

## **Analisis *Overlapping Job* dan Rotasi Jabatan pada Perusahaan Percetakan (Studi Kasus PT XYZ)**

**Satrio Fachri Chaniago<sup>\*1)</sup>, Muhammad Syaifuddin<sup>2)</sup>, Roni Zakaria<sup>3)</sup>, dan Renny Rochani<sup>4)</sup>**

<sup>1,2,3,4)</sup>Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, Jl. Ir. Sutami No.36,  
Ketingan, Kec. Jebres, Kota Surakarta, 57126, Indonesia

Email: igochaniago@student.uns.ac.id, msudin17@student.uns.ac.id, 2012.ibnu@gmail.com

### **ABSTRAK**

Pembagian kerja yang merata merupakan salah satu faktor penting, dengan demikian tugas karyawan dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Penelitian ini dilaksanakan di PT. XYZ yang bergerak dibidang percetakan. Metode deskriptif kualitatif diterapkan dalam penelitian ini sehingga dapat memetakan *job description* dari struktur jabatan perusahaan. Berdasarkan analisis yang dilakukan PT. XYZ, terdapat *overlapping* tugas dan wewenang pada beberapa jabatan, selain itu PT. XYZ memiliki kemampuan untuk melakukan rotasi jabatan pada jabatan desainer dengan imposter-layout dan operator RIP dengan operator CTCP. Analisis pada penelitian ini diperlukan untuk mengevaluasi *job description*, standar prosedur operasional, dan struktur organisasi perusahaan.

**Kata kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, *Overlapping Job*, Rotasi Jabatan

### **1. Pendahuluan**

Manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh suatu perusahaan akan mempengaruhi bagaimana perusahaan tersebut berjalan. Perekrutan, mempekerjakan, memutasi, dan mengelola karyawan yang baik di sebuah perusahaan diperlukan agar perusahaan dapat berjalan dengan optimal dan berkembang. Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu hal yang dapat dibidang wajib bagi perusahaan. Menurut Rivai (2004), adanya manajemen SDM bagi perusahaan sangat penting dalam menggunakan, mengatur, mengurus, dan mengelola SDM sehingga dapat berfungsi secara efisien, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penempatan karyawan dengan pekerjaan yang tepat dan sesuai dalam suatu usaha adalah strategi untuk mengoptimalkan proses jangka pendek dan panjang pada bisnis dalam sebuah perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang organisasi perusahaan perlukan agar tujuan dari perusahaan tercapai.

Analisis dan job design dapat menggambarkan pekerjaan apa (job description) yang harus dikerjakan dan menjelaskan bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan hasil seperti apa yang akan diraih. Pengertian secara teknis, rujukan dari perancangan pekerjaan adalah pada proses dimana tugas dan otoritas karyawan ditetapkan oleh manajer; mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan karyawan; dan juga menyingkirkan penghalang yang membuat kebutuhan tersebut berada dalam jalan buntu di tempat kerja (Ivancevich *et al.*, 2007). Selanjutnya analisis dan desain pekerjaan sangat membantu untuk proses manajemen sumber daya manusia yaitu pada saat perencanaan kebutuhan sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi dalam menetapkan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab tenaga kerja melalui tahapan analisis pekerjaan dan desain pekerjaan. Dengan demikian akan diperoleh uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan yang membuat perusahaan atau organisasi lebih mudah menetapkan pekerja yang diperlukan dalam rekrutmen sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Sunarto memaparkan bahwa (dalam Irnanda, 2011:25) tujuan yang dimiliki dalam desain pekerjaan adalah terwujudnya efisiensi produktivitas, operasional dan kualitas pelayanan yang fleksibel, optimal, dan kemampuan melakukan proses kerja secara hirarki dan horizontal. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), *job description* adalah penjabaran pekerjaan dari

jabatan yang telah ditetapkan secara rinci. Posisi karyawan disesuaikan dengan *job description* sehingga perkembangan karyawan disaat karyawan melakukan pekerjaan dapat lebih mudah diamati oleh perusahaan.

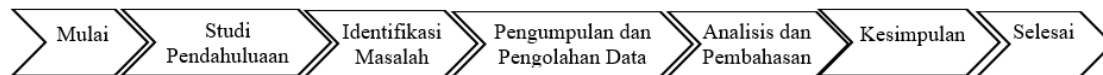
Pembagian kerja yang rasional dan proporsional merupakan hal penting dalam memberikan para karyawan kejelasan tugas agar dapat menjalankan kewajibannya dengan baik. Pembagian kerja yang rasional dan proporsional juga bisa menghindari atau mengurangi kemungkinan adanya tumpang tindih (*overlapping*) pekerjaan. Maka dari itu, adanya pembagian efektif dari tugas atau pekerjaan dan wewenang karyawan mampu mengatasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi. Menurut Sari (2015), uraian pekerjaan harus rasional dan proporsional agar ideal, yang berarti bukan hal yang mengada-ada (cenderung dipaksakan) atau muluk-muluk, namun pada tingkat jabatan tertentu mampu dilaksanakan secara menyeluruh.

