
ANALISIS BEBAN KERJA SEBAGAI UPAYA IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIFITAS

Muhammad Eko Abrian Kusuma, Bambang Wardoyo

Politeknik Ketenagakerjaan, Indonesia

Email: abriankusuma@polteknaker.ac.id

Abstrak

PT. XYZ adalah perusahaan manufaktur yang bergerak pada produksi pengolahan kacang tanah. Saat ini aktifitas perusahaan terus bertumbuh dan mengalami peningkatan aktifitas produksi. Dalam rangka implementasi strategi untuk memperbaiki pengelolaan organisasi dan produktifitas yang optimal dilakukan pengukuran tingkat produktifitas karyawan. Penelitian ini bersifat penelitian terapan dengan teknik Analisis Beban Kerja dan Boston Consulting Group (BCG) Matriks. Metodologi penelitian ini dilakukan secara kualitatif deskriptif yang berasal dari data primer melalui observasi, wawancara mendalam secara triangulasi serta dari data sekunder. Berdasarkan hasil analisis penelitian dari 28 responden diketahui karyawan terkategori kuadran A sebanyak 3 orang, kuadran B sebanyak 20 orang, kuadran C sebanyak 2 orang, dan Kuadran D sebanyak 3 orang. Rekomendasi bagi karyawan yang terkategori kuadran A diberikan pengembangan individu, kuadran B diberikan pelatihan kompetensi, kuadran C diberikan konseling, dan kuadran D diberikan pintu keluar dari organisasi.

Kata Kunci: Analisis Beban Kerja; Implementasi Strategi; Peningkatan Produktivitas Karyawan

Abstract

PT. XYZ is a manufacturing company production of peanut processing. Currently, the company's growing up and production activities are increasing. In order strategic implementation to improve organizational productivity, employee productivity levels are measured. This research is applied research using Workload Analysis techniques and the Boston Consulting Group (BCG) Matrix. This research methodology was carried out qualitative descriptive sourced from primary data through observation, in-depth interviews using triangulation as well as from secondary data. Based on the results of research analysis from 28 respondents, it can be concluded that there are 3 employees in the A quadrant, 20 people in the B quadrant, 2 people in the C quadrant, and 32 people in the D quadrant. Recommendations for organizations are that employee productivity in the A quadrant category is given individual development, those in the B quadrant category are given training, those in the C quadrant category are given counseling, and those in the D quadrant are given an exit way.

Keywords: *Optimizing Employee Productivity; Strategic Implementation; Workload Analysis*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan keberlanjutan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis adalah fokus utama setiap perusahaan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Tantangan perubahan zaman mulai dari pandemi COVID-19, dirupsi teknologi industri 4.0, perubahan iklim, perang internasional menuntut manajemen perusahaan untuk menyesuaikan strategi yang dimiliki agar dapat melewati masa krisis ini (Sharma et al., 2022). Pada dasarnya organisasi yang tetap bertahan dan tumbuh berkelanjutan memiliki mekanisme evaluasi yang efektif untuk memantau kemajuan, dan kesiapan untuk melakukan penyesuaian strategi sesuai dengan perubahan di lingkungan bisnis (Piwowar-Sulej et al., 2023). Evaluasi dan penyesuaian terus-menerus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses implementasi strategi yang akan dijalankan untuk menjadi navigasi bagi seluruh pemangku kepentingan di organisasi. (Ybema et al., 2020)

Arahan strategis dari manajemen level atas (*top level management*) maupun pemilik perusahaan (*shareholder*) memainkan peran sentral dalam memberikan arah bagi entitas bisnis agar dapat melalui tantangan dinamis eksternal pasar dengan terus memperbaiki kondisi internal sehingga keberlangsungan organisasi dapat terus tumbuh berkembang menciptakan keunggulan bersaing serta peningkatan produktivitas (Doz, 2020). Strategi peningkatan produktivitas pada hakikatnya merupakan tujuan krusial bagi setiap organisasi yang ingin mencapai keunggulan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Salah satu implementasi strategi utama untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan fokus pada efisiensi operasional (Kular & Kataria, 2019). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Drucker (1999), efisiensi merupakan landasan produktivitas yang berkelanjutan (Li et al, 2017). Organisasi perlu secara rutin mengevaluasi dan menyempurnakan proses operasional mereka agar lebih efisien, mengidentifikasi titik-titik lemah, dan mengeliminasi pemborosan yang tidak perlu (Kumar et al., 2020).

