

Rancangan Perbaikan Beban Kerja Staf di Departemen *Purchasing* PT Insera Sena

Joan Patricia Yuwono¹, Herry Christian Palit, S.T., M.T.²

Abstract: Process of bicycle's raw materials procurement in PT Insera Sena is handled by Purchasing Department. The problem in the Purchasing Department is employee's workload at the level of Purchasing head and staff is not balanced. Workload among employees during observation is between 72.56% to 117.46% with average of workload is 97.05%. The evaluation shows that activity performed by Purchasing head and staff are not according to job description and work procedures. Some improvement plans are simulated and workload is between 82.85 % to 99.92 % with average of workload is 92.46 %. These improvement plans can save Rp 10.906.711,11 per year with assumption the minimum wage of Sidoarjo in 2013 is about Rp 1.720.000,00.

Keywords: workload, job description, purchasing

Pendahuluan

PT Insera Sena merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam produksi sepeda dan termasuk salah satu perusahaan sepeda terbesar di Indonesia. PT Insera Sena dalam proses pengadaan bahan bakunya bekerja sama dengan *supplier* dalam negeri maupun *supplier* luar negeri. Departemen yang bertanggung jawab untuk mengelola pengadaan bahan baku yang diperoleh dari berbagai *supplier* adalah Departemen Purchasing.

Departemen Purchasing PT Insera Sena terdiri dari general manager, manajer, kepala bagian Purchasing, staf Purchasing, kepala bagian import, staf import, staf operasional import dan admin Purchasing-Import. Kepala bagian Purchasing dan staf Purchasing bertanggung jawab terhadap pengadaan barang dan kedatangan barang ke Indonesia sesuai PR (*purchase requisition*) dari departemen lain yang terkait, selain itu kepala bagian Purchasing juga menjalankan tanggung jawabnya untuk memonitor staf. Kepala bagian import, staf import, dan staf operasional import bertanggung jawab terhadap pemasukan barang import ketika barang tersebut sudah berada di Indonesia. Admin Purchasing-Import bertanggung jawab dalam mengelola tugas administrasi dalam Departemen Purchasing.

Permasalahan yang terjadi dalam Departemen Purchasing ialah beban kerja antar karyawan pada level kepala bagian Purchasing dan staf Purchasing belum seimbang. General manager Departemen Purchasing menetapkan standar karyawan untuk bekerja minimal 85% dari total jam kerja operasional. Hasil wawancara dengan general manager menjelaskan bahwa beban kerja yang belum seimbang ini ditandai dengan adanya 30% karyawan yang bekerja lembur di atas 10 jam dalam tiga minggu. Penelitian ini akan mengevaluasi beban kerja masing-masing kepala bagian Purchasing dan staf Purchasing dengan harapan beban kerja antar karyawan menjadi seimbang.

Metode Penelitian

Pada bab ini akan diulas metodologi yang akan digunakan untuk mengevaluasi beban kerja masing-masing kepala bagian dan staf Departemen Purchasing.

Studi literatur yang dilakukan berkaitan dengan perhitungan dan analisa beban kerja, analisa job description serta konsep time study yang digunakan dalam penelitian ini. Hal yang selanjutnya dilakukan yaitu mempelajari prosedur kerja dan *job description* pada Departemen Purchasing dengan tujuan agar mengetahui alur proses dan bagian-bagian yang terkait dalam Departemen Purchasing. Tujuan pemahaman ini ialah agar mengetahui perbedaan antara standar kerja yang sudah tertulis dengan kegiatan-kegiatan aktual yang terjadi. Selanjutnya dilakukan pengamatan dan pengambilan data aktivitas, waktu per aktivitas, dan jumlah kejadian *idle* yang digunakan untuk perhitungan beban kerja masing-masing bagian.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: joan.patricia93@gmail.ac.id, herry@peter.petra.ac.id

