

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah (Lubis, 2017).

Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial (Istiqomah *et al.*, 2022).

Manusia memiliki peran penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan kondisi para pekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan memiliki beban kerja yang berbeda tergantung dari jenis pekerjaan yang dilakukan.

Tenaga kerja merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Ketenagakerjaan dikelola oleh salah satu departemen yang biasa disebut HR (*Human Resources*). Hal-hal yang terkait dengan ketenagakerjaan pada perusahaan akan dikelola oleh Departemen HR. Departemen *Human Resources* Beiersdorf memiliki dan menerapkan segala bentuk kebijakannya terkait sumber daya manusia agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Beiersdorf merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur yang berfokus untuk memproduksi berbagai macam produk *Skincare* dan *Healthcare*. Beiersdorf telah melakukan pengembangan regional di Benua Amerika, Afrika, Asia Pasifik, dan Eropa. Pada Benua Asia Beiersdorf mengembangkan perusahaannya di berbagai negara, salah satunya di Indonesia. Di Indonesia, Beiersdorf memiliki 2 lokasi yang berpusat di Jakarta dan Malang. Beiersdorf Jakarta sebagai DC (*Distribution Center*) memiliki fokus pada pendistribusian dan pemasaran produk NIVEA dan Hansaplast, sedangkan Malang sebagai PC (*Production Center*) berfokus dalam melakukan produksi produk NIVEA dan Hansaplast yang akan di distribusikan kepada masyarakat.

Sebagai perusahaan multinasional yang memiliki standar kualitas yang tinggi, Beiersdorf memiliki serangkaian audit rutin yang sudah dijadwalkan setiap tahunnya. Menurut Rustam *et al.* (2018), audit adalah kegiatan pemeriksaan dan evaluasi terhadap suatu organisasi, mulai dari sistem, proses, hingga produknya. Tujuan dari audit yaitu untuk memverifikasi bahwa data yang dievaluasi oleh audit telah berjalan sesuai standar, regulasi, dan praktik yang berlaku. Kegiatan audit perlu dilakukan karena kegiatan ini dapat membantu untuk mendeteksi dan

mencegah potensi kecurangan suatu perusahaan. Beberapa audit rutin yang terjadwal, antara lain audit dalam bidang kesehatan dan keselamatan yaitu audit BPOM, bidang sosial yaitu SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*), serta bidang menjamin mutu yaitu ISO (*International Organization for Standardization*) dan QMS (*Quality Management System*) Internal.

Audit terakhir yang dilaksanakan pada 30 Agustus – 01 September 2022 adalah Global QMS Internal Audit. QMS Audit merupakan audit yang paling krusial dimana audit dilaksanakan dengan penilaian mulai dari prosedur, pelaksanaan, evaluasi hingga *improvement* yang dilakukan untuk meningkatkan *hygiene*. Audit ini penting karena bertujuan untuk verifikasi kualitas produk yang diproduksi di Indonesia. Dari hasil QMS Internal Audit terdapat temuan pada department QM (*Quality Management*).

Departemen *Quality Management* adalah departemen yang bertugas untuk melakukan semua aktivitas analisis kualitas bahan baku dan juga produk untuk memastikan bahwa dokumentasi proses produksi dilakukan dengan baik dan senantiasa sesuai dengan standar yang telah ditentukan, baik standar nasional, regional maupun global. Departemen *Quality Management* memiliki divisi diantaranya, TPI (*Team Process Improvement*) *Product*, TPI (*Team Process Improvement*) *Packaging*, QA (*Quality Analyst*) & GMP (*Good Manufacturing Practices*), QC (*Quality Control*) dan *Plant Hygenist*. *Finding Audit* tersebut ditemukan pada divisi QC (*Quality Control*) yaitu beberapa pengujian sampel yang tidak dilakukan, sehingga berdampak terhadap operasional bisnis. Dimana divisi QC (*Quality Control*) memiliki tugas, yaitu:

- a. Memantau dan menguji perkembangan semua produk yang diproduksi oleh perusahaan.
- b. Memastikan kualitas barang produksi sesuai standar agar lulus pemeriksaan.
- c. Melakukan dokumentasi inspeksi dan tes yang dilakukan pada produk di Perusahaan.
- d. Menverifikasi kualitas produk.
- e. Merekomendasikan pengolahan ulang produk-produk berkualitas rendah.

