh PT PX teridentifikasi melalui asesmen organisasi yang mencakup kuesioner, wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil asesmen berdasarkan konsep 7s McKinsey, menunjukkan bahwa tiga aspek utama yang perlu perhatian adalah Strategy, Structure, dan System. Pada aspek Strategy, ditemukan bahwa perusahaan kesulitan dalam menerapkan strategi yang responsif terhadap perubahan pasar karena ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Sedangkan pada aspek Structure, tampak bahwa tidak adanya pembaharuan dalam deskripsi pekerjaan setelah perubahan struktur organisasi

*Peningkatan Produktifitas dan Hubungan Kerja dengan Analisis Jabatan pada Divisi Engineering PT PX*

menyebabkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek dan gangguan dalam proses produksi. Di sisi lain, sistem penilaian kinerja dan promosi yang masih bersifat subjektif berpengaruh pada penilaian kompetensi karyawan dan efektifitas kerja, dimana hal ini berpengaruh pada aspek System berdasarkan teori 7s McKinsey. Karyawan baru dinilai kurang kompeten, dan ketergantungan pada karyawan lama yang memiliki kompetensi tinggi meski dengan riwayat kesehatan yang buruk menjadi masalah. Untuk mengatasi masalah ini, intervensi difokuskan pada pembaharuan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan yang baru dirancang untuk mengatasi ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, serta meningkatkan objektivitas dalam penilaian kinerja. Langkah-langkah implementasi mencakup analisis jabatan, verifikasi dengan pihak terkait, dan penyusunan deskripsi pekerjaan yang lebih rinci. Evaluasi intervensi akan dilakukan melalui feedback implementasi untuk memastikan deskripsi pekerjaan yang baru dapat digunakan secara efektif dan menilai dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Evaluasi jangka panjang akan melihat dampak keseluruhan terhadap penyelesaian proyek dan peningkatan produktivitas. Dengan implementasi yang baik dan evaluasi yang menyeluruh, diharapkan PT PX dapat meningkatkan efektifitas dan produktivitasnya serta mengatasi tantangan yang dihadapi.

## REFERENSI

- Armstrong, M., & Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (Eleventh ed). London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Baishya, B. (2015). *Mc Kinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy*. 1(1), 4.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed). Australia ; Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed). Boston: Prentice Hall.
- Huang, V. (2013). *Review Job Description dan Pembuatan Rancangan Pengembangan Kompetensi di PT. GP* (Masters, Fakultas Psikologi UBAYA). Retrieved from <http://digilib.ubaya.ac.id/pustaka.php/233632>
- Kharabe, D. R., & Joseph, J. S. (2016). *Job Description, Job Analysis, Its Impact on Productivity*. 5, 11.
- Khodijah, S. L. (n.d.). *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang 2015*. 65.
- Khotimah, A. H. (2015). *Penyusunan Struktur Organisasi, Deskripsi Jabatan Dan Spesifikasi Jabatan Restaurant Rumah Makan Cibiuk Depok*. 8(2), 6.
- Pattisahusiwa, S. (2013). *PENGARUH JOB DESCRIPTION DAN JOB SPECIFICATION TERHADAP KINERJA PROSES*. 10(1), 9.
- Putri, R. O., & Wibawa, B. M. (2017). Identifikasi Permasalahan Komplain pada E-Commerce Menggunakan Metode Fishbone. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 6(1), 37–41. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v6i1.21485>
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), Pages 43-55. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i5/1591>
- Research Scholar, Karunya University, Coimbatore, India., Pothiyadath, R., & Wesley, Dr. J. R. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–16. <https://doi.org/10.9790/487X-16121416>
- Züll, C. (2016). Open Questions/Offene Fragen. *GESIS Survey Guidelines*. [https://doi.org/10.15465/gesis-sg\\_en\\_002](https://doi.org/10.15465/gesis-sg_en_002).