

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Allowance

Pemberian Kelonggaran Waktu (*Allowance*) dimaksudkan untuk memberikan waktu kepada karyawan untuk beristirahat sejenak, membuthkan waktu khusus yang berkaitan dengan hal pribadi, ISHOMA dan hal alasan-alasan lain (Wignjosoebroto, 2008). Selain itu *allowance* juga merupakan faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi waktu dan kualitas pekerjaan dari seorang pemegang jabatan. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi derajat penyesuaian waktu kerja yang akan digunakan dalam perhitungan FTE. Keterangan *allowance* penting untuk digunakan dalam perhitungan FTE selanjutnya, dapat diisi dengan kondisi umum pekerjaan yang dilakukan dalam departemen yang bersangkutan. Pada penelitian kali ini *allowance* ditentukan berdasarkan standart ketetapan perusahaan dilihat dari kriteria tenaga yang dikeluarkan, sikap kerja, dan kelelahan mata.

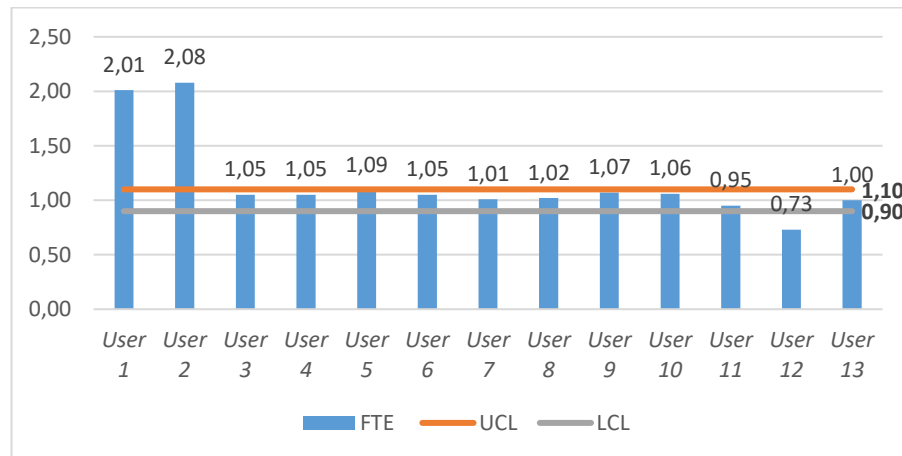
5.2 Analisis Beban Kerja dengan Metode FTE

Full Time Equivalent adalah merupakan sebuah metode yang digunakan pada analisis beban kerja yang bebariskan waktu dengan cara mengukur lama waktu penyelesaian pekerjaan dan kemudian data waktu tersebut dikonversikan ke dalam indeks waktu FTE (Dewi & Satya , 2012). Pada penelitian kali ini index penetapan FTE ditentukan langsung berdasarkan keputusan management perusahaan yaitu dimana index $>1,1$ maka dinyatakan beban kerja *overload* sebaliknya apabila index $<0,9$ maka dinyatakan beban kerja *underload*. Beban kerja dinyantakan normal/*Fit* apabila index berada pada *range* 0,9 – 1,1. Berikut adalah tabel index nilai FTE awalan dept. GA & IR:

Tabel 5.1 Tabel Nilai FTE Berdasarkan Klasifikasi Jenis

Jenis	Nama	FTE
	<i>User 1</i>	2,01
	<i>User 2</i>	2,08
	<i>User 12</i>	0,73
	<i>User 3</i>	1,05
<i>Overload</i>	<i>User 4</i>	1,05
	<i>User 5</i>	1,09
<i>Underload</i>	<i>User 6</i>	1,05
<i>Fit/Normal</i>	<i>User 7</i>	1,01
	<i>User 8</i>	1,02
	<i>User 9</i>	1,07
	<i>User 10</i>	1,06
	<i>User 11</i>	0,95
	<i>User 13</i>	1,00
Total		15,17

