

Upaya Penyeimbangan Beban Kerja Karyawan dengan Pendekatan Full Time Equivalent (FTE) di PT X

Regasia Singkali¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: PT X is a shipping and logistic company that has been operating since 1970 in Surabaya City. One of the divisions in PT X is Division Y. The problem of Division Y is the workload imbalance between employees in one department. This research aims to measure the employee workload condition and provide suggestions to improve the workload balance among employees. This research uses the Full Time Equivalent (FTE) method, where the employee's total workload will be compared to the total effective working time available. The results of measuring the six department workload of Division Y show that 25,7% of employees is underload, 62,8% of employees have a normal workload, and 11,4% of employees is overload. The workload improvements that carried out are proposing additional job to the underload employees, shifting job between employees, and updating the information system program. These improvements were able to improve the employee workload balance to 11% of underload employees, 86% of normal load employees, and 3% of overload employees.

Keywords: workload, full time equivalent, FTE, job description

Pendahuluan

PT X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran dan logistik (*shipping & logistic*) yang beroperasi sejak tahun 1970 di Kota Surabaya. Salah satu divisi dari PT X yaitu Divisi Y yang terdiri dari beberapa departemen dengan uraian tanggung jawab dan jumlah karyawan yang berbeda-beda. Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas Divisi Y diperlukan suatu perencanaan sumber daya manusia yang baik, termasuk dalam hal pendistribusian beban kerja. Pendistribusian beban kerja yang tidak sesuai dan seimbang dapat menyebabkan berbagai dampak, salah satunya adalah tingginya tingkat pergantian karyawan.

Data perusahaan menunjukkan bahwa tingkat *voluntary turnover* dari Divisi Y pada tahun 2020 cukup tinggi yaitu mencapai 15,87%. Salah satu departemen dari Divisi Y dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi yaitu departemen *Legal*. Departemen *Legal* merupakan departemen yang bertanggung jawab untuk memastikan kesesuaian proses bisnis perusahaan dengan hukum yang berlaku.

Terjadinya pengunduran diri karyawan secara sukarela dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti mendapatkan kesempatan bekerja lain yang dianggap lebih baik, ketidakpuasan terhadap kompensasi dan kebijakan, hingga pengaruh beban kerja yang tidak sesuai. Beban kerja yang tidak seimbang antar karyawan dapat menyebabkan berbagai kerugian bagi perusahaan. Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dapat membuat pekerjaan utama karyawan menjadi terbengkalai dan meningkatkan biaya lembur yang dikeluarkan perusahaan, sebagai akibat tidak cukupnya waktu kerja yang dimiliki karyawan. Beban kerja yang tinggi juga turut berdampak terhadap tingkat *voluntary turnover* perusahaan, dimana *stress* kerja yang dirasakan dapat meningkatkan intensi pengunduran diri karyawan. *Voluntary turnover* merupakan *turnover* yang dihindari oleh perusahaan, dikarenakan hal ini menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan perekrutan dan pelatihan bagi karyawan baru lagi.

Di sisi lain, beban kerja yang rendah juga memiliki berbagai dampak negatif. Perusahaan dapat mengalami kerugian sebagai akibat banyaknya waktu yang terbuang oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan yang tidak produktif. Selain itu, beban kerja yang rendah juga dapat menyebabkan karyawan mengalami

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: regasiasingkali02@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

kejenuhan, yang berdampak pada berkurangnya konsentrasi karyawan terhadap pekerjaannya sehingga berpotensi mengakibatkan terjadinya *human error* ketika bekerja.

Beban kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif merupakan banyaknya jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh tenaga kerja. Beban kerja kuantitatif mencakup lamanya jam kerja, atau besarnya tanggung jawab yang dimiliki atas pekerjaannya. Sedangkan Beban kerja kualitatif berhubungan dengan kapasitas atau kemampuan tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Koesomowidjojo [1]).

Terdapat beberapa indikator yang dapat diidentifikasi untuk mengetahui seberapa besar jumlah beban kerja yang dimiliki oleh karyawan, yaitu berdasarkan kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai. Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam menguasai pekerjaannya untuk mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan. Penggunaan waktu kerja yang dimaksud adalah bagaimana karyawan memanfaatkan waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan untuk target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentu saja memilih pengaruh secara langsung terhadap beban kerja karyawan. Semakin sempit durasi waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pekerjaan dengan volume kerja yang dimiliki karyawan, maka akan semakin besar pula beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

Dua teknik yang dapat digunakan untuk melaksanakan pengukuran waktu kerja karyawan dalam analisis beban kerja yaitu pengukuran waktu kerja secara langsung dan tidak langsung. Pengukuran waktu kerja secara langsung dilakukan ketika karyawan yang bersangkutan sedang bekerja. Hal ini dapat dilaksanakan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan, tempat kerja, atau tempat objek pengamatan. Beberapa teknik yang dapat digunakan dalam pengukuran waktu kerja secara langsung adalah *work sampling* dan *time study*. Pengukuran waktu kerja langsung cocok digunakan pada pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dengan siklus waktu pekerjaan yang pendek (Pranoto dan Retnowati [2]). Dengan melakukan pengamatan langsung akan didapatkan data otentik sesuai dengan yang dilakukan oleh karyawan.

