

Artikel Penelitian

Perancangan Organisasi Pabrik Sajadah Travel dengan Menggunakan Model Galbraith dalam Pengendalian Kualitas Sistem Produksi di CV Alifa Berkah Abadi

Darmawan Yudhanegara^{*}, Agung Prasetyo

Program Studi Teknik Industri, Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Redaksi: 27 Juni 2026
Revisi Akhir: 15 Agustus 2026
Diterbitkan Online: 20 Agustus 2026

KATA KUNCI

Industri Garmen
Kualitas Produksi
Model Galbraith
Perancangan Organisasi
Sajadah Travel

KORESPONDENSI^(*)

Phone: +62 838-1588-2828
E-mail: darmawanyudhanegara@digitechuniversity.ac.id

A B S T R A K

Tujuan dari penelitian ini adalah merancang organisasi pada departemen produksi Sajadah Travel di sebuah perusahaan konveksi di Kota Bandung. Dalam mencapai tujuan penelitian ini diperlukan serangkaian proses langkah demi langkah yang diawali dari permasalahan di produksi seperti mengidentifikasi permasalahan terlebih dahulu, kemudian penelusuran sebab akibat ke masalah paling mendasar, sampai penyusunan rancangan organisasi produksi itu sendiri tahap akhir. Penelitian ini bersifat empiris yang dilakukan dengan pendekatan bertahap yaitu diagram *Fishbone* pada langkah identifikasi permasalahan yang pertama, selanjutnya dilakukan langkah kedua yaitu analisis penyebab pada akar-akarnya dengan pendekatan *5 Why analysis*, sedangkan langkah terakhir yaitu menyusun rancangan organisasi dilakukan dengan Model *Galbraith*. Pendekatan dan Model ini digunakan sesuai tingkatannya yang memiliki fungsi masing-masing seperti penelusuran masalah berguna untuk mengetahui tingkat penyebab pada faktor yang dominan, sedangkan tahapan kedua dalam menentukan faktor dominan tersebut ditelusuri sampai ke akar-akarnya penyebabnya, sedangkan tahap terakhir dilakukan pada rancangan organisasi yang bertujuan agar diperoleh organisasi yang berkelanjutan guna mencapai tujuan utama organisasi produksi Sajadah Travel. Hasil rancangan organisasi pada penelitian ini dilakukan terapan selama 3 bulan, kemudian menghasilkan penurunan jumlah kecacatan yang diawal rata-rata 1,01% menjadi 0,51%, masih dibawah target 0,5%.

PENDAHULUAN

Perusahaan pada bidang produksi konveksi berskala rumah merupakan ekonomi yang fundamental paling bertahan bagi daerah perkotaan seperti di Kota Bandung. Mereka memiliki permasalahan yang berkaitan dengan kualitas proses produksinya, sehingga pasar mereka ditentukan oleh tingkat kualitas hasil produksi yang dihasilkannya [1]. Salah satu produk yang diproduksi oleh perusahaan konveksi ini adalah sajadah travel, seperti di CV Alifa Berkah Abadi (yang selanjutnya disingkat ABA) sebagai objek studi kasus penelitian yang diangkat. Pada tahun terakhir ini, ABA memiliki permasalahan kualitas produk, karena daya penjualannya menurun pada tahun sebelumnya. Penelitian ini dipertimbangkan karena adanya penurunan jumlah skala kecacatan produksi, pada tabel dibawah ini tercatat bahwa tingkat kecacatan mencapai kisaran 0,95% - 1,05% (rata-rata 1,01%) dengan skala produksi 16,500 – 18,000 Sajadah per bulan selama tahun 2025 lalu. Kualitas produksi mempengaruhi standar dari konsumen terutama pada konsumen industri perusahaan travel, dari hasil riset pasar dari penelitian terdahulu yang perusahaan lakukan sehingga menurun tingkat minat beli [2]. Dengan keterbatasan pengelolaan produksi sehingga membuat tingkat kecacatan tidak mencapai target perusahaan yaitu 0,5% selama tahun tersebut, sedangkan perusahaan apapun harus memiliki target yang terukur [3].