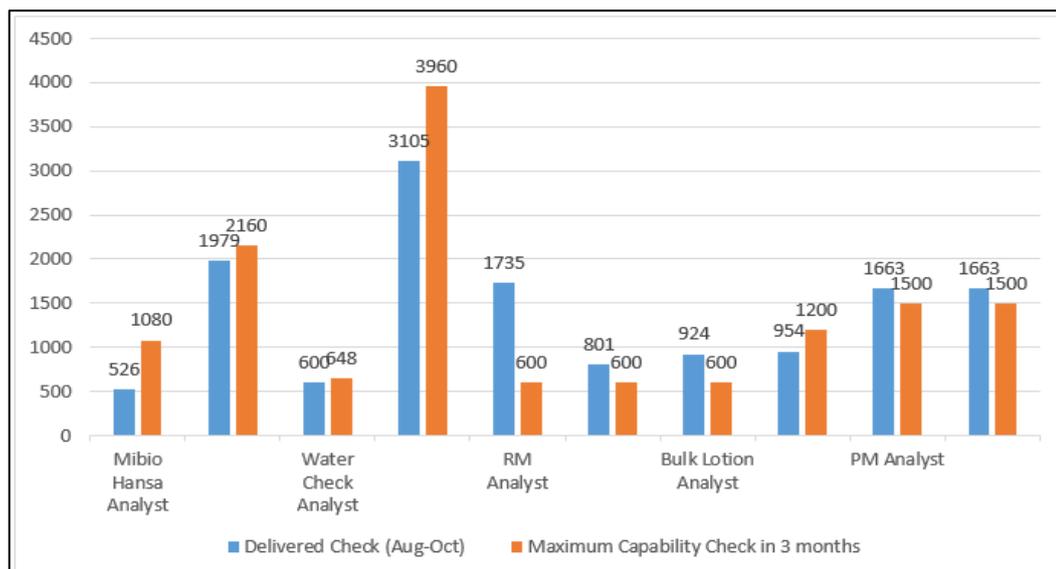
Disisi lain, berdasarkan pengamatan yang dilakukan terlihat bahwa karyawan khususnya pada divisi QC (*Quality Control*) sering melakukan lembur.

Tabel 1. Data Lembur Karyawan QC Dalam 4 (empat) Bulan

No	Nama Karyawan	Sub Divisi	Total Jam Lembur per Bulan			
			Agustus	September	Oktober	November
1	Agus Syam Supriadi	<i>Physical & Chemical Analyst</i>	4,5	54	76	64,5
2	Tri Eri Yulaecha		7	43,5	74,5	71
3	Slamet Hariyadi		0	57,5	89	64
4	Abdillah Amin		0	48,5	61	61
5	Misalfa Nursalim	<i>Incoming RMPM</i>	13,5	25,5	26,5	43
6	Robby Kurniansah		8	22,5	46,5	60,5
7	Suryo Purnomo	<i>Microbiology Analyst</i>	5,5	11	26	19,5
8	Bondan Surya Anggara		20	7	12	12,5
9	Yusuf Andika		11,5	8	31	21

Sumber: Data diolah Penulis (2023)

Dari Tabel 1, dapat dilihat bahwa karyawan karyawan yang bernama Agus Syam, Tri Eri dan Slamet Hariyadi melakukan lembur melebihi waktu yang ditentukan pada Undang-Undang yaitu diatas 72 jam dalam satu bulan, sehingga penyebab terjadinya lembur diakibatkan ketidakseimbangan antara tugas dan kapasitas *analyst* yang dapat dilihat pada data sampel berikut ini:



Gambar 1. Grafik Sampel Selama 3 (tiga) Bulan.

Sumber: PT Beiersdorf Indonesia (2022)

Keterangan:

- *Delivered Check*: Sampel produk sampai di Pabrik selama bulan Agustus – Oktober 2022.
- *Maximum Capability Check in 3 months*: Karyawan mampu melakukan analisis sampel selama 3 bulan.

Dari Gambar 1, dapat dilihat bahwa sampel yang diterima oleh RM (*Raw Material*) Analyst, Bulk Lotion Analyst, dan PM (*Packaging Material*) Analyst telah melebihi kapasitas sampel yang dapat dianalisis, yaitu:

- *RM Analyst*: masing-masing menerima sampel produk sebanyak 1735 dan 801, tetapi *analyst* hanya mampu menganalisis sebanyak 600 sampel dalam 3 bulan.
- *Bulk Lotion Analyst (1)*: menerima sampel produk sebanyak 801, tetapi *analyst* hanya mampu menganalisis sebanyak 600 sampel dalam 3 bulan.
- *PM (Packaging Material) Analyst*: masing-masing menerima sebanyak 1663 sampel produk, tetapi *analyst* hanya mampu menganalisis sebanyak 1500 sampel dalam 3 bulan.