Pengukuran waktu kerja secara tidak langsung tidak perlu dilakukan di tempat pekerjaan tersebut dilaksanakan. Pengamatan tidak langsung berarti perhitungan beban kerja dilakukan dengan analisis berdasarkan perumusan serta data waktu yang tersedia. Beberapa teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan adalah analisis dokumen, survei dengan kuesioner, serta survei dengan wawancara. Selain itu, pengukuran secara tidak langsung juga dapat dilakukan dengan menggunakan *daily log*. *Daily log* memiliki konsep yang hampir sama dengan *work sampling*, namun karyawan yang menjadi objek pengamatan menuliskan sendiri pekerjaan yang dilakukan serta durasi waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dengan menggunakan formulir kegiatan seperti ini dapat diketahui apa saja jenis pekerjaan yang dilakukan, serta waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi beban kerja dari karyawan Divisi Y serta merancang perbaikan yang dapat dilakukan untuk menyeimbangkan beban kerja dari karyawan Divisi Y. Pengukuran beban kerja dilakukan terhadap karyawan dari enam departemen Divisi Y, yaitu *Human Resources (HR)*; *Quality, Health, Safety, & Environment (QHSE)*; *Human Resources Information System (HRIS)*; *Industrial Relation (IR)*; *Legal*; dan *General Affair (GA)* dengan level jabatan sebagai *supervisor* dan *staff*. Penelitian ini menggunakan pendekatan FTE, dimana waktu kerja efektif karyawan dibandingkan terhadap waktu kerja operasional perusahaan, dengan mempertimbangkan faktor kelonggaran. Metode pengambilan data akan dilakukan dengan menggunakan form analisis beban kerja serta wawancara dan observasi. Hasil dari perhitungan yang dilakukan bukan hanya berupa besarnya beban kerja namun juga jumlah karyawan ideal untuk masing-masing departemen.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam pengukuran beban kerja ini adalah dengan pendekatan FTE. Berikut ini merupakan tahapannya:

Mengumpulkan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan form analisis beban kerja kepada karyawan Divisi Y yang dilakukan selama kurang lebih tiga minggu. Form analisis beban kerja ini terdiri dari data diri karyawan, uraian pekerjaan apa saja yang dilakukan, jenis pekerjaan, frekuensi atau banyaknya pekerjaan tersebut dilakukan, durasi

waktu penyelesaian setiap pekerjaan, perhitungan nilai beban kerja masing-masing pekerjaan, serta perhitungan total beban kerja dalam sebulan dan nilai FTE. Jenis pekerjaan karyawan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu Tugas Pokok (TP), Tugas Tambahan (TT), dan Tugas Lain-Lain (TL). TP yaitu jenis pekerjaan yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan jabatan, TT yaitu jenis pekerjaan yang tidak berpengaruh terhadap pencapaian tujuan jabatan namun berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, sedangkan TL merupakan jenis pekerjaan yang tidak berpengaruh baik terhadap pencapaian tujuan jabatan maupun organisasi. *Form* analisis beban kerja ini dapat digunakan untuk menghitung beban kerja karyawan baik dalam kondisi pekerjaan yang normal maupun ketika banyaknya pekerjaan karyawan bersifat fluktuatif.

Memverifikasi Data

Verifikasi data dilakukan dalam dua tahapan. Verifikasi pertama dilakukan kepada pemegang jabatan yang bersangkutan dalam bentuk wawancara. Verifikasi kedua dilakukan kepada atasan dari pemegang jabatan yang bersangkutan dalam bentuk wawancara juga. Tujuan dari verifikasi ini adalah untuk memastikan apakah seluruh elemen pekerjaan dari pemegang jabatan sudah tercakup dalam hasil *form* analisis beban kerja serta apakah durasi waktu penyelesaian dan frekuensi pekerjaan dilakukan sudah sesuai dengan yang sebenarnya.