Selain pembagian tugas yang rasional dan proporsional, tugas yang dilakukan dalam jangka waktu yang lama dan terus menerus akan mempengaruhi produktivitas pekerja karena pekerja akan mengalami kejenuhan dan mengakibatkan turunnya motivasi kerja. Maka dari itu perlu adanya rotasi jabatan atau tugas agar pekerja tidak mengalami kejenuhan dan sekaligus meningkatkan semangat pekerja karena merasa tertantang untuk meningkatkan kemampuannya.

Menurut Suparno (2019), meningkatkan pengetahuan, wawasan, pengalaman, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan adalah tujuan dari rotasi jabatan. Rotasi jabatan merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal pangkat/golongan ataupun gaji.

## 2. Metode

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis struktur jabatan pada PT. XYZ. Penelitian yang dilakukan digambarkan dengan diagram alir (*flow chart*) pada Gambar 1. Metode Penelitian



Gambar 1. Metode Penelitian

Metode penelitian deskriptif kualitatif adalah metode yang diterapkan dalam penelitian ini, berdasarkan penelitian yang sebelumnya yang telah menerapkan metode deskriptif kualitatif ini untuk mengevaluasi uraian tugas suatu organisasi yaitu penelitian oleh Maria Agustini Permata Sari yang berjudul “EVALUASI URAIAN TUGAS SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH 1(SKPD) KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA.”. Menurut Sari (2015) dengan pendekatan ini diharapkan peneliti dapat memotret dan menjelaskan secara komprehensif dan mendalam mengenai temuan-temuan yang diperoleh. Hasil wawancara dan observasi yang langsung dilakukan di lokasi merupakan dasar dari data yang diolah. Data tersebut kemudian dilengkapi dengan berkas-berkas pendukung yang telah perusahaan buat seperti SOP, struktur organisasi, dan lain-lain. Menurut I Made Winartha (2006:155), menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan atau hasil wawancara merupakan pengertian dari metode analisis deskriptif kualitatif. Terdapat dua jenis data yang diperoleh.

### 2.1 Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, yaitu sumber data dari narasumber/responden merupakan data primer. Hasil observasi dan wawancara kepada pihak PT. XYZ dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh.

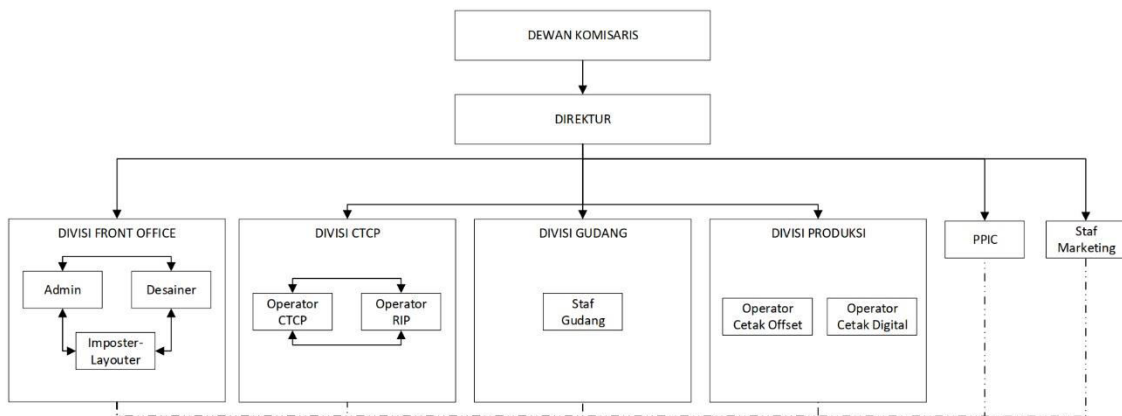
### 2.2 Data Sekunder

Dalam penelitian ini *standard operational procedure* (SOP) perusahaan dan struktur organisasi dari PT. XYZ merupakan data sekunder yang diperoleh. Dari data yang didapatkan akan dipetakan *job description* dari struktur jabatan PT. XYZ sehingga akan dapat dianalisis jabatan mana yang memiliki tugas yang tumpang tindih (*overlapping*) dan juga kemungkinan dari jabatan mana yang dapat dilakukan rotasi. Menurut Hasibuan (2003:102) prinsip rotasi jabatan adalah merotasikan karyawan kepada pekerjaan yang sesuai dan posisi yang tepat agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Bagan Struktur Organisasi pada PT XYZ

Bagan struktur organisasi merupakan visualisasi dari hierarki perusahaan yang mempermudah untuk melihat rantai komando. Bagan struktur organisasi pada PT XYZ ditampilkan pada gambar 2.



