

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini, peneliti akan memaparkan hasil penelitian yang telah dihimpun melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi. Peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan kepada 3 karyawan admin bagian Logistik dan manajer Sumber Daya Manusia PT X terkait beban kerja serta kebijakan terkait beban kerja pada PT X. Kegiatan pengumpulan data ini dilakukan pada rentang waktu 15 Juni 2021 sampai dengan 25 Juni 2021.

#### **IV.1 Uraian Tugas**

Untuk melakukan kegiatan analisis beban kerja, peneliti terlebih dahulu menanyakan apa saja uraian tugas atau *job description* yang dikerjakan oleh partisipan sehari-harinya sesuai dengan dokumentasi perusahaan yang telah didapatkan peneliti sebelumnya. Uraian tugas merupakan tugas utama yang para partisipan lakukan selama bekerja. Pada saat sebelum wawancara berlangsung, peneliti memastikan terlebih dahulu kepada masing-masing partisipan apakah uraian tugas yang sebelumnya telah didapatkan melalui dokumentasi yang dimiliki perusahaan sudah sesuai dengan tugas yang saat ini dikerjakan partisipan. Ternyata setelah dipastikan, semua partisipan menjawab bahwa semua uraian tugas tersebut dikerjakan seluruhnya. Seperti yang dikatakan oleh LGB:

*“Membuat PO/SO iya, stock opname iya, pembatalan PO iya. Pembatalan SO biasanya yang institusi, yang kita bukannya ke pelanggan langsung, kalo kita bukannya ke cabang beberapa aja kita pembatalan. Pembuatan NDB iya, Briefing rutin ada tiap pagi.”*

Pernyataan tersebut tidak beda jauh dengan yang dikatakan oleh Aga:

*“Membuat PO/SO kerjain, opname juga, pembatalan PO juga, NDB approve NDB, briefing juga. Semuanya dikerjain.”*

Pernyataan dari LGB dan Aga dikonfirmasi oleh SM, bahwa semua pekerjaan yang dilakukan mereka benar dilakukan. SM menyampaikan:

*“Ini bener, dia bikin PO/SO. PO nya itu ada yang lokal, ada yang ke impor... Terus kemudian kalo SO, SO itu tadi ketika barangnya udah ada, kirimnya ke cabang, itu namanya SO... Nah stock opname harusnya melihat kondisi yang ada mana yang harus di stock, nah sibagian logistik perlu melakukan stok opname, sendiri dengan gudang.*

Dari pernyataan yang disampaikan oleh para partisipan maka dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan admin bagian logistik mengerjakan pekerjaan yang sama satu sama lain, terlepas dari *special assignment* yang ditunjuk dari atasan langsung kepada masing-masing mereka.

#### **IV.1.1 Waktu Penyelesaian Pekerjaan**

Waktu yang dibutuhkan oleh masing-masing partisipan dalam halnya melakukan pekerjaan dapat menjadi tolak ukur untuk menganalisis beban kerja. Dari masing-masing waktu pekerjaan tersebut nantinya bisa digunakan untuk menghitung beban kerja masing-masing karyawan. Setelah dilakukan wawancara, ternyata estimasi pekerjaan masing-masing dari karyawan berbeda-beda. Seperti yang disampaikan oleh LGB perihal pembuatan PO/SO:

*“itu bisa 1,5 menit lah, kalo misalnya gaada gangguan dari yang lain lain ya. Kalo aku ngecek sama bikin PO itu 1,5 menit. Nah kalo misalnya pas lagi cek aku terima telfon dari cabang atau gudang, atau di panggil lain lain. Bisa tersendat juga.”*

Berbeda dengan yang dikatakan dengan LGB, Aga dalam pernyataannya membutuhkan waktu sebanyak 3-5 menit dalam pembuatan PO/SO. Aga menyampaikan:

*“...misalkan untuk SO itu 3 menit, kalo untuk PO KP itu bisa lebih banyak. Karena kita harus cocokin harga juga, cocok gak harganya. Bener gak item yang dipesan ini namanya, karena banyak item yang namanya mirip-mirip, Cuma beda ukuran, itu bisa sampe 4-5 menit.”*

Untuk melakukan *stock opname*, LGB membutuhkan waktu dari pukul 8 pagi hingga 4 sore untuk melakukan *stock opname*:

*“Tergantung produknya, dia banyak atau enggak itemnya, sama um penyimpanannya dimana-dimana aja. Se krusial apa sih barangnya, itemnya sebanyak apa. Kayak misalnya kan kemarin distock opname, aku kelar sampe jam 4 (sore).. Iya, kalo aku sampe jam 4 sore. Selama itu, karena kita kan ngitung fisik kan. Fisik, itemnya misalkan ada 1000, kita harus itung 1000-1000nya.”*