Hal yang perlu dilakukan untuk menilai baik tidaknya kinerja masing-masing bagian dalam Departemen *Purchasing* ialah melakukan perbandingan antara beban kerja aktual yang terjadi dengan standar kerja yang sudah tertulis. Kegiatan-kegiatan aktual hasil pengamatan yang tidak terdapat dalam prosedur kerja maupun *job description* Departemen *Purchasing* akan dianalisa penyebabnya agar rancangan perbaikan yang diberikan dapat menjawab permasalahan yang ada. Rancangan perbaikan yang disetujui oleh pihak manajemen kemudian disimulasikan dan dibandingkan beban kerjanya dengan beban kerja sebelum perbaikan. Langkah terakhir yang dilakukan ialah memberikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Departemen *Purchasing* di PT Insera Sena bertugas untuk mengelola pengadaan bahan baku yang diperoleh dari berbagai *supplier*. *Supplier* yang bekerja sama dengan PT Insera Sena terdiri dari *supplier* dalam negeri maupun *supplier* luar negeri. Struktur organisasi Departemen *Purchasing* sesuai dengan *Job Description* Departemen *Purchasing* terdiri dari *general manager* sebagai pimpinan Departemen *Purchasing*. Total karyawan yang terdapat dalam Departemen *Purchasing* ialah 24 orang. *General manager* membawahi satu orang manajer *Purchasing*. Manajer membawahi dua orang kepala bagian *Purchasing* dan satu orang kepala bagian *shipping import*. Kepala bagian *Purchasing* membawahi staf dan admin *Purchasing*. Staf *Purchasing* berjumlah 7 orang dan admin *Purchasing* juga berjumlah 7 orang. Kepala bagian *shipping import* membawahi staf import, staf operasional *import*, dan admin *import*. Staf *import* dan staf operasional *import* masing-masing berjumlah satu orang. Admin *import* berjumlah tiga orang.

Urutan-urutan kerja yang terdapat dalam Prosedur Kerja Departemen *Purchasing* meliputi proses pengadaan barang, proses pemasukan barang *import*, proses *claim* jika ada permintaan barang yang tidak sesuai, serta proses seleksi dan evaluasi *supplier*.

Proses pengadaan barang dimulai ketika adanya form PR yang masuk ke Departemen *Purchasing* melalui program SAP perusahaan. SAP (System Application and Product) merupakan *software* terintegrasi yang dikembangkan perusahaan untuk membantu perusahaan merencanakan dan melakukan berbagai aktivitas sehari-hari. PR adalah dokumen yang dibuat oleh internal organisasi untuk memberitahukan kepada Departemen *Purchasing* mengenai permintaan

barang terkait. PR yang telah disetujui akan diolah menjadi PO (*purchase order*). PO adalah dokumen yang berisi daftar pemesanan atas suatu barang dari pemesan ke *supplier*. *Output* dari rangkaian proses pengadaan barang ini berupa PO yang telah diterima oleh *supplier*.

Proses pemasukan barang *import* terjadi ketika PO yang dikirim ke *supplier* luar negeri dapat dipenuhi dan menghasilkan *output* berupa barang pesanan yang diterima oleh PT Insera Sena. Pengiriman barang diatur oleh Departemen *Purchasing* dan *supplier* luar negeri. Barang yang masuk ke Indonesia harus terlebih dahulu melalui regulasi pemerintah. Proses pengaturan pengiriman barang, proses pembayaran, dan proses regulasi pemerintah inilah yang tercakup dalam rangkaian proses pemasukan barang *import*.

Proses *claim* hanya dilakukan ketika barang yang masuk ke gudang PT Insera Sena tidak sesuai dengan pesanan atau didapati cacat sehingga tidak dapat digunakan untuk proses produksi. Proses *claim* dilakukan oleh staf *purchasing* dengan tujuan memberi informasi kepada *supplier* bahwa ada barang pesanan yang tidak sesuai ataupun cacat. Proses seleksi *supplier* bertujuan untuk menyeleksi calon *supplier* apakah dapat dijadikan partner kerja dalam pengadaan barang atau tidak. Keputusan *supplier* lolos seleksi atau tidak ditentukan oleh manajer. Proses evaluasi *supplier* dilakukan setiap enam bulan sekali dengan kriteria penilaian meliputi deviasi keterlambatan pengiriman, kualitas barang, kuantitas yang dapat dipenuhi, konfirmasi order, dan kecepatan tanggapan. Evaluasi masing-masing *supplier* dilakukan oleh setiap staf *purchasing* yang menangannya. Hasil analisa evaluasi *supplier* selanjutnya akan diinformasikan kepada *supplier* yang berkaitan dengan tujuan agar hubungan kerjasama berjalan lebih baik ke depannya.