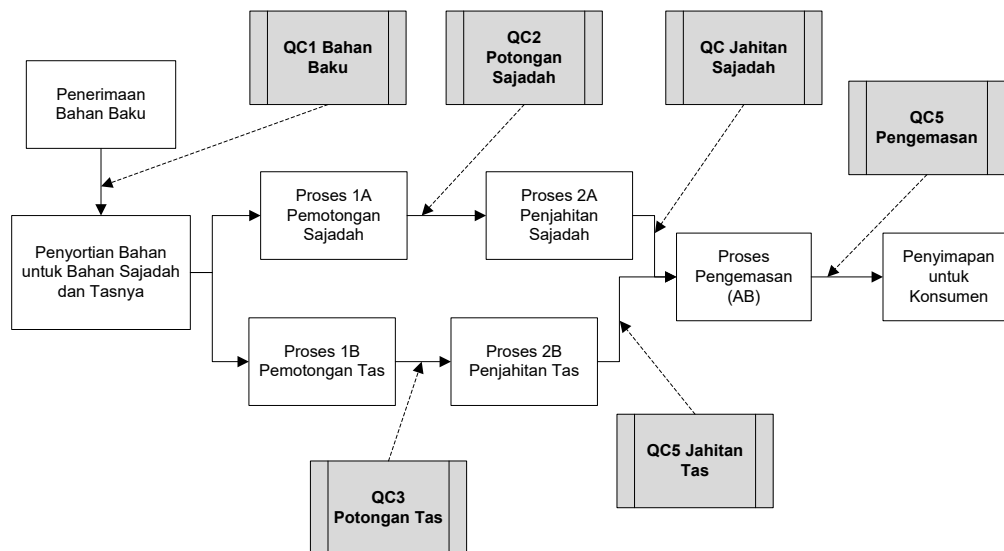
ABA merupakan industri berskala kecil menengah yang berlokasi di Kota Bandung, memiliki pemenuhan konsumen dalam produksinya pada produk Sajadah Travel secara nasional. Kebutuhan pasar dilakukan kepada konsumen secara individu dan maupun industri, yang memiliki perusahaan bisnis travel baik darat, laut dan udara. Kedua segmen konsumen tersebut memiliki tuntutan akan kualitas pada produk yang dibelinya, dengan tingkat kualitas bahan dapat bertahan lama serta praktis digunakan oleh penumpang, adapun tampilannya yang tepat menarik, serta fungsi yang digunakan cocok, sehingga para penumpang merasa puas akan souvenir yang diberikan oleh jasa perusahaan transportasi yang mereka tumpangi. Pada bagian organisasinya, terdapat adanya organisasi yang selalu mengalami perubahan karena kustomisasi produk, pihak dari pimpinan perusahaan ini menginginkan organisasi perusahaan dapat memiliki sifat pengelolaan organisasi yang berkelanjutan, organisasi yang dapat menyelesaikan masalah paling mendasar pada departemen produksinya, sehingga efektif mencapai visi dari perusahaan menjadi perusahaan yang mencapai pemasaran global.

Tabel 1. Jumlah Kecacatan Produksi Selama Tahun 2025

No.	Bulan	Jumlah	Presentase
1	Januari	16.875	0,99%
2	Februari	16.200	1,05%
3	Maret	16.885	0,97%
4	April	17.550	1,09%
5	Mei	17.755	0,93%
6	Juni	16.890	0,96%
7	Juli	16.775	1,19%
8	Agustus	16.970	0,93%
9	September	16.780	0,96%
10	Oktober	16.686	0,97%
11	November	16.895	1,02%
12	Desember	16.890	1,03%

Data diatas menunjukkan adanya tingkat kecacatan yang tidak memenuhi target pencapaian perusahaan, banyak cacat ini bisa diakibatkan banyak faktor, dimulai dari kesalahan yang ada dalam sistem produksi, atau faktor adanya organisasi produksi yang tidak dikelola dengan yang baik [4]. Penelitian ini cukup bertahap dalam penyelesaiannya, yang diawali dengan pendekatan *fishbone* pada sistem penanganan proses produksinya, ditemukan disana bahwa terdapat adanya perilaku operator yang tidak melakukan sesuai dengan keadaan sehingga hasil produk yang berkualitas pada prosesnya tidak tercapai. Awalnya organisasi produksi ini berjalan dengan baik, setelah melihat hasil produksi selama 1 tahun terakhir, dengan tingkat kecacatan produk lumayan cukup tinggi, maka perlu dilakukan dengan penelusuran lebih ke akar-akarnya, maka dilakukan dengan pendekatan *5 Why Analysis*. Hasil dari tahap kedua ini, tidak cukup adanya penurunan, karena terdapat permasalahan lebih luas, sehingga mengarahkan pada organisasi produksi secara keseluruhan, dimulai dari operator, lalu ke akar permasalahan pada perilaku operator, sampai pada analisis organisasi yang berhubungan sehingga tingkat kecacatan ini bisa mempengaruhi dari organisasi keseluruhan [5]. Penyelesaian masalah (*problem solving*) dilakukan dengan metode *7 tools* agar dapat dikristalisasi permasalahan sebelum dilakukan penelusuran masalah lebih mendalam.

Dari gambar dibawah terdapat gambaran proses produksi Sajadah Travel di ABA. Pada gambar 1, terdapat proses produksi yang merangkai dengan pengendalian proses produksi pada tiap semua titik perpindahan penanganan produk, secara keseluruhan adalah 7 orang. Proses bisnis perusahaan ABA ini, masih menghasilkan kualitas produksi dengan tingkat kecacatan cukup tinggi. Dari faktor penyebab yang paling dominan, adalah terdapat pada proses 2A, proses kristalisasi ini dilakukan dari hulu sampai ke hilir, sehingga pada proses simpul 2A ini cukup tinggi, dengan pendekatan *fishbone diagram* menguatkan adanya temuan penyebab yang didominasi terdapat pada Operator. Bagaimana dengan faktor lainnya, kalau faktor lain merupakan faktor pasif, sehingga penyebab terbesar adalah Operator, seperti pada kasus penelitian terdahulu juga [6]. Gambar dapat dilihat pada lembar berikutnya.



Gambar 1. Alur Proses Produksi ABA

Pengendalian proses pada setiap lajur simpul produksi, bahwa memetakan pada proses produksi dihilir, sehingga saat dilakukan di proses selanjutnya sampai ke hilir dapat teratasi, sehingga tidak adanya pengembalian produk untuk dilakukan perbaikan, seperti pada penelitian sebelumnya [7], jika pendekatan *5 Why Analysis* akan membantu kesalahan yang krusial sampai kepada permasalahan paling bawah. Penelitian ini menemukan adanya perilaku pada proses 2A yang tidak konsisten, maka penelusuran masalah dengan bertanya 5 kali akan membantu adanya operator yang perlu dievaluasi.