Dari data sampel selama 3 bulan, disimpulkan bahwa beban kerja yang diterima karyawan tinggi. Beban kerja adalah sejumlah volume pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan dan menjadi tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikannya (Mahawati *et al.*, 2021). Menurut Undang-Undang Cipta Kerja No. 11 tahun 2020 pasal 77 ayat (2), karyawan dapat dikatakan bekerja sampai lembur ketika waktu kerja telah melebihi waktu kerja berikut:

- a. 7 (tujuh) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 8 (delapan) jam sehari
- b. dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah.

Kemudian untuk jam lembur yang ditentukan pada Undang-Undang Cipta Kerja No.11 tahun 2020 pasal 78 ayat (1) dikatakan bahwa: “Pengusaha yang

memperkerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 77 ayat (2) harus memenuhi syarat:”

- a. Ada persetujuan pekerja/buruh yang bersangkutan; dan
- b. Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling lama 4 (empat) jam dalam 1 (satu) hari dan 18 (delapan belas) jam dalam 1 (satu) minggu.

Dari permasalahan yang sudah dijabarkan di atas maka diperlukan analisis beban kerja untuk mengetahui beban kerja yang diterima karyawan serta untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang optimal sesuai dengan beban kerjanya. Menurut Koesomowidjojo (2017), analisis beban kerja adalah suatu proses untuk menghitung beban kerja suatu jabatan atau pekerjaan dan kebutuhan sumber daya manusia untuk mengisi posisi atau pekerjaan tersebut. Menurut Hudaningsih dan Prayoga (2019), FTE (*Full Time Equivalent*) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam analisis beban kerja proses. *Full Time Equivalent* digunakan untuk mengukur berapa banyak karyawan tetap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Pranoto dan Retnowati (2021), analisis beban kerja adalah proses untuk menghitung volume pekerjaan. Analisis beban kerja perlu dilakukan karena memberikan banyak manfaat bagi tenaga kerja dan perusahaan. Dalam praktiknya, ada manfaat analisis beban kerja baik dari sisi SDM maupun dari sisi keuangan. Zikri & Susanty (2019) menyatakan bahwa analisis beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi dalam

waktu tertentu, pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk memperoleh informasi tentang efisiensi dan efektifitas pekerjaan.

1.2 Permasalahan

Tabel 2. Tinjauan Permasalahan

Permasalahan yang Timbul	Akar Permasalahan	Solusi
Pekerjaan utama yang tidak dapat diselesaikan dengan standar waktu yang telah dilakukan.	Terdapat ketidakseimbangan antara alat, tugas, waktu, dan jumlah tenaga kerja.	Melakukan proyek <i>workload analysis</i> pada Divisi QC (<i>Quality Control</i>).
Jam kerja lembur yang melebihi dengan aturan perundang-undangan.		

1.2.1 Permasalahan

Permasalahan yang tampak sebagai berikut:

- a. Didapatkan bahwa pekerjaan utama tidak dapat diselesaikan dengan standar yang ditentukan. Hal ini dikarenakan jumlah sampel produk yang meningkat dalam bulan Agustus – Oktober 2022, terlihat pada Gambar 1. Departemen QM (*Quality Management*) telah melihat adanya beban kerja yang berlebihan berdasarkan dari data sampel, yaitu pada *RM Analyst* sebesar 289,2%, *Bulk Lotion* sebesar 154%, dan *PM Analyst* sebesar 114% selama 3 (tiga) bulan.
- b. Jam kerja lembur yang melebihi dengan aturan perundang-undangan. Menurut Undang-Undang No.11 pasal 78 ayat (1), dikatakan bahwa:

“Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling lama 4 (empat) jam dalam 1 (satu) hari dan 18 (delapan belas) jam dalam 1 (satu) minggu”.

Didapatkan bahwa data lembur karyawan terjadi paling banyak pada bulan Oktober-November 2022 di sub-divisi *Physical Chemical analyst*, yaitu Slamet Hariyadi dengan jumlah 89 (delapan puluh enam) jam waktu lembur.