Pengamatan Awal Departemen *Purchasing*

Pengamatan awal pada penelitian ini dilakukan dengan metode *work sampling*. Pengamatan dengan menggunakan metode *work sampling* bertujuan untuk mengamati apakah tenaga kerja dalam kondisi kerja atau menganggur (Meyers, et al [1]). Pengamatan dilakukan terhadap 2 orang kepala bagian *purchasing* dan 7 orang staf *purchasing* pada tanggal 17 September 2013 hingga 5 Oktober 2013. Staf *purchasing* itu sendiri dibedakan menjadi dua bagian menurut *supplier* yang ditangani sehari-hari, yaitu regular staf dan project staf. Regular staf ialah staf *purchasing* yang menangani *supplier* yang memasok bahan-bahan baku kebutuhan produksi sehari-hari, sedangkan project staf ialah staf *purchasing* yang menangani *supplier* yang memasok

bahan-bahan untuk kebutuhan event khusus atau proyek tertentu.

Jumlah regular staf yang diamati ialah 5 orang dari total 7 orang staf *purchasing*, selanjutnya akan didefinisikan sebagai Regular Staf 1 hingga Regular Staf 5. Jumlah project staf yang diamati ialah 2 orang, selanjutnya akan didefinisikan sebagai Project Staf 1 dan Project Staf 2. Kepala bagian *purchasing* akan didefinisikan sebagai Kabag 1 dan Kabag 2.

Angka persentase produktif masing-masing karyawan Departemen *Purchasing* dengan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dan tingkat ketelitian sebesar 5.7% hingga 7.61% yaitu berkisar antara 86.27% hingga 92.45%. Angka produktif masing-masing kepala bagian *purchasing* dan staf *purchasing* yang diamati tergolong tinggi dengan rata-rata sebesar 90.03%. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan kepala bagian *purchasing* dan staf *purchasing* selama jam kerja akan dianalisa lebih lanjut dengan menggunakan *time card*.

Pengamatan Departemen *Purchasing* dengan *Time Card*

Pengamatan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas Departemen *Purchasing* dilakukan dengan menggunakan *time card*. *Time card* merupakan salah satu media yang digunakan untuk mengontrol performance kerja (Meyers, et al [1]). Pengisian *time card* ini dilakukan oleh kepala bagian dan staf *Purchasing* selama 17 September 2013 hingga 5 Oktober 2013. Informasi yang terdapat dalam *time card* antara lain aktivitas yang dilakukan, nama *supplier* yang ditangani, serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas tersebut. Aktivitas-aktivitas yang terdapat pada *time card* disusun sesuai dengan aktivitas yang terdapat dalam *job description* dan prosedur kerja Departemen *Purchasing*.

Aktivitas-aktivitas tersebut berdasarkan frekuensi pengerjaannya dikelompokkan menjadi aktivitas rutin dan *conditional*. Aktivitas yang bersifat rutin merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh Departemen *Purchasing*. Frekuensi kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam aktivitas rutin dilakukan harian, mingguan, dan sebagainya. Aktivitas *conditional* merupakan kegiatan yang dapat terjadi sewaktu-waktu jika diperlukan.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam Departemen *Purchasing* dipengaruhi oleh kendali eksternal dan internal. Aktivitas yang dipengaruhi oleh kendali eksternal merupakan aktivitas yang melibatkan pihak luar Departemen *Purchasing* seperti *supplier* atau departemen lain, sehingga waktu aktivitas juga bergantung pada waktu respon pihak luar Departemen *Purchasing*. Aktivitas yang dipengaruhi oleh kendali internal merupakan

aktivitas yang dilakukan dalam Departemen *Purchasing* itu sendiri tanpa melibatkan pihak luar dalam pengerjaannya.