Menganalisis Data

Analisis ini terdiri dari perhitungan beban kerja dan penentuan klasifikasi beban kerja karyawan. Perhitungan beban kerja akan dilakukan menggunakan metode FTE dengan mempertimbangkan faktor kelonggaran. FTE merupakan jumlah tenaga kerja (orang) yang dibutuhkan untuk melakukan/menyelesaikan pekerjaan pada jangka waktu tertentu. Pada metode ini waktu yang digunakan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan akan dibandingkan terhadap lamanya waktu kerja efektif perusahaan. Tujuan perhitungan FTE adalah untuk mengkonversi beban kerja yang dimiliki oleh karyawan menjadi jumlah karyawan yang ideal untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Merancang Usulan Perbaikan

Rancangan perbaikan dilakukan dengan tujuan untuk menyeimbangkan atau meratakan beban kerja antar karyawan di dalam satu departemen. Rancangan perbaikan yang sudah dibuat kemudian

akan diverifikasi kembali dengan atasan dari pemegang jabatan yang bersangkutan. Tujuan verifikasi kepada atasan dari pemegang jabatan yang bersangkutan adalah untuk memastikan rancangan perbaikan dapat diterapkan atau tidak. Berdasarkan hasil rancangan perbaikan yang dilakukan, dapat diketahui apakah jumlah karyawan di dalam departemen tersebut sudah ideal atau belum.

Hasil dan Pembahasan

PT X telah berdiri sejak tahun 1970 dan saat ini telah beroperasi di hampir seluruh wilayah Indonesia. PT X menawarkan jasa berupa pengiriman barang baik antar pulau hingga antar negara, menggunakan petikemas yang diangkut dengan alat transportasi kapal laut. Salah satu divisi yang ada di PT X adalah Divisi Y. Beberapa Departemen yang ada di dalam Divisi Y antara lain Departemen HR, QHSE, HRIS, IR, *Legal*, dan GA. Hasil pengambilan data beban kerja karyawan dari keenam departemen Divisi Y menunjukkan bahwa sebanyak 25,7% karyawan memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*); 62,8% karyawan memiliki beban kerja yang sudah normal; dan 11,4% karyawan memiliki beban kerja yang berlebih (*overload*).

Penetapan Waktu Kerja Operasional dan Efektif

Waktu kerja operasional merupakan banyaknya waktu yang tersedia bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya di kantor. Sedangkan waktu kerja efektif merupakan banyaknya waktu yang harus diisi dengan melakukan pekerjaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Waktu kerja efektif didapatkan dari waktu kerja operasional setelah mempertimbangkan faktor kelonggaran. Perusahaan memiliki ketetapan waktu kerja operasional sebanyak 8,5 jam kerja perhari dan 23 hari kerja dalam satu bulan. Sedangkan untuk faktor kelonggaran karyawan ditetapkan sebanyak 17,6% atau 90 menit dari waktu kerja operasional perhari. Sehingga untuk waktu kerja efektif didapatkan sebesar 420 menit perhari dan 9.660 menit dalam satu bulan.

Penetapan Standar Nilai FTE

Implikasi beban kerja karyawan dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu beban kerja berlebih (*overload*), beban kerja normal, dan beban kerja yang masih kurang (*underload*). Normal atau tidaknya beban kerja dapat diketahui dari perhitungan nilai FTE, yang didapatkan dari hasil perbandingan total beban kerja terhadap total waktu kerja efektifnya.

Tabel 1. Penetapan standar nilai FTE

Nilai FTE	Klasifikasi Beban Kerja
FTE < 1	Kurang (<i>underload</i>)
1 ≤ FTE ≤ 1,5	Normal
FTE > 1,5	Berlebih (<i>overload</i>)

Nilai FTE menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rangkaian pekerjaan dari suatu jabatan. Nilai FTE yang berada dalam rentang 1 hingga 1,5 mengindikasikan beban kerja karyawan sudah normal sehingga pekerjaan-pekerjaannya dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan. Nilai FTE kurang dari 1 menunjukkan bahwa beban kerja karyawan masih kurang, dan apabila nilai FTE melebihi 1,5 menunjukkan bahwa beban kerja sudah berlebih dan dibutuhkan analisis lebih lanjut terhadap proses kerja karyawan.

Penetapan Kualifikasi Verifikator Beban Kerja

Verifikator beban kerja merupakan orang yang bersedia dan memenuhi kualifikasi untuk melakukan verifikasi terhadap hasil pengambilan data beban kerja. Tahap verifikasi beban kerja bertujuan untuk memastikan seluruh pekerjaan dari pemegang jabatan sudah tercakup di dalam *form* analisis beban kerja, serta memastikan durasi lamanya pengerjaan dan frekuensi pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan kondisi aktual. Kualifikasi yang digunakan sebagai standar untuk menjadi verifikator dalam pengukuran beban kerja ini adalah level jabatan dari verifikator serta berapa lama verifikator telah bekerja di departemen tersebut. Level jabatan yang dipilih untuk menjadi verifikator adalah *manager* departemen, yang telah bekerja di departemen tersebut minimal satu tahun.

