

Perancangan Analisa Risiko pada Departemen Compensation and Benefit di PT. "X"

Fendi Wijaya¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: Compensation and Benefit Department (C&B) has some scope of works which is develop organization structure, job description, policy, and standard operating procedure. Time accuracy is the most important thing for C&B Department for doing the main jobs. Risk analysis needs to be done in every activity for identify potential risk that might happen. Risk analysis method is assisted by two tools that is Failure Mode Effect Analysis (FMEA) and Fishbone Diagram. Potential risk, cause of failure and Risk Priority Number (RPN) might be identify from those methods. A high RPN needs to be handled first. Analysis results shows that moderate and high risks activities are regarding document approval to both the Manager and the Director. Design of improvements have been made to improve the activity. The proposed of improvements is given that the C&B team must be more proactive to follow up with the Manager or Director so that failure becomes easier to detect and is expected to reduce the value of the RPN in that activity.

Keywords: business process, risk analysis, FMEA, fishbone diagram, RPN.

Pendahuluan

PT. "X" merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *consumer goods* sejak tahun 1962. Perusahaan ini memiliki dua buah anak perusahaan untuk membantu dalam melakukan proses produksi dan distribusi produk dimana keduanya terletak di Surabaya. Perusahaan ini memiliki kantor utama yang juga berada di Surabaya. Divisi *Human Resources* sebagian besar berada pada kantor tersebut salah satunya yaitu Departemen *Compensation and Benefit* atau disingkat C&B. Departemen C&B juga memiliki lingkup pekerjaan yaitu dalam hal pembuatan struktur organisasi, *job description*, *policy and procedure*, hingga *standard operating procedure* (SOP). Departemen C&B sudah memiliki *Service Level Agreement* yang di dalamnya terdapat sasaran mutu dan *business process*. Sasaran mutu yang ada di dalam SLA yaitu berupa *process lead time* dimana setiap aktivitas memiliki waktu pengerjaan yang ideal. *Lead time* yang ditentukan dalam SLA berbeda jauh dengan kondisi nyata dimana lama pengerjaan suatu aktivitas di kondisi nyata akan memerlukan waktu yang lebih lama. Hal tersebut dikarenakan SLA yang telah ada belum mempertimbangkan berbagai risiko kegagalan yang dapat timbul. Departemen C&B belum mempertimbangkan potensi serta dampak dari

kegagalan yang timbul sehingga belum melakukan analisa risiko terhadap setiap proses yang dilakukan. Analisa risiko merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam merancang sebuah sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dan juga dapat membantu Departemen C&B menjadi semakin berkembang.

Metode Penelitian

Bab ini akan membahas langkah yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pada penelitian ini.

Identifikasi Masalah

Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu identifikasi masalah yang ada di dalam perusahaan. Permasalahan yang timbul di PT. X khususnya pada Departemen *Compensation and Benefit* dimana tidak melakukan analisa risiko terhadap setiap proses yang dilakukan. Masalah tersebut berhubungan dengan kualitas dari departemen yang bersangkutan dimana masih belum dapat dikatakan baik dan penerapan sistem manajemen mutu yang belum sesuai dengan implementasi ISO 9001:2015.

Studi Literatur

Tahap kedua yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu studi literatur. Studi literatur dilakukan dengan cara mencari teori dari beberapa jurnal atau buku

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: wjfendi@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

yang berkaitan dengan penelitian. Teori yang dicari akan berkaitan dengan penelitian karena dapat membantu dalam melakukan pengolahan data, analisa data, hingga pembuatan usulan. Teori yang dicari dalam hal membantu penelitian yaitu ISO 9001:2015, prinsip *business process*, manajemen mutu, sasaran mutu, dan FMEA.

Pengumpulan Data

Tahap ketiga yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu melakukan pengumpulan *data*. *Data* yang diambil berasal dari *data* internal PT. X. *Data* tersebut sangat dibutuhkan untuk melakukan analisa data sehingga menemukan permasalahan yang ada. *Data* yang dibutuhkan seperti struktur organisasi, *business process*, dan sasaran mutu.

