

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi ataupun perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat penting dalam setiap organisasi atau perusahaan (Rayadi, 2012). Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang produktif, diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat untuk tercapainya tujuan dan strategi perusahaan. Kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat mengganggu tercapainya tujuan atau strategi perusahaan, baik dari segi kinerja, *profit*, maupun keberlangsungan suatu organisasi itu sendiri.

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan sehingga berbagai pengalaman dan penelitian di bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis hal ini biasa disebut manajemen sumber daya manusia (Hanan Muhandiansyah, 2018). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kegiatan memperoleh, mempertahankan, mengembangkan, dan meningkatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Prima & Izzati, 2018). Maka daripada itu untuk memastikan organisasi ataupun perusahaan dapat berjalan dengan baik tentunya dibutuhkan ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Wardanis, 2018). Menurut Anyim et al. (2012) perencanaan sumber daya manusia adalah program manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan tersedianya jenis dan sumber daya manusia yang optimal untuk memungkinkan suatu perusahaan atau organisasi melakukan aktivitas kerja secara tepat waktu dan mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia yang tepat tersedia untuk kebutuhan perusahaan sangat penting untuk memastikan operasional perusahaan berjalan sesuai rencana. Optimalisasi jumlah tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan kondisi dasar yang harus diperhatikan dalam merencanakan pekerjaan. Jumlah tenaga kerja yang lebih ataupun kurang daripada kebutuhan perusahaan

menunjukkan bahwa perusahaan kurang baik dalam melakukan mengelola sumber daya manusia. Proses perancangan kerja memiliki tujuan untuk mengoptimalkan beban kerja dari aspek fisik maupun mental tenaga kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Dannies et al., 2015). Sehingga ketepatan jumlah tenaga kerja dengan beban kerja yang diberikan mendukung kondisi secara mental dan fisik tenaga kerja dalam bekerja.

Beban kerja merupakan kapasitas fisik seorang tenaga kerja untuk menerima pekerjaan. Beban kerja yang diterima oleh seorang tenaga kerja harus terkalibrasi atau diseimbangkan baik kemampuan fisik maupun kognitif serta keterbatasan manusia dalam menerima beban tersebut (Karissa, 2018). Beban kerja yang melebihi kemampuan tenaga kerja akan memicu dampak buruk bagi tenaga kerja seperti kelelahan fisik, meningkatnya beban psikis, dan penurunan produktivitas. Maka daripada itu salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia adalah dengan menentukan beban kerja yang tepat untuk tenaga kerja.

PT. XYZ adalah salah satu perusahaan distributor peralatan berat di Indonesia. PT. XYZ menjalankan bisnisnya dengan menjadi distributor peralatan berat baik di sektor industri, pertanian, pembangkit listrik, dan konstruksi. Selain menjadi distributor peralatan berat, PT. XYZ juga menyediakan layanan untuk penyewaan alat berat, tukar tambah alat lama dengan alat baru, menjual alat bekas bergaransi, dan rekondisi alat. Dalam melakukan aktivitasnya PT. XYZ mempunyai salah satu arah tujuan perusahaan untuk tiga tahun periode kedepan dari tahun 2022-2024 yaitu menjadi organisasi yang gesit dan tangguh dengan melalui bisnis proses dan produktivitas yang optimal dengan kondisi bisnis di *new normal*. Dari arah atau tujuan tersebut departemen *human capital* di PT. XYZ mempunyai strategi yang salah satunya adalah dengan melakukan penyesuaian proses bisnis dan pengukuran produktivitas yang terbaru.

