

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

V.1 Analisis

Beban kerja dapat dimaknai sebagai beberapa jumlah kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan dalam rentang waktu tertentu. Beban kerja yang baik ialah beban kerja yang bobotnya tidak terlalu berat (*overload*) ataupun tidak terlalu ringan (*underload*). Agar tercapai nilai yang optimal, perusahaan perlu melakukan kegiatan analisis beban kerja. Analisis beban kerja merupakan kegiatan analisa yang diprogram sedemikian rupa atas dasar waktu pengerjaan suatu pekerjaan untuk mendapatkan pemahaman akan efektifitas maupun efisiensi tugas yang akan diberikan kepada tenaga kerja atau karyawan. Analisis beban kerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Seperti pada PT X, analisis beban kerja perlu dilakukan agar perusahaan mengetahui apakah beban kerja yang dibebankan kepada karyawannya, khususnya karyawan admin bagian logistik sudah sesuai atau belum.

Dari hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa setiap karyawan admin logistik memiliki uraian tugas yang sama satu sama lain, seperti pembuatan ataupun pembatalan PO/SO, melakukan *stock opname*, pembuatan dokumen NDB dan briefing rutin. Satu-satunya perbedaan pekerjaan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya hanya pada *special assignment* yang dilimpahkan kepada mereka. Setelah mengetahui uraian tugas yang dikerjakan masing-masing karyawan admin logistik, selanjutnya peneliti menggali data terkait waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masing-masing pekerjaan. Ditemukan beberapa perbedaan pernyataan dari masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti pembuatan PO/SO partisipan 1 membutuhkan waktu berkisar 1,5 menit, sedangkan partisipan lainnya mengatakan membutuhkan waktu 3 sampai 5 menit. Tetapi setelah dilakukan observasi dan dilakukan penghitungan waktu dengan *stopwatch*, waktu yang dibutuhkan masing-masing karyawan berkisar pada 3 menit.

Untuk jumlah pekerjaan yang dilakukan, walaupun setiap karyawan mengerjakan pekerjaan yang sama tetapi jumlah masing-masing pekerjaan yang dilakukan ternyata memiliki perbedaan, seperti partisipan 1 membuat 80 PO dan 80 SO, sedangkan partisipan 2 membuat 63 PO dan 13 SO dan partisipan 3 membuat 31 PO dan 31 SO. Perbedaan ini terjadi dikarenakan setiap partisipan menjadi penanggung jawab atas *supplier* yang berbeda dan menjual *item* yang berbeda pula, dari *item* tersebut juga terdapat item yang *fast moving*, dan *slow moving*. Sehingga ada perbedaan beban kerja antara satu partisipan dengan partisipan lainnya, yang dimana menghasilkan beban kerja yang berbeda antara satu partisipan dengan partisipan lainnya.

Pada waktu pekerjaan dilakukan, semua partisipan menjawab bahwa tidak ada waktu spesifik dalam melakukan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, semua itu diserahkan kepada masing-masing karyawan dikarenakan mereka yang lebih mengetahui pekerjaan mereka sendiri. Sedangkan untuk kebijakan beban kerja yang saat ini ditetapkan oleh perusahaan, partisipan merasa pemberian beban kerja yang saat ini berlaku perlu dikaji lagi dikarenakan pembagian hanya sebatas jumlah *principal* atau *supplier* yang sama, tanpa melihat apakah *item* yang dijual berjenis apa, dan selain itu manajer logistik masih kurang partisipatif kepada karyawan admin logistik dalam pembagian beban kerja.

Dari sisi PT X, sebelumnya belum dilakukan kegiatan analisis beban kerja sehingga optimalisasi beban kerja belum berjalan dengan baik. Tetapi dari pernyataan manajer SDM yang ada apabila terjadi *overload* perusahaan terlebih dahulu melihat apakah karyawan yang mengalami *overload* masih memungkinkan untuk dilimpahkan tugasnya ke karyawan yang masih *underload* ataupun *inload*. Selain itu bisa dilakukan program lembur selagi masih dalam batas hukum yang berlaku. Apabila dari perhitungan analisis beban kerja menunjukkan hasil bahwa harus dilakukan penambahan pekerja, maka solusi terakhirnya dilakukan rekrutmen, entah karyawan tetap ataupun PKWT. Pertimbangan penarikan karyawan tetap ataupun PKWT dilihat berdasarkan apakah pekerjaan yang bertambah ini sifatnya *continous* atau hanya temporer (kontrak). Sedangkan apabila terjadi *underload* perusahaan tidak melakukan perpanjangan kontrak kepada

karyawan PKWT yang ada, karena pekerjaan dari divisi tersebut bisa dipastikan tidak maksimal. Dengan adanya kelebihan pegawai maka perusahaan akan terbebani, sedangkan upah karyawan adalah *fix cost* yang dimana adalah biaya tetap.

V.2 Pembahasan

1. Beban Kerja Yang Diterima Oleh Karyawan

Beban kerja dapat dimaknai sebagai beberapa jumlah kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan dalam rentang waktu tertentu. Dalam menetapkan beban kerja yang tepat bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, acap kali muncul kemungkinan terjadinya ketidakseimbangan meskipun kecil (Hakiim et al., 2018).