Pengolahan dan Analisa Data

Tahap keempat yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu melakukan pengolahan dan analisa *data*. *Data* yang diambil akan diolah dan dianalisa seperti pembuatan analisa risiko yang mengacu pada standar ISO 9001:2015 sehingga menghasilkan diagram FMEA. Diagram FMEA dibuat dengan cara menentukan potensi risiko yang mungkin terjadi; dampak kegagalan; penyebab kegagalan; cara mendeteksi kegagalan; dan pengukuran nilai *Severity*, *Occurrence*, dan *Detection* sehingga menghasilkan nilai RPN. Penentuan tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan yang bekerja di perusahaan. Hasil nilai RPN yang tertinggi akan dibuatkan rencana atau rancangan mitigasi risiko hingga timbul nilai RPN yang baru dimana lebih rendah daripada nilai RPN yang lama.

Kesimpulan dan Saran

Tahap keenam yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu melakukan penarikan kesimpulan dan pembuatan saran. Kesimpulan dibuat berdasarkan tujuan awal penelitian yaitu melakukan perancangan analisa risiko pada Departemen C&B. Pembuatan saran untuk penelitian lebih lanjut juga akan dijelaskan sehingga akan berguna untuk penelitian kedepannya.

Hasil dan Pembahasan

ISO 9001 menurut Gaspersz [1] merupakan standar internasional yang lebih berfokus pada sistem manajemen mutu. Sistem manajemen mutu yang baik perlu mengandung beberapa hal yaitu adanya *business process* atau proses bisnis yang jelas, sasaran mutu, dan diperlukan analisa risiko sehingga perbaikan dapat dilakukan secara terus menerus. Sasaran mutu menurut *International Organization*

for Standardization [2] merupakan suatu *target* yang ingin dicapai oleh setiap departemen dalam jangka waktu tertentu. Perancangan analisa risiko dilakukan dengan metode *Failure Mode Effect Analysis* atau disingkat FMEA. *Failure Mode Effect Analysis* menurut McDermott et al. [3] merupakan suatu prosedur terstruktur untuk mengidentifikasi dan mencegah sebanyak mungkin mode kegagalan. Perancangan analisa risiko menurut Purushothama [4] perlu diimplementasikan pada sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 khususnya pada *business process*. *Business process* atau proses bisnis menurut Weske [5] adalah serangkaian instrumen untuk mengorganisir suatu kegiatan dan untuk meningkatkan pemahaman atau keterkaitan suatu kegiatan.

Analisa risiko merupakan langkah lanjutan yang perlu dilakukan karena proses bisnis yang ada belum mempertimbangkan segala jenis risiko pada setiap aktivitas. Analisa risiko bertujuan untuk mengidentifikasi setiap risiko yang ada dan cara menanggulangi risiko bila terjadi. Analisa risiko akan dilakukan pada setiap aktivitas dan setiap proses yang dilakukan oleh Departemen C&B.

Diagram tersebut dapat membantu mengidentifikasi potensi risiko pada setiap aktivitas yang ada dalam setiap proses dan akan menghasilkan *Risk Priority Number* (RPN). Nilai RPN yang tinggi menunjukkan aktivitas yang bersangkutan memiliki risiko yang tinggi sehingga harus segera diperbaiki. Perbaikan yang dilakukan hanya berupa usulan sehingga belum diimplementasikan.

Analisa Risiko pada Business Process Departemen C&B

Analisa risiko dilakukan dengan mengidentifikasi kegagalan yang mungkin terjadi dalam satu proses. Kegagalan yang terjadi pada setiap proses dapat berbeda karena kegagalan sangat berhubungan dan bergantung dengan proses. Kegagalan yang mungkin terjadi akan dianalisa lebih lanjut dengan membuat diagram *Failure Mode Effect Analysis* (FMEA).

