

ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA OPTIMAL PADA DIVISI FINANCE & TREASURY PT SAWIT PERMAI LESTARI

Eka Nurdiana Septiyani¹⁾, Siti Rahmawati²⁾, Andita Sayekti³⁾

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
e-mail: ¹⁾ekanurdiana63@gmail.com, ²⁾siti@apps.ipb.ac.id, ³⁾anditasayekti@apps.ipb.ac.id

ABSTRAK

Perubahan organisasi yang terjadi pada PT Sawit Permai Lestari mengakibatkan penurunan jumlah karyawan terutama di Divisi Finance & Treasury. Penurunan tersebut berdampak pada pelimpahan dan penambahan pekerjaan pada beberapa jabatan di Divisi Finance & Treasury. Penelitian ini bertujuan (1) mengidentifikasi deskripsi pekerjaan karyawan Divisi Finance & Treasury PT Sawit Permai Lestari (2) mengukur dan menganalisis beban kerja karyawan pada divisi Finance & Treasury berdasarkan hasil analisis beban kerja, dan (3) menghitung jumlah kebutuhan karyawan optimal pada Divisi Finance & Treasury PT Sawit Permai Lestari. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus dengan ukuran sampel sebanyak 16 orang. Metode yang digunakan yaitu analisis beban kerja dengan perhitungan full time equivalent berdasarkan aktivitas unit kerja dan expert judgement. Hasil analisis beban kerja pada Divisi Finance & Treasury menunjukkan 25% (4 orang) memiliki beban kerja rendah (underload), 56.25% (9 orang) memiliki beban kerja normal (fit), 18.75% (3 orang) memiliki beban kerja berlebih (overload). Kebutuhan tenaga kerja optimal pada Divisi Finance & Treasury adalah sebanyak 18 orang.

Kata kunci: analisis beban kerja, expert judgement, full time equivalent, kebutuhan tenaga kerja

ABSTRACT

The organizational transformation that occurred in PT Sawit Permai Lestari decreased the number of employees in the Finance & Treasury Division. This decline resulted in the delegation and improvement of work in several positions in the Finance & Treasury Division. This research aims (1) to identify job description of the employees in the Finance & Treasury Division of PT Sawit Permai Lestari (2) to analyze employee workload in the Finance & Treasury division based on the results of workload analysis, and (3) to calculate the needs of optimal employee in the Finance & Treasury Division of PT Sawit Permai Lestari. The sampling technique used census with a sample size are 16 respondents. This research used Full Time Equivalent method based on work unit activities and expert judgement to analyze the workload. The results of the workload analysis at the Finance & Treasury Division show that 25% (4 employees) had a low workload (underload), 56.25% (9 employees) had a normal workload (fit), and 18.75% (3 employees) had excessive workload (overload). The optimal number of employees in the Finance & Treasury Division should be 18 employees.

Keywords: expert judgement, full time equivalent, labor needs, workload analysis

PENDAHULUAN

Sektor pertanian mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan perekonomian di Indonesia. Pada tahun 2017, sektor pertanian memberikan kontribusi sebesar 13.14 persen atau senilai 1786 Triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Salah satunya pada ekspor minyak kelapa sawit dalam empat tahun terakhir yang cenderung mengalami peningkatan. Tercatat pada tahun 2013, total ekspor minyak kelapa sawit mencapai 22.22 juta ton dengan total nilai sebesar US\$ 17,14 milyar dan meningkat menjadi 29.07 juta ton pada tahun 2017 dengan total nilai sebesar US\$ 20.72 milyar. Produsen terbesar kelapa sawit di Indonesia didominasi oleh Perusahaan Perkebunan Swasta (PPS) yakni sebesar 57.70 persen dari total hasil produksi kelapa sawit di Indonesia pada tahun 2017 [1]. Kondisi persaingan yang ketat tersebut menuntut perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusia (SDM) dengan maksimal. SDM atau karyawan merupakan asset utama perusahaan karena karyawan memiliki peran strategis sebagai

pelaksana dari fungsi-fungsi dan operasional perusahaan [2]. Oleh karenanya perusahaan seharusnya dapat melakukan perencanaan tenaga kerja dengan baik.

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja melalui peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan, untuk menjalankan rencana organisasi yang terintegrasi, dengan arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan keluar organisasi yang menjamin perusahaan untuk memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat yang diletakkan di tempat yang tepat dan secara ekonomis menguntungkan [3]. Perencanaan tenaga kerja yang optimal dapat dilakukan dengan penentuan jumlah kebutuhan karyawan dalam suatu unit kerja baik departemen, divisi, maupun perusahaan. Perhitungan kebutuhan SDM tersebut dilakukan menggunakan Analisis Beban Kerja (ABK) [4], [5]. Hasil jumlah sumber daya manusia yang optimal dalam suatu unit kerja dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

PT Sawit Permai Lestari (SPL) merupakan induk perusahaan sebuah *holding company* Kencana Agri Limited yang didirikan pada tahun 1996. PT SPL merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit yang tersebar di wilayah Kalimantan, Sulawesi, dan Sumatra. Sebagai induk perusahaan, PT SPL memiliki peranan yang penting dalam menentukan kebijakan, pengambilan keputusan, dan perencanaan strategis perusahaan. Salah satu divisi yang berpengaruh dan menjadi motor penggerak perusahaan adalah Divisi *Finance & Treasury*. Divisi ini mempunyai tanggung jawab dalam pengelolaan penggunaan dana, pengelolaan aset-aset perusahaan dan pengalokasian pembayaran dari 31 perusahaan yang terdaftar ke dalam *holding company* Kencana Agri. Sehingga setiap karyawan di *Divisi Finance & Treasury* mempunyai andil yang besar dalam kelangsungan hidup (*viability*) perusahaan.