PT. XYZ adalah sebuah anak perusahaan dibawah salah satu *Holding Group* pengolahan kacang terbesar di Indonesia yang berfokus pada produksi pengolahan kacang tanah di kabupaten Pati Jawa Tengah. Berdasarkan hasil wawancara awal yang peneliti peroleh dari operasional manager/ kepala pabrik bahwasanya pada tahun 2023 ini perusahaan sedang melakukan strategi peningkatan produktivitas agar memperoleh keunggulan kompetitif dalam menjalankan bisnisnya. Diceritakan bahwa perusahaan XYZ awalnya adalah *home Industry* lokal sebelum diakuisisi dari tahun 2013, hingga pada saat ini kapasitas produksinya terus meningkat dan berkembang dalam kurun lima tahun belakangan dengan kapasitas pruduk ekspor kacang tanah kering pada tahun 2018 sebanyak 536 ton, pada 2019 meningkat menjadi 772 ton, tahun 2020 meningkat lagi menjadi 873 ton dan untuk tahun 2021 sampai tahun 2023 sudah lebih dari 1000 ton ke berbagai negara-negara tujuan seperti Singapura, Malaysia, Australia, Hongkong, Inggris, Kanada, Amerika Serikat, dan Belanda. Selain itu sejak tahun 2021 perusahaan juga telah berhasil untuk melakukan perluasan pasar dalam negeri dengan menyediakan kebutuhan *private brand* kacang kulit pada toko-toko ritel terbesar nasional di Indonesia. Adapun sejak tahun 2022 perusahaan juga melakukan ekstensifikasi lini produksi dengan memproduksi kacang almond dan kuaci *private brand* yang dipasarkan pada toko-toko ritel nasional.

Dengan terus tumbuh dan berkembangnya perusahaan, pemilik usaha/ *Shareholder* dalam refleksi perjalanan satu dasawarsa/ 10 tahun pengelolaan memberikan *strategic direction* kepada manajemen pada tahun 2024 untuk dapat mengimplementasikan strategi peningkatan produktivitas dengan cara meninjau kembali aspek sumber daya manusia (SDM) dari level staff keatas agar lebih optimal seiring peningkatan pertumbuhan perusahaan. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan terdapat 40 personil karyawan level staff keatas yang bekerja di PT XYZ. Dalam mengukur tingkat produktivitas sumber daya manusia, analisis beban kerja/ *Wokload Analysys* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan oleh organisasi (Sohal & Robertson, 2016). Analisis beban kerja sendiri adalah suatu proses untuk mengevaluasi dan mengukur tingkat beban kerja karyawan di sebuah organisasi terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan, waktu yang dibutuhkan untuk

menyelesaikan tugas tersebut, tingkat kesulitan tugas, dan lain sebagainya guna mendapatkan informasi tentang seberapa efisien karyawan dalam menyelesaikan tugasnya (Handariyani et al., 2023).

Dengan memperoleh gambaran mengenai beban kerja setiap karyawan, perusahaan dapat mengalokasikan SDM secara efisien sehingga menghindari kelebihan atau kekurangan karyawan yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap konsumen (Yeon et al., 2022). Selain itu, perhitungan beban kerja juga membantu dalam menentukan alokasi waktu dan tugas untuk setiap karyawan, memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif dan berkonsentrasi pada tugas-tugas prioritas (Adil et al., 2022). Tidak adanya pengukuran beban kerja dapat menyebabkan kecemburuan antar individu dan stres berlebih yang berakibat pada kondisi yang kurang sehat dan penurunan produktivitas (Hanjani & Singgih, 2019).