1.2.2 Akar Permasalahan

Akar masalah dari masalah tersebut sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pengamatan terjadi ketidakseimbangan antara alat, tugas, waktu, dan jumlah tenaga kerja. Dengan adanya data sampel bulan Agustus – Oktober 2022 yang tidak analisis sesuai dengan target, hal ini memungkinkan karyawan menerima beban kerja yang berlebihan, sehingga mengakibatkan karyawan QC untuk melakukan lembur dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan karyawan, terdapat kekurangan alat dalam melakukan analisis sampel.

1.2.3 Solusi

Adapun solusi yang dapat digunakan perusahaan sebagai berikut:

- a. Melakukan proyek *workload analysis* pada Divisi QC (*Quality Control*) untuk mengetahui beban kerja pada setiap karyawan dan jumlah karyawan yang optimal untuk meningkatkan produktivitas Perusahaan dengan beberapa proses yaitu:
 - Melakukan observasi selama 25 hari dengan mencatat waktu menyelesaikan aktivitas analisis sampel produk.

- Merekap data observasi dan melakukan perhitungan FTE (*Full Time Equivalent*) setiap masing-masing karyawan.
- Melakukan presentase hasil dengan beberapa Departemen terkait mengenai hasil dari *workload analysis*.

1.3 Tujuan Pembahasan Masalah

Dengan melakukan analisis ini, diharapkan dapat mengetahui beban kerja yang diterima oleh karyawan pada Divisi QC (*Quality Control*) yang kemudian hasil analisis dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam meningkatkan produktivitas yaitu dengan mengoptimalkan kinerja karyawan dan mengetahui jumlah karyawan optimal yang dibutuhkan Perusahaan.

1.4 Lingkup Kegiatan di Perusahaan

Perencanaan persiapan kegiatan proyek ini dilakukan bersama Departemen *Human Resources* dan *Quality Management* dimulai dari tujuan proyek, teknis kegiatan, dan *timeline* kegiatan. Pelaksanaan proyek *workload analysis* dilakukan dengan observasi selama 25 hari sesuai dengan divisi yang telah ditentukan pada Departemen *Quality Management*, yaitu Divisi *Quality Control* (QC). Selama 25 hari, observasi dilakukan dengan mengikuti 2 *analyst* selama 5 hari kerja untuk mencatat waktu dalam menyelesaikan aktivitas analisis sampel produk. Setelah itu, melakukan perhitungan FTE (*Full Time Equivalent*) untuk mengetahui beban kerja dari masing-masing karyawan QC, kemudian melaporkan hasil bersama dengan Departemen HR dan QM. Dengan hasil *workload analysis*, Perusahaan dapat menentukan tindak lanjut yang sesuai dengan hasil tersebut untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan.

1.5 Key Performance Indicator (KPI) Proyek

Tabel 4. Key Performance Indikator (KPI)

KPI	Parameter	Target	
		Waktu	Luaran
Melakukan <i>workload analysis</i> pada Divisi QC (<i>Quality Control</i>) PT Beiersdorf Indonesia	Melakukan observasi dengan mencatat waktu menyelesaikan aktivitas analisis sampel produk	Mengobservasi setiap <i>analyst</i> dalam 5 hari kerja (2 <i>analyst</i> per hari), sehingga total untuk 10 <i>analyst</i> adalah 25 hari. (100%)	Hasil observasi dari seluruh <i>analyst</i> 10 orang, terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> • 4 (empat) <i>Physical and Chemical Analyst.</i> • 3 (dua) <i>Microbiology Analyst.</i> • 2 (dua) <i>Incoming RMPM.</i> • 1 (dua) <i>outsources</i> pada bagian <i>microbiology.</i> (100%)
Perhitungan FTE (<i>Full Time Equivalent</i>)	Menghitung <i>workload</i> menggunakan perhitungan FTE (<i>Full Time Equivalent</i>)	Pengerjaan perhitungan FTE dilakukan selama 10 hari. (100%)	<ul style="list-style-type: none"> • Melaporkan hasil perhitungan FTE kepada Departemen HR dan QM. (100%) • Persetujuan perhitungan FTE dari pihak perusahaan untuk proses tindak lanjut. (100%)

1.6 Rencana Anggaran Proyek

Dalam melakukan proyek ini, tidak dilakukan penganggaran proyek, karena kebutuhan proyek telah disediakan oleh pihak Perusahaan. Adapun kebutuhan proyek ini, yaitu: (a) kertas observasi, (b) papan dada, (c) alat tulis, dan (d) *stopwatch*.