Jumlah karyawan Divisi *Finance & Treasury* sejak Januari 2016 hingga Januari 2018 cenderung mengalami peningkatan. Namun pada tahun 2018 terjadi penurunan karena PT SPL melakukan perubahan manajemen atau restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi ini merupakan penyusunan kembali komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal yang berkaitan dengan manajerial dan organisasi. Restrukturisasi bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan [6]. Selain itu, penyebab utama berkurangnya karyawan yaitu karena adanya rotasi karyawan dan pengunduran diri (*resign*). Data jumlah karyawan Divisi *Finance & Treasury* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah karyawan Divisi *Finance & Treasury* (per 2016 – Maret 2019)

No.	Tahun	Jumlah Karyawan
1	2016	24
2	2017	24
3	2018	26
4	2019	18

Sumber: Data PT Sawit Permai Lestari, 2019

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh informasi bahwa jumlah karyawan Divisi *Finance & Treasury* meningkat sebesar 8.33 persen dari tahun 2017 ke tahun 2018. Sedangkan dari Januari 2018 ke Maret 2019 mengalami penurunan sebesar 30.76 persen. Penurunan jumlah karyawan tersebut tiga kali lebih besar dibandingkan dengan peningkatan pada Januari 2018, sehingga berdampak pada penambahan pekerjaan kepada beberapa jabatan di Divisi *Finance & Treasury*. Semakin bertambahnya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, maka beban kerja yang harus diterima juga semakin besar. Peningkatan beban kerja berhubungan positif dengan penurunan kerja [7].

Dampak lain dari adanya perubahan organisasi yakni perubahan struktur organisasi. Turunan perubahan struktur organisasi berarti perubahan pejabat atau pengurus organisasi yang berujung pada perubahan kebutuhan dan komposisi SDM [8]. Perubahan struktur organisasi yang terjadi di PT SPL tidak diikuti dengan pembaruan uraian pekerjaan dan dokumen struktur organisasi Divisi *Finance & Treasury*. Oleh karena itu, uraian pekerjaan yang sudah ada tidak lagi relevan dengan kondisi aktual yang dikerjakan dan berpengaruh pada beban kerja karyawan.

Pada dasarnya perubahan organisasi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan mempunyai tujuan tertentu, yakni efisiensi. Namun perubahan organisasi tersebut perlu diimbangi dengan analisis beban kerja karyawan, karena perubahan organisasi mengakibatkan perubahan beban kerja. Karyawan tetap harus bekerja dalam kondisi beban kerja normal agar tercipta karyawan yang produktif. Karyawan yang bekerja melebihi kapasitas akan menimbulkan stress kerja, menurunkan hasil kerja dan kelelahan fisik. Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan evaluasi bagi perusahaan dalam menentukan jumlah karyawan yang optimal [9]. Selain itu, manajemen PT SPL belum pernah melakukan analisis beban kerja di lingkungan induk perusahaan terutama pada Divisi *Finance & Treasury*.

METODE PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

PT SPL merupakan induk perusahaan dari *holding company* Kencana Agri Limited yang memiliki visi “Menjadi produsen minyak sawit unggulan secara berkesinambungan, serta sebagai pemasok pilihan bagi pasar lokal dan global” [10]. Pada tahun 2018 PT SPL melakukan restrukturisasi organisasi yang mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah karyawan dan juga perubahan struktur organisasi terutama pada Divisi *Finance & Treasury*. Hal tersebut mengindikasikan adanya peningkatan beban kerja yang diterima oleh karyawan Divisi *Finance & Treasury*. Kondisi tersebut mendorong perlunya perencanaan sumber daya manusia secara tepat dengan melakukan analisis beban kerja agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