Berdasarkan hal tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukannya pengukuran produktivitas. Pada penelitian ini lingkup penelitian adalah divisi service PT. XYZ. Adapun tugas atau pekerjaan Divisi Service di PT. XYZ sebagai berikut :

Tabel 1.1 Tugas Divisi Service PT. XYZ

No	Tugas Divisi Service
1	Mengelola <i>dealer development</i>
2	Mengelola <i>service business development</i>
3	Mengontrol pelaksanaan <i>audit dealer</i>
4	Mengelola dan mengontrol <i>technical support service assistance</i>
5	Melakukan <i>analysis</i> dan <i>investigation</i> antara <i>principal</i> dengan perusahaan
6	Mengelola <i>warranty</i> dan <i>technical claim pada unit</i>
7	Melakukan pengembangan <i>team workshop</i>
8	Mengelola <i>technical support problem solving</i>
9	Mengelola <i>product performance review</i>
10	Mengevaluasi produk <i>reliability</i>

(Sumber : Pengolahan Data, 2023)

Adapun beberapa alasan yang menjadikan Divisi Service PT. XYZ menjadi objek penelitian dikarenakan berdasarkan hasil wawancara dengan para *department head* di divisi service PT. XYZ, menyatakan bahwa di masing-masing departemennya belum pernah adanya pengukuran produktivitas karyawan sehingga tidak mengetahui apakah tenaga kerja di Divisi Service sudah produktif atau belum.

Lebih lanjut, berdasarkan hasil wawancara dengan *service business & customer support department head*, menyebutkan salah satu alasan dibutuhkannya jumlah tenaga kerja yang optimal, dikarenakan banyak karyawan yang merangkap pekerjaan yang tidak sebanding dengan jumlah tenaga kerja yang ada. Seperti didalam *territory coordinator* banyak menghabiskan mengalokasikan waktu untuk pekerjaan terkait report dan kontrak ke customer dan koordinasi dengan SDH di area yang menjadi tanggung jawabnya.

Sama halnya dengan *service technical support & warranty departemen head*, mengatakannya bahwa sangat diperlukannya pengukuran produktivitas untuk menyeimbangkan beban kerja masing-masing karyawan. Salah satu kasusnya untuk posisi *product specialist* masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab untuk memegang beberapa produk seperti Toyota (Forklift), BT & Raymond (Forklift), Massey Ferguson, Kubota, HSC Crane, Link Belt Crane, Perkins Genset, dan lain-lain. Dari produk tersebut Toyota (Forklift) menjadi produk yang paling laris terjual dikarenakan PT. XYZ menjadi satu-satunya yang ditunjuk oleh Toyota sebagai distributor tunggal forklift di Indonesia. Selain itu

forklift merupakan alat berat yang paling banyak dibutuhkan untuk semua bidang baik bidang konstruksi, pembangunan, gudang, distribusi, dan pabrik. Sehingga dari hal tersebut, karyawan yang memegang produk yang laris terjual memerlukan waktu yang lebih banyak untuk melayani produk kepada *customer*.

Selanjutnya menurut *service personnel development & facilities department head*, menyatakan bahwa dengan adanya pengukuran produktivitas untuk pengoptimalan jumlah karyawan dapat membantu untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang optimal yang biasanya dalam hal menentukan jumlah tenaga kerja bersifat subjektif sehingga belum mengetahui jumlah optimalnya, dalam kasusnya terdapat penambahan beban kerja untuk posisi yang awalnya hanya berfungsi sebagai *service facilities* ditambahkan dengan fungsi *network* dan EHS sehingga terjadinya penambahan tenaga kerja secara subjektif.

Adapun hal yang menyebabkan Divisi Service menjadi prioritas pengukuran produktivitas dikarenakan Divisi Service memiliki empat departemen yaitu Departemen Service Business & Customer Support, Departemen Service Technical Support & Warranty, Departemen Service Personnel Development & Facilities, dan Departemen Service Marketing & Business Control yang memiliki tiga puluh tenaga kerja untuk level *staffing* yang menjadikan divisi service sebagai divisi dengan jumlah tenaga kerja level *staffing* terbanyak di PT. XYZ dengan dibuktikan hasil rekap tenaga kerja di PT. XYZ sebagai berikut :