Berdasarkan tabel 5.1 didapatkan nilai FTE dengan total 15,17 dari pengambilan sampel 13 orang dengan terdapat 18 *jobdesc* pada dept. GA & IR. Didapatkan juga nilai FTE untuk karyawan dept. GA & IR yang >1,1 (*Overload*) sebanyak 2 orang, untuk nilai FTE <0,90 (*Underload*) sebanyak 1 orang, dan untuk nilai FTE yang berada pada *range* 0,9 – 1,1 (*Fit/Normal*) sebanyak 10 orang. Berikut adalah grafik keseimbangan beban kerja sebelum dilakukan perbaikan:



Gambar 5.1 Grafik Nilai FTE Awalan

Tabel 5.2 Tabel Nilai FTE Dept. GA & IR Awalan

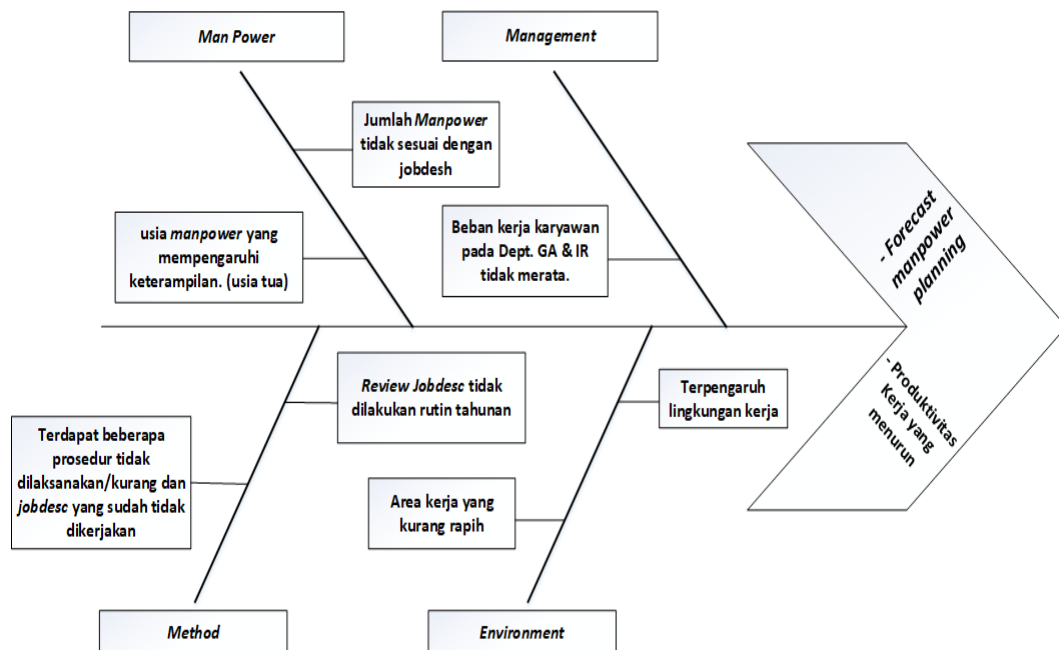
Seksi	FTE	UCL	LCL
<i>User 1</i>	2,01	1,10	0,90
<i>User 2</i>	2,08	1,10	0,90
<i>User 3</i>	1,05	1,10	0,90
<i>User 4</i>	1,05	1,10	0,90
<i>User 5</i>	1,09	1,10	0,90
<i>User 6</i>	1,05	1,10	0,90
<i>User 7</i>	1,01	1,10	0,90
<i>User 8</i>	1,02	1,10	0,90
<i>User 9</i>	1,07	1,10	0,90
<i>User 10</i>	1,06	1,10	0,90
<i>User 11</i>	0,95	1,10	0,90
<i>User 12</i>	0,73	1,10	0,90
<i>User 13</i>	1,00	1,10	0,90
Total	15,17		

Pada gambar 5.1 menunjukkan didalam grafik bahwa *user 1* dan *user 2* memiliki nilai FTE tertinggi yang tergolong *overload*. dimana nilai FTE *User 1* sebesar 2,01, dan sedangkan untuk nilai FTE *user 2* sebesar 2,08 dan untuk *user 12* memiliki index FTE 0,73 yang tergolong *underload*. Maka, perlu adanya pengurangan/penambahan beban kerja serta perbaikan agar dapat menghasilkan nilai FTE normal/*Fit*. Karena menurut (Novera, 2010) perencanaan SDM dalam sebuah organisasi/perusahaan merupakan bagian awal sangat penting dimana untuk mempersiapkan SDM yang berkompeten sesuai dengan bidang yang dikuasainya

sehingga dalam menjalankan pekerjaannya dapat mencapai efisiensi dan efektivitas kerja yang tinggi.