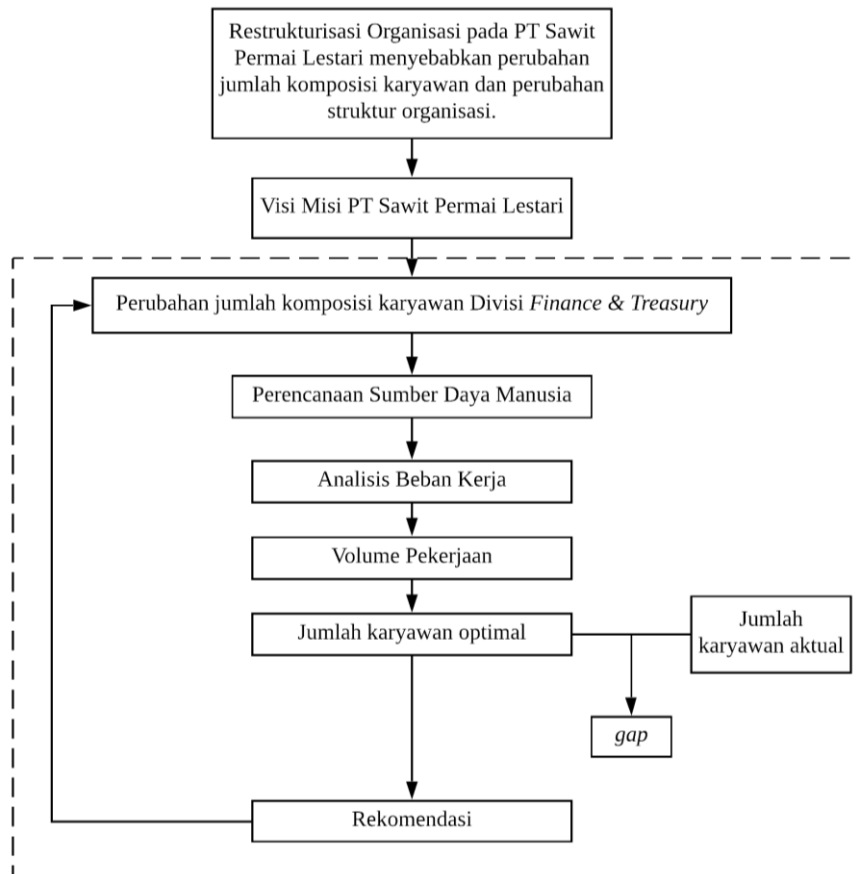
Analisis beban kerja diawali dengan mengidentifikasi uraian pekerjaan tiap jabatan dan mengidentifikasi instrument-instrumen analisis beban kerja melalui wawancara langsung kepada responden dari tiap departemen. Hasil wawancara kemudian ditulis ke dalam formulir analisis beban kerja untuk dihitung volume beban kerja tiap jabatan. Jumlah karyawan optimal kemudian dibandingkan dengan jumlah aktual di setiap jabatan di Divisi *Finance & Treasury*, apabila jumlah karyawan sudah sesuai maka beban kerja karyawan sudah optimal, tetapi apabila terdapat *gap* diantaranya maka perusahaan sebaiknya melakukan penyesuaian. Hasil akhir dari analisis tersebut menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam menyesuaikan jumlah karyawan optimal yang dibutuhkan untuk setiap jabatan di Divisi *Finance & Treasury*, sehingga membantu perusahaan dalam melakukan *recruitment*, seleksi, pelatihan, pengembangan SDM, promosi/rotasi dan *manpower planning* atau perencanaan tenaga kerja yang efektif serta efisien. Alur kerangka pemikiran mengenai analisis beban kerja dan jumlah kebutuhan karyawan optimal Divisi *Finance & Treasury* PT SPL dapat dilihat pada Gambar 1.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di *Head Office* PT SPL yang berlokasi di Kencana Tower Lt.8, Business Park Kebon Jeruk, JL. Raya Meruya Ilir No.88, Jakarta Barat 11620. Penelitian dilaksanakan dari bulan Februari 2019 sampai April 2019.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan langsung di lapangan dan wawancara karyawan dari tiap perwakilan unit di Divisi *Finance & Treasury* PT SPL. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur yang relevan, buku, jurnal, peraturan-peraturan terkait analisis beban kerja, *annual report* dan *sustainability report* perusahaan [10], [11].



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan Divisi *Finance & Treasury* PT SPL. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, yaitu dimana semua anggota populasi diteliti. Hal tersebut dikarenakan sensus memberikan gambaran yang sebenarnya dari keadaan populasi, sehingga nilai yang menggambarkan ciri/karakteristik populasi dapat diperoleh. Jumlah responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 16 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara terstruktur terkait dengan uraian pekerjaan karyawan dan instrumen-instrumen analisis beban kerja serta wawancara tidak terstruktur untuk memperdalam informasi-informasi yang dibutuhkan. Untuk memperkuat hasil analisis beban kerja, penulis melakukan validasi hasil analisis beban kerja dengan menggunakan metode *expert judgement* kepada *Senior Officer* tiap jabatan yang ada di Divisi *Finance & Treasury*. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur yang relevan, buku, jurnal, peraturan-peraturan terkait analisis beban kerja, *annual report* perusahaan dan *sustainability report* perusahaan.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data diawali dengan pengumpulan dokumen *job description* [12]. Kemudian dilakukan pemeriksaan dan verifikasi kebenaran dokumen uraian pekerjaan karyawan Divisi *Finance & Treasury* melalui wawancara langsung. Pemeriksaan ditinjau dari segi kesesuaian dokumen uraian pekerjaan dengan aktivitas aktual di lapangan. Setelah itu, melakukan wawancara terkait analisis beban kerja dengan mengajukan pertanyaan seputar kegiatan pekerjaan, proses kerja, satuan hasil, frekuensi aktivitas dalam satu tahun, durasi pengerjaan dalam satuan menit, dan jumlah SDM yang dibutuhkan. Hasil wawancara kemudian diinput ke dalam formulir analisis beban kerja dan diolah menggunakan Microsoft Excel 2010. Formulir analisis beban kerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Formulir Analisis Beban Kerja

No.	Kegiatan	Proses Kerja	Satuan Hasil	Periode	Frekuensi (Tahun)	Durasi (Menit)	Jumlah SDM	Volume Beban Kerja
1.								
2.								
3.								

Sumber: [8]

Langkah selanjutnya adalah menganalisis data, yakni menghitung volume beban kerja tiap karyawan pada Divisi *Finance & Treasury*. Volume beban kerja tiap karyawan diperoleh dengan mengalikan frekuensi dalam satuan tahun, durasi dalam satuan menit dan jumlah SDM. Selanjutnya untuk mengkonversikan volume beban kerja menjadi jumlah tenaga kerja (orang), perhitungan menggunakan metode *Full Time Equivalent* (FTE) dilakukan berdasarkan aktivitas unit kerja yang diperoleh dengan membagi volume kerja satu tahun dengan waktu kerja efektif satu tahun [13]. Setelah mendapatkan hasil volume kerja dan nilai FTE untuk setiap karyawan, kemudian nilai TE dihitung untuk setiap jabatan dengan menjumlahkan nilai FTE setiap karyawan pada jabatan tersebut. Hasil dari perhitungan FTE menghasilkan jumlah tenaga kerja optimal pada setiap jabatan di Divisi *Finance & Treasury* PT SPL.