Tabel 1.2 Rekap Tenaga Kerja Level Staffing PT. XYZ

Divisi	Departemen	Jumlah Coordinator	Jumlah Staffing	Jumlah Supervisor	Total
Material Handling	Toyota East & West Area	-	10	-	19
	Toyota Centra Area & BT Raymond Sales	-	9	-	
Power Generation & Air Solution	Air Solution Sales	-	2	-	8
	High Rise Building, Industry & Branch 1	-	2	-	
	General & Branch 2	-	4	-	
Agro, Construction & Crane	Agro Sales	-	3	-	8
	Construction & Crane Sales	1	4	-	

Tabel 1.2 Rekap Tenaga Kerja Level Staffing PT. XYZ (Lanjutan)

Divisi	Departemen	Jumlah Coordinator	Jumlah Staffing	Jumlah Supervisor	Total
Marketing	Marketing Support & Importation	1	1	1	9
	Product Management 1	-	2	-	
	Product Management 2	-	1	-	
	Product Management 3	-	1	-	
	Application Engineering	-	2	-	
Parts	Parts Sales	2	10	-	27
	Parts Marketing	-	8	-	
	Parts Logistic & Warehouse	1	4	-	
	Key Account Product Support	-	2	-	
Service	Service Business & Customer Support	5	4	2	30
	Service Technical Support & Warranty	-	9	-	
	Service Personnel Development & Facilities	-	9	-	
	Service Marketing & Business Control	-	1	-	
Finance, Accounting, Taxes, & IT	Finance	2	4	-	23
	Accounting & Taxes	-	6	-	
	PDCA, Budget & Cost Control	-	4	-	
	Information Technology (IT)	-	7	-	
Human Capital, Security, EHS & General Affair	Human Capital (HC)	-	6	-	9
	Security, Environment, Health, & Safety (SEHS)	-	2	-	
	General Affair (GA)	-	1	-	
Total Tenaga Kerja		12	118	3	133

(Sumber : Pengolahan Data, 2023)

Sehingga dari hal tersebut menjadikan divisi service sebagai prioritas utama dalam pengukuran produktivitas.

Selanjutnya, dikarenakan banyaknya pekerjaan yang dilakukan *department head* dan *deputy head* yang turut bertanggung jawab di posisi yang kosong terlebih dahulu sekaligus menunggu karyawan baru yang kompeten untuk masuk menjadi staff. Berikut merupakan contohnya :

Berdasarkan struktur organisasi Divisi Service PT. XYZ (terdapat pada halaman Lampiran), diketahui bahwa *deputy head service marketing & business control* turut bertanggung jawab di posisi yang kosong terlebih dahulu sebagai *service strategic marketing staff, department head service technical support & warranty* turut bertanggung jawab di posisi yang kosong terlebih dahulu sebagai *OTIF service & principal support staff*, dan *deputy head service technical support & warranty* turut bertanggung jawab di posisi yang kosong terlebih dahulu sebagai *automation & engineering staff*.

Selanjutnya, dikarenakan banyaknya *job desc main, support, dan project* yang beragam dan dilakukan oleh divisi service membuat ketidakseimbangan antara jumlah tenaga kerja dengan beban kerja yang diberikan sehingga banyaknya tenaga kerja yang pulang lebih lama dari jam kerja yang ditentukan. Berikut merupakan rata-rata *absen out time* divisi service :

Tabel 1.3 Data Absen Out Time Divisi Service PT. XYZ

Data Absen Out Time			
Tanggal	Rata-Rata Absen Out Time	Get of Hours	Over Time
1 Mei 2022 - 7 Mei 2022	18.46.15	17.00.00	01.46.15
8 Mei 2022 - 14 Mei 2022	18.30.10	17.00.00	01.30.10
15 Mei 2022 - 21 Mei 2022	18.42.08	17.00.00	01.42.08
22 Mei 2022 - 28 Mei 2022	18.48.57	17.00.00	01.48.57
29 Mei 2022 - 4 Juni 2022	18.54.37	17.00.00	01.54.37
5 Juni 2022 - 11 Juni 2022	18.46.17	17.00.00	01.46.17
12 Juni 2022 - 18 Juni 2022	18.48.20	17.00.00	01.48.20
19 Juni 2022 - 25 Juni 2022	18.51.40	17.00.00	01.51.40
26 Juni 2022 - 30 Juni 2022	18.54.04	17.00.00	01.54.04