Gambar 2. Bagan struktur organisasi PT XYZ

#### 3.2 Job Description Saat Ini

- **Dewan Komisaris**
  - Melakukan pengawasan terhadap kepengurusan perusahaan
  - Mengarahkan, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategi bisnis perusahaan
  - Mengawasi dan mengevaluasi kinerja direksi
- **Direktur**
  - Melakukan pengawasan dan pengendalian atas seluruh kegiatan perusahaan
  - Menetapkan program kerja
  - Melakukan komunikasi dengan *supplier* untuk pemesanan stok bahan baku dan *sparepart* sesuai *buffer stock*
  - Mengurus perizinan dan hal legalitas lainnya
  - Memanajemen sumber daya manusia
- **Admin**
  - Menerima pesanan masuk dari *customer*
  - Melakukan proses negosiasi dengan *customer*
  - Menyetujui surat jalan barang
  - Melakukan komunikasi dengan *supplier* untuk menerima barang yang sudah dipesan
  - Melaporkan omzet harian dan membuat laporan keuangan
- **Staf Marketing**

- Melaksanakan strategi *marketing* yang telah ditentukan
- Membuat media promosi
- Melakukan evaluasi strategi *marketing* perusahaan
  
- **Imposter-Layouter**
  - Melakukan pemeriksaan kesesuaian imposisi dan *layout* cetak
  - Membuat imposisi dan/atau *layout* cetak sesuai permintaan
  - Melakukan *editing* desain yang belum di-*layout*
- **Desainer**
  - Membuat desain grafis sesuai dengan permintaan
  - Melakukan pemeriksaan desain grafis agar sesuai untuk di imposisi dan *layout*
- **PPIC**
  - Menjadwalkan proses produksi
  - Mengajukan permintaan bahan baku
  - Mengelola stok persediaan bahan baku
  - Memastikan hasil produksi sesuai dengan pesanan *customer*
- **Operator Cetak Digital**
  - Melakukan proses produksi percetakan digital
  - Melakukan proses laminasi
  - Melakukan pemeriksaan hasil cetak digital
- **Operator Cetak Offset**
  - Melakukan proses produksi cetak *offset*
  - Melakukan pemeriksaan hasil cetak *offset*
- **Operator RIP**
  - Mengoperasikan *software* RIP
  - Melakukan pemeriksaan *ripper*, LPI, jenis *plate*, dan desain *plate*
  - Mencatat laporan harian divisi CTCP
- **Operator CTCP**
  - Melakukan proses produksi cetak *plate* CTCP
  - Melakukan pemeriksaan kembali desain *plate*
  - Melakukan pemeriksaan kesiapan mesin cetak *plate* CTCP
- **Operator Finishing**
  - Melakukan proses *finishing* (potong, lipat, klem, jilid, spiral, dan *pond*)
  - Melakukan pemeriksaan kualitas hasil *finishing*
  - Mencatat laporan harian divisi *finishing*
- **Staf Gudang**
  - Menyiapkan bahan baku sesuai permintaan produksi
  - Mengawasi stok gudang
  - Mengelola stok persediaan bahan baku
  - Mengajukan permintaan bahan baku kepada direktur

### 3.3 Analisis *Overlapping* Tugas

*Overlapping* tugas terjadi karena adanya tugas atau wewenang dari *job description* memiliki kesamaan pada dua atau lebih jabatan yang berbeda. Setiap jabatan yang berbeda maka perlu untuk memiliki tugas yang berbeda. Jika terjadi kesamaan, maka akan terjadi konflik tentang siapa yang seharusnya mengerjakan tugas atau berwenang atas tugas tersebut. Berdasarkan *job description* yang telah dijabarkan, jabatan yang mengalami *overlapping* tugas adalah sebagai berikut:

- **Staf Gudang dengan PPIC**

Jabatan staf gudang dengan PPIC terdapat *overlap* pada kewenangan untuk pengajuan bahan baku dan pengelolaan stok persediaan bahan baku. *Overlap* kewenangan ini dapat diatasi dengan memfokuskan pengajuan pembelian bahan baku dan pengelolaan stok kepada staf gudang dan PPIC berwenang pada pengajuan bahan baku untuk produksi kepada staf gudang. Staf gudang berfokus pada pengajuan bahan baku kepada direktur sedangkan PPIC berfokus pada pengajuan bahan baku kepada staf gudang untuk keperluan produksi sesuai kuantitas dan jadwal yang telah ditentukan.