Tabel 2. Verifikator Beban Kerja

Nama Departemen	Jabatan	Lama Menjabat
HR	HR <i>Manager</i>	7 tahun
QHSE	QHSE <i>Manager</i>	3 tahun
HRIS	HRIS <i>Manager</i>	3 tahun
IR	IR <i>Manager</i>	2 tahun
Legal	Legal <i>Manager</i>	8 tahun
GA	GA <i>Manager</i>	1 tahun

Penetapan standar kualifikasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa *manager* departemen lebih memahami apa saja yang dikerjakan oleh *supervisor* dan *staff* di masing-masing departemennya. Sedangkan lamanya waktu bekerja di dalam departemen tersebut menunjukkan banyaknya pengalaman yang dimiliki verifikator sehingga dapat melakukan pengecekan kesesuaian durasi dan

frekuensi setiap pekerjaan dari departemen masing-masing.

Beban Kerja Departemen HR

Departemen HR terbagi menjadi tiga sub departemen, yaitu *Recruitment* yang bertanggung jawab terhadap pemenuhan tenaga kerja, *Training* yang bertanggung jawab untuk merancang program pelatihan untuk mengembangkan kompetensi karyawan, dan *Organizational Development* yang bertanggung jawab dalam perancangan organisasi. Berikut persamaan yang digunakan untuk menghitung beban kerja karyawan:

$$FTE = \frac{\text{total beban kerja per bulan}}{\text{waktu kerja efektif per bulan}} \quad (1)$$

Tabel 3. Beban Kerja Departemen HR

Jabatan	Beban Kerja	Nilai FTE	Keterangan Beban Kerja
<i>Recruitment Supervisor 1</i>	11961,00	1,24	Normal
<i>Recruitment Supervisor 2</i>	12138,33	1,26	Normal
<i>Recruitment Staff</i>	12148,75	1,26	Normal
<i>Training Supervisor 1</i>	7050,00	0,73	<i>Underload</i>
<i>Training Supervisor 2</i>	6210,00	0,64	<i>Underload</i>
<i>Training Staff 1</i>	11788,00	1,22	Normal
<i>Training Staff 2</i>	7494,00	0,78	<i>Underload</i>
<i>Organizational Development Supervisor</i>	9715,00	1,01	Normal

Berdasarkan nilai FTE yang didapatkan diketahui bahwa *Training Supervisor 1*, *Training Supervisor 2*, dan *Training Staff 2* memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*). Perbaikan beban kerja dapat dilakukan adalah dengan menambahkan beberapa pekerjaan kepada ketiga jabatan tersebut. Pekerjaan yang ditambahkan dapat berupa pengembangan dari program-program pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan lingkup tanggung jawab dari Sub Departemen *Training*.

Beban Kerja Departemen QHSE

Departemen QHSE terbagi menjadi dua sub Departemen, yaitu *Quality Assurance (QA)* yang bertanggung jawab untuk memastikan kegiatan operasional setiap departemen di perusahaan

berjalan sesuai dengan standar kualitas dan prosedur yang ditetapkan dan *Health, Safety, & Environment* (HSE) yang bertanggung jawab untuk memastikan penerapan standar Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) oleh seluruh karyawan pada area kerja.

Tabel 4. Beban Kerja Departemen QHSE

Jabatan	Beban Kerja	Nilai FTE	Keterangan Beban Kerja
QA Supervisor	15654,09	1,62	<i>Overload</i>
HSE Supervisor	15957,83	1,65	<i>Overload</i>
HSE Staff 1	7884,33	0,82	<i>Underload</i>
HSE Staff 2	11829,42	1,22	Normal
HSE Staff 3	12720,00	1,32	Normal
HSE Staff 4	5835,00	0,60	<i>Underload</i>

Berdasarkan nilai FTE yang didapatkan diketahui bahwa QA Supervisor dan HSE Supervisor memiliki beban kerja berlebihan (*overload*), sedangkan HSE Staff 1 dan HSE Staff 4 memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*). Perbaikan beban kerja yang dilakukan adalah dengan cara mengalihkan sebagian pekerjaan karyawan dengan beban kerja berlebih (*overload*) kepada karyawan dengan beban kerja yang masih kurang (*underload*). Pekerjaan pertama yang dialihkan adalah dari QA Supervisor kepada HSE Staff 1, yaitu pekerjaan terkait koordinasi dan membuat laporan hasil pemantauan karyawan terkait *Covid-19*. Pekerjaan ini dilakukan satu kali sehari dengan durasi sekitar 150 menit.