Sedangkan untuk DM, beliau membutuhkan waktu yang lebih lama. Bahkan DM menyatakan bahwa beliau membutuhkan waktu dari pukul 8 pagi hingga 7 malam. DM menyatakan:

*“Kalo saya lama, barang saya banyak. Kadang dari jam 8 sampe jam 7. Biasanya ber 4, kalo ber 2 doang gak kelar. Kalo (dengan) akuntansi biasanya akhir tahun. Kalo yang tiap 2 bulan itu PIC sama gudang. Idealnya kalo yang PIC itu sebulan sekali.”*

Sejalan dengan yang disampaikan DM, Aga membutuhkan waktu dari pagi hingga malam hari untuk *opname* tahunan. Tetapi untuk *opname* yang dilakukan masing-masing PIC, Aga membutuhkan 3-4 jam saja. Seperti yang disampaikan Aga:

*“Kalo per barang mah cepet, paling 3 jam 4 jam. Tergantung barangnya dimana, kan barang gua ada yang di gudang cikarang. itu biasanya tapi hari sabtu kalo ke cikarang. soalnya gak keuber kalo hari biasa. Bisa sih balik, cuma kan males kalo harus balik dari cikarang.. Hah yang setahun sekali? Bisa sampe 2 hari. Kalo dipukul sehari biasanya di hari libur. Biasanya bisa dari pagi sampe malem.”*

Dari pernyataan masing-masing partisipan menunjukkan estimasi waktu yang berbeda-beda untuk pekerjaan yang sama. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh SM selaku manajer SDM. Masing-masing pekerjaan sangat mungkin bisa berbeda estimasi waktunya. SM mengatakan:

*“Memungkinkan ada yang 1,5 menit, ada yang 3 menit. Kenapa? Tergantung dari baris yang harus diisi. satu faktur kan ada yang satu item, ada yang 2 item barang, ada 3 item barang. Macem macem...”*

*Makanya kan ada yang tertinggi, paling lama berapa, paling cepet berapa. Ohh paling lama berapa item, paling cepet berapa item. Nah itu dirata-rata aja biar sesuai. ”*

Atas dasar pernyataan yang telah didapatkan tersebut, untuk mendapatkan waktu penyelesaian yang sesuai, peneliti melakukan observasi dengan melakukan penghitungan dengan *stopwatch* untuk pekerjaan yang dilakukan oleh partisipan. Partisipan DM dan LGB menjadi subjek yang peneliti lakukan perhitungan waktu, dikarenakan pada saat dilakukannya observasi Aga sedang tidak ada dilokasi. Hasil yang didapat dari perhitungan *stopwatch* adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Penghitungan waktu LGB

No.	Uraian Tugas	Sampel					Rata-Rata (dibulatkan)
		1	2	3	4	5	
1	Review, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB	2,00	1,58	2,05	2,02	2,00	2,00
2	Pembuatan & Pembatalan PO/SO	2,58	3,03	3,01	3,05	3,01	3,00
3	Update sistem pembatalan PO/SO	3,00	2,57	3,02			3,00
4	Pembuatan NDB	5,01	5,02	5,05	5,05	5,07	5,00

Sumber: Data diolah

Dari hasil yang didapatkan, peneliti mengambil 5 sampel untuk menghitung waktu rerata yang dibutuhkan LGB untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dapat dilihat ditabel diatas bahwa waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk Review, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB adalah 2,00 menit, kemudian untuk pembuatan Pembuatan & Pembatalan PO/SO dibutuhkan rata-rata waktu 3,00 menit. Untuk Update sistem pembatalan PO/SO dibutuhkan waktu 3,00. untuk Update sistem pembatalan PO/SO dikarenakan saat melakukan penghitungan hanya ada 3 kali pembatalan PO/SO sehingga hanya mendapatkan 3 sampel. Kemudian untuk yang terakhir, pembuatan NDB dibutuhkan waktu rata-rata 5,00.

Tabel 2. Penghitungan waktu DM

No.	Uraian Tugas	Sampel					Rata-Rata (dibulatkan)
		1	2	3	4	5	
1	Review, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB	2,10	2,08	2,14	2,12	2,09	2,00
2	Pembuatan & Pembatalan PO/SO	3,45	3,21	3,14	3,33	6,13	3,00
3	Update sistem pembatalan PO/SO	3,02	3,05	3,10	3,04	3,01	3,00

Sumber: Data diolah

Dapat dilihat ditabel diatas bahwa waktu rata-rata yang dibutuhkan DM untuk Review, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB adalah 2,00 menit setelah dibulatkan ,kemudian untuk pembuatan Pembuatan & Pembatalan PO/SO, pada sampel ke 5 waktu lebih lama dari sampel lainnya dikarenakan DM ditengah pengerjaan PO ditelfon oleh orang cabang terkait pemesanan barang, jadi sampel ke 5 tidak dapat digunakan. Dari keempat sampel yang telah didapat dibutuhkan rata-rata waktu 3,00 menit. Untuk Update sistem pembatalan PO/SO dibutuhkan waktu 3,00.