Diagram FMEA juga dapat mengidentifikasi dampak dari kegagalan (*severity*), frekuensi kegagalan terjadi (*occurrence*), dan cara mendeteksi kegagalan yang terjadi (*detection*). Faktor tersebut merupakan hal yang penting karena sangat mempengaruhi nilai dari *Risk Priority Number* (RPN). RPN juga sangat penting karena digunakan sebagai alat penentu prioritas perbaikan pada proses. RPN didapatkan melalui perkalian antara setiap faktor yaitu *severity*, *occurrence*, dan *detection*. RPN yang tinggi menandakan bahwa proses yang bersangkutan memiliki risiko yang tinggi dan perlu diperbaiki.

Severity merupakan dampak yang dihasilkan oleh kegagalan. Nilai *Severity* yang ditentukan yaitu antara 1 hingga 5 dimana semakin besar nilai *Severity* maka dampak dari kegagalan juga semakin besar. Penentuan nilai *Severity* dilakukan berdasarkan lama waktu perbaikan dari kegagalan yang terjadi. Penilaian nilai *Severity* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penilaian *Severity*

Skor	Keterangan
1	Kegagalan yang terjadi dapat diperbaiki dalam 1 hari kerja
2	Kegagalan yang terjadi dapat diperbaiki dalam 2 hari kerja
3	Kegagalan yang terjadi dapat diperbaiki dalam 3 hari kerja
4	Kegagalan yang terjadi dapat diperbaiki dalam 4 hari kerja
5	Kegagalan yang terjadi dapat diperbaiki dalam 5 hari kerja

Occurrence merupakan frekuensi kegagalan yang bersangkutan terjadi. Nilai *Occurrence* yang ditentukan yaitu antara 1 hingga 5 dimana semakin besar nilai *Occurrence* maka frekuensi kegagalan terjadi juga semakin tinggi. Penentuan nilai *Occurrence* dilakukan berdasarkan banyaknya jumlah kegagalan dari total aktivitas yang pernah dilakukan. Jumlah kegagalan ditentukan melalui persentase karena adanya perbedaan total aktivitas dari setiap ruang lingkup pekerjaan yang dilakukan oleh Departemen C&B. Total aktivitas yang ada pada pembuatan struktur organisasi berbeda dengan total aktivitas yang ada pada pembuatan *job description* dimana jika pembuatan struktur organisasi berjumlah 44 sedangkan untuk pembuatan *job description* berjumlah 580. Penilaian *Occurrence* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Penilaian *Occurrence*

Skor	Keterangan
1	Kegagalan terjadi kurang dari 10% dari total aktivitas
2	Kegagalan terjadi 10% hingga 12% dari total aktivitas
3	Kegagalan terjadi antara 13% hingga 15% dari total aktivitas
4	Kegagalan terjadi antara 16% hingga 18% dari total aktivitas
5	Kegagalan terjadi lebih dari 19% dari total aktivitas

Detection merupakan mudah tidaknya kegagalan diidentifikasi dan diketahui. Nilai *Detection* yang ditentukan yaitu antara 1 hingga 5 dimana semakin tinggi nilai *Detection* maka kegagalan akan semakin sulit untuk dideteksi. Penentuan nilai *Detection* dilakukan berdasarkan lama kegagalan yang terjadi diketahui dan dikontrol. Penilaian *Detection* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Penilaian *Detection*

Skor	Keterangan
1	Kegagalan langsung diketahui dan langsung dikontrol
2	Kegagalan diketahui setelah berjalan selama 1 hari kerja
3	Kegagalan diketahui setelah berjalan selama 2 hari kerja
4	Kegagalan diketahui setelah berjalan selama 3 hari kerja
5	Kegagalan diketahui setelah berjalan selama 4 hari kerja atau lebih

Kriteria Penilaian Risiko

Penilaian risiko perlu dilakukan sebelum melakukan perbaikan terhadap risiko. Penilaian risiko dilakukan dengan cara mengklasifikasikan risiko yaitu *low*, *medium*, dan *high*. Tingkatan klasifikasi akan memiliki tindakan atau perlakuan yang berbeda dimana risiko dengan tingkat *low* tidak memerlukan tindakan perbaikan dan hanya perlu dipantau, sedangkan tingkat *high* tentu memerlukan tindakan perbaikan secepatnya sehingga menjadi prioritas perbaikan.