HASIL DAN PEMBAHASAN

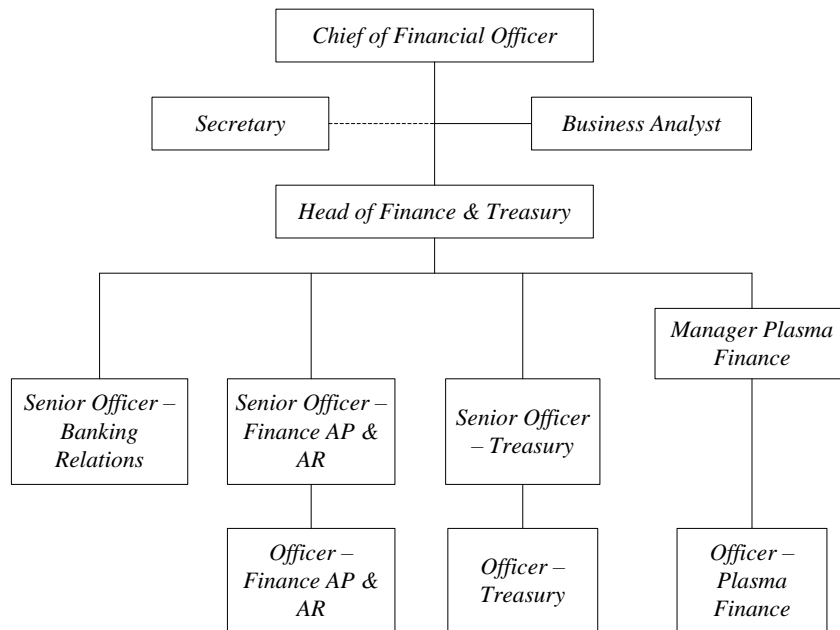
Gambaran Umum Divisi Finance & Treasury

Divisi *Finance & Treasury* berada di bawah pimpinan Direktorat *Financial* yang terbagi ke dalam empat Departemen, yakni Departemen *Plasma Finance*, Departemen *Treasury*, Departemen *Finance AP & AR*, dan Departemen *Banking Relations*. Jabatan tertinggi pada Divisi ini adalah seorang *Head of Finance & Treasury* yang membawahi satu orang *Manager*, dan empat *Senior Officer*. Jumlah karyawan tetap pada Divisi *Finance & Treasury* hingga Maret 2019 yakni sebanyak 18 orang karyawan yang terdiri atas satu orang *Head of Finance & Treasury*, dua karyawan Departemen *Plasma Finance*, delapan karyawan Departemen *Treasury*, lima karyawan Departemen *Finance AP & AR*, dan dua karyawan Departemen *Banking Relations*. Struktur organisasi Divisi *Finance & Treasury* PT SPL dapat dilihat pada Gambar 2.

Menentukan Allowance Time/Waktu Kelonggaran

Pemberian waktu longgar bertujuan untuk memberikan waktu berhenti bekerja kepada karyawan khususnya untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa *fatigue*, dan hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindarkan. Besarnya *allowance time* yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan standar *International Labour Organization* (ILO) yang dilihat dari beberapa faktor yakni *constant allowance* yang

nilainya sudah tetap dan sudah distandarisasikan serta *variable allowance* yang nilainya tidak tetap dan berdasarkan pengamatan langsung secara aktual. Nilai *allowance time* untuk karyawan pada PT SPL ditunjukkan pada Tabel 3.



Gambar 2. Struktur Organisasi Divisi *Finance & Treasury* PT SPL

Tabel 3. Nilai *Allowance Time*

No.	Faktor Kelonggaran	Persentase (%)
1	<i>Personal Allowance</i>	5
2	<i>Basic Fatigue Allowance</i>	4
3	<i>Light Condition</i>	0
4	<i>Atmospheric Conditions</i>	0
5	<i>Close Attention</i>	0
6	<i>Noise Level</i>	2
7	<i>Mental Strain</i>	1
8	<i>Monotony</i>	1
9	<i>Tediousness</i>	2
Total (%)		15

Sumber : *International Labour Organization* (ILO) (2008)

Perhitungan Waktu Kerja Efektif

Waktu kerja efektif yaitu waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri dari hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Perhitungan waktu kerja efektif dilakukan berdasarkan KEP/75/M.PAN/7/2004. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti, sedangkan jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan *allowance time*. PT SPL menerapkan waktu kerja 8 jam dalam satu hari dan 40 jam dalam satu minggu untuk 5 hari kerja (Senin-Jumat). Jam kerja karyawan dimulai pukul 08.00 WIB hingga pukul 17.00 WIB dengan waktu istirahat selama 1 jam yakni dari pukul 12.00 WIB hingga pukul 13.00 WIB. Cuti tahunan yang diterapkan oleh PT SPL berbeda untuk setiap level jabatan, untuk jabatan *Senior Officer* jumlah cuti tahunan yang diberikan yaitu 18 hari dan untuk jabatan *Officer* jumlah cuti tahunan yang diberikan yaitu 17hari. Sehingga perhitungan waktu kerja efektif disesuaikan dengan jabatannya. Waktu kerja efektif tahun 2019 untuk jabatan

Senior Officer disajikan pada Tabel 4 dan waktu kerja efektif tahun 2019 untuk jabatan Officer disajikan pada Tabel 5.