Penanganan perilaku Operator ini menjadi permasalahan terhadap organisasi didalamnya [5]. Model Bintang Organisasi yang diciptakan oleh Jay L. Galbraith, ditemukan yang waktu itu adanya permasalahan dari perilaku pada anggota organisasi, sehingga mempengaruhi tujuan dari organisasi tersebut. ABA memiliki masalah kecacatan produksi yang cukup tinggi akibat dari operator, kemudian operator ini memiliki perilaku yang tidak tepat sehingga berdampak pada kecacatan ini meningkat, karena adanya tujuan organisasi dalam penurunan kecacatan produk pada produksi sajadah travel ini, maka model *Galbraith* dapat merekomendasikan dari permasalahan organisasi yang disebabkan oleh perilaku dengan sebuah hasil berupa *framework* rancangan organisasi [2].

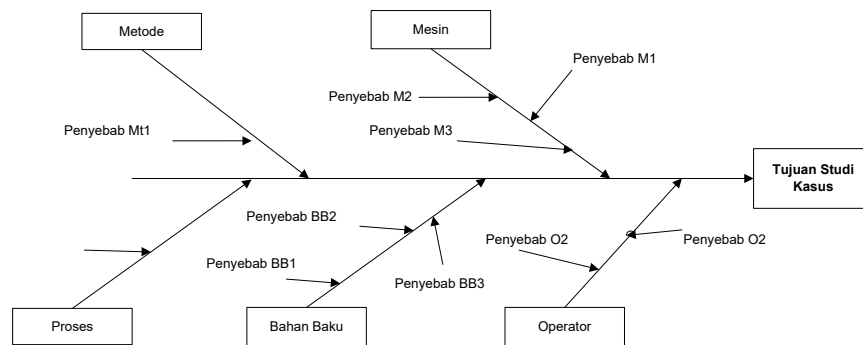
TINJAUAN PUSTAKA

Model yang digunakan

Penelitian ini dalam menyelesaikan masalah dengan menggunakan model statistika deskriptif yang khususnya statistika bersifat jaringan. Model statistika deskriptif jaringan ini merupakan metode yang sangat sederhana namun mudah memetakan dari permasalahan yang ada terutama pada perusahaan berjenis garment seperti pada perusahaan ABA. Asal mula pendekatan statistika deskriptif jaringan ini adalah adanya dari penelitian sebelumnya serta alur dari permasalahan yang bersifat saling mengikat satu sama lain dengan entitas sistem produksi Sajadah Travel ini, berikut model-model yang digunakan dalam penelitian ini [8]

Fishbone Diagram

Diagram ini bagian dari metode *7 tools* yang sering digunakan pada kategori penyelesaian masalah (*problem solving*). Metode ini hanya memperoleh fungsi visual saja belum sampai pada pengambilan keputusan (*decision making*). Penelitian ini dilakukan dari mulai *problem solving* sampai ke *decision making* dengan pendekatan statistika deskriptif eksploratif yang berjejaring pada proses pendekatan teorinya.



Gambar 2. Fishbone Diagram

Secara fungsi dan kehandalan model ini adalah memvisualisasikan dari permasalahan secara terarah dan difokuskan pada studi kasus yang diambil dalam penelitian ini [9]. Rumus pengukurannya sebagai berikut:

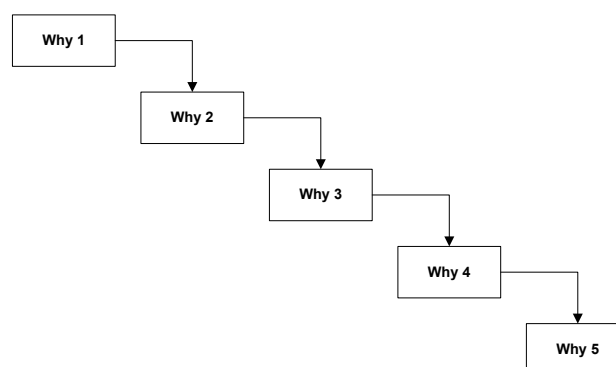
$$Total\ Faktor\ Penyebab = \%Bobot \times Jumlah\ Temuan \quad (1)$$

Rumus 1 membantu dalam menghitung jumlah temuan dengan bobot yang ditentukan oleh Pakar di lapangan, pakar ini yang memiliki pengalaman dan pengambil keputusan di ABA.

5 Why Analysis

Penelitian ini tidak cukup sampai pada masalah saja yang terpusat dominan, namun sampai sudah masalah menjadi teurai dalam secara kristalisasi, perlu dilakukan sintesis (bertanya beberapa kali) pada setiap entitas masalah. Dengan pendekatan model *5 Why Analysis* membantu dalam penelusuran masalah sampai terdalam pada seluruh entitas yang telah dikristalisasi [7] sehingga semakin menguat pada masalah terdalam. Jejaring yang dilakukan pada model ini adalah jejaring alir, lanjutan dari jejaring berkerucut seperti pada *Fishbone Diagram* pada metode tahap pertama. Pada metode tahap ketiga ini lebih memperoleh permasalahan sampai ke akar-akarnya [10].