Kriteria penilaian risiko memiliki 3 kategori yaitu *low*, *medium*, dan *high*. Jenis risiko juga memiliki perbedaan *interval* RPN, kondisi yang mencerminkan risiko, dan tindakan. *Interval* nilai RPN yaitu 41 dimana pembagian antara *range* nilai maksimum dan minimum RPN yang mungkin terjadi dengan banyaknya kelas yang diinginkan. Nilai maksimum RPN yang mungkin terjadi yaitu 125 sedangkan nilai minimum RPN yang mungkin terjadi yaitu 1 sehingga *range* antara nilai maksimum dan minimum RPN yaitu 124. *Range* dari nilai maksimum dan minimum RPN akan dibagi dengan banyaknya kelas yang diinginkan yaitu 3 kelas (*Low*, *Medium*, *High*).

Risiko dapat digolongkan *Low* jika nilai RPN kurang dari atau sama dengan 41, kondisi risiko tidak kritis, dan tindakan yang diperlukan tidak *urgent* atau dengan kata lain risiko dalam kategori *low* tidak memerlukan tindakan perbaikan dan hanya diperlukan pemantauan dan pengawasan. Risiko dapat digolongkan *Medium* jika nilai RPN antara 42

hingga 83, kondisi risiko tergolong kritis, dan tindakan yang akan dilakukan yaitu perlu adanya perbaikan (*urgent*) untuk mengurangi risiko. Risiko dapat digolongkan *High* jika nilai RPN lebih dari atau sama dengan 84, kondisi risiko yang tergolong sangat kritis, dan tindakan yang dilakukan bersifat sangat *urgent* atau dengan kata lain risiko harus dilakukan perbaikan. Hasil kriteria penilaian risiko dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria penilaian risiko

Jenis Risiko	RPN	Kondisi	Tindakan
<i>Low</i>	≤ 41	Tidak kritis	Tidak <i>urgent</i>
<i>Medium</i>	42 – 83	Kritis	<i>Urgent</i>
<i>High</i>	≥ 84	Sangat kritis	Sangat <i>urgent</i>

Analisa Risiko pada Proses Pembuatan Struktur Organisasi

Proses pembuatan struktur organisasi merupakan salah satu bagian dari *business process* pada departemen C&B. Departemen C&B perlu memperhatikan ketepatan waktu dan akurasi pada saat melakukan pembuatan struktur organisasi karena jika terdapat jabatan baru dan struktur organisasi tidak ada atau belum selesai dibuat, maka departemen *Recruitment* tidak dapat melakukan perekrutan pekerja. Perekrutan pekerja merupakan hal yang penting karena perusahaan membutuhkan pekerja untuk meningkatkan pendapatan dan *profit* perusahaan.

Analisa risiko akan dilakukan pada proses pembuatan struktur organisasi. Total aktivitas yang ada dalam pembuatan struktur organisasi yaitu sebanyak 13 aktivitas. Aktivitas yang tergolong memiliki risiko sebanyak 5 aktivitas sedangkan lainnya tidak menimbulkan risiko kegagalan karena aktivitas dalam bentuk *meeting* atau kesepakatan. Aktivitas yang memiliki risiko yaitu dalam hal *Converting* ke format standar SO, *Make Organization Chart*, *Approval Manager*, *Approval* Direktur, dan *Make SO Memo*.

Aktivitas yang memiliki risiko akan dianalisa dengan cara mengidentifikasi potensi kegagalan, dampak dari kegagalan, ada tidaknya pengendalian dan pengawasan terhadap kegagalan (deteksi), dan penyebab dari kegagalan. Identifikasi yang dilakukan dibantu dengan melakukan wawancara kepada tim C&B serta menggunakan *Fishbone Diagram* untuk mengetahui penyebab kegagalan dari setiap aktivitas.