Tabel 4. Waktu Kerja Efektif Tahun 2019 untuk jabatan Senior Officer

Perhitungan	Jumlah	Satuan
Jumlah hari menurut kalender tahun 2019	365	Hari
Jumlah hari Sabtu dan Minggu tahun 2019	104	Hari
Jumlah hari libur nasional tahun 2019	16	Hari
Jumlah hari cuti	18	Hari
Hari kerja efektif tahun 2019	227	Hari
Total hari kerja dalam jam	1816	Jam
Faktor efisiensi rata-rata	85	%
	1543.6	Jam/Tahun
Total Jam efektif bekerja	385.9	Jam/Triwulan
	128.6	Jam/Bulan
	32.1	Jam/Hari
	6.4	Jam/Hari
	385.9	Menit/Hari
Total Menit efektif bekerja	92616	Menit/tahun
	23154	Menit/Triwulan
	7718	Menit/Bulan
	1929.5	Menit/Minggu
	385.9	Menit/Hari

Sumber: KEP/75/M.PAN/7/2004

Tabel 5. Waktu Kerja Efektif Tahun 2019 untuk jabatan Officer

Perhitungan	Jumlah	Satuan
Jumlah hari menurut kalender tahun 2019	365	Hari
Jumlah hari Sabtu dan Minggu tahun 2019	104	Hari
Jumlah hari libur nasional tahun 2019	16	Hari
Jumlah hari cuti	17	Hari
Hari kerja efektif tahun 2019	228	Hari
Total hari kerja dalam jam	1824	Jam
Faktor efisiensi rata-rata	85	%
	1550.4	Jam/Tahun
Total Jam efektif bekerja	387.6	Jam/Triwulan
	129.2	Jam/Bulan
	32.3	Jam/Hari
	6.4	Jam/Hari
	387.6	Menit/Hari
	93024	Menit/tahun
Total Menit efektif bekerja	23256	Menit/Triwulan
	7752	Menit/Bulan
	1938	Menit/Minggu
	387.6	Menit/Hari

Sumber: KEP/75/M.PAN/7/2004

Analisis Deskripsi Pekerjaan Divisi Finance & Treasury

Deskripsi pekerjaan merupakan gambaran tugas dan tanggung jawab suatu jabatan yang harus ditetapkan secara jelas. Hal tersebut dikarenakan deskripsi pekerjaan menjadi panduan dalam mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan serta menjadi standar tugas yang harus dicapai. Tidak ada format standar dalam membuat deskripsi pekerjaan, namun uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut [14]:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan. Identifikasi pekerjaan berisikan informasi terkait nama jabatan. Secara keseluruhan, dokumen deskripsi pekerjaan Divisi Finance & Treasury telah mencantumkan nama jabatan pada setiap dokumen, namun terdapat ketidaksesuaian antara dokumen deskripsi pekerjaan dengan kondisi aktualnya.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab. Indikator ini memberikan informasi tentang

perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata dan jelas. Dokumen deskripsi pekerjaan Divisi *Finance & Treasury* telah menjelaskan tanggung jawab utama setiap jabatan dan dilengkapi dengan indikator keberhasilan untuk setiap pekerjaannya. Namun pada kondisi aktual di lapangan, beberapa karyawan masih banyak yang melakukan pekerjaan yang bersifat *non-accidental* atau pekerjaan di luar tanggung jawab. Pada bagian wewenang dan pekerjaan berisi informasi terkait dengan kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat. Deskripsi pekerjaan Divisi *Finance & Treasury* belum mencantumkan poin ini, standar wewenang yang ada pada divisi ini hanya bersifat lisan.

3. Syarat Kerja. Syarat kerja berkaitan dengan penggunaan alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pada dokumen deskripsi pekerjaan Divisi *Finance & Treasury* PT SPL belum mencantumkan syarat kerja, hal tersebut dikarenakan pekerjaan yang dilakukan di divisi ini bersifat administratif.
4. Ringkasan pekerjaan. Ringkasan pekerjaan hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya. Ringkasan pekerjaan tidak dicantumkan dalam dokumen deskripsi pekerjaan Divisi *Finance & Treasury*.
5. Penjelasan terkait jabatan di bawah dan di atasnya. Bagian ini memberikan informasi terkait hubungan lini antara suatu jabatan dengan jabatan di atasnya dan di bawahnya. Poin ini cukup penting dalam uraian pekerjaan, karena menjadi panduan untuk berkoordinasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara keseluruhan, dokumen deskripsi pekerjaan Divisi *Finance & Treasury* telah menjelaskan hubungan lini suatu jabatan di setiap departemen.