$$FTE = \frac{23 \times 150 \text{ menit}}{9.660 \text{ menit}} = 0,36$$

Pengalihan pekerjaan ini dapat mengurangi beban kerja QA Supervisor dan menambah beban kerja HSE Staff 1 setara dengan nilai FTE sebesar 0,36. Pekerjaan pemantauan karyawan terkait *Covid-19* ini dipilih karena pekerjaan ini tidak termasuk dalam tugas pokok QA Supervisor tetapi merupakan tugas tambahan dikarenakan adanya kondisi pandemi, sehingga tidak mempengaruhi pencapaian tujuan jabatan dari QA Supervisor. Pekerjaan kedua yang dialihkan adalah dari HSE Supervisor kepada HSE Staff 4, yaitu pekerjaan terkait pemantauan stok kebutuhan pencegahan *Covid-19*, pengerjaan laporan Karyawan dalam Pemantauan (KDP), pembagian Alat Pelindung Diri (APD), inspeksi penerapan protokol kesehatan, serta pembuatan

rekapan dan laporan hasil inspeksi. Berikut ini adalah perhitungan FTE dari pengalihan kelima pekerjaan tersebut.

$$FTE = \frac{4.025 \text{ menit}}{9.660 \text{ menit}} = 0,42$$

Pengalihan kelima macam pekerjaan ini dapat mengurangi beban kerja HSE Supervisor dan menambah beban kerja HSE Staff 4 setara dengan nilai FTE sebesar 0,42. Pengalihan pekerjaan ini dipilih karena merupakan pekerjaan yang biasanya dilakukan bersama-sama oleh anggota departemen dikarenakan adanya kondisi pandemi dan selain itu kedua karyawan telah sering berkoordinasi dan melakukan kunjungan lapangan bersama-sama.

Perbaikan beban kerja yang dilakukan pada Departemen QHSE dapat membuat beban kerja antar anggota departemen menjadi lebih seimbang. Hal ini terlihat dari beban kerja QA Supervisor dan HSE Supervisor yang awalnya *overload*, serta beban kerja HSE Staff 1 dan HSE Staff 4 yang awalnya *underload*, menjadi normal setelah adanya pengalihan beberapa pekerjaan. Pengalihan beban kerja yang dilakukan ini telah mendapat persetujuan dan diverifikasi oleh *manager* departemen dengan jabatan sebagai QHSE *Manager*. Selain itu, perbaikan beban kerja yang dilakukan juga menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang terdapat pada Departemen QHSE sudah ideal, yaitu satu orang QA Supervisor, satu orang HSE Supervisor, dan empat orang HSE Staff.

Beban Kerja Departemen HRIS

Departemen HRIS terdiri dari dua jabatan yaitu HRIS Supervisor dan HRIS Staff, yang bertanggung jawab untuk membuat, mengembangkan, dan memperbaiki sistem informasi yang berkaitan dengan pengelolaan data karyawan perusahaan. Pengelolaan data karyawan ini meliputi penyimpanan data, analisa data karyawan yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan, hingga bekerja sama dengan Departemen *Information Technology* (IT) dalam upaya untuk terus memperbaiki teknologi sistem informasi yang dimiliki perusahaan.

Tabel 5. Beban Kerja Departemen HRIS

Jabatan	Beban Kerja	Nilai FTE	Keterangan Beban Kerja
HRIS Supervisor	13904	1,44	Normal
HRIS Staff	9965	1,03	Normal

Berdasarkan nilai FTE yang didapatkan diketahui bahwa HRIS *Supervisor* dan HRIS *Staff* keduanya memiliki beban kerja yang sudah normal. Hal ini dapat terlihat dari nilai FTE keduanya yang masih berada dalam rentang standar beban kerja normal perusahaan. Hasil pengukuran beban kerja ini juga menunjukkan bahwa Departemen HRIS memiliki jumlah karyawan yang sudah ideal, yaitu satu orang HRIS *Supervisor* dan satu orang HRIS *Staff*.

Beban Kerja Departemen IR

Departemen IR terbagi menjadi tiga sub departemen, yaitu *Security* yang bertanggung jawab untuk merancang kebijakan dan memastikan keamanan asset perusahaan, *Industrial Relation* (IR) yang bertanggung jawab untuk meningkatkan hubungan eksternal antara perusahaan dengan instansi yang berkaitan, maupun hubungan internal antara perusahaan dengan karyawan, dan *Trucking* yang bertanggung jawab untuk memastikan kegiatan operasional sopir truk berjalan sesuai dengan prosedur.