Aktivitas-aktivitas yang teramati antara lain membuat PO, mengirim PO ke *supplier*, *follow up* PO, *update* konfirmasi PO di SAP, *follow up* barang ke *supplier*, koresponden e-mail, mengatur *shipment*, membuat *shipping document*, *follow up shipment*, mengatur pembayaran dan mengirim *invoice* ke *accounting*, melengkapi data webclaim, mengirim report *claim* ke *supplier*, memperbarui data SAP dan webclaim, *maintain* produk *development*, melakukan penawaran harga, *maintain info record*, mengatur jadwal kunjungan *supplier* dan menemani tamu, *meeting*, tutor atau *training*, *forecast*, cek barang karantina, *follow up* barang yang sudah masuk, merekap data, *request* SO DO, *update* informasi untuk internal (export, PPIC, RnD, *accounting*, warehouse), lain-lain, dan *idle*.

Analisa Beban Kerja Karyawan Departemen *Purchasing* Berdasarkan *Time Card*

Beban kerja masing-masing karyawan Departemen *Purchasing* dianalisa dengan cara membandingkan jam kerja operasional dan total waktu kerja aktual yang didapatkan dari *time card* selama pengamatan. Jam kerja operasional dihitung dari akumulasi jam kerja selama tiga minggu pengamatan. Jam kerja operasional Departemen *Purchasing* meliputi hari Senin hingga Jumat pukul 08.00 hingga pukul 16.30 dengan waktu istirahat pukul 11.45–13.00, sedangkan hari Sabtu pukul 08.00–11.45. *General manager* Departemen *Purchasing* menetapkan standar minimal 85% dari total jam kerja operasional untuk seorang karyawan melakukan aktivitas pekerjaannya. Beban kerja masing-masing karyawan dalam Departemen *Purchasing* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Beban kerja karyawan selama tiga minggu pengamatan

Karyawan yang Diamati	Beban Kerja
Regular Staf 1	116.26%
Regular Staf 2	96.56%
Regular Staf 3	94.59%
Regular Staf 4	78.30%
Regular Staf 5	105.34%
Project Staf 1	96.91%
Project Staf 2	72.56%
Kabag 1	117.46%
Kabag 2	95.45%

Beban kerja didapatkan dari perbandingan antara jam kerja operasional dengan jam kerja aktual yang teramati dalam *time card*. Rata-rata beban kerja karyawan Departemen *Purchasing* ialah 97.05%,

Waktu pembuatan PO yang digunakan sebagai acuan ialah waktu pembuatan PO Kabag 2 karena waktu pembuatan PO Kabag 2 dinilai valid dan paling cepat. Waktu rata-rata minimum Kabag 2 membuat satu item PO ialah 0.4412 menit dan waktu rata-rata maksimum ialah sebesar 1.25 menit. Waktu rata-rata ini kemudian dikalikan dengan *performance rating* (p) Kabag 2 yaitu sebesar 1.28 untuk mendapatkan waktu normal (W_n). Penilaian *performance rating* dilakukan oleh manajer Departemen *Purchasing*. Perhitungan waktu normal (W_n) dilakukan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut.

$$W_n = W_s \times p \quad (1)$$

Waktu normal pembuatan PO dari hasil perhitungan berkisar antara 0.5647 menit hingga 1.6 menit atau dengan kata lain 36 detik hingga 96 detik. Waktu ini dapat digunakan untuk waktu standar karyawan dalam membuat satu item PO. Rata-rata waktu normal minimum dan maksimum tersebut ialah 1.08235 menit. Rata-rata waktu normal ini disimulasikan ke dalam waktu pembuatan PO masing-masing karyawan yang diamati. Total waktu pembuatan PO setelah simulasi berkurang dari 3470 menit menjadi 2802 menit. Hal ini berarti bahwa masih ada 668 menit yang dapat dialokasikan untuk aktivitas lain. Beban kerja karyawan setelah penetapan standar waktu menjadi berkurang, kecuali Regular Staf 1, Kabag 1, dan Kabag 2. Hal ini disebabkan karena waktu pembuatan item PO ketiga karyawan tersebut lebih cepat daripada waktu baku.