Jumlah Beban Kerja Divisi *Finance & Treasury* berdasarkan Hasil Analisis Beban Kerja Beban kerja karyawan Divisi *Finance & Treasury* dihitung menggunakan perhitungan *Full Time Equivalent* (FTE) berdasarkan aktivitas unit kerja. Pengelompokan nilai FTE ke dalam 3 kategori dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Kategori FTE

Nilai FTE	Kategori FTE
<1	<i>Underload</i>
1-1.3	<i>Fit</i>
> 1.3	<i>Overload</i>

Sumber: [15]

Hasil perhitungan FTE masing-masing karyawan Divisi *Finance & Treasury* PT SPL adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Beban Kerja Karyawan Divisi *Finance & Treasury* PT SPL

Nama	Posisi Kerja/Jabatan	Indeks FTE	Keterangan
SOF 1	<i>Senior Officer Finance AP & AR</i>	1.63	<i>Overload</i>
OFA 1	<i>Officer Finance AP & AR</i>	1.76	<i>Overload</i>
OF 1	<i>Officer Finance AP</i>	1.28	<i>Fit</i>
OF 2	<i>Officer Finance AP</i>	1.24	<i>Fit</i>
OF 3	<i>Officer Finance AP</i>	1.28	<i>Fit</i>
SOT 1	<i>Senior Officer Treasury</i>	1.23	<i>Fit</i>
SOT 2	<i>Senior Officer Treasury</i>	1.23	<i>Fit</i>
OT 1	<i>Officer Treasury</i>	0.81	<i>Underload</i>
OT 2	<i>Officer Treasury</i>	0.98	<i>Underload</i>
OT 3	<i>Officer Treasury</i>	0.96	<i>Underload</i>

Lanjutan Tabel 7. Beban Kerja Karyawan Divisi *Finance & Treasury* PT SPL

Nama	Posisi Kerja/Jabatan	Indeks FTE	Keterangan
C1	<i>Cashier</i>	1.06	<i>Fit</i>
ADM1	<i>Administrator</i>	1.08	<i>Fit</i>
ADM2	<i>Administrator</i>	1.07	<i>Fit</i>
OPF1	<i>Officer Plasma Finance</i>	1.87	<i>Overload</i>
SOBR1	<i>Senior Officer Banking Relations</i>	1.07	<i>Fit</i>
SOBR2	<i>Senior Officer Banking Relations</i>	0.65	<i>Underload</i>

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 7, *senior officer finance AP & AR* memperoleh nilai FTE sebesar 1.63 yang tergolong pada kategori *overload*. Besarnya beban kerja yang diterimanya tersebut dikarenakan adanya pelimpahan pekerjaan penerimaan dokumen dari salah satu *officer finance AP*. *Officer finance AP & AR* memperoleh indeks FTE sebesar 1.76 termasuk dalam kategori *overload* karena *officer finance AP & AR* mengelola transaksi penjualan tandan buah segar (TBS), penjualan antar PT, dan pembayaran TB Plasma dari 6 anak perusahaan. Selain itu juga karena hanya *officer finance AP & AR* yang menerima tanggung jawab untuk mengelola *account receivable*. *Officer finance AP* terdiri dari 3 orang karyawan, dimana setiap karyawan bertanggung jawab dengan jumlah perusahaan yang berbeda. *Officer finance AP 1* bertanggung jawab untuk 6 anak perusahaan, *officer finance AP 2* bertanggung jawab untuk 6 anak perusahaan, dan *officer finance AP 3* bertanggung jawab untuk 7 anak perusahaan. *Officer finance AP 1*, *officer finance AP 2*, dan *officer finance AP 3* memperoleh kategori *fit*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang diterima oleh *officer finance AP* sudah terdistribusi dengan rata, meskipun pada kondisi riil nya setiap karyawan memiliki kemampuan dan kecepatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas.

Jabatan *senior officer treasury* hingga Maret 2019 diduduki oleh dua orang. *senior officer treasury 1* dan *senior officer treasury 2* memperoleh nilai FTE sebesar 1.23 dan tergolong ke dalam beban kerja *fit* atau normal. Artinya *senior officer treasury 1* dan *2* dapat mengerjakan seluruh pekerjaannya dengan baik. Pada saat penelitian berlangsung, *senior officer treasury 1* akan dirotasi ke Departemen *Tax* pada April 2019, sehingga *senior officer treasury 2* yang sebelumnya menduduki jabatan *officer treasury* diminta untuk membantu menyelesaikan tugas serta menggantikan posisi *senior officer treasury 1* pada April 2019.

Officer treasury terdiri dari 3 orang karyawan yang menerima tanggung jawab mengelola pembayaran dari setiap perusahaan yang dipegangnya. *Officer treasury 1* bertanggung jawab memegang 10 anak perusahaan, *officer treasury 2* bertanggung jawab memegang 12 anak perusahaan, dan *officer treasury 3* bertanggung jawab memegang 9 anak perusahaan. Hasil perhitungan FTE menunjukkan bahwa *officer treasury 1, 2, dan 3* tergolong ke dalam beban kerja *underload*. Hal ini dikarenakan terdapat pekerjaan yang dilakuk satu bulan sekali yakni pembayaran perencanaan dana operasional (PDO) dan rekonsiliasi bank.

Perhitungan beban kerja menggunakan metode FTE pada *cashier* menghasilkan nilai FTE sebesar 1.06 yang tergolong pada kategori beban kerja *fit* atau normal. Artinya *cashier* dapat mengerjakan seluruh pekerjaannya dengan baik. *Administrator* terdiri dari 2 orang karyawan yang memiliki beban kerja *fit* atau normal. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai FTE sebesar 1.08 untuk *administrator 1* dan sebesar 1.07 untuk *administrator 2*. Pekerjaan yang diberikan kepada *administrator* terdistribusi dengan rata dan masih dalam batas kemampuan untuk dikerjakan oleh keduanya, meskipun *administrator 1* mendapatkan pekerjaan tambahan berupa melakukan *scan* dan mengarsipkan rekonsiliasi bank.