(Sumber : Pengolahan Data, 2023)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa rata-rata waktu overtime per setiap minggunya. Untuk lebih lengkapnya terdapat pada daftar lampiran untuk mengetahui data per orang untuk setiap harinya. Namun, Merujuk pada Pasal 78 UU 13-2003, jam *overtime* hanya dapat dihitung maksimal 3 jam dalam satu hari dan 14 belas jam dalam satu minggu.

Berdasarkan hal ini jika dibiarkan para tenaga kerja di divisi service PT. XYZ akan mengalami *work fatigue* (kelelahan kerja). *Work fatigue* merupakan kondisi kelelahan baik dari segi fisik, mental, maupun emosional akibat dari pekerjaan. dan jika para tenaga kerja di divisi service PT. XYZ mengalami work

fatigue tentu akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja tenaga kerja tersebut akibat dari hilangnya motivasi untuk bekerja. dan jika performa kinerja menurun, tentunya tingkat produktivitas tenaga kerja akan ikut turun dan target produksi dari perusahaan tidak akan tercapai sehingga pada akhirnya perusahaan mengalami kerugian baik finansial maupun sumber daya manusia (Akbar, 2018).

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka daripada itu diperlukan adanya pengukuran produktivitas tenaga kerja melalui analisa beban kerja untuk menentukan beban kerja sebagai acuan perhitungan untuk menentukan tenaga kerja yang optimal dan mengetahui apakah beban kerja yang diberikan kepada tenaga kerja sudah optimal ataupun berlebihan. Menurut Komaruddin (1996), analisis beban kerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menentukan jumlah jam kerja yang dihabiskan atau dibutuhkan tenaga kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jumlah waktu tertentu. Dalam hal ini analisis beban kerja bermaksud untuk menentukan optimal jumlah tenaga kerja yang disesuaikan dengan jumlah jam kerja atau jumlah tanggungjawab yang diberikan kepada seorang tenaga kerja. Analisis ini juga bertujuan untuk mengetahui adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dengan jumlah tenaga kerja yang ada agar terciptanya produktivitas tenaga kerja. Beban kerja yang tidak merata dalam angkatan kerja dapat menyebabkan kondisi kerja yang tidak menyenangkan karena pekerja menganggap beban kerjanya terlalu tinggi atau terlalu rendah (Moekijat, 2008).

Analisis beban kerja memerlukan metode pengukuran beban kerja secara umum yang bertujuan untuk menentukan tenaga kerja optimal dari hasil pengukuran beban kerja. Metode tersebut antara lain *Full Time Equivalent* (FTE), *Workload Analysis* (WLA), *Workforce Analysis* (WFA), *Workload Indicator Staff Needs* (WISN), dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini metode yang dipergunakan adalah metode *Full Time Equivalent* (FTE). Menurut Adawiyah & Sukmawati (2016), metode *Full Time Equivalent* bertujuan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang optimal berdasarkan beban kerja yang diterima untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tertentu.