5.3 Analisis Sebab Akibat (*Fishbone*)

Pada gambar 5.2 menjelaskan sebab-akibat permasalahan kali ini, peneliti berusaha untuk mencari akar permasalahan yang terjadi dengan menggunakan diagram *fishbone*. Diagram *fishbone* adalah salah satu *tool* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas serta mengidentifikasi penyebab-penyebab yang timbul dari suatu permasalahan (Munarwan & Mustofa, 2014). Oleh karena itu *fishbone* pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis penyebab dari hal-hal ataupun faktor-faktor pemberlakuan untuk memperkirakan jumlah kebutuhan *man power* serta menganalisis menurunnya produktivitas kerja dari dept. GA & IR. Berikut adalah diagram *fishbone* dari permasalahan terjadi:



Gambar 5.2 Diagram *Fishbone* Proses Kerja Dept. GA & IR

Untuk *Man Power*, berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti terdapat beberapa dari karyawan dept. GA & IR yang memiliki usia lanjut dengan kurangnya ketrampilan yang dimiliki. Serta jumlah karyawan dept. GA & IR yang tidak sesuai dengan jumlah *jobdesc* yang diberikan oleh perusahaan mengakibatkan beban kerja

yang berlebih dari setiap karyawan yang terdapat pada departemen tersebut. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan manpower planning guna menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang dapat ditentukan untuk dapat mencapai tujuannya (Hasibuan, 2011).

Untuk *Management*, berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti untuk management sendiri disini belum memiliki waktu baku untuk proses kerja dari setiap karyawan di dept. GA & IR. Serta masih adanya penumpukan *jobdesc* yang mengakibatkan tidak meratanya beban kerja sehingga meningkatkan beban kerja yang berlebih kepada karyawan. Maka perlu adanya penerapan disiplin ilmu yang mengatur hubungan antara peran tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu untuk mewujudkan tujuan dari instansi/organisasi tersebut (Hasibuan, 2011).

Untuk *Method*, berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti terdapat beberapa prosedur sudah tidak terapkan ataupun terdapat beberapa prosedur yang seharusnya diterapkan tetapi tidak dilaksanakan. Selain itu perusahaan juga tidak rutin melakukan review tahunan terhadap *jobdesc* yang diberikan kepada setiap karyawannya. Hal ini mengakibatkan terdapat beberapa *jobdesc* yang sebenarnya tercantum tetapi untuk realitanya sudah tidak dilaksanakan ataupun terdapat dari beberapa karyawan yang melakukan tugas/pekerjaan yang tidak ada di *jobdesc*. Oleh karena itu dengan adanya job description yang jelas dan terukur, maka perusahaan dapat beroperasi secara teratur dan akan meningkatkan produktivitas setiap karyawannya (Hasibuan, 2011).

Untuk *Environment*, berdasarkan analisis yang telah dilakukan peneliti bahwa masih banyaknya karyawan yang terpengaruh anggota lain yang mengakibatkan fokus dalam bekerja berkurang seperti seringnya melakukan pembicaraan diluar topik pekerjaan. Dan juga ruang kerja yang berantakan mengakibatkan kualitas dalam bekerja sendiri menurun. Banyak dokumen-dokumen yang tidak terdokumentasi dengan baik. Sehingga ketika dibutuhkan cukup memakan waktu mencarinya. Lingkungan kerja yang baik adalah dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki

karakteristik dan ataupun nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak lepas dari lingkungan organisasi tersebut, serta individu yang melakukan merupakan sentrum segalanya (Gomes, 2003).