Proses pembuatan struktur organisasi memiliki 1 aktivitas yang tergolong *High* yaitu pada aktivitas *Approval* Direktur dan 1 aktivitas yang tergolong

Medium yaitu pada aktivitas *Approval Manager*. Usulan perbaikan terhadap aktivitas yang tergolong *High* yaitu pihak C&B perlu untuk lebih proaktif dalam melakukan *follow up* dengan Sekretaris Direksi dan juga *User Manager* misalnya 1 hari atau 2 hari setelah mengirimkan pengajuan dokumen. Perbaikan tersebut memiliki tujuan agar kegagalan lebih cepat untuk dideteksi sehingga dapat mengurangi dan meminimalisir nilai dari *detection*. Usulan perbaikan terhadap aktivitas yang tergolong *Medium* yaitu pihak C&B perlu untuk lebih proaktif dalam melakukan *follow up* dengan *User Manager* misalnya 1 atau 2 hari setelah pengajuan dokumen dan *User Manager* perlu mempertimbangkan dalam pembuatan struktur organisasi dimana perlu menyelaraskan dengan strategi perusahaan kedepan sehingga struktur organisasi tidak terlalu sering untuk diganti dan dibuat baru. Perbaikan tersebut memiliki tujuan yaitu agar mengurangi dan meminimalisir tingkat dari *occurrence* atau frekuensi kegagalan yang terjadi. Hasil analisa risiko pada proses pembuatan struktur organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil analisa risiko pada proses pembuatan struktur organisasi

Aktivitas	Sebelum Perbaikan				Usulan Perbaikan
	S	O	D	RPN	
<i>Approval Manager</i>	3	5	5	75	Struktur organisasi dibuat selaras dengan strategi perusahaan
<i>Approval</i> Direktur	5	5	5	125	Tim C&B lebih proaktif dalam melakukan <i>follow up</i>

Usulan mitigasi risiko telah diberikan dan diharapkan dapat mengurangi nilai RPN awal. Usulan perbaikan pada aktivitas *Approval Manager* agar dapat mengurangi jumlah struktur organisasi yang dibuat sehingga nilai *occurrence* juga berkurang. Usulan perbaikan pada *Approval* Direktur bertujuan untuk mengurangi nilai dari *detection*. Perkiraan nilai RPN jika usulan tersebut diimplementasikan atau diaplikasikan yaitu pada aktivitas *approval Manager* RPN berkurang menjadi 6 sedangkan pada aktivitas *approval* Direktur nilai RPN berkurang menjadi 25. Hasil perkiraan nilai RPN jika usulan perbaikan diterapkan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Perkiraan nilai RPN pada proses pembuatan struktur organisasi setelah usulan perbaikan diterapkan

Aktivitas	Sesudah Perbaikan			
	S	O	D	RPN
<i>Approval Manager</i>	3	2	1	6
<i>Approval</i> Direktur	5	5	1	25

Analisa Risiko pada Proses Pembuatan Job Description

Proses pembuatan *job description* merupakan salah satu pekerjaan dari Departemen C&B. Pembuatan *job description* membutuhkan ketepatan waktu dan akurasi karena *job description* memiliki hubungan dengan struktur organisasi dimana meskipun struktur organisasi telah dibuat dan disetujui perusahaan, tetap memerlukan *job description* ketika ingin melakukan perekrutan pekerja terutama pada jabatan yang baru. Departemen *Recruitment* tidak dapat melakukan perekrutan pekerja bila *job description* dari jabatan baru tersebut tidak ada. Perekrutan pekerja pada jabatan baru merupakan hal yang penting karena perusahaan ingin meningkatkan pendapatan atau *profit*.

Analisa risiko akan dilakukan pada proses pembuatan *job description*. Total aktivitas yang ada dalam pembuatan *job description* yaitu sebanyak 13 aktivitas. Aktivitas yang tergolong memiliki risiko sebanyak 5 aktivitas sedangkan aktivitas lainnya hanya berupa *meeting* atau kesepakatan sehingga tidak menimbulkan potensi kegagalan.