Maka daripada itu diperlukannya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk pengoptimalan tenaga kerja yang ada dengan

membagi beban kerja secara merata sesuai dengan tanggung jawab tenaga kerja. Sehingga terciptanya produktivitas karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan sehingga organisasi menjadi lebih efektif. Berdasarkan latar belakang, penulis melakukan studi penelitian beban kerja pada Divisi Service PT. XYZ yang berguna untuk menentukan tenaga kerja optimal pada Divisi Service PT. XYZ, maka daripada itu penulis melakukan studi penelitian ini dengan berjudul “Analisis Beban Kerja Menggunakan Metode *Full Time Equivalent* (FTE) Untuk Mengoptimalkan Jumlah Tenaga Kerja Divisi Service PT. XYZ”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka didapatkan perumusan masalah yang diangkat sebagai bahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana beban kerja karyawan Divisi Service PT. XYZ berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE)?
2. Bagaimana penentuan jumlah optimal tenaga kerja atau karyawan Divisi Service PT. XYZ berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE)?
3. Bagaimana usulan perbaikan berdasarkan hasil perhitungan *Full Time Equivalent* (FTE)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk :

1. Mengetahui beban kerja yang diterima oleh karyawan Divisi Service PT. XYZ berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE).
2. Melakukan penentuan jumlah optimal tenaga kerja atau karyawan Divisi Service PT. XYZ berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE).
3. Memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil perhitungan *Full Time Equivalent* (FTE).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini, antara lain :

1. Bagi Penulis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk menambah wawasan, ilmu pengetahuan dan penerapan ilmu yang telah dipelajari selama di perkuliahan. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari Program Studi Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
2. Bagi Perguruan Tinggi, diharapkan penelitian ini tidak hanya menjadi sumber bacaan dan bahan kajian, tetapi juga menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian maupun tugas akhir dengan materi yang sama sehingga menjadi berguna untuk peneliti dalam menambah ilmu pengetahuan.
3. Bagi Perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan tenaga kerjanya berdasarkan analisis beban kerja guna mencapai beban kerja yang seimbang atau optimal.

1.5 Ruang Lingkup

Agar penelitian tetap terfokus pada permasalahan yang ada dan agar penelitian tidak melenceng terlalu jauh dari topik, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitiannya, yaitu sebagai berikut :

1. Waktu pengumpulan data dilakukan selama dua bulan dimulai sejak Mei 2022 – Juni 2022, selama hari kerja dan jam kerja normal.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di Divisi Service PT. XYZ khususnya hanya di level *staffing non-mechanic*.
3. Penelitian ini hanya menganalisis beban kerja dengan jangka waktu 1 tahun kebelakang pada Divisi Service PT. XYZ.
4. Penelitian ini dilakukan untuk menilai beban kerja dan menghitung tenaga kerja yang optimal pada Divisi Service PT. XYZ.
5. Penelitian ini menganggap semua tenaga kerja memiliki kemampuan atau *skill* yang sama.

6. Penelitian ini tidak membahas masalah perhitungan biaya.
7. Penelitian ini hanya sampai pada tahap usulan perencanaan tenaga kerja dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perhitungan *Full Time Equivalent* (FTE) untuk mengukur kesesuaian dengan beban kerja yang diterima dan tidak sampai pada tahapan implementasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang bertujuan untuk mempermudah dalam penyusunan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai latar belakang masalah yang diteliti, kemudian rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan terakhir adalah sistematika penulisan yang diharapkan dapat memberikan tentang gambaran pelaksanaan tugas akhir.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian. Bab ini juga terdapat tinjauan pustaka yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti dan didasarkan studi literatur dengan informasi dari buku fisik, jurnal penelitian, dan informasi yang diakses melalui internet.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi uraian tentang metode, langkah-langkah penelitian, dan diagram alir yang digunakan selama penelitian untuk menjelaskan penelitian mulai dari tahap persiapan, tahap pengumpulan data, hingga tahap pengolahan dan analisis data.

BAB 4 PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai penyelesaian penelitian yang dilakukan sesuai dengan urutan metode, mulai dari uraian proses di perusahaan, kemudian pengolahan data, serta analisis dan hasil penelitian dengan melakukan perhitungan dari data yang sudah didapatkan selama melakukan penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan secara singkat kesimpulan yang diambil dari hasil analisis yang bertujuan menjawab rumusan masalah dan memberikan saran terkait dengan penelitian agar dapat dilanjutkan untuk penelitian selanjutnya.