#### IV.1.2 Jumlah Pekerjaan Dilakukan

Jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing partisipan akan menjadi tolak ukur selanjutnya selain dari waktu penyelesaian pekerjaannya. Jumlah pekerjaan yang berlebih akan menimbulkan *overload* atau beban kerja melebihi batas normal, sedangkan apabila pekerjaan yang diberikan *underload* maka pekerjaan yang diberikan kurang dari batas normal. Apabila terjadi *overload* ataupun *underload*, maka jumlah pekerjaan yang diberikan baiknya di atur ulang untuk mencapai titik optimal.

Setelah dilakukan penggalan data yang dilakukan pada karyawan admin bagian logistik PT X, membuktikan bahwa walaupun setiap karyawan sudah dibagikan secara merata perihal jumlah *Principal* atau *Supplier* yaitu masing-masing 22 *Principal*, tetapi ternyata beban kerjanya berbeda. Seperti yang

disampaikan oleh LGB dalam pembuatan PO/SO jumlahnya berkisar 50-100. LGB menyampaikan:

*“Biasanya kita setiap pas abis closing itu kan tanggal 25 ya. Berarti diawal-awal tanggal 1 an itu biasanya PO nya terbilang sepi, terbilang maksudnya ada tapi enggak banyak. Itu berarti masuknya seminggu pertama setelah closing, dalam satu hari ya, semua principal itu bisa umm, bisa sampai 50 dalam satu hari.... Kalo minggu ke 2 dan ke 3. Sehari bisa sampai 100 PO, atau gak kurang dari serratus”*

Sedangkan dari yang DM katakan bahwa jumlah pembuatan PO/SO yang beliau lakukan berbeda dengan LGB. DM menyampaikan:

*“Sehari 80 ada (Pembuatan PO), SO kemarin hari rabu banyak, sampe hampir 200. Tapi kalo normalnya 50. Tapi kalo PO paling rutin 80-70.”*

Sedangkan berbeda pula yang disampaikan oleh Aga, bahwa jumlah PO/SO yang beliau buat berbeda dengan LGB maupun DM. Aga menyampaikan:

*“Buat PO.. rata rata, jadi gini, 98% barang saya itu semuanya KP. Jadi rata-rata sih PO yang buat sih, minimal tuh, satu hari tuh bisa sampe 40an. Saya megang itu principal itu 21 principal, rata-rata itu satu principal paling gak pesanan ada 3. Jadi ya sebenarnya bisa lebih dari 40.. Umm pokoknya sih, kita sih gaada high season ya tapi closing lah ya. Itu closing itu, kalo closing minimal paling sedikit ya 60 ya.”*

Tidak hanya untuk pembuatan PO/SO, dalam pembuatan NDB (Nota Debet Barang), LGB biasa mengerjakan setiap harinya membuat hingga 20 NDB. LGB menyampaikan:

*“...Aku bikin NDB Medan itu bisa sampe 20. Itu Cuma buat approvalnya aja ya, jadi kalo NDB itu juga si cabang buat permohonan, terus accnya dipusat, baru mereka baru bisa cetak gitu. Kalo misalkan untuk pusat ya kita approved sendiri. Itu sehari bisa aja 20.”*

Sedangkan berbeda pula yang disampaikan oleh Aga, bahwa jumlah pembuatan NDB yang beliau buat berbeda dengan LGB maupun DM. Aga menyampaikan:

*“Buat NDB berapa ya, paling sehari Cuma 2-3 sih, gak banyak juga. Tapi hampir selalu ada aja tiap hari.”*

Sedangkan dari yang DM katakan bahwa jumlah pembuatan dokumen NDB yang beliau lakukan berbeda dengan LGB maupun Aga, bahkan bukan hanya berbeda DM tidak setiap hari mendapatkan permintaan NDB. DM menyampaikan:

*“Enggak, itu mah tergantung ada case aja (Pembuatan NDB). Gak setiap hari. Tentative.”*

Tidak hanya untuk pembuatan PO/SO dan NDB, LGB dalam pembuatan pembatalan PO membuat setidaknya 10 pembatalan PO. LGB menyampaikan:

*“Kalo pembatalan PO cabang ke pusat ya kira-kira sih paling 10 sih. Yang pasti sih pasti ada aja setiap hari.”*