Kaitannya dengan kontekstual industri produk Sajadah Travel, menjadikan masalah dalam proses produksinya ditemukan permasalahan utama dengan pendekatan akar-akarnya. Kehadandalannya adalah menelusuri dan menemukan permasalahan dengan tingkatan 5 kali lebih dalam. Berikut ini adalah struktur tingkatan akar masalah dengan 5 tingkatan sebagai berikut:



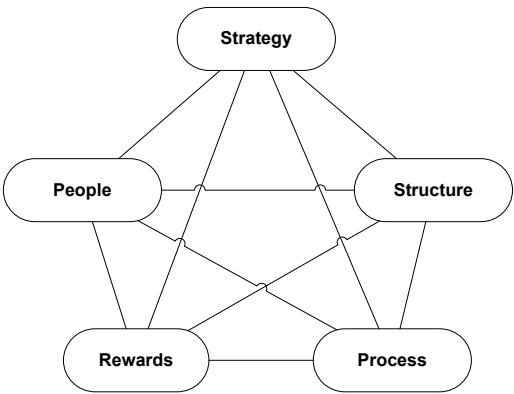
Gambar 3. Metode 5 Why Analysis

Bertanya dengan 5 kali tingkatan, maka ditemukan masalah yang paling mendasar.

Model Jay L. Galbraith

Setelah tahap pertama dan kedua yaitu model kategori problem solving, maka dilakukan metode kategori decision making yaitu model bintang Jay L. Galbraith adalah model tahap ketiga. Model ini membantu adanya permasalahan yang ditemukan secara akar, dilakukan pendekatan pada keterhubungan jejaring yang berputar dengan 5 organisasi yang

efektif. Model ini termasuk pada lanjutan statistika deskriptif yang bersifat jaringan sehingga pendekatan lebih berfokus pada akar masalah yang berputar pada entitas rancangan organisasi dengan kriteria bintang Galbraith [2].



Gambar 4. Model Star Galbraith

Karena berbentuk bintang yang disirkulasikan pada sebuah organisasi, maka model ini memiliki sifat berkelanjutan, tidak pengaruh pada perubahan organisasi, sehingga dengan 5 simpul ini akan saling mengingat dalam perilaku organisasi, maka dapat menekan kecacatan produksi di kurangi [11].

Teori Pendukung Penelitian

Penelitian ini pada saat survey dilakukan pertimbangan studi literatur yang cocok pada kesesuaian dilapangan. Rekapitulasi dari daftar penelitian terdahulu ini dilakukan dengan kriteri model dan tingkatannya, dilakuan terbaru dan sampling sesuai karakteristik, sebagai berikut

Tabel 2. Penelitian Terdahulu Berdasarkan Kategori Metode Bertingkat

No.	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Model yang digunakan	Hasil yang dicapai
1	Indrianti, N. dkk (2023)	Perbaikan Proses pada Departemen Sewing Menggunakan Pendekatan <i>the 8 Steps Problem Solving</i> untuk Menurunkan Tingkat Kecacatan Produk Garmen	<i>8 Steps Model</i>	Pendekatan bertahap membantu dalam proses kristalisasi masalah, walaupun tidak dapat menunjukkan penyelesaiannya sampai tuntas dengan 8 langkah-langkahnya.
2	Husniyah, A.dkk (2025)	Analisis Penyebab Cacat Produk Assy Menggunakan <i>Root Cause Analysis</i> dan <i>5 Whys</i> pada PT. PQR	<i>5 Why Analysis</i>	Adanya penemuan yang sampai ke akar-akar menjadi pertimbangan dalam proses selanjutnya untuk pengambilan keputusan.
3	Sugiarto, E. dkk (2026)	Laporan Analisis Desain Organisasi Sebagai Dasar Rekomendasi Manajemen Strategis	Galbraith	Perancangan organisasi Model Galbraith digunakan untuk fungsi pada penyebab akar dari perilaku organisasi atau personil terkecil dari organisasinya
4	Riaz, M.T., et. al (2019)	<i>Risk Assessment on Software Development using Fishbone Analysis</i>	<i>Fishbone Analysis</i>	Secara kehandalan dengan metode berdasarkan perilaku, pendekatan jaringan berputar akan berkonsetrasi pada sifat perilakunya dalam keputusan
5	Juhaeti (2024)	Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur dan Quality Control Terhadap Kualitas Produk PT. IK Precision Indonesia Cikarang Jawa Barat	<i>Regresi Analysis</i>	Permasalahan kualitas dengan pendekatan ini dapat dilakukan pada proses produksi berdampak pada organisasi
6	Rahmana, A. et. Al (2021)	<i>5 Why Analysis Implementation To Detect Root Cause Of</i>	<i>5 Why Analysis-</i>	5 tingkatan sudah cukup untuk menemukan permasalahan

		<i>Rejected Product (Study At Aerospace Industry)</i>		sampai ke akar-akarnya
7	Chairunnisa, R. (2020)	How Medium-Sized Tourism Entrprises Responding Business Changes for its Sustainability.	Galbraith	Model Galbraith cukup baik digunakan untuk kebutuhan Industri berskala Menengah di Bandung pada bidang pariwisata terhadap dinamika bisnis
8	Elrich, R. Et. Al (2023)	<i>Organisation design frameworks and digital innovation – an extension of Galbraith's STAR Model</i>	Jay Galbraith	Perancangan organisasi terhadap inovasi digital dalam menggunakan model ini akan efektif
9	Erdhianto, Y. (2017)	Analisis Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada Departemen Service PT. Mega Daya Motor Mazda Jatim dengan Metode 5 Whys dan SCAT	5 Whys Analysis dan SCAT	Penyebab kecelakaan dapat ditemukan dengan model ini, sedangkan model lainnya menyusun pertanyaan
10	Oktaviana, A. C. Dkk (2023)	Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Meja dan Kursi Menggunakan Diagram Pareto dan Fishbone pada PK. SKM Jati	Metode Pareto dan Fishbone Diagram	Pengendalian kualitas meja dan kursi dengan kedua model ini membuktikan bahwa dapat diketahui penyebab yang dominannya lebih mudah
11	Seviyanti, I (2019)	<i>The Use of Fishbone Strategy to Improve the Students' Argumentative Writing Skill at The Seventh Grade of MTs Ma'arif Nu 21 Buanasakti in Academic Year 2019/2020</i>	Fishbone Diagram	Model ini membantu meningkatkan kemampuan menulis dan berargumentasi secara teks pada siswa
12	Sibarani, A.A. dkk (2023)	Analisis Quality Control pada Proses Sewing dengan Statistical Process Control (SPC) dan 5-Why's Analysis (Studi Kasus: PT. YZ Tbk.)	SPC dan 5 Why Analysis	Kecacatan dapat dikurangi dengan kedua model ini secara bertahap dengan melakukan pengecekan dari awal