Pembagian beban kerja pada karyawan admin bagian logistik PT X telah dibagi berdasarkan *principal* atau *supplier*. Dimana masing-masing karyawan bertanggung jawab atas 22 *principal*. Tetapi pada kenyataannya, masing-masing dari *principal* menjual *item* yang berbeda-beda, sehingga beban kerja dari setiap karyawanpun akan berbeda pula sesuai jumlah pesanan dari masing-masing *item* yang dipesan oleh tiap cabang. Dari ketiga karyawan admin logistik yang ada, terdapat karyawan yang memiliki beban kerja sebesar 1,44; adapula karyawan yang memiliki beban kerja sebesar 1,69; dan terdapat karyawan yang memiliki beban kerja sebesar 1,02.

2. Jumlah Tenaga Kerja Optimal Yang Dibutuhkan Berdasarkan Beban Kerja Menggunakan Metode *Full Time Equivalent*.

Beban kerja yang optimal adalah yang tidak dikategorikan sebagai beban kerja yang terlalu berat (*overload*) ataupun beban kerja yang terlalu ringan (*underload*). Apabila karyawan memikul beban kerja yang terlalu berat tentu tidak akan berdampak baik, khususnya untuk karyawan dan organisasi karena output yang dihasilkan tidak akan maksimal (Irawati & Carrollina, 2017). Dalam mendapatkan suatu laporan terkait seberapa besar optimalisasi kerja suatu perusahaan yang dilihat atas dasar seberapa banyak tugas yang perlu diselesaikan dalam rentang waktu tertentu, dilakukanlah pengukuran beban kerja (Mahawati et al., 2021).

Untuk mengetahui tenaga kerja yang optimal yang dibutuhkan, maka dilakukanlah penghitungan dengan metode *Full Time Equivalent* (FTE). Dari penghitungan diketahui bahwa beban kerja belum terdapat kesesimbangan. Dimana dari ketiga karyawan, dua karyawan diantaranya dikategorikan memiliki beban kerja yang melebihi batas normal atau overload, sedangkan untuk satu karyawan lainnya memiliki beban kerja normal atau inload. Total indeks FTE beban kerja ketiga karyawan yaitu 4,15 atau rata-rata satu karyawan memiliki beban sebesar 1,38. Dari angka tersebut, maka karyawan admin logistik dikatakan overload karena melebihi indeks *inload* yang dimana sebesar 1-1,28. Maka dari perhitungan FTE, jumlah tenaga kerja yang optimal pada karyawan admin bagian logistik adalah 4 orang atau dilakukan penambahan satu karyawan admin bagian logistik dimana masing masing karyawan akan memiliki beban sebesar 1,04.

3. Kebijakan Sumber Daya Manusia Terkait Pengaturan Beban Kerja

Suatu kebijakan SDM dapat membantu perusahaan untuk memastikan bahwa ketika menangani suatu permasalahan yang berkaitan dengan karyawan, pendekatan yang sejalan dengan nilai perusahaan. Dikarenakan didalam kebijakan tersebut memberikan panduan perihal apa yang harus dilakukan manajer dalam keadaan atau situasi tertentu (Subyantoro, 2020).

Khususnya dalam halnya pengaturan beban kerja, tentu perusahaan perlu membuat kebijakan terkait pengaturan bagaimana beban kerja seharusnya diberlangsungkan. Pada PT X kebijakan yang diterapkan masih belum maksimal, dimana terlihat antara satu karyawan dengan karyawan lain belum dibagi dengan sama rata. Pengaturan beban kerja tidak di *breakdown* lebih lanjut, melainkan hanya sebatas pembagian principal saja. Pada kenyataannya, masing-masing *principal* menjual barang yang berbeda-beda, terdapat *principal* yang menjual barang *fast moving* seperti masker & handsanitizer dan ada pula yang menjual barang *slow moving* seperti *humidifier*, *air purifier* serta alat kesehatan lainnya.

Salah satu kebijakan yang bisa dilakukan perusahaan untuk menanggulangi *overload* karyawan yaitu dengan program lembur. Dalam menyusun kebijakan terkait lembur, kebijakan yang dibuat perusahaan harus sesuai dengan peraturan

perundang-undangan atau regulasi yang ada didalam pemerintah yang dapat diatur dalam Undang-Undang RI No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja pada pasal 78 ayat 1 dan Peraturan Pemerintah RI No. 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja pasal 26 dimana pada intinya lembur boleh diberlakukan apabila adanya persetujuan antara karyawan yang bersangkutan dan waktu lembur maksimal dilakukan 4 jam dalam satu hari dan atau 18 jam dalam satu minggu. Apabila perusahaan memberlakukan lembur lebih dari ketentuan tersebut, dapat dipastikan perusahaan melanggar peraturan perundang-undangan. Selain dilakukannya lembur perusahaan juga bisa melakukan *redesign job* agar pembagian kerja lebih sesuai ataupun perekrutan karyawan tambahan apabila dibutuhkan (Subyantoro, 2020).