Tabel 6. Beban Kerja Departemen IR

Jabatan	Beban Kerja	Nilai FTE	Keterangan Beban Kerja
<i>Security Supervisor</i>	12365,00	1,28	Normal
<i>Security Staff</i>	8771,76	1,03	Normal
<i>Industrial Relation Staff</i>	8966,16	0,93	<i>Underload</i>
<i>Trucking Supervisor</i>	13360,00	1,38	Normal
<i>Trucking Staff</i>	9704,92	1,00	Normal

Berdasarkan nilai FTE yang didapatkan diketahui bahwa *Security Supervisor*, *Security Staff*, *Trucking Supervisor*, dan *Trucking Staff* memiliki beban kerja normal, sedangkan *Industrial Relation Staff* memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*). Perbaikan beban kerja yang dapat dilakukan adalah dengan cara menambahkan beberapa pekerjaan kepada *Industrial Relation Staff*. Penambahan pekerjaan dari *Industrial Relation Staff* ini terkait dengan pelaksanaan prosedur penyusunan berita acara untuk insiden yang melibatkan sopir truk di lapangan. Berikut ini adalah perhitungan FTE dari penambahan pekerjaan tersebut.

$$FTE = \frac{3.000 \text{ menit}}{9.660 \text{ menit}} = 0,31$$

Penambahan pekerjaan ini dapat menambah beban kerja *Industrial Relation Staff* setara dengan nilai FTE sebesar 0,31. Pekerjaan melaksanakan prosedur pengurusan berita acara terkait insiden yang melibatkan sopir truk di lapangan dipilih karena pekerjaan ini merupakan pekerjaan yang masih berkaitan dengan hubungan antara pekerja dengan manajemen perusahaan, dimana ini merupakan tanggung jawab dari Sub Departemen *Industrial Relation*. Penambahan beban kerja ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dari *Industrial Relation Staff* serta menyeimbangkan beban kerja antar karyawan di dalam Departemen IR.

Beban Kerja Departemen Legal

Departemen *Legal* secara umum bertanggung jawab terhadap perijinan atau legalitas dari perusahaan. Tanggung jawab lainnya dari Departemen *Legal* adalah menyediakan layanan konsultasi hukum yang dibutuhkan untuk setiap unit kerja yang ada di perusahaan. Selain itu, Departemen *Legal* memastikan kegiatan operasional perusahaan telah sesuai dengan peraturan dan hukum pemerintah yang berlaku.

Tabel 7. Beban Kerja Departemen *Legal*

Jabatan	Beban Kerja	Nilai FTE	Keterangan Beban Kerja
<i>Legal Supervisor</i>	10987	1,14	Normal
<i>Legal Staff 1</i>	11044	1,14	Normal
<i>Legal Staff 2</i>	7360	0,76	<i>Underload</i>
<i>Legal Staff 3</i>	14594	1,51	<i>Overload</i>

Berdasarkan nilai FTE yang didapatkan diketahui bahwa *Legal Staff 3* memiliki beban kerja yang berlebihan (*overload*), *Legal Supervisor* dan *Legal Staff 1* memiliki beban kerja normal, sedangkan *Legal Staff 2* memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakseimbangan beban kerja antar karyawan, lebih khususnya antar jabatan yang sama yaitu *staff* di dalam departemen *Legal*. Perbaikan beban kerja yang dilakukan adalah dengan cara mengalihkan sebagian pekerjaan karyawan dengan beban kerja berlebih (*overload*) kepada karyawan dengan beban kerja yang masih kurang (*underload*). Pekerjaan yang dialihkan dari *Legal Staff 3* kepada *Legal Staff 2* adalah pelaksanaan prosedur somasi *container longstay* serta peninjauan konsep perjanjian. Berikut ini adalah perhitungan FTE dari pengalihan pekerjaan tersebut.

$$FTE = \frac{2.934 \text{ menit}}{9.660 \text{ menit}} = 0,30$$

Pengalihan pekerjaan ini dapat mengurangi beban kerja *Legal Staff 3* dan menambah beban kerja *Legal Staff 2* setara dengan nilai FTE sebesar 0,3. Pekerjaan ini dipilih karena pelaksanaan prosedur somasi *container longstay* serta peninjauan konsep perjanjian merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh *staff* dari Departemen *Legal*, namun setiap *staff* memiliki jumlah kasus yang berbeda-beda untuk ditangani. Pengalihan pekerjaan ini berarti jumlah kasus somasi *container longstay* dan perjanjian yang ditangani oleh *Legal Staff 3* akan dikerjakan oleh *Legal Staff 2*.