Daftar penelitian ini menjadi pendukung yang kuat terhadap literatur mirip dengan permasalahannya walaupun beda studi kasus, namun secara state of the art, perlu dilakukan sebagai seperti yang terurai dibawah ini.

State of the Art

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan. Pada persamaan terdapat adanya model yang digunakan sesuai dengan pendekatan dan model yang dilakukan pada penelitian ini dengan 2 metode, sedangkan perbedaannya adalah pendekatan yang digunakan menggunakan model dan pendekatan yang terangkai 3 tingkatan, yang tujuannya dari penelitian ini lebih luas lagi, lebih berdampak pada sebuah organisasi sebagai bisnis pokok perusahaan. Sedangkan posisi penelitian terhadap penelitian sebelumnya, masih relatif sedikit jumlahnya yang melakukan penelitian dengan tingkatan sampai 3 metode pendekatan dengan model peta jejaring seperti ini.

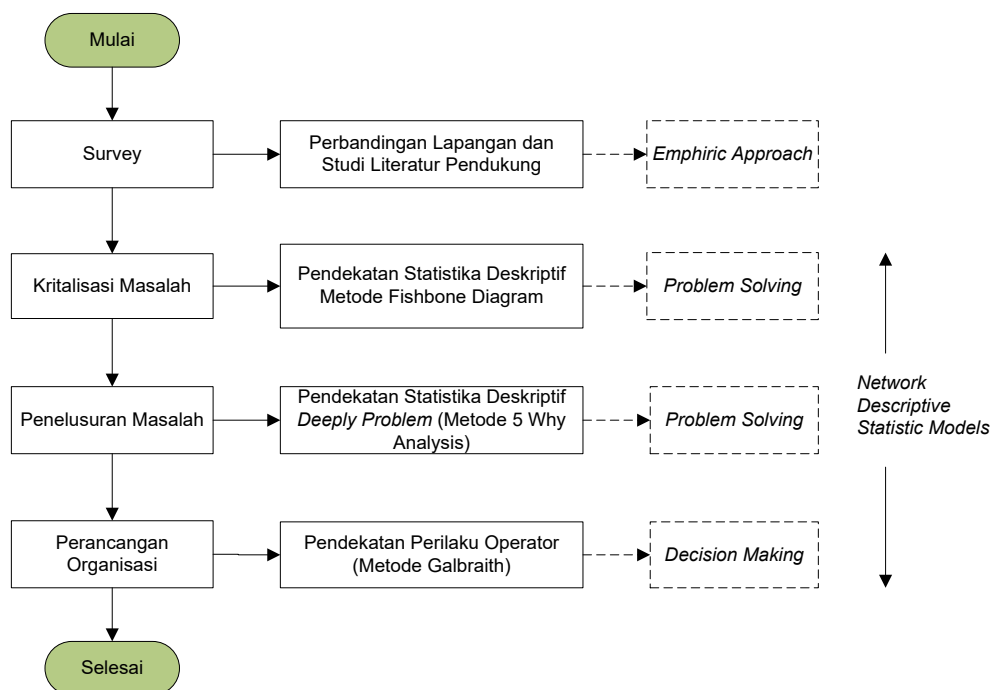
METODOLOGI

Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan empiris pada perusahaan garmen yang memiliki skala kecil menengah di lingkungan perkotaan. Langkah-langkah yang dilakukan dengan pendekatan statistika deskriptif eksploratif berdasarkan teori-teori yang pada umumnya, namun penelitian ini memilih statistika deskriptif lanjutan pada pendekatan khusus yaitu metode jejaringnya.

Langkah-langkah Penelitian

Setiap metode yang digunakan memiliki sifat jejaring yang berbeda, sedangkan aliran dari penelitian ini menggunakan aliran metodologi penelitian terstruktur dengan pendekatan model yang digunakan, seperti pada gambar berikut:



Gambar 5. Metodologi Penelitian

Langkah 1 – Survey, kegiatan ini dilakukan untuk melihat situasi dilapangan berdasarkan pengamatan dan wawancara. Pengamatan ini melihat dengan sudut pandang pribadi serta dengan dukungan dari literatur yang memiliki studi kasus dengan tingkat kemiripan permasalahannya.

Langkah 2 – Kristalisasi, kegiatan ini dilakukan pengklasifikasikan masalah menjadi satuan yang dipisahkan dengan pemetaan agar mudah diketahui faktor dan penyebab yang dominan, hal yang mendasar, serta yang paling esensial. Langkah pengukuran dapat dilihat pada Tabel 3.

Langkah 3 – Penelusuran masalah, kegiatan ini dengan pendekatan dan model dapat diselesaikan sesuai dengan fungsi-fungsinya, keahliannya, serta langkah-langkah pendekatan dan model yang terstruktur, sehingga dapat menemukan visual yang terukur untuk bisa diambil keputusan.