Pengurangan Aktivitas *Meeting*

Aktivitas terbesar kedua yang memakan waktu sebanyak 11,86% ialah aktivitas *meeting*. *Meeting* koordinasi internal Departemen *Purchasing* dilakukan setiap hari Senin, sedangkan *meeting midterm* dilakukan setiap hari Kamis. *Meeting* koordinasi dengan *supplier* dilakukan pada periode waktu tertentu sesuai dengan jadwal tiap *supplier*. *Meeting* koordinasi internal *Purchasing* dan *meeting* koordinasi dengan *supplier* maupun departemen lain merupakan aktivitas yang tidak dapat dikurangi karena aktivitas tersebut sangat dibutuhkan untuk mendukung kelancaran kinerja Departemen *Purchasing*. *Meeting midterm* merupakan *meeting* dengan Departemen PPIC untuk membahas PO yang belum dikonfirmasi oleh *supplier*. Rancangan perbaikan ini dilakukan dengan menghilangkan *meeting midterm* dan sebagai gantinya dapat melaporkan dokumen kepada Departemen PPIC mengenai PO yang belum dikonfirmasi oleh *supplier* beserta solusinya. Departemen PPIC dapat dihadirkan dalam *meeting*

koordinasi internal Departemen *Purchasing* apabila sangat dibutuhkan. *Meeting* koordinasi internal Departemen *Purchasing* menghabiskan waktu sebesar 1292 menit selama tiga minggu pengamatan. Rata-rata setiap karyawan mengikuti *meeting* ini ialah 48 menit per minggu, sehingga *meeting* koordinasi internal Departemen *Purchasing* dapat dilakukan setidaknya satu jam per minggu. Beban kerja karyawan Project Staf 2 tidak berkurang karena karyawan tersebut tidak mengikuti aktivitas *meeting midterm*. Beban kerja karyawan setelah rancangan perbaikan ini rata-rata mengalami penurunan sebesar 4.06%. Hal ini dapat mengalokasikan waktu sebesar 2140 menit yang dapat digunakan untuk aktivitas lain.

Penggantian *Job Description* Regular Staf 4 Sebagai Staf *Shipment*

Rancangan perbaikan ini berupa adanya staf *shipment* khusus yang diambil dari karyawan Departemen *Purchasing* yang ada, sebagai contoh di sini ialah Regular Staf 4. Seluruh aktivitas *shipment* karyawan Departemen *Purchasing* dibebankan pada Regular Staf 4. Aktivitas yang berkaitan dengan *shipment* ini antara lain mengatur *shipment*, *follow up shipment*, membuat *shipping document*, serta mengatur pembayaran dan mengirim *invoice* ke accounting.

Aktivitas yang berkaitan dengan pembuatan dan *follow up* PO, *follow up* barang, koresponden e-mail, *maintain info record*, *maintain* produk *development*, serta seluruh aktivitas *claim* Regular Staf 4 dialihkan kepada Regular Staf 3. Proyek cek karantina Regular Staf 4 dialihkan kepada Regular Staf 2. Beban kerja karyawan rata-rata berkurang setelah rancangan perbaikan ini. Beban kerja karyawan yang bertambah ialah Regular Staf 2, Regular Staf 3, dan Regular Staf 4 yang selanjutnya didefinisikan sebagai Staf *Shipment*. Beban kerja yang masih di bawah standar minimal 85% sekarang ada pada karyawan Project Staf.

Pengembalian *Job Description* Departemen *Purchasing*

Analisa *job description* kepala bagian dan staf Departemen *Purchasing* menunjukkan bahwa *job description* tertulis tidak sesuai dengan pelaksanaannya. Kepala bagian mengerjakan beberapa tugas dan tanggung jawab staf, demikian juga staf mengerjakan beberapa tugas dan tanggung jawab kepala bagian. Rancangan perbaikan ini berusaha untuk mengembalikan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan Departemen *Purchasing* ke *job description* tertulis. Aktivitas *maintain* produk *development* dan melakukan penawaran harga yang pada

pelaksanaannya dilakukan oleh kepala bagian dan staf menjadi dilakukan oleh kepala bagian saja sesuai *job description* tertulis. Aktivitas yang berkaitan dengan *claim* dan aktivitas mengatur jadwal kedatangan *supplier* yang dilakukan oleh kepala bagian dialihkan ke staf sesuai *job description* tertulis. Aktivitas pengadaan barang yang dilakukan oleh kepala bagian dipindahkan ke beberapa staf dengan tujuan agar beban kerja seimbang. Aktivitas pengadaan barang yang dimaksud ialah membuat PO, mengirim PO ke *supplier*, *follow up* PO dan barang, *update* konfirmasi PO di SAP, dan koresponden e-mail.