Dari hasil penelitian serta analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dirasa perlu untuk merekomendasikan strategi SDM guna meningkatkan pertimbangan dalam hal aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan yang dibebankan antara lain:

- 1) Perusahaan perlu membuat sebuah standart waktu baku dalam setiap elemen pekerjaan pada departemen GA & IR.
- 2) Rutin melakukan review *jobdesc* yang dilakukan dalam kurun waktu tahunan untuk meningkatkan produktivitas.
- 3) Melakukan review kebutuhan *man power* serta training rutin untuk meningkatkan keterampilan serta keahlian dari SDM.
- 4) Mulai mencoba untuk merapihkan serta membuat suatu perbaikan pada lingkungan kerja dimulai dari meja kerja sendiri untuk dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas.

5.4 Usulan Pemerataan Beban Kerja

Untuk mendapatkan kinerja departemen yang berkualitas dengan kuantitas yang baik, maka perusahaan dirasa perlu untuk megklasifikasikan tugas-tugas SDM-nya berdasarkan analisis jabatan (*job analysis*), uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dengan melakukan analisis jabatan, uraian pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan maka maka perusahaan akan menghasilkn kualitas serta kuantitas SDM yang dibutuhkan (Hasibuan, 2011).

Pada kesempatan kali ini peneliti berusaha untuk memberikan rekomendasi berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan. Oleh karena itu berikut rekomendasi/usulan pemerataan beban kerja untuk mengasilkn index FTE normal.

Tabel 5.3 Nilai FTE *User 1* Awalan

No	Nama	Bagian	FTE	Jumlah	Status
1.	<i>User 1</i>	Kepala Seksi GA	0,53	2,01	<i>Overload</i>
		Kepala Sub Seksi GA	1,00		
		Staff GA Medical	0,48		

Tabel 5.4 Nilai FTE *User 1* Usulan

No	Nama	Bagian	FTE	Jumlah	Status
1.	<i>User 1</i>	Kepala Seksi GA	0,53	1,01	<i>Fit</i>
		Staff GA Medical	0,48		

Tabel 5.5 Nilai FTE *User 2* Awalan

No	Nama	Bagian	FTE	Jumlah	Status
1.	<i>User 2</i>	Kepala Seksi IR	0,64	2,08	<i>Overload</i>
		Staff IR	0,35		
		Kepala Seksi CSR	0,53		
		Kepala Seksi Security	0,56		

Tabel 5.6 Nilai FTE *User 2* Usulan

No	Nama	Bagian	FTE	Jumlah	Status
1.	<i>User 2</i>	Kepala Seksi IR	0,64	0,99	<i>Fit</i>
		Staff IR	0,35		

Pada tabel 5.3 diatas, didapatkan *User 1* yang memegang 3 jabatan yaitu Kepala Seksi GA (0,53), Kepala Sub Seksi GA (1,00), dan Staff GA *Medical* (0,48) dengan total index nilai FTE 2,01. Maka solusi yang diberikan pada tabel 5.4 adalah penambahan *manpower* baru dengan pembagian jabatan Kepala Sub Seksi GA dimana hal ini dapat menurunkan index FTE menjadi 1,01 yang tergolong *Fit/normal*. Sedangkan pada tabel 5.5 didapatkan *User 2* yang memegang 4 jabatan yaitu kepala seksi IR (0,64), staff IR (0,35), kepala seksi CSR (0,53) , dan kepala seksi *security* (0,56) dengan total index FTE 2,08 yang tergolong *overload*. maka solusi yang diberikan pada tabel 5.6 adalah penambahan *manpower* dengan pembagian jabatan kepala seksi CSR dan kepala seksi *security*. Sehingga total index FTE *User 2* turun normal menjadi 1,00. Penambahan *manpower* dirasa perlu

dikarenakan agar terpenuhi kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas yang dapat berguna untuk meningkatkan kinerja dari suatu organisasi (Hasibuan, 2011). Untuk hasil pembagian jabatan terdapat didalam **LAMPIRAN 2**.