Sedangkan dari yang DM katakan jumlah pembatalan PO yang beliau lakukan berbeda dengan LGB. Dalam pembatalan PO DM menyampaikan:

*“Ada, setiap hari (pembatalan PO/SO) kalo saya ada. Karena saya memegang produk Merapi (salah satu principal), Merapi itu kadang cabang udah nerbitin sekian sekian, taunya dari Merapi pusatnya gak di acc, revisi. Paling 4-5 PO. Tapi tiap hari ada.”*

Sedangkan Aga dalam membuat pembatalan PO yang beliau buat berbeda dengan LGB maupun DM. Aga menyampaikan:

*“Ya paling Cuma 4-5 an doang sehari. Misalnya nih kayak gua salah kode barang nih, cabang salah buat SP. Tapi PO belum gua tindak lanjuti, karena masih ada yang salah. Pernah kelolosan gua, tapi principal komen “mas harganya salah, mas kode barangnya salah”.*

Dalam melakukan stockopname, LGB mengatakan idealnya stock opname setiap 3 bulan sekali. LGB menyampaikan:

*“Idealnya menurut ku sih 3 bulan. Tapi kalo dicabang itu setiap bulan. Kalo dicabang karena gudang cabang kecil, barangnya juga segitu kan. Kalo kita kan buat seluruh cabang. Jadi kalo kita setiap bulan itu gimana ya, pergeakannya terlalu cepet ya.. karena barangnya banyak, ya jadi gak efisien. Idealnya sih 3 bulan sekali sih. Kalo udah 3 bulan opname.”*

Sedangkan dari yang DM katakan *stock opname* beliau lakukan setiap 2 bulan sekali. DM menyampaikan:

*“2 bulan sekali biasanya (stock opname). Besok saya sabtu opname.”*

Sedangkan berbeda dengan yang lain, Aga dalam melakukan *stock opname* beliau melakukannya setiap 3-4 bulan sekali. Aga menyampaikan:

*“Tergantung permintaan. bisa manajer, atau kepala gudang kalo ada hal tertentu, bisa akuntansi. Setiap 3-4 bulan itu pasti opname. Ada opname inisiatif ada, kontrol barang aja. Misalnya ketemu titik titik selisih, selisih 3 4 apa 5 barang ‘udah opname aja deh’.”*

Setelah peneliti melakukan wawancara pada SM selaku manajer SDM, ternyata hasil wawancara yang telah dilakukan kepada para admin logistik selaku partisipan benar adanya bahwa ada beberapa perbedaan jumlah pekerjaan yang dilakukan. Seperti yang disampaikan SM selaku manajer SDM:

*“Tergantung. Kemungkinan itu memang bisa terjadi, iya. Karena apa? Karena kan tergantung dari sisi stock (barang) juga, ada yang cepet, ada yang medium, ada yang slow, kan begitu. Mungkin yang sekecil itu (31 PO/hari), adalah yang slow. Atau dia megang alat (Alat Kesehatan), kalo alat itu kan gak mungkin jual sebulan sekali, tapi nilainya bisa gede. Jadi satu alat itu ada harga yang 1 miliar, ada yang 1,2 ada yang 800, macem macem. Tapi dia juga jual kecabang-cabang. Seperti itu.”*

SM juga menyampaikan perihal *stock opname* mengapa bisa berbeda-beda jumlah dilakukannya. Beliau berkata bahwa masing-masing principal memiliki jumlah barang yang berbeda pula:

*“Setiap principal itu kan itemnya macem macem, ada yang 1000, ada yang 2000, ada yang Cuma 500, ada yang Cuma 100. Tapi dilihat dari nilai? Belum tentu! Iyakan? Apalagi yang namanya benang operasi itu, itu kan kecil kecil kan.”*

Perbedaan masing-masing jumlah pekerjaan yang dilakukan ini disebabkan oleh perbedaan masing-masing item yang dijual principal yang menjadi tanggung jawab mereka, sekalipun setiap karyawan admin bagian logistik memegang 22 principal. Masing-masing principal menjual barang yang berbeda, dimana ada principal yang menjual barang *fast moving* ada pula principal yang menjual barang *slow moving*. Maka dapat disimpulkan bahwa pada karyawan admin bagian logistik PT X pembagian beban kerja belum di *breakdown* lebih lanjut, sehingga terjadi perbedaan jumlah pekerjaan yang dilakukan masing-masing PIC.