Aktivitas yang memiliki risiko sama seperti aktivitas pada pembuatan struktur organisasi, yaitu dalam hal *Converting* ke format standar JD, *Make Job Description*, *Approval Manager*, *Approval* Direktur, dan *Make SO Memo*. Aktivitas tersebut akan dianalisa dengan cara mengidentifikasi potensi kegagalan, dampak dari kegagalan, ada tidaknya pengendalian dan pengawasan terhadap kegagalan (deteksi), dan penyebab dari kegagalan. Identifikasi yang dilakukan dibantu dengan melakukan wawancara kepada tim C&B serta menggunakan *Fishbone Diagram* untuk mengetahui penyebab kegagalan dari setiap aktivitas.

Proses pembuatan *job description* memiliki 1 aktivitas yang tergolong *High* yaitu pada aktivitas *Approval* Direktur dan 1 aktivitas yang tergolong *Medium* yaitu pada aktivitas *Approval Manager*. Usulan perbaikan terhadap aktivitas yang tergolong *High* yaitu pihak C&B perlu untuk lebih proaktif dalam melakukan *follow up* dengan Sekretaris Direksi misalnya 1 atau 2 hari setelah pengajuan dokumen serta otorisasi Direktur juga perlu untuk lebih disederhanakan. Direktur selama ini masih melakukan pemeriksaan dan persetujuan terhadap *job description* dimana dalam hal *job evaluation* yang memiliki *level staff* sehingga dokumen *job evaluation* yang diajukan ke Direktur sangat banyak.

Otorisasi Direktur perlu dilakukan perubahan dimana tidak perlu memeriksa dan menyetujui *job evaluation* yang memiliki *level staff* atau *supervisor* ke

bawah tetapi memeriksa mulai dari *level Manager* ke atas. Perbaikan tersebut memiliki tujuan yaitu untuk mengurangi jumlah kegagalan yang terjadi sehingga *occurrence* akan berkurang. Perbaikan terhadap otorisasi Direktur dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil analisa risiko pada proses pembuatan *job description*

Aktivitas	Sebelum Perbaikan				Usulan Perbaikan
	S	O	D	RPN	
<i>Approval Manager</i>	5	4	3	60	Tim C&B lebih proaktif dalam melakukan <i>follow up</i>
<i>Approval</i> Direktur	5	5	5	125	Otorisasi Direktur lebih disederhanakan

Usulan mitigasi risiko telah diberikan dan diharapkan dapat mengurangi nilai RPN awal. Perkiraan nilai RPN jika usulan tersebut diaplikasikan yaitu pada aktivitas *approval Manager* nilai RPN akan berkurang menjadi 20 sedangkan pada aktivitas *approval* Direktur nilai RPN akan berkurang menjadi 5. Hasil perkiraan nilai RPN pada proses pembuatan *job description* dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Perkiraan nilai RPN pada proses pembuatan *job description* setelah usulan perbaikan diterapkan

Aktivitas	Sesudah Perbaikan			
	S	O	D	RPN
<i>Approval Manager</i>	5	4	1	20
<i>Approval</i> Direktur	5	1	1	5

Usulan Perbaikan Lain

Usulan perbaikan lainnya juga diberikan kepada perusahaan khususnya pada proses pembuatan struktur organisasi dan pembuatan *job description* karena selama ini dinilai membutuhkan waktu yang lama dalam hal pembuatan hingga penerbitan dokumen. Usulan perbaikan lainnya perlu diberikan karena bertujuan untuk memperbaiki proses pembuatan struktur organisasi dan *job description* dimana dapat mengurangi *lead time* atau waktu proses pengerjaan. Pembuatan struktur organisasi dan *job description* sangat penting karena dokumen tersebut berfungsi dalam hal efisiensi *manpower* atau jumlah karyawan dimana dengan adanya struktur organisasi dan *job description* maka akan mendapatkan pekerja yang tepat, efektif, dan efisien.