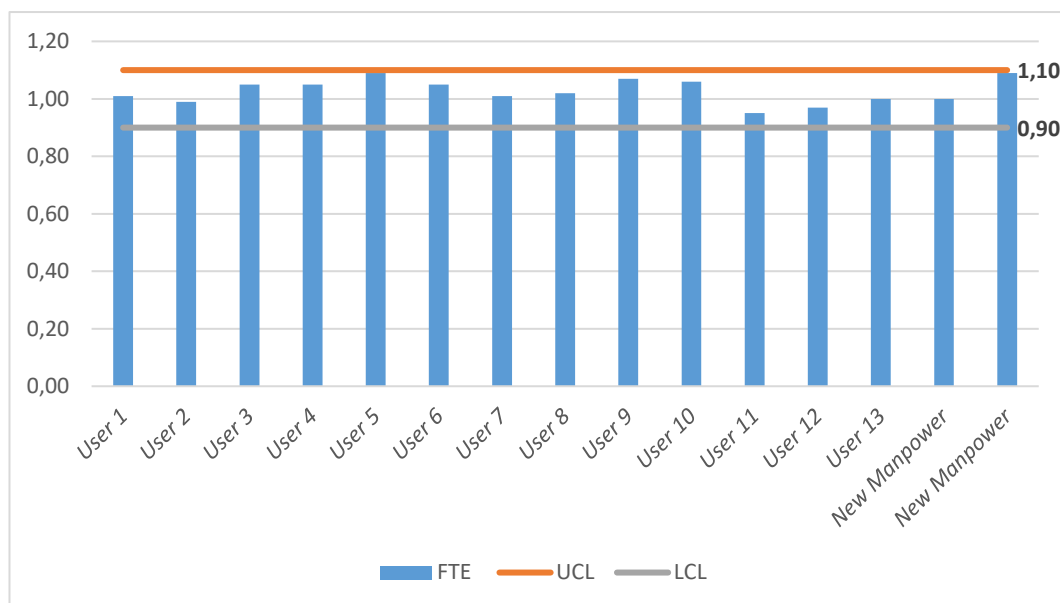
Tabel 5.7 Nilai FTE Staff Medical GA Awalan

No	Aktivitas	P	F	T	FTE	
1	Membuat payment tagihan catering					
	Menerima/meminta invoice catering	Mingguan	1	10	Menit	0,01
	Melakukan input data payment	Mingguan	1	15	Menit	0,01
2	Membuat payment tagihan Snack					
	Menerima/meminta invoice catering	Mingguan	1	10	Menit	0,00
	Melakukan input data payment	Mingguan	1	15	Menit	0,01
3	Rekap tagihan rumah sakit					
	Menerima invoice dari rumah sakit	Harian	1	5	Menit	0,06
	Melakukan pengecekan invoice	Harian	1	15	Menit	0,18
	Membuat Input data payment	Harian	1	10	Menit	0,12
4	Rekap & reimburesment kwitansi berobat					
	Menerima/meminta laporan reimburesment karyawan berobat	Harian	2	10	Menit	0,05
	Melakukan pengecekan kwitansi pada input data yang dilakukan admin medical	Harian	2	1	Menit	0,07
	Mengirim kwitansi karyawan berobat ke atasan GA	Harian	2	3	Menit	0,01
	Menerima pencairan dana dan melakukan pembagian dana berdasarkan karyawan yang mengajukan dana obat	Harian	2	2	Menit	0,15
	Pendistribusian dana obat kepada karyawan pengaju	Harian	2	4	Menit	0,15
5	Rekap kwitansi kacamata, perawatan gigi, dll jatah karyawan tetap					
	Menerima/meminta rekap kwitansi kacamata, perawatan gigi, dll jatah karyawan tetap	Bulanan	2	10	Menit	0,00
	Melakukan pengecekan kwitansi dan melakukan input data	Bulanan	2	1	Menit	0,00
	Mengirim kwitansi karyawan berobat ke atasan GA	Bulanan	2	3	Menit	0,00
	Menerima pencairan dana dan melakukan pembagian dana berdasarkan karyawan yang mengajukan dana obat	Bulanan	2	2	Menit	0,00
	Pendistribusian dana obat kepada karyawan pengaju	Bulanan	2	4	Menit	0,00
6	Membuat payment tagihan Koperasi					
	Menerima/meminta invoice koperasi	Mingguan	1	10	Menit	0,00
	melakukan input data payment	Mingguan	1	15	Menit	0,01
7	Membuat Payment Tagihan Service					
	Menerima/meminta invoice service	Mingguan	1	10	Menit	0,00
	Melakukan input data payment	Mingguan	1	15	Menit	0,01
	Total					0,73