Langkah 4 – Proses perancangan sebagai analisis keputusan setelah masalah ditemukan. Model Galbraith membantu menemukan rancangan organisasi dari penyebab masalah yang memiliki sifat pada perilaku anggota organisasi. Hasilnya dapat implementasi dan melihat hasil yang dicapai.

Metodologi penelitian yang terdiri dari survey yang terdapat pendekatan empiris dilapangan, teori-teori penelitian terdahulu sebagai pendukungnya, observasi di industri dengan teknik survey wawancara dan pengumpulan data sekunder, kemudian dilakukan model-model yang tepat sesuai dengan karakteristik serta alur dari fungsi kehandalan model serta tujuan pencapaian penelitian. Metodologi disampaikan secara sederhana dari serangkaian penelitian yang lebih detail. Penelitian ini tidak dilakukan sampai penerapan, secara perjalanan penelitian ini lebih cenderung pada *problem solving* yang tidak sampai pada pengujian hasil perancangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

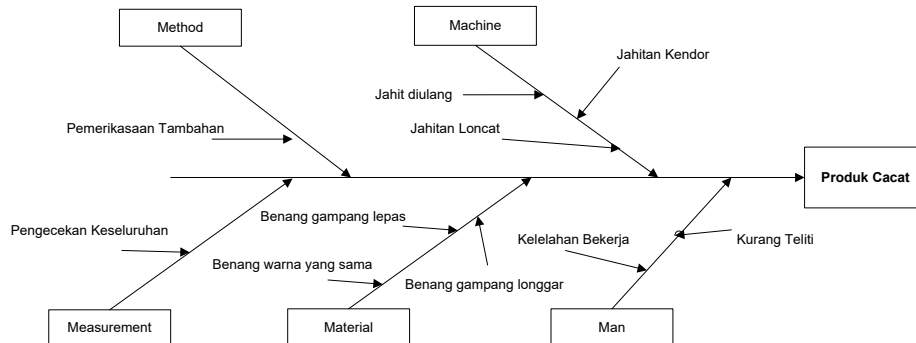
Penelitian ini menghasilkan hasil rancangan organisasi yang efektif dan berkelanjutan, namun untuk permulaan dari penelitian ini terdapat proses serangkaian kegiatan seperti yang diterangkan pada metodologi penelitian diatas, adapun pembahasan dan hasil penelitian diterangkan dibawah ini

Survey

Saat penelitian dilakukan turun ke lapangan, bahwa permasalahan ini diidentifikasi melalui pengamatan yang berulang serta wawancara yang intensif agar ditemukan. Karakteristik permasalahan disesuaikan dengan studi literatur agar melihat perbedaan yang terjadi pada pengendalian kualitas untuk setiap studi kasusnya. Teknik sampling data digunakan pada tahap ini.

Model 1 – Kristalisasi Masalah

Masalah dapat diidentifikasi jika dilakukan kristalisasi terlebih dahulu. Terkadang masalah yang ditemukan jika salah dilakukan proses identifikasi maka akan mempengaruhi terdapat proses keputusan, maka yang perlu dilakukan metode *fishbone* diagram. Metode ini akan membantu dalam penentuan masalah yang pada kriteria yang mana yang akan dilakukan tindak lanjut penelusuran sampai ke akar-akarnya.



Gambar 6. Kristalisasi Masalah dengan Pendekatan 5M

Penelitian ini mengukur dari faktor secara keseluruhan sebagai awal dari permasalahan yang dominan terdapat nilai faktor yang paling besar. Bobot ditentukan berdasarkan nilai pakar yang menjadi acuan dalam menentukan nilai persentase pengaruh terhadap kecacatan. Sesuai dengan Rumus 1 maka diperoleh hasil tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Pengukuran Nilai Banyaknya Faktor Penyebab

Faktor Penyebab	Bobot	Temuan	Nilai Faktor
Metode	20%	1	20
Mesin	10%	3	30
Pengukuran Produksi	20%	1	20
Bahan Baku	10%	3	30
Operator	40%	2	80
Total	100%	10	180

Walau jumlahnya hanya 2 faktor, dengan bobot yang besar akan menentukan nilai faktor yang paling dominan (terbesar) dalam diagram fishbone ini.

Model 2 – Penelusuran Masalah

1. *Why 1*: Mengapa produk sajadah memiliki cacat pada prosesnya?. Karena pekerja mengejar target produksi menjadikan kurang teliti saat menjahit sajadah serta tidak mampu mengejanya. (Hal ini perlu dievaluasi kembali setiap kemampuan pegawainya)
2. *Why 2*: Mengapa pekerja tidak memiliki kemampuan kompetensi yang dimiliki? Karena pekerja menyampaikan kalau merasa tidak dihargai. (hal ini perlu diberikan sebuah penghargaan yang terukur oleh perusahaan berdasarkan kinerjanya)
3. *Why 3*: Apakah operator perlu diberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerjanya?. Mereka menyadari kalau struktur alur pekerjaannya harus diubah. (hal ini perusahaan melakukan struktur proses yang diubah menjadi lebih ramping produksinya).
4. *Why 4*: Mengapa produksinya belum ramping? Karena adanya struktur yang tidak optimal (perlu adanya susunan yang tepat)
5. *Why 5*: Mengapa operator memiliki beban kerja yang *multitasking*? Karena keterbatasan kemampuan setiap individu tidak sesuai dengan posisi operator dalam produksinya.