#### **IV.1.3 Waktu Pekerjaan Dilakukan**

Mengatur kapan waktu dilakukannya pekerjaan akan membuat pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Apabila suatu pekerjaan dilakukan dengan tertata dan sistematis, maka pekerjaan juga lebih mudah untuk dikerjakan. Dalam melakukan pekerjaannya, karyawan admin bagian logistik PT X tidak memiliki patokan khusus kapan harus mengerjakan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Masing-masing karyawan punya metodenya masing-masing, seperti yang dinyatakan Pak DM:

*“Kalo ngerjainnya mah ya seenaknya kita aja, kan kita yang paling tau harus ngerjain apa dulu. Ya kalo lagi ada pembuatan PO, ya kita buat PO dulu. Pokoknya seenaknya kita aja.”*

Pernyataan serupa disampaikan oleh Aga perihal dia melakukan pekerjaannya. Aga menyampaikan bahwa semua pekerjaan yang dilakukan bagian admin logistik ditentukan sebagai mana masing-masing karyawan bekerja. Aga menyampaikan:

*“Sebenarnya sih tergantung gimana enak nya aja sih, karena kalo satu satu capek bolak balik juga. Jadi gua tuh gua kumpulan dulu nih ini*

*punya ini, ini punya ini, gua pisahin sesuai principal. Setelah selesai baru gua maintain tanda tangan, kan tanda tangan...”*

Dapat disimpulkan bahwa tidak ada waktu spesifik dalam melakukan tiap-tiap pekerjaan, tetapi semua itu diserahkan kepada masing-masing karyawan admin logistik apa dan kapan pekerjaan tersebut dilakukan, dikarenakan yang mengetahui masing-masing pekerjaan ialah mereka sendiri.

#### **IV.1.4 Kebijakan Beban Kerja Saat Ini**

Kebijakan yang diatur perusahaan pada ranah yang berkaitan dengan SDM sangatlah krusial. Khususnya dalam halnya pengaturan beban kerja, tentu perusahaan perlu membuat kebijakan terkait pengaturan bagaimana beban kerja seharusnya diberlangsungkan. Mulai dari bagaimana kebijakan yang dilakukan apabila ada ketidakseimbangan pelimpahan beban kerja kepada masing-masing karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada partisipan, kebijakan pembagian beban kerja yang ada saat ini masih kurang merata. Seperti yang disampaikan oleh LGB:

*“Ini pendapat pribadi sih, ini lebih ke keluh kesah hahaha. Apa ya, ya kalo manajer (manajer logistik) sih sebenarnya sudah berusaha untuk membagi beban kerjanya mungkin rata gitu, tapi menurut ku pribadi ini masih kurang. Karena apa namanya, kalo diliat dari, kalo mau bagi kayak gitu ya lihat dulu produknya itu dia fast moving kah, slow movng kah terus frekuensinya tuh dalam satu hari tuh kemungkinan sebanyak apa. Jangan sampai, misalkan produknya fast moving, perputarannya cepat, PO nya banyak, diberikan ke satu karyawan sedangkan yang lain produk yang santai-santai. Kalo menurut ku pribadi, menurut ku perlu dikaji ulang. Maksudnya perlu dipertimbangannya lebih banyak.”*

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh LGB, menurut beliau pembagian beban kerja semestinya bisa dikaji lebih lanjut, dan sebaiknya manajer bisa lebih melibatkan para karyawan serta mendengarkan apa yang dirasakan oleh karyawan terkait beban kerja. DM menyampaikan:

*“Boss (manajer logistik) saya susah. Kurang nerima masukan (terkait pembagian beban kerja). Ya jalanin aja... kebijakan perusahaan dari pada nambah orang, kan nambah biaya yang menurut itung itungan, biaya kesehatannya.. kalo lembur kan paling berapa..”*

Menurut SM kebijakan pengaturan beban kerja di PT X sendiri memang belum diatur sebelumnya, dan baru akan di rancang. Beliau juga merasa bahwa adanya analisis beban kerja ini suatu yang krusial agar perusahaan punya tolak ukur yang jelas terkait pembebanan beban kerja masing-masing karyawan. Beliau sudah meminta kepada karyawan SDM nya untuk melakukan analisis beban kerja untuk masing-masing divisi. Beliau menyampaikan:

*“Umm analisis beban kerja itu baru trend saat-saat ini. Saya minta bantuan Ayu (karyawan SDM) untuk kembali melakukan evaluasi. Karena buat saya harus ada tolak ukur yang jelas buat membagi beban kerja. Dengan cara ini lah yang dibangun Ayu, dia kerja dalam sehari itu dapat berapa, dihitung dalam waktu setahun, kemudian nanti dibagi dengan jam setahun. Karena jam setahun itukan sudah harus dikurangin dengan istirahat dan sebagainya. Nanti akhirnya akan terlihat nih, beban kerja yang wajar seberapa. Makanya tuh saya kepengen, coba dilihat dilogistik, sebetulnya berapa sih yang ideal disitu.*

Dapat disimpulkan bahwa memang kebijakan beban kerja di PT X masih dalam proses pengkajian lebih lanjut, sehingga masing-masing karyawan ada yang merasa terbebani dengan beban kerja yang sekarang dikarenakan belum terlaksananya dengan baik analisis beban kerja pada PT X.