- **Admin dengan Direktur**

Jabatan admin dengan direktur terdapat *overlap* pada komunikasi dengan *supplier* terkait pemesanan bahan baku maupun *sparepart* mesin. *Overlap* kewenangan ini dapat diatasi dengan menjadikan komunikasi antar *supplier* dengan perusahaan menjadi satu pintu melalui direktur. Admin dapat memfokuskan kewenangannya untuk menerima stok barang yang datang ke lokasi perusahaan dari *supplier* yang kemudian diteruskan ke staf gudang. Tugas admin pada urusan dengan *supplier* adalah menjadi bagian pencatatan barang masuk, sedangkan tugas direktur adalah sebagai komunikator dengan *supplier*.

### 3.4 Analisis Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan bertujuan untuk mengatasi kejenuhan dan meningkatkan keahlian pekerja sehingga ketika ada kekosongan jabatan dapat dengan mudah digantikan. Berdasarkan *job description* yang telah dijabarkan dan hasil wawancara dengan direktur perusahaan, jabatan yang dapat dilakukan rotasi adalah sebagai berikut:

- **Desainer dengan *Imposter-Layouter***

Jabatan desainer dengan *imposter-layouter* dapat dilakukan rotasi. Kedua jabatan ini terdapat pada satu divisi yang sama yaitu divisi *front office* (FO) dan merupakan jabatan yang berhubungan secara horizontal. Rotasi juga dimungkinkan pada dua jabatan ini karena spesifikasi kerja yang memiliki kesamaan yaitu mampu mengoperasikan *software* CorelDraw dan kemampuan untuk mendesain grafis. Desainer dan *imposter-layouter* juga harus memiliki kemampuan yang sama yaitu memvisualisasikan tampilan grafis sesuai dengan keinginan pelanggan. Kemungkinan rotasi jabatan ini juga diperkuat oleh wawancara yang dilakukan peneliti, bahwasanya desainer diharuskan memiliki kemampuan menata *layout* cetak dan akan dibimbing melalui pelatihan, begitupula dengan *imposter-layouter*.

- **Operator RIP dengan Operator CTCP**

Jabatan operator RIP dengan operator CTCP dapat dilakukan rotasi. Kedua jabatan ini terdapat pada satu divisi yang sama yaitu divisi CTCP dan merupakan jabatan yang berhubungan secara horizontal. Rotasi juga dimungkinkan pada dua jabatan ini karena spesifikasi kerja yang memiliki kesamaan yaitu mampu mengoperasikan *software* RIP dan *software* CTCP pada mesin CTCP. Kemungkinan rotasi jabatan ini juga diperkuat oleh wawancara yang dilakukan peneliti, bahwasanya operator CTCP diharuskan memiliki kemampuan dalam mengoperasikan *software* RIP dan akan dibimbing melalui pelatihan, begitupula dengan operator RIP.

## 4. Simpulan

Berdasarkan analisis *overlapping* tugas dan rotasi jabatan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pada PT. XYZ masih terdapat *overlapping* tugas dan wewenang pada beberapa jabatan. *Overlapping* tugas dan wewenang dapat diatasi dengan pembagian fokus

pekerjaan dan memperbaiki standar operasional. Selain itu *overlapping* tugas, penelitian ini juga menganalisis terkait rotasi jabatan. PT. XYZ memiliki kemampuan untuk melakukan rotasi jabatan pada jabatan desainer dengan *imposter-layouter*, dan operator RIP dengan operator CTCP. Analisis pada penelitian ini diperlukan untuk mengevaluasi *job description*, standar prosedur operasional, dan struktur organisasi perusahaan.

#### **Daftar Pustaka**

- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). Manajemen Personalia. Jakarta: Bumi Aksara
- I Made Winartha. (2006). Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta: Gaha Ilmu.
- Irnanda, Y (2011). Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Pelaksana di Rumah Sakit Islam Malahayati Medan
- Ivancevich, John M. dkk. 2007. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Mondy, R.W., dan Martocchio, J.J. (2016), *Human Resource Management*, ed.14, Harlow: Pearson Education.
- Rivai, Veithzal. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sari, M. A. P. (2015). Evaluasi Uraian Tugas Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Kabupaten Penajam Paser Utara (*Evaluation of Job Descriptions of Organization Units of Ppu Regency*). *Jurnal Borneo Administrator*, 11(1).
- Suparno, Asep. (2019). Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Pemkot Bandung. *Ekonam*, 1(1): 27-38.