Hasil pengukuran beban kerja departemen *Legal* juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan beban kerja yang dimiliki oleh masing-masing *Legal Staff*. Perbedaan beban kerja tersebut antara lain seperti pekerjaan administratif yang hanya dikerjakan oleh *Legal Staff 1* dan *Legal Staff 3*. Adanya perbedaan uraian jabatan antar karyawan dengan jabatan yang sama ini dapat membuat beban kerja antar karyawan menjadi tidak seimbang. Oleh sebab itu, perbaikan lainnya yang dapat dilakukan untuk menyeimbangkan beban kerja antar karyawan dengan jabatan yang sama adalah dengan membagi rata beban kerja untuk jenis pekerjaan yang bersifat administratif kepada seluruh karyawan dengan jabatan *Legal Staff*.

Beban Kerja Departemen GA

Departemen GA terbagi menjadi tiga sub departemen, yaitu *General Service* yang bertanggung jawab terhadap penyediaan dan pengelolaan fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang kenyamanan bekerja serta kelancaran kegiatan operasional perusahaan, *Purchasing* yang bertanggung jawab terhadap pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan dalam kegiatan operasional perusahaan, serta *Maintenance* yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan data serta perawatan bangunan dan fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan.

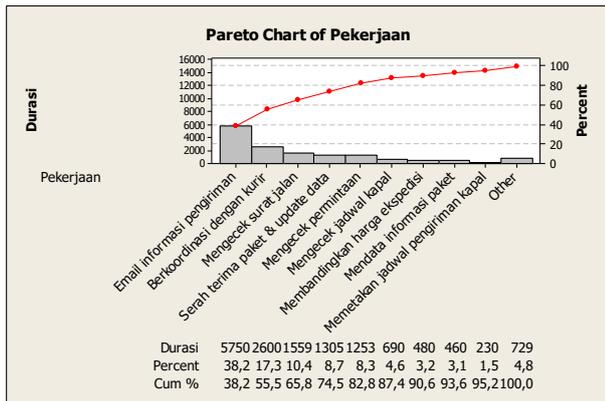
Sub Departemen *General Service* terdiri dari lima jabatan, yaitu *General Service Supervisor*, *General Affair Representative Supervisor*, *Delivery Staff*, *Vehicle Staff*, serta *Asset & Inventory Staff*. Sub Departemen *Purchasing* terdiri dari *Purchasing Supervisor*. Sedangkan Sub Departemen *Maintenance* terdiri dari *Maintenance Administration Supervisor* dan *Maintenance Administration Staff*. Total jumlah karyawan pada Departemen GA yang terlibat dalam analisis beban kerja adalah sebanyak sebelas orang.

Tabel 8. Beban Kerja Departemen GA

Jabatan	Beban Kerja	Nilai FTE	Keterangan Beban Kerja
<i>Delivery Staff</i>	15056	1,56	<i>Overload</i>
<i>General Service Supervisor</i>	12765	1,32	Normal
<i>Vehicle Staff</i>	11816	1,22	Normal
<i>Asset & Inventory Staff</i>	11805	1,22	Normal
<i>General Affair Representative Supervisor 1</i>	13489	1,4	Normal
<i>General Affair Representative Supervisor 2</i>	7447	0,77	<i>Underload</i>
<i>Purchasing Supervisor</i>	12440	1,29	Normal
<i>Maintenance Administration Supervisor</i>	11787	1,22	Normal
<i>Maintenance Administration Staff 1</i>	9911	1,03	Normal
<i>Maintenance Administration Staff 2</i>	11434	1,18	Normal

Berdasarkan hasil pengukuran yang didapatkan tersebut dapat diketahui bahwa *Delivery Staff* memiliki beban kerja berlebihan (*overload*) dengan nilai FTE sebesar 1,56 sedangkan *General Affair Representative Supervisor 2* memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*) dengan nilai FTE sebesar 0,77. Perbaikan beban kerja yang dapat dilakukan kepada *General Affair Representative Supervisor 2* adalah dengan melakukan penambahan pekerjaan yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawabnya, seperti membantu departemen lain untuk melakukan pemantauan kebutuhan fasilitas untuk menunjang produktivitas karyawan di kantor cabang sehari-hari.

Sedangkan untuk jabatan *Delivery Staff* tidak dapat dilakukan pengalihan pekerjaan dikarenakan hanya terdapat satu karyawan pada jabatan tersebut. Sebenarnya terdapat dua karyawan lagi yang membantu *Delivery Staff*, namun kedua karyawan tersebut berfokus untuk menjadi kurir dengan tanggung jawab untuk mengirimkan dan mengambil paket. Beban kerja dari *Delivery Staff* juga tidak bisa dialihkan kepada karyawan dengan jabatan yang berbeda di dalam satu departemen, dikarenakan lingkup tanggung jawab yang cukup jauh berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan analisis terhadap proses kerja dari jabatan *Delivery Staff*.