Ruang lingkup pada penelitian ini berfokus pada 28 sampel jabatan staff keatas yang mewakili setiap jabatan pada masing-masing posisi diperusahaan. Hasil observasi lapangan dan wawancara mendalam peneliti dapat menjadi landasan dan rekomendasi bagi manajemen menghasilkan suatu data tingkat produktifitas setiap karyawan dan rekomendasi kepada perusahaan untuk untuk mencapai produktifitas SDM berdasarkan pemetaan kompetensi Boston Consulting Group (BCG) matriks (Collins, 2021).

LANDASAN TEORI

Analisa Beban Kerja

Menurut Kurnia dalam Irawati & Carrollina, (2017) Beban Kerja merupakan suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal. Sedangkan menurut Permendagri (2013) dalam Nainggolan, (2018) menyatakan bahwa Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan tertentu dalam satuan unit kerja, yang merupakan penjumlahan hasil yang diperoleh dan penjumlahan waktu yang dihabiskan selama 1 (satu) tahun.

Workload analysis (WLA) adalah prosedur yang memberikan atau menghasilkan alat-alat pengukur tenaga kerja yang menunjukkan jumlah-jumlah yang dipekerjakan untuk masing-masing jabatan. Informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan menggunakan teknik job analysis atau teknik-teknik manajemen lainnya (Febriani & Susanty, 2022). Metode WLA merupakan sebuah gambaran deskriptif dari beban kerja yang dibutuhkan dalam satu unit organisasi, dimana metode ini memberikan informasi mengenai alokasi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi untuk menyelesaikan semua beban kerja yang ada (Kristanti et al., 2023).

Implementasi Strategi Produktivitas

Strategi menurut porter (2012) adalah penetapan sasaran dan arahan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Adapun menurut Menurut Buzzel dan Gale strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan untuk manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan (Yunus, 2016).

Implementasi produktivitas perusahaan melalui efisiensi adalah salah satu cara yang di gunakan perusahaan dalam hal mengelola sumber keuangan, proses, material, tenaga kerja, peralatan perusahaan, maupun biaya secara efektif. Efisiensi juga dapat diartikan sebagai perbandingan antara masukan atau input dan keluaran atau output (Martono, 2019). Reduksi biaya operasional melalui *cost efficiency* dalam biaya tenaga kerja (Izzah &

Rachmawan, 2020) dapat dicapai dengan melakukan analisis beban kerja (Dwifedi, 2018). Analisis beban kerja dapat membantu perusahaan memahami jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dengan melakukan analisis beban kerja, perusahaan dapat mengidentifikasi pekerjaan yang tidak diperlukan atau pekerjaan yang dapat dihapus untuk mengurangi biaya tenaga kerja. Selain itu, perusahaan dapat menentukan pekerjaan yang memerlukan waktu yang lebih lama untuk diselesaikan dan mempertimbangkan untuk menggunakan tenaga kerja kontrak untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut

Menurut Dehnavi (2018) analisis beban kerja juga dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang memerlukan keterampilan khusus dan pengetahuan yang lebih tinggi. Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan yang memerlukan keterampilan khusus dan pengetahuan yang lebih tinggi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi tenaga kerja dan mengurangi biaya operasional jangka Panjang.

METODE PENELITIAN

Metode pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang bersifat *applied research* khususnya *evaluation research*. Penelitian dilaksanakan di PT. XYZ yang berlokasi di kabupaten Pati, Jawa Tengah. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berasal dari data primer melalui observasi lapangan, *focus group discussion* (FGD), wawancara mendalam, dan triangulasi. Adapun data sekunder didapatkan peneliti dari dokumen bisnis proses, standar operasional prosedur, intruksi kerja, bagan struktur organisasi, formulir uraian jabatan, dan indikator kinerja individu. Pada tahap awal peneliti mempelajari seluruh data sekunder perusahaan secara komperhensif untuk mendapatkan gambaran umum terkait proses bisnis perusahaan pada masing-masing departemen. Setelah itu tim peneliti melaksanakan *Focus group Discussion* (FGD) dengan *top manajemen* yang terdiri atas Direktur Utama, Operasional Manajer/ Kepala Pabrik, Internal Auditor Manajer, dan HR Operasional Supervisor untuk menyamakan persepsi dan menyepakati hal-hal yang akan disampaikan pada saat pelaksanaan *kick-off meeting* kepada karyawan. Hasil dari FGD ini disepakati bahwa yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan level staff keatas yang berjumlah 40 karyawan, untuk keperluan observasi dan wawancara mendalam, data sampel sebanyak 28 karyawan yang telah ditentukan berdasarkan tingkat urgensi pada tugas, fungsi di organisasi yang dianggap krusial untuk ditingkatkan produktivitasnya.