#### **IV.1.5 Kebijakan Terkait *Overload* dan *Underload***

Suatu kebijakan SDM dapat membantu perusahaan untuk memastikan bahwa ketika menangani suatu permasalahan yang berkaitan dengan karyawan, pendekatan yang diambil akan sejalan dengan nilai perusahaan. Dikarenakan didalam kebijakan tersebut memberikan panduan perihal apa yang harus dilakukan manajer dalam keadaan atau situasi tertentu.

Khususnya dalam halnya pengaturan beban kerja, tentu perusahaan perlu membuat kebijakan terkait pengaturan bagaimana beban kerja seharusnya diberlangsungkan. Mulai dari bagaimana kebijakan yang dilakukan apabila ada ketidakseimbangan pelimpahan beban kerja kepada masing-masing karyawan.

Menurut SM, apabila terjadi overload pada salah satu karyawan, ada beberapa hal yang dapat dilakukan seperti memberikan sebagian pekerjaan kepada karyawan lain, memberlakukan lembur dan melakukan penambahan karyawan apabila pekerjaan sudah pada batas maksimal (overload). SM mengatakan:

*“Kalo overload mungkin ya pertama saya lihat lingkungannya, ada gak yang bisa dishare. Kalo tidak ada, oerloadnya itu bisa satu orang pegawai atau gak? Kalo misalkan overload, tapi Cuma setengah, ya kita share kelingkungannya. Mungkin kita pertimbangkan akan menjadi berapa jam lemburnya, kalo jam lemburnya masih koridornya UU, yaudah kita lepas, gitu. Sambil kita analisa masih ada gak sih celah salah berhitung, atau celah apa yang ada disitu.. Kalo sudah seperti itu ternyata memang overload dan harus menambah satu orang, ya harus kita tambah. Gitu konsepnya. Terlepas dari itu, juga kita harus pikirkan mengenai komunikasi bisnis perusahaan. Diantaranya kita juga harus bisa memaklumi, dalam kutip ada ‘titip-titip’.*

Terangnya untuk saat ini, dikarenakan beliau belum lama menjabat sebagai manajer SDM dikarenakan sebelumnya beliau menjabat sebagai manajer IT dimana tidak memiliki keterkaitan dengan SDM. Maka dari itu beliau memang belum bisa berbuat banyak apabila manajer divisi lain meminta penambahan karyawan, tetapi seiring berjalannya waktu, beliau memerintahkan karyawan SDM untuk melakukan analisis beban kerja agar pertimbangannya lebih komperhensif dan tidak hanya dari satu sisi. SM menjelaskan:

*“Saya kan baru disini. Belum 2 tahun. Ketika saya disini, saya lihat prinsip prinsip SDM. Itu yang saya uber. Karena saya harus bisa melihat pemetaan karyawan kan. Jadi misalkan divisinya bilang “saya butuh 10 karyawan ini ini ini” ya saya Cuma bisa iya iya aja kan? Sementara ya Cuma iya iya. Tapi awas gua juga bisa ABK nih. Bener gak, makanya nanya Ayu. Gitu. Karena saya gabisa dari*

satu sisi aja, “ohh saya butuh 10 orang”, bener gak sih nih. Nanti saya kirim untuk ABK. Ya sementara ini kita kasih, toh ada PKWT.”

Setelah dilakukan analisis beban kerja dari divisi SDM apabila ternyata hasil yang didapatkan ada karyawan yang *underload*, beliau bisa mengambil beberapa kepurusan seperti tidak memperpanjang karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) ataupun koordinasi ke bagian operasional untuk meningkatkan penjualan. SM menyatakan:

“Ketika *underload*, nih loh karyawan mu cukup 8, ditempatmu ada PKWT 6. 2 gak saya perpanjang ya. Pilih dari 6 itu yang paling bawah. Karena menurut ABK jumlahnya cukup 8. Gitu. Kan bisa kayak gitu. Karena di divisi lain, bukan SDM, kan mereka gak punya kesempatan atau gak punya kemampuan untuk melakukan itu. Kalo saya berfikirnya seperti itu. SDM harus bisa mengakomodir keinginan yang ada di divisi. Kita harus mensupport sesuai kebijakan yang ada, dan ketentuan yang berlaku secara umum. Jangan kebijakan harus begini, terus kita kasih royal. Dia minta 10, kasih 12. Bisa ancur perusahaan, hahahahaha. Bisa ancur, kan 2 itu biaya. Makanya SDM itu harus hati-hati dan mengkalkulasi dengan baik. Karena saat salah memutuskan dari 10 jadi 12, 2 ini kan menjadi biaya yang sulit untuk dikendalikan karena *fix cost* kan. Paling harapannya ada kenaikan di orang operasional, “naikin dong penjualan lu”. Karena kan udah pasti produktifitasnya gak bagus kan. Makanya tetep harus dikontrol, gaboleh misalkan sekarang udahlah nanti dikontrol, 2 tahun kemudian udah ribet jadinya. Gabisa. Misalkan dalam perjalanan, tambah karyawan, tanpa dikontrol kan bahaya.”