Officer Plasma Finance memperoleh nilai FTE sebesar 1.87 yang tergolong ke dalam beban kerja *overload*. Berdasarkan hasil wawancara, pekerjaan yang berlebih tersebut disebabkan karena adanya pelimpahan pekerjaan dari karyawan *officer plasma finance* yang mengundurkan diri pada tahun 2018. Selain itu juga adanya penambahan pekerjaan berupa melakukan rekap dokumen masuk ke dalam catatan plasma, membuat slip pembayaran, dan melakukan proses pembayaran ke Bank.

Jumlah Tenaga Kerja Optimal Divisi Finance & Treasury

Perhitungan analisis beban kerja menghasilkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja tersebut [8]. Jumlah aktual pegawai pada *middle management* dan *first line management* Divisi Finance & Treasury berjumlah 16 orang. Kebutuhan jumlah pegawai optimal yaitu sebesar 18 orang, sehingga memerlukan penambahan jumlah pegawai sebanyak 2 orang. Penambahan pegawai diperlukan pada jabatan *officer finance AP & AR* sebanyak 1 orang dan *officer plasma finance* sebanyak 1 orang. Namun, penambahan pegawai tersebut menjadi alternatif terakhir bagi perusahaan dalam memenuhi jumlah pegawai optimal.

Perusahaan dapat melakukan alternatif lain berupa *manpower planning* yakni dengan melakukan *job sharing* atau pembagian kerja *officer finance AP & AR* kepada *officer finance AP* yang memiliki ruang lingkup dan tingkat pekerjaan yang sama dalam pekerjaan tersebut atau melakukan *work simplification* yakni penyederhanaan pekerjaan dengan membuat setiap komponen pekerjaan menjadi produktif. Solusi untuk mengatasi penambahan pegawai pada jabatan *officer plasma finance*, perusahaan dapat melakukan *job engineering* dengan menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu dan dapat melakukan pendelegasian tugas kepada jabatan lain yang memiliki ruang lingkup pekerjaan yang sama. Selain itu juga dapat dilakukan pengkajian ulang terkait dengan tanggung jawab utama jabatan ini. Rekapitulasi kebutuhan karyawan untuk tiap-tiap jabatan pada setiap departemen pada Divisi Finance & Treasury ditunjukkan pada Tabel 8.

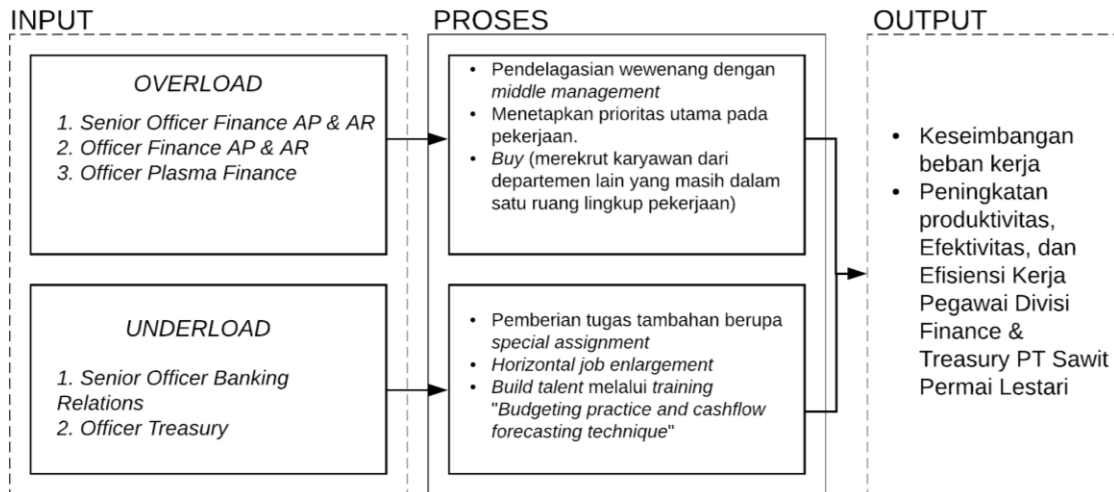
Tabel 8. Rekapitulasi Kebutuhan Karyawan Divisi Finance & Treasury

No	Jabatan	Kondisi Eksisting tahun 2019	Nilai FTE	Kategori Beban Kerja	Kebutuhan pegawai	Pembulatan kebutuhan dan hasil ABK	Gap
1	Senior Officer Finance AP & AR	1	1.63	1.3	1.25	1	0
2	Officer Finance AP & AR	1	1.76	1.3	1.35	2	+1
3	Officer Finance AP (1)	1	1.28	1.3	0.98	1	0
4	Officer Finance AP (2)	1	1.24	1.3	0.95	1	0
5	Officer Finance AP (3)	1	1.28	1.3	0.98	1	0
6	Senior Officer Treasury (1)	1	1.23	1.3	0.95	1	0
7	Senior Officer Treasury (2)	1	1.23	1.3	0.95	1	0
8	Officer Treasury (1)	1	0.81	1.3	0.62	1	0
9	Officer Treasury (2)	1	0.98	1.3	0.75	1	0
10	Officer Treasury (3)	1	0.96	1.3	0.74	1	0
11	Cashier	1	1.06	1.3	0.82	1	0
12	Administrator (1)	1	1.08	1.3	0.83	1	0
13	Administrator (2)	1	1.07	1.3	0.82	1	0
14	Officer Plasma Finance	1	1.87	1.3	1.44	2	+1
15	Senior Officer Banking Relations (1)	1	1.07	1.3	0.82	1	0
16	Senior Officer Banking Relations (2)	1	0.65	1.3	0.50	1	0
Sub Total			16			18	2