Selanjutnya tim peneliti melaksanakan *Kick-off meeting* bersama seluruh karyawan level staff keatas dan memberikan formulir isian analisis beban kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dan fomulir isian kuesioner untuk menggali perilaku psikologis atas setiap aspek pekerjaan. Setelah seluruh formulir terkumpul dan terisi tim peneliti melakukan observasi lapangan dan memverifikasi formulir isian beban kerja kepada 25 responden yang telah ditentukan dan melakukan wawancara mendalam dengan pendekatan BEI (*Behaviour Event Interview*) dan STAR (*Situation, Task, Action, dan Result*) atas pekerjaan yang dilakukan. Setelah didapatkannya data primer dari masing-masing responden, tim peneliti melakukan uji validitas atas pengisian angka beban kerja dengan cara membandingkan aktivitas yang sama yang dilakukan dengan responden yang lain dan mengambil angka yang terendah dari semua angka yang disampaikan oleh sejumlah responden dan menentukan angka yang wajar secara triangulasi dengan pemilik proses bisnis, Operasional Manajer/ Kepala Pabrik, Internal Auditor Manajer, dan HR Operational Supervisor.

Pada tahap analisis dan interpretasi data, tim peneliti melakukan perhitungan tingkat produktivitas masing-masing individu berdasarkan analisis beban kerja setiap karyawan berdasarkan hasil triangulasi dan mengkategorisasinya berdasarkan pemetaan kompetensi Boston Consulting Group (BCG) matriks yang didapatkan dari analisis kualitatif melalui wawancara mendalam atas isian formulir perilaku individu berdasarkan prinsip BEI dan STAR. Pada tahap akhir peneliti memberikan sebuah rekomendasi peningkatan produktivitas kepada *top manajemen* atas kategorisasi karyawan berdasarkan pemetaan kompetensi Boston Consulting Group (BCG) matriks.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap awal tim peneliti melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan *top manajemen* yang terdiri atas pemilik usaha/ *Shareholder* sekaligus direktur utama, operasional manajer/ kepala pabrik, internal auditor manajer, dan HR operational supervisor secara *hybrid*. Tim Peneliti dan direktur utama berada di kantor pusat *Holding Group* daerah Cikarang Kabupaten Bekasi, Jawa Barat, sedangkan operasional manajer/ kepala pabrik, dan HR operational supervisor berada di Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Pada kesempatan FGD tersebut dibahas tentang tujuan mendasar dilaksanakannya analisis beban kerja, ruang lingkup pekerjaan, metodologi yang efektif dalam pengukuran tingkat produktivitas karyawan, penetapan populasi dan sampel karyawan, serta rencana waktu pelaksanaan observasi dan wawancara mendalam.

Dari hasil FGD dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dilaksanakannya analisis beban kerja adalah bagian dari implementasi strategi perusahaan dalam mendukung visi menjadi perusahaan manufaktur kacang dengan kualitas terbaik dan harga bersaing di Indonesia. Harga bersaing akan didapatkan ketika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam aktivitas produksi yang efisien, karena ceruk pasar pelanggan perusahaan saat ini mayoritas atas dasar permintaan pihak lain atau tergolong jasa maklon yang memproduksi olahan kacang menggunakan merek dan kemasan pihak yang memesan. Oleh karena itu keunggulan kompetitif dari sisi peningkatan produktifitas khususnya tenaga kerja adalah sebagai upaya perbaikan berkelanjutan dari sisi efisiensi biaya khususnya pada pos beban administrasi dan umum. Pada saat yang sama ketika perusahaan ingin menjadi perusahaan manufaktur kacang dengan kualitas terbaik di Indonesia maka hal itu perlu ditopang oleh sumber daya manusia yang kompeten. Maka peran analisis beban kerja menjadi penting bagi perusahaan dalam melihat kondisi secara objektif profil masing-masing karyawannya dari kacamata pihak eksternal agar dapat melakukan kebijakan yang tepat untuk peningkatan produktivitas.