Aktivitas pengadaan barang Kabag 1 dipindahkan sebesar 50% ke Project Staf 1 dan 50% ke Project Staf 2. Bentuk pemindahan aktivitas pengadaan barang ini dilakukan dengan memindahkan *supplier* yang ditangani dengan asumsi *load* setiap *supplier* sama. Kabag 1 menangani 28 *supplier*, dengan demikian *supplier* yang dipindahkan ke Project Staf 1 dan Project Staf 2 masing-masing sebanyak 14 *supplier*.

Aktivitas pengadaan barang Kabag 2 dipindahkan sebesar 50% ke Regular Staf 5, 20% ke Regular Staf 3, dan sisanya masih dilakukan oleh Kabag 2. Kabag 1 menangani 6 *supplier*, dengan demikian *supplier* yang dipindahkan ke Regular Staf 5 sebanyak 3 *supplier*, Regular Staf 3 sebanyak 1 *supplier* dan 2 *supplier* ditangani oleh Kabag 2.

Beban kerja beberapa karyawan bertambah dan ada juga yang berkurang. Karyawan yang memiliki beban kerja masih di bawah 85% ialah Project Staf 2. Beban kerja kepala bagian memiliki rata-rata 88,89%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa masing-masing kepala bagian masih memiliki waktu untuk menjalankan tanggung jawabnya untuk memonitor staf.

Perbandingan Beban Kerja Sebelum dan Setelah Keseluruhan Rancangan Perbaikan

Perbedaan beban kerja masing-masing karyawan awal dan setelah beberapa rancangan perbaikan disimulasikan dapat dilihat pada Tabel 2. Beban kerja karyawan selama pengamatan sebelum beberapa rancangan perbaikan disimulasikan yaitu berkisar antara 71.73% hingga 119.36% dengan rata-rata 95.96%. Beban kerja ini merupakan beban kerja yang didapatkan dari waktu normal pembuatan PO. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan lembur, namun ada pula beberapa karyawan yang masih memiliki waktu menganggur.

Tabel 2. Perbandingan beban kerja sebelum dan setelah rancangan perbaikan

Karyawan yang Diamati	Sebelum Rancangan Perbaikan	Setelah Rancangan Perbaikan
Regular Staf 1	118.85%	92.39%
Regular Staf 2	95.20%	92.22%
Regular Staf 3	91.35%	97.35%
Regular Staf 4 sebagai Staf <i>Shipment</i>	76.20%	99.92%
Regular Staf 5	102.66%	99.02%
Project Staf 1	91.14%	90.63%
Project Staf 2	71.73%	82.85%
Kabag 1	119.36%	89.56%
Kabag 2	97.19%	88.23%

Rata-rata beban kerja setelah beberapa usulan rancangan perbaikan disimulasikan yaitu berkisar antara 82.85% hingga 99.92%, dengan rata-rata 92.46%. Beban kerja setelah rancangan perbaikan tidak menunjukkan adanya karyawan yang lembur sehingga selanjutnya dilakukan perhitungan biaya untuk mengetahui besarnya biaya gaji lembur yang dapat disimpan dan dialihkan untuk keperluan perusahaan yang lain.

Asumsi yang digunakan yaitu beban gaji karyawan Rp 1.720.000,00 per orang dalam sebulan sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten Sidoarjo tahun 2013. Jam kerja operasional dalam sebulan yaitu Senin hingga Jumat masing-masing 8 jam 30 menit dengan waktu istirahat 1 jam 15 menit dan hari Sabtu bekerja 3 jam 45 menit. Asumsi sebulan terdiri dari 4 minggu. Beban gaji karyawan per jam hasil perhitungan yaitu sebesar Rp 10.750,00.

Biaya yang dapat disimpan selama setahun untuk mengalihkan beban gaji lembur yaitu sebesar Rp 10.906.711,11. Hal ini menunjukkan bahwa rancangan perbaikan menetapkan standar waktu pembuatan PO, mengurangi aktivitas *meeting*, menetapkan staf *shipment*, dan mengembalikan *job description* layak untuk diterapkan sehingga perusahaan dapat mengalihkan biaya gaji lembur untuk keperluan lain.