Usulan perbaikan yang dapat diberikan untuk proses pembuatan *job description* yaitu *format* atau ketentuan pembuatan *job description* perlu untuk lebih disederhanakan. Tujuan dari perbaikan tersebut yaitu agar *User* tidak merasa kesulitan dan

kebingungan ketika membuat *job description* sehingga dapat mempercepat proses pembuatan dokumen. Pembuatan *job description* dalam perusahaan ini dinilai memiliki banyak aturan pengisian dan pengelompokan dimana terdapat tugas rutin, tugas periodik, wewenang, dan tanggung jawab. Hal tersebut yang membuat *User* yang ingin membuat *job description* menjadi bingung sehingga proses pembuatan dokumen menjadi sangat lama dan tidak sesuai dengan *lead time* atau sasaran mutu yang ada dalam *business process* Departemen C&B. Perbaikan yang diberikan yaitu dengan menyederhanakan contohnya seperti tugas rutin dan periodik perlu untuk dijadikan satu yaitu hanya sebagai tugas atau bahkan tanggung jawab juga masuk ke dalam bagian dari tugas sehingga hanya terdapat 2 macam isian yaitu mengenai tugas dan wewenang.

Usulan perbaikan yang dapat diberikan untuk proses pembuatan struktur organisasi yaitu *format* struktur organisasi yang perlu untuk lebih disimplifikasi atau disederhanakan. Tujuan hal tersebut agar *User* tidak merasa kesulitan dalam hal membuat struktur organisasi sehingga diharapkan dapat mempercepat pembuatan dokumen tersebut. Pembuatan struktur organisasi pada perusahaan ini dinilai memiliki banyak ketentuan atau *format* pembuatan sehingga *User* merasa bingung jika ingin membuat struktur organisasi. *Format* yang berlaku dalam struktur organisasi pada saat ini contohnya seperti perbedaan hubungan jabatan antara atasan operasional; atasan fungsional; dan atasan operasional dan fungsional. *Format* yang lainnya seperti jika pada jabatan tersebut pemegang jabatannya lebih dari 1 orang maka jabatan tersebut perlu diberi efek *shadow* dan jika pada jabatan tersebut berasal dari pihak luar atau *outsourse* maka *border* dari nama jabatannya akan berupa garis putus-putus. Hal tersebut juga memudahkan *User Manager* dalam pembuatan struktur organisasi sehingga dapat mengurangi kesalahan yang terjadi.

Simpulan

Analisa risiko telah dilakukan pada kelima ruang lingkup pekerjaan yang dilakukan oleh Departemen C&B. Analisa risiko dilakukan dengan total 22 aktivitas yang ada dan ditemukan terdapat 4 aktivitas yang ada dan ditemukan terdapat 4 aktivitas yang tergolong berisiko tinggi (*High*) dan 3 aktivitas yang tergolong berisiko sedang (*Medium*). Aktivitas yang berisiko tinggi sebagian besar pada aktivitas *Approval Direktur* dan aktivitas yang berisiko sedang sebagian besar pada aktivitas *Approval Manager*. Kedua aktivitas tersebut memiliki kesamaan yaitu dalam proses *approval* atau pengajuan dokumen. Kedua aktivitas juga memiliki kesamaan dalam potensi kegagalan yang mungkin terjadi yaitu jika pemeriksa (*Manager* atau *Direktur*) tidak dapat melakukan pemeriksaan dan persetujuan dokumen karena sedang melakukan pekerjaan lain. Perbaikan dilakukan pada aktivitas tersebut yaitu dalam segi metode yaitu cara *Manager* atau *Direktur* memprioritaskan pekerjaan. Usulan perbaikan juga telah diberikan pada setiap aktivitas yang tergolong dalam RPN *Medium* dan *High* sehingga diharapkan dapat mengurangi nilai RPN pada setiap aktivitas yang bersangkutan.

Daftar Pustaka

1. Gaspersz, V., *Total Quality Management*, PT. Gramedia Pusaka Utama, Jakarta, 2006
2. International Organization for Standardization, *Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary*, International Organization for Standardization, Geneva, 2015
3. McDermott, R. E., Mikulak, R. J., Beauregard, M. R., *The Basics of FMEA*, 2nd ed., Taylor & Francis Inc., Portland, 2008.
4. Purushothama, B., *Implementing ISO 9001:2015*, Woodhead Publishing India PVT LTD, New Delhi, 2015.
5. Weske, M., *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*, Springer Science & Business Media, Potsdam, 2012.