Tabel 5.8 Nilai FTE Staff *Medical GA Usulan*

No	Aktivitas	P	F	T	FTE	
1	Membuat payment tagihan catering					
	Menerima/meminta invoice catering	Mingguan	1	5	Menit	0,00
	Melakukan input data payment	Mingguan	1	15	Menit	0,01
	Melakukan pengecekan catering	Harian	1	1	Jam	0,15
	Sidak & evaluasi catering	Tahunan	4	1	Hari	0,02
2	Membuat payment tagihan Snack					
	Menerima/meminta invoice catering	Bulanan	1	5	Menit	0,00
	Melakukan input data payment	Bulanan	1	15	Menit	0,00
	Melakukan pengecekan snack	Harian	1	15	Menit	0,04
3	Rekap tagihan rumah sakit					
	Menerima invoice dari rumah sakit	Harian	1	5	Menit	0,01
	Melakukan pengecekan invoice	Harian	1	10	Menit	0,12
	Membuat payment	Harian	1	10	Menit	0,12
	Menerima konfirmasi pihak rumah sakit	Harian	1	5	Menit	0,06
	Membantu mempersiapkan sarana MCU	Tahunan	1	4	Jam	0,00
	Membantu mempersiapkan sarana donor darah	Tahunan	4	2	Jam	0,01
4	Rekap & reimburesment kwitansi berobat					
	Menerima/meminta laporan reimburesment karyawan berobat	Harian	2	10	Menit	0,05
	Melakukan pengecekan kwitansi pada input data yang dilakukan admin medical	Harian	2	1	Menit	0,07
	Mengirim kwitansi karyawan berobat ke atasan GA	Harian	2	3	Menit	0,01
	Menerima pencairan dana dan melakukan pembagian dana berdasarkan karyawan yang mengajukan dana obat	Harian	2	2	Menit	0,15
	Pendistribusian dana obat kepada karyawan pengaju	Harian	2	4	Menit	0,07
5	Rekap kwitansiacamata,perawatan gigi, dll jatah karyawan tetap					
	Menerima/meminta rekap kwitansiacamata,perawatan gigi, dll jatah karyawan tetap	Mingguan	2	10	Menit	0,01
	Melakukan pengecekan kwitansi dan melakukan input data	Mingguan	2	2	Menit	0,01
	Mengirim kwitansi karyawan berobat ke atasan GA	Mingguan	2	3	Menit	0,00
	Menerima pencairan dana dan melakukan pembagian dana berdasarkan karyawan yang mengajukan dana obat	Mingguan	2	2	Menit	0,01
	Pendistribusian dana obat kepada karyawan pengaju	Mingguan	2	4	Menit	0,07
6	Membuat payment tagihan koperasi					
	Menerima/meminta invoice koperasi	Bulanan	1	10	Menit	0,00
	melakukan input data payment	Bulanan	1	15	Menit	0,00
Total					0,97	

Pada tabel 5.7 didapatkan *User 12* yang memegang jabatan sebagai staff GA *medical plant* karawang dengan index FTE 0,73 yang tergolong *underload*. Maka peneliti memberikan usulan pada tabel 5.8 dengan penambahan beban kerja untuk meningkatkan nilai FTE yang mengacu pada hasil *docking* (rapat) dimana terdapat penambahan beban kerja serta penghapusan *jobdesc* pada staff GA *medical* (KRW). Sehingga total index FTE *User 12* naik normal menjadi 0,97.



Gambar 5.3 Grafik Nilai FTE Usulan

Berdasarkan hasil perhitungan pada gambar 5.3, peneliti dapat memberikan usulan yang dapat meningkatkan nilai FTE menjadi normal/*fit* pada departemen GA & IR. terbukti pada grafik diatas nilai FTE dari departemen GA & IR terlihat stabil. Dengan adanya pembagian serta pengurangan beban kerja pada *jobdesc* maupun penambahan *manpower*.