Beberapa tanggung jawab utama yang dilakukan oleh kepala bagian *Purchasing*, staf *Purchasing* dan staf *Shipment* akan dijabarkan selanjutnya. Kepala bagian *Purchasing* bertanggung jawab untuk memonitor staf dan memberi masukan ke manajer, bertanggung jawab terhadap ketepatan waktu pembelian dan kedatangan barang berdasarkan PR, serta menjalankan fungsi 5R dan nilai *safety* di Departemen *Purchasing*. Staf *Purchasing* bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan pembelian sesuai dengan PR dari departemen lain yang terkait, bertanggung jawab untuk menyelesaikan kasus atau *claim*, serta menjalankan fungsi 5R dan nilai *safety* di Departemen *Purchasing*. Staf *shipment* bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan urusan pengiriman barang dari *supplier*

serta menjalankan fungsi 5R dan nilai *safety* di Departemen *Purchasing*.

Perijinan Kerja Lembur

Beberapa karyawan diamati bekerja di luar jam kerja Departemen *Purchasing* atau dapat dikatakan lembur. Pilihan untuk bekerja lembur selama ini diputuskan oleh karyawan sendiri jika merasa pekerjaannya belum selesai. Aktivitas terbesar yang dilakukan karyawan Departemen *Purchasing* pada saat jam lembur ialah aktivitas koresponden e-mail. Aktivitas lainnya yang memiliki persentase cukup besar ialah aktivitas *follow up* dan aktivitas yang berkaitan dengan *shipment*. Beberapa aktivitas yang dilakukan pada saat jam lembur tersebut seharusnya dapat dilakukan pada saat jam kerja, akan tetapi ada aktivitas-aktivitas yang melibatkan kendali eksternal sehingga pelaksanaannya harus melebihi jam kerja. Contoh aktivitas terkait ialah menemani tamu maupun *meeting* dengan *supplier*. Aktivitas ini memang harus dilakukan pada saat jam lembur jika jadwal kedatangan *supplier* di luar jam kerja Departemen *Purchasing*.

Aktivitas koresponden e-mail dan aktivitas *follow up* juga melibatkan kendali *supplier*. Beberapa alasan yang menyebabkan kedua aktivitas tersebut harus dikerjakan pada jam lembur yaitu karena adanya perbedaan jam antar negara, harus berdiskusi cepat dengan *supplier* sebelum tanggal jatuh tempo, dan lain-lain. Penelitian ini tidak meneliti mengenai faktor yang menyebabkan karyawan harus bekerja pada jam lembur.

Rancangan perbaikan ini dilakukan dengan cara menerapkan kebijakan baru mengenai jam lembur dalam bekerja untuk mendukung sistem Departemen *Purchasing*. Seorang karyawan yang hendak lembur meminta perijinan terlebih dahulu kepada *general manager* atau manajer Departemen *Purchasing* beserta uraian pekerjaan yang dikerjakan pada jam lembur.

Simpulan

Kondisi beban kerja kepala bagian dan staf Departemen *Purchasing* belum seimbang. Beban kerja karyawan selama pengamatan yaitu berkisar antara 72.56% hingga 117.46% dengan rata-rata 97.05%. Rancangan perbaikan yang dapat diterapkan agar beban kerja kepala bagian dan staf Departemen *Purchasing* menjadi seimbang antara lain menetapkan standar waktu pembuatan PO, mengurangi aktivitas *meeting*, menetapkan staf *shipment*, mengembalikan *job description* Departemen *Purchasing* sesuai dengan *job description* dan prosedur kerja tertulis, serta pengadaan form perijinan lembur.

Rancangan perbaikan tersebut disimulasikan dan

persentase beban kerja setelah rancangan perbaikan berkisar antara 82.85% hingga 99.92% dengan rata-rata 92.46%. Biaya gaji lembur yang dapat disimpan dengan asumsi Upah Minimum Kabupaten Sidoarjo tahun 2013 sebesar Rp 1.720.000,00 ialah sebesar Rp 10.906.711,11 dalam setahun.

Daftar Pustaka

1. Meyers, Fred E., et al, Motion and Time Study for Lean Manufacturing Third Edition, Pearson Education, Inc, United States of America, 2002.