Keterangan: (+): Menambah pegawai

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis beban kerja, peneliti memberikan rekomendasi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial secara terperinci pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3. Implikasi Manajerial

Analisis beban kerja pada karyawan Divisi *Finance & Treasury* menunjukkan hasil beban kerja *overload* dan *underload*. Beban kerja *overload* terdapat pada jabatan *senior officer finance AP & AR*, *officer finance AP & AR*, dan *officer plasma finance*. Beban kerja *underload* terdapat pada jabatan *senior officer banking relations* dan *officer treasury*. Beban kerja *overload* dan *underload* menyebabkan terjadinya penurunan kepuasan kerja, kelelahan, emosional, kecemasan, dan juga masalah kesehatan. Oleh karena itu, peneliti memberikan rekomendasi kepada Divisi *Finance & Treasury* berupa program-program yang dapat diterapkan untuk mengatasi beban kerja tersebut. Peneliti memberikan rekomendasi untuk mengurangi beban kerja *overload* berupa (1) pendelegasian wewenang atau *share leadership* yang dapat diterapkan untuk *senior officer treasury* dengan memberikan wewenang kepada *middle management* yang mempunyai ruang lingkup kerja yang sama; (2) menetapkan prioritas utama pada pekerjaan dan mengurangi tugas-tugas tambahan; dan (3) menerapkan strategi *buy* atau merekrut karyawan dari departemen lain di PT SPL yang masih dalam satu ruang lingkup pekerjaan untuk membantu pekerjaan *officer finance AP & AR* serta *officer plasma finance*. Untuk mengurangi beban kerja *underload*, peneliti memberikan rekomendasi berupa (1) pemberian tugas tambahan atau *special assignment* kepada *senior officer banking relations*; (2) *job enlargement* secara horizontal dengan menambah pekerjaan baru yang serupa; dan (3) *build talent* melalui pelatihan "*Budgeting practice and cashflow forecasting technique*" untuk jabatan *officer treasury*. Penerapan program-program tersebut diharapkan menghasilkan keseimbangan beban kerja yang diterima pada masing-masing pegawai serta dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai Divisi *Finance & Treasury* PT SPL [16].

KESIMPULAN

Beban kerja karyawan pada Divisi *Finance & Treasury* PT SPL berdasarkan analisis beban kerja adalah sebesar 25% atau 4 orang karyawan memiliki beban kerja rendah (*underload*), 56.25% atau 9 orang karyawan memiliki beban kerja normal (*fit*), dan 18.75% atau 3 orang karyawan memiliki beban kerja berlebih (*overload*). Jumlah kebutuhan tenaga kerja optimal pada Divisi *Finance & Treasury* PT Sawit Permai Lestari pada level *middle management* dan *first-line management* adalah sebanyak 18 orang dimana terdapat 2 jabatan yang memerlukan penambahan tenaga kerja yaitu pada jabatan *Officer Finance AP & AR* dan *Officer Plasma Finance* masing-masing sebanyak 1 orang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] BPS, “Statistik Kelapa Sawit Indonesia 2017.” BPS Jakarta, 2017.
- [2] V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2004.
- [3] M. Meldona dan S. Siswanto, *Perencanaan tenaga kerja: tinjauan integratif*. Malang: UIN-Maliki Press, 2012.
- [4] L. Widodo, I. W. Sukania, dan R. Angraeni, “Analisis Beban Kerja dan keluhan Subjektif Pekerja serta Usulan Perbaikan pada Proses Pembuatan Batako,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 5, no. 3, hlm. 179–190, 2017.
- [5] K. Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press, 2016.
- [6] B. Djohanputro, *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai: Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*. Jakarta: PPM, 2004.
- [7] C. L. Cordes dan T. W. Dougherty, “A Review and an Integration of Research on Job Burnout,” *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 4, hlm. 621–656, 1993, doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>.
- [8] L. H. Pranoto dan R. Retnowati, *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PPM, 2015.
- [9] M. Mayasari dan A. Gustomo, “Workload Analysis on CV. SASWCO Perdana,” *Journal of Business and Management*, vol. 3, no. 6, hlm. 673–681, 2014.
- [10] Kencana Agri Limited, “Sustainability Report 2017,” Kencana Agri Limited, Jakarta, 2017.
- [11] Kencana Agri Limited, “Annual Report Kencana Agri Limited 2017,” Kencana Agri Limited, Jakarta, 2017.
- [12] B. Aprinto dan F. A. Jacob, *Pedoman lengkap profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM, 2015.
- [13] Z. A. Yasmin dan S. Ariyanti, “Analisis Beban Kerja pada Maintenance BD-Check dengan Metode Full Time Equivalent,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 6, no. 1, hlm. 55–62, 2018.
- [14] H. M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- [15] T. Tridoyo dan S. Sriyanto, “Analisis Beban kerja dengan Metode Full Time Equivalent untuk Mengoptimalkan Kinerja Karyawan pada PT Astra International Tbk-Honda Sales Operation Region Semarang,” *Industrial Engineering Online Journal*, vol. 3, no. 2, Art. no. 2, 2014, Diakses: Apr 21, 2021. [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/5602>.
- [16] D. Belias dan D. Sklikas, “Aspects of Job Design,” *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, vol. 3, no. 4, hlm. 85–94, 2013.