#### IV.1.6 Jumlah Hari Tersedia

Sebelum peneliti menghitung beban kerja pada karyawan admin bagian logistik, peneliti harus mengetahui terlebih dahulu hari kerja yang berlaku pada PT X. Jumlah hari kerja tahun 2021 dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 3. Total Hari Kerja dalam Setahun

Keterangan	Jumlah (Hari)
Setahun	365
Sabtu & Minggu	94

Cuti Tahunan	12
Tanggal Merah (Cuti Bersama & Libur Nasional)*	13
<b>Total</b>	<b>246</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 4. Jumlah Hari Kerja dalam Setahun

<b>Keterangan</b>	<b>Menit</b>
Sehari	480
Seminggu	2400
Sebulan	9600
Setahun	118080

Sumber: Data diolah

Berdasarkan SKB 2021 revisi, tanggal merah selama tahun 2021 berjumlah 16 hari. Tetapi dikarenakan adanya 2 tanggal merah pada hari sabtu serta satu tanggal merah pada hari minggu sehingga tidak dimasukkan kepada perhitungan.

#### **IV.1.7 Allowance (Kelonggaran)**

Pada PT X sebagai objek yang diteliti, sudah ditetapkan *allowance* sebesar 12,5% untuk seluruh karyawan, tidak terkecuali untuk karyawan admin logistik. Dimana 12,5% tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5. *Allowance* PT X

<b>Faktor</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kelonggaran</b>
Tenaga yang dikeluarkan	Bekerja dimeja, duduk	4%
Kelelahan mata	Pandangan terus menerus pada layar komputer	5%
Kebutuhan pribadi	Buang air kecil & kebutuhan lain	3,5%

Sumber: Data diolah

Setelah diketahui *Allowance* sebesar 12,5%, langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai *Allowance* selama satu tahun. Untuk mengetahui *Allowance* untuk setahun yaitu:

$Allowance = Kelonggaran \times Jumlah\ Hari\ Setahun \times Jam\ Kerja\ Sehari$

$Allowance = 12,5\% \times 246\ Hari \times 480\ (menit)$

*Allowance* = **14760 menit**

#### **IV.1.8 Perhitungan Beban Kerja**

Perhitungan beban kerja yang dilakukan pada karyawan admin bagian logistik PT X dihitung berdasarkan total waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam satu tahun.

Total beban kerja DM selama setahun sebesar 184596 menit dalam setahun. Pekerjaan yang dilakukan karyawan admin bagian logistik 5 pekerjaan rutin dengan 15 sub pekerjaan yaitu Review, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB (Kode Barang, Nama Barang, Jumlah Unit, Harga Produk, Diskon) dan pengecekan stock pada sistem, Pembuatan dokumen PO & SO (DO), Purchase Order, Sales Order (Delivery Order), Approval dokumen PO kepada Manager Logistik & APJ, Penarikan data stock pada Kartu barang di sistem, Stock Opname PIC dan bagian gudang, Stock Opname PIC, Akuntansi dan bagian gudang tutup buku, Koordinasi dengan bagian pesanan cabang apabila ada ketidaksesuaian isi dari dokumen SPBB yang dikirimkan ke kantor pusat, Melakukan update sistem berdasarkan pembatalan penerimaan dokumen oleh Cabang, Pembuatan dokumen pembatalan pesanan kepada Principal melalui sistem DTMS, Approval dokumen oleh Manager Logistik & APJ, Pembuatan dokumen NDB cabang dari sistem, Permintaan nomor invoice & faktur pajak ke div akuntansi untuk pembuatan NDB, dan Approval dokumen.

Selain aktivitas rutin, DM juga melakukan briefing dimana sebagai aktivitas pendukung dan special assignment dari manajer untuk membantu karyawan divisi marketing untuk melakukan koreksi tender. Beban kerja pertahun yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yaitu 184596 menit/tahun.