Gambar 1. Pareto Chart Delivery Staff

Hasil *Pareto Chart* menunjukkan bahwa mengirimkan email informasi pengiriman, berkoordinasi dengan kurir, mengecek surat jalan, serah terima paket & update data, dan mengecek permintaan merupakan pekerjaan-pekerjaan dengan durasi terlama yang menghabiskan sekitar 80% waktu kerja dari *Delivery Staff*. Mengirimkan email mengenai informasi pengiriman menghabiskan waktu paling banyak sekitar 38,2% dari total waktu kerja *Delivery Staff* dalam sebulan. Pekerjaan ini dilakukan untuk memberitahukan kepada pemilik paket mengenai detail informasi pengiriman, seperti nomor resi ekspedisi, jadwal kapal yang digunakan, dan lain sebagainya. Pekerjaan ini memakan waktu kerja terlama dikarenakan banyaknya jumlah email yang harus dikirimkan secara manual kepada masing-masing pemilik paket.

Simpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi beban kerja karyawan dari keenam departemen Divisi Y PT X. Hasil pengukuran beban kerja dengan pendekatan FTE terhadap enam departemen dari Divisi Y menunjukkan bahwa sebanyak 25,7% karyawan memiliki beban kerja yang masih kurang (*underload*); 62,8% memiliki beban kerja yang sudah normal, dan 11,4% memiliki beban kerja berlebih (*overload*). Hasil pengukuran beban kerja menunjukkan bahwa tiga jabatan di Departemen HR, yaitu *Training Supervisor 1*, *Training Supervisor 2*, dan *Training Staff 2* memiliki beban kerja yang masih kurang. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penambahan beberapa pekerjaan kepada ketiga jabatan tersebut sehingga didapatkan beban kerja yang lebih optimal.

Hasil pengukuran beban kerja dari Departemen QHSE menunjukkan bahwa *QA Supervisor* dan *HSE Supervisor* memiliki beban kerja berlebih, sedangkan *HSE Staff 1* dan *HSE Staff 4* memiliki beban kerja

yang masih kurang. Perbaikan yang dilakukan adalah dengan mengalihkan pekerjaan dari *QA Supervisor* kepada *HSE Staff 1* dan beberapa pekerjaan dari *HSE Supervisor* kepada *HSE Staff 4*. Hasil pengukuran beban kerja dari Departemen HRIS menunjukkan bahwa *HRIS Supervisor* dan *HRIS Staff* memiliki beban kerja yang sudah normal sehingga tidak perlu dilakukan perbaikan. Hasil pengukuran beban kerja dari Departemen IR menunjukkan bahwa *Industrial Relation Staff* memiliki beban kerja yang masih kurang sehingga dilakukan penambahan pekerjaan agar didapatkan beban kerja yang lebih optimal.

Hasil pengukuran beban kerja Departemen *Legal* menunjukkan bahwa *Legal Staff 2* memiliki beban kerja yang masih kurang sedangkan *Legal Staff 3* memiliki beban kerja yang berlebih. Perbaikan beban kerja dilakukan dengan mengalihkan beberapa pekerjaan dari *Legal Staff 3* kepada *Legal Staff 2*. Hasil pengukuran beban kerja GA menunjukkan bahwa *Delivery Staff* memiliki beban kerja berlebih sedangkan *General Affair Representative Supervisor 2* memiliki beban kerja yang masih kurang. Perbaikan dilakukan dengan cara memperbaharui program *Delivery Request & Delivery Approval* untuk mengurangi waktu yang dihabiskan oleh *Delivery Staff* untuk mengirimkan email kepada masing-masing pemilik paket. Sedangkan untuk *General Affair Representative Supervisor 2* disarankan untuk melakukan penambahan pekerjaan agar didapatkan beban kerja yang optimal.

Saran

Pengukuran beban kerja dilakukan hanya kepada enam departemen dari Divisi Y, khususnya kepada karyawan dengan pekerjaan yang bersifat administratif. Pengukuran beban kerja selanjutnya diharapkan dapat dilakukan kepada empat departemen lainnya serta jabatan lainnya dengan pekerjaan yang bersifat proyek dan bukan administratif. Selain itu, untuk tahap verifikasi selanjutnya dapat juga ditambahkan dengan melakukan metode *work sampling* dan *time study*. Hal ini bertujuan agar didapatkan hasil pengukuran beban kerja yang lengkap dengan durasi waktu yang lebih akurat sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam perencanaan sumber daya manusia Divisi Y.

Daftar Pustaka

1. Koesomowidjojo, S. R. M., *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*, Raih Asa Sukses, Jakarta, 2017.
2. Pranoto, L. H. dan Retnowati, *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PPM, Jakarta, 2019.