Model 3 – Rancangan Organisasi

Pendekatan ini menekankan bahwa kualitas hasil kerja sangat dipengaruhi oleh perilaku pekerja yang dibentuk oleh sistem organisasi. Hal-hal yang dipertimbangkan dalam model ini adalah

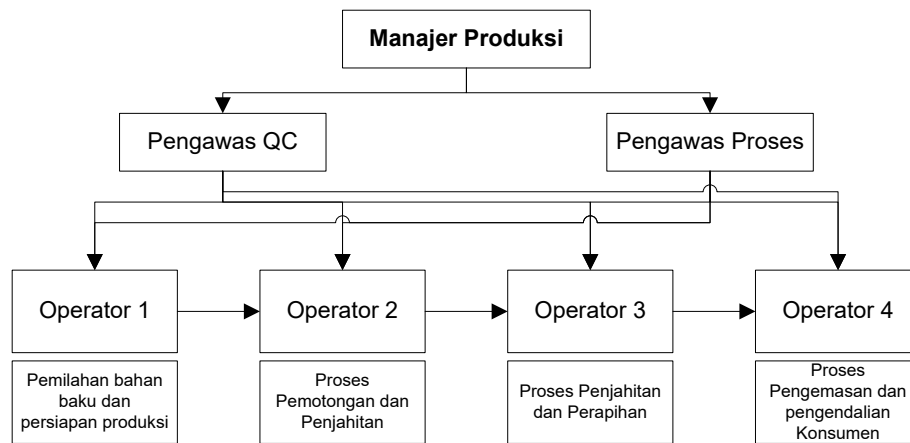
1. *People*: Operator perlu disusun kembali agar sesuai dengan fungsi dan beban serta kemampuannya.
2. *Reward*: Perlu adanya sistem penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan ketelitian, setiap bulan dilakukan penghargaan karyawan yang terbaik dalam kinerja. Ada bonus tahunan yang dibayarkan berdasarkan poin yang dikumpulkan.
3. *Process*: Proses kerja harus jelas dan terstruktur. Ada bagian-bagian setiap operator untuk mengejar proses pengendalian, sehingga tidak menumpuk pada simpul produksi tertentu.
4. *Structure*: Pembagian tugas harus sesuai kompetensi dan kemampuan
5. *Strategy*: Fokus pada kualitas, bukan hanya kuantitas produksi. Waktu lebih dilonggar dengan pembayaran lembur yang sesuai.

Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memperbaiki proses, tetapi juga membentuk kebiasaan kerja yang disiplin, teliti, dan konsisten.

Tabel 4. Skema Rancangan Organisasi ABA

<i>Fishbone Diagram</i>	<i>5 Why Analysis</i>	<i>Model Galbraith</i>	<i>Skema Rancangan Organisasi ABA</i>
<i>Method</i> : sistem kerja yang belum rapih, namun tergantung dari perilaku operator	<i>Why 1</i> : Mengapa tidak adanya kejelasan pada bagian-bagiannya?	<i>People</i> : Keterampilan yang tidak sesuai dengan pengalaman dan kemampuan	Struktur organisasi yang disusun sesuai keahlian karyawan produksi (RO1)
<i>Machine</i> : mesin masih manual, sehingga tidak pada faktor mesin	<i>Why 2</i> : Mengapa mereka merasa tidak dihargai?	<i>Reward</i> : Merasa kurang dihargai	Adanya karyawan prestasi yang diberikan penghargaan setiap tahun (RO2)
<i>Pengukuran</i> : pengukuran yang sederhana tidak industri yang kompleks	<i>Why 3</i> : Mengapa proses ini bertumpuk pada simpul proses produksi tertentu?	<i>Process</i> : terjadi penumpukan yang tidak merata	Mengubah proses produksi yang lebih ramping (RO3)
<i>Bahan Baku</i> : Bahan ini tergantung dari pemasok, sehingga tidak menjadi ukuran	<i>Why 4</i> : Mengapa mereka tidak adil dalam beban kerjanya setiap operator?	<i>Structure</i> : Penyusunan tugas dan tanggungjawab setiap operator	Operator memiliki posisi dan tugas setiap bagian produksi (RO4)
<i>Operator</i> : nilai faktor penyebab dengan nilai paling dominan	<i>Why 5</i> : Mengapa karyawan ini terganggu dengan adanya <i>multitasking</i> ?	<i>Strategy</i> : Mereka berperilaku tidak fokus pada kewajibannya	Sesuai misi dari produksi adalah lebih kepada kualitas produk dan proses (RO5)

Hasil dari pemilahan operator yang memiliki kemampuan manajerial dan pengawasan serta operator yang memiliki kemampuan mengerjakan dengan cepat dan akurat, maka disusun struktur baru lebih ramping dan koordinasi serta tanggung jawab yang sesuai dengan beban sebagai berikut:



Gambar 7. Rancangan Struktur Organisasi ABA

Periode Implementasi

Hasil rancangan dilakukan selama 3 bulan setelah dilakukan pengolahan dan analisis dengan model, berikut uraian jadwalnya ditemukan dibawah ini

Tabel 5. Langkah Implementasi

No	Langkah Penelitian	Tahun 2025	Jan - Feb 2026	Mar - Mei 2026
1	Data			
2	Analisis Penelitian			
3	Implemetasi Rancangan			