Pada partisipan selanjutnya, LGB, total beban kerja yang beliau lakukan sebesar 154.856 menit dalam setahun. Pekerjaan yang dilakukan karyawan admin bagian logistik 5 pekerjaan rutin dengan 15 sub pekerjaan yaitu Review, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB (Kode Barang, Nama Barang, Jumlah Unit, Harga Produk, Diskon) dan pengecekan stock pada sistem, Pembuatan dokumen PO & SO (DO), Purchase Order, Sales Order (Delivery Order), Approval dokumen PO kepada Manager Logistik & APJ, Penarikan data stock pada Kartu barang di sistem, Stock Opname PIC dan bagian gudang, Stock Opname PIC Akuntansi dan bagian

gudang tutup buku, Koordinasi dengan bagian pesanan cabang apabila ada ketidaksesuaian isi dari dokumen SPBB yang dikirimkan ke kantor pusat, Melakukan update sistem berdasarkan pembatalan penerimaan dokumen oleh Cabang, Pembuatan dokumen pembatalan pesanan kepada Principal melalui sistem DTMS, Approval dokumen oleh Manager Logistik & APJ, Pembuatan dokumen NDB cabang dari sistem, Permintaan nomor invoice & faktur pajak ke div akutansi untuk pembuatan NDB, dan Approval dokumen.

Selain aktivitas rutin, LGB juga melakukan briefing dimana sebagai aktivitas pendukung dan special assignment dari manajer untuk membantu karyawan logistik bagian *business analyst* dan bagian perpajakan untuk mengurus *endorstment*. Beban kerja pertahun yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yaitu 154856 menit/tahun.

Terakhir, pada partisipan Aga, total beban kerja sebesar 105608 menit dalam setahun. Pekerjaan yang dilakukan karyawan admin bagian logistik 5 pekerjaan rutin dengan 15 sub pekerjaan yaitu *Review*, Verifikasi kesesuaian dokumen SPPB (Kode Barang, Nama Barang, Jumlah Unit, Harga Produk, Diskon) dan pengecekan *stock* pada sistem, Pembuatan dokumen PO & SO (DO), *Purchase Order*, *Sales Order (Delivery Order)*, *approval* dokumen PO kepada Manager Logistik & APJ, Penarikan data stock pada Kartu barang di sistem, *Stock Opname* PIC dan bagian gudang, *Stock Opname* PIC Akuntansi dan bagian gudang tutup buku, Koordinasi dengan bagian pesanan cabang apabila ada ketidaksesuaian isi dari dokumen SPBB yang dikirimkan ke kantor pusat, Melakukan update sistem berdasarkan pembatalan penerimaan dokumen oleh Cabang, Pembuatan dokumen pembatalan pesanan kepada Principal melalui sistem DTMS, *Approval* dokumen oleh Manager Logistik & APJ, Pembuatan dokumen NDB cabang dari sistem, Permintaan nomor *invoice* & faktur pajak ke div akutansi untuk pembuatan NDB, dan *Approval* dokumen.

Selain aktivitas rutin, Aga juga melakukan briefing dimana sebagai aktivitas pendukung dan special assignment dari manajer untuk Membantu karyawan marketing membuat forecast pembelian stok barang KP. Beban kerja pertahun yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yaitu 105608 menit/tahun.

#### IV.1.9 Perhitungan FTE

Setelah didapatkan data terkait beban kerja yang diemban oleh partisipan selaku karyawan admin bagian logistik selama satu tahun, baru dapat dilakukan analisis beban kerja menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE). Dengan menggunakan rumus FTE yang telah dimuat di bab sebelumnya, maka didapat hasil seperti tabel tabel dibawah ini:

Tabel 6. Perhitungan FTE

Partisipan	Total Waktu Aktivitas	Allowance	Total Waktu Tersedia	Indeks FTE
Admin Logistik 1 (LGB)	154.856	14.760	118.080	1,44
Admin Logistik 2 (DM)	184.596	14.760	118.080	1,69
Admin Logistik 3 (Aga)	105.608	14.760	118.080	1,02
<b>TOTAL</b>				<b>4,15</b>

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan analisis beban kerja metode *Full Time Equivalent*, didapatkan bahwa beban kerja admin logistik LGB adalah 1,44 dimana indeks nilai tersebut lebih diatas indeks FTE normal yaitu 1-1,28. Selanjutnya admin logistik DM berdasarkan perhitungan didapatkan hasil 1,69 dimana nilai tersebut diatas indeks FTE normal yaitu 1-1,28. Sedangkan berbeda dari hasil LGB dan DM, admin logistik Aga mendapatkan hasil 1,02 dimana indeks nilai tersebut sesuai dengan indeks FTE normal yaitu 1-1,28. Setelah dijumlahkan, didapatkan total indeks FTE beban kerja admin logistik saat ini sebesar 4,15.