Rangkaian implementasi dilakukan dengan pelaksanaan produksi melalui adapasi penerapan organisasi yang baru.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada proses produksi sajadah ABA dengan menggunakan metode 5 *Why Analysis* dan pendekatan perancangan organisasi *Star Model Jay Galbraith*, maka dapat ditarik pada kesimpulan sebagai penyebab utama kecacatan produk adalah permasalahan utama pada produksi sajadah adalah cacat jahitan seperti jahitan tidak rapi, benang lepas, dan jahitan loncat. Berdasarkan hasil analisis penyebab utama berasal dari kurangnya ketelitian operator dalam bekerja, tidak adanya pelatihan yang memadai, tidak tersedianya SOP kerja yang jelas dan Tekanan target produksi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil dari penelitian ini adalah menghasilkan rancangan sebuah organisasi yang tepat sesuai dengan keadaan di departemen produksi Sajadah Travel di ABA. Hasil rancangan ini didasarkan dari serangkaian proses analisis dan sintesis berdasarkan pengolahan dari model dan pendekatan yang digunakan, yaitu Struktur organisasi disusun sesuai dengan fungsional kompetensi pegawai masing-masing, yang asalnya belum ada (RO1). Klasifikasi pekerjaan disetiap bagian sesuai dengan fungsinya (RO2), dan memiliki penghargaan pada setiap tugas dan tanggungnya setiap tahun (RO3), Menguatkan setiap bagian dari pengecekan kembali pada setiap simpul proses produksinya, sebagai pengendalian yang lebih sedikit (RO5), hanya pada bagian yang terjadi tumpukan lebih banyak, sehingga prosesnya lebih ramping (RO4), Hasil rancangan organisasi diimplementasi selama 3 bulan, dan menghasilkan penurunan kecacatan dari rata-rata 1,05% menjadi 0,51% yang hampir mencapai target 0,5% yang telah diterapkan pada bulan Maret - Mei 2026.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Rahmana, "5 Why Analysis Implementation To Detect Root Cause Of Rejected Product (Study At Aerospace Industry)," *Turkish J. Comput. Math. Educ.*, vol. 12, no. 8, pp. 1691–1695, 2021.
- [2] Sugiarto, "LAPORAN ANALISIS DESAIN ORGANISASI SEBAGAI DASAR REKOMENDASI MANAJEMEN STRATEGIS," *MR.BIMA Media Ris. Bisnis Manaj. Akunt.*, vol. 2, no. 1, pp. 39–48, 2026, [Online]. Available: <https://jurnalbest.com/index.php/mrbima/article/view/553>.
- [3] Chairunnisa, "HOW MEDIUM-SIZED TOURISM ENTERPRISES RESPONDING BUSINESS ENVIRONMENT CHANGES FOR ITS SUSTAINABILITY," *ITB SBM Sarj. Repos.*, vol. 1, no. 1, p. 1, 2020, [Online]. Available: <https://digilib.itb.ac.id/assets/files/2022/MjAyMjBjUyBQUCBSSU5BIENIQUISVU5OSVNBIDEGLSBGVUxMIFRFWFQucGRm.pdf>.
- [4] Indrianti, "Perbaikan Proses Pada Departemen Sewing Menggunakan Pendekatan the 8 Steps Problem Solving untuk Menurunkan Tingkat Kecacatan Produk Garmen," *Talent. Conf. Ser. Energy Eng.*, vol. 6, no. 1, pp. 15–26, 2023, [Online]. Available: <https://talentaconfseries.usu.ac.id/ee/article/view/1922>.
- [5] Eirich, "Organisation design frameworks and digital innovation - an extension of Galbraith's STAR model," *Int. J. Entreprenuersh. Innov. Manag.*, vol. 26, no. 5–6, pp. 340–358, 2022, [Online]. Available: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEIM.2022.128228>.
- [6] Oktaviana, "ANALISIS PENGENDALIAN KUALITAS PRODUKSI MEJA DAN KURSI MENGGUNAKAN DIAGRAM PARETO DAN FISHBONE PADA PK. SKM JATI," *INOBIJ. J. Inov. Bisnis dan Manaj. Indones.*, vol. 6, no. 4, pp. 559–572, 2023, [Online]. Available: <https://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/view/310>.
- [7] Sibarani, "Analisis Quality Control pada Proses Sewing dengan Statistical Process Control (SPC) dan 5-Why's Analysis (Studi Kasus: PT. YZ Tbk.)," *J. Res. Ind. Eng. Manag.*, vol. 1, no. 1, pp. 11–19, 2023, [Online]. Available: <https://pdfs.semanticscholar.org/69b3/1952ce7817796f6af2717506a290409f884f.pdf>.
- [8] Prasetyo, "Literature Review: Model Taksonomi dan Matriks Hirarki pada Statistika Deskriptif Jaringan," *Appl. Sci. J. Sains dan Teknol. Terap.*, vol. 1, no. 1, pp. 13–24, 2026.
- [9] Seviyanti, "The Use of Fishbone Strategy to Improve the Students' Argumentative Writing Skill at The Seventh Grade of MTs Ma'arif Nu 21 Buanasakti in Academic Year 2019/2020," *IAIN Metro Repos.*, vol. 1, no. 1, p. 591, 2020, [Online]. Available: <https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/591/>.
- [10] Husniyah, "ANALISIS PENYEBAB CACAT PRODUK ASSY MENGGUNAKAN ROOT CAUSE ANALYSIS DAN 5 WHYS PADA PT PQR," *J. SENOPATI Sustain. Ergon. Optim. Appl. Ind. Eng.*, vol. 7, no. 1, pp. 11–19, 2025, [Online]. Available: <https://ejurnal.itats.ac.id/senopati/article/view/7740>.
- [11] Juhaeti, "Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur dan Quality Control Terhadap Kualitas Produk PT. IK Precision Indonesia Cikarang Jawa Barat," *J. Ilm. M-Progress*, vol. 14, no. 1, pp. 84–97, 2024, [Online]. Available: <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/ilmiahm-progress/article/view/1189>.