Dari hasil FGD disepakati jadwal dilaksanakannya *Kick-Off Meeting* dan pengisian kertas kerja yaitu hari senin 10 April 2023 dengan mengumpulkan seluruh karyawan seluruh level staff keatas (*Group Leader, Staff, Supervisor, Section Head*) yang berjumlah 40 orang karyawan, hal ini disepakati agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial, adapun secara aktual yang menjadi sampel penelitian hanya sebagian karyawan saja berdasarkan tingkat urgensi pada tugas, fungsi di organisasi yang dianggap krusial untuk ditingkatkan produktivitasnya di bagian proses proses inti sebanyak 28 orang. Pada tahap awal peneliti memberikan form pengisian beban kerja kepada pemegang jabatan yang telah ditentukan bersama manajemen dan didapatkan data awal persentase atas formulir isian analisis beban kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dengan hasil sebagai berikut:

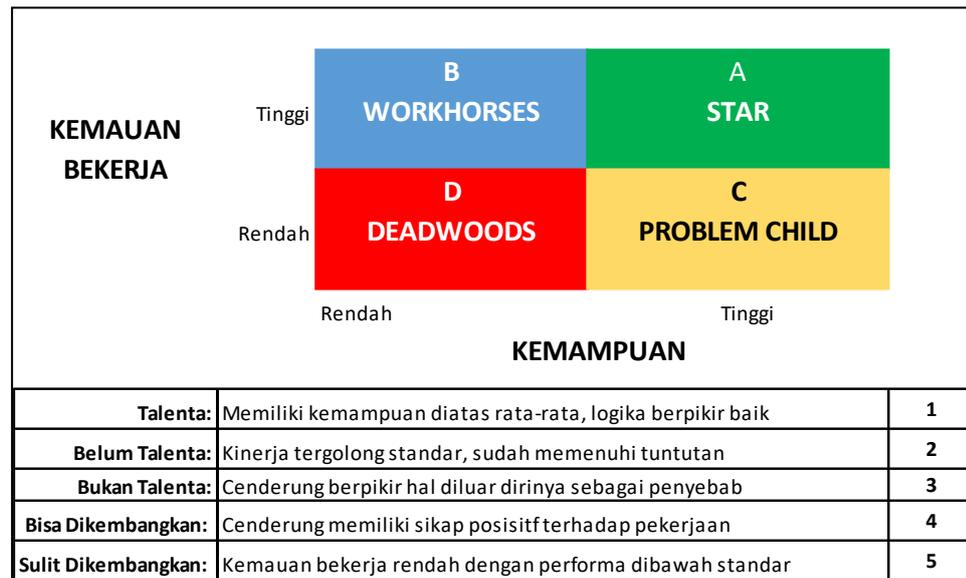
**Tabel 1. Data Awal Hasil Pengisian Kuesioner Analisis Beban Kerja (ABK)
Karyawan PT. XYZ**

Responden	Unit Kerja	Nama	Jabatan	ABK (%)
1	Operasional	AGN	Section Head Operasional	250%
2	Produksi (Ops-Prod)	ADT	Supervisor Produksi	186%
3		EDT	Group Leader 1-Produksi	216%
4		SUD	Group Leader 2-Produksi	329%
5		KHR	Group Leader ERP-Produksi	87%
6		MSH	Group Leader 3-Produksi	358%
7		FAJ	Staff Support Produksi	51%
8		Operasional Maintenance (ME)	GRG	Supervisor Maintenance
9	EAK		Group Leader IT Engineering	104%
10	Laboratory & Quality Assurance (LQA)	WHY	Section Head Quality Assurance	189%
11		ARH	QA Staff	223%
12		DWE	Group Leader QA Staff	293%
13		HIO	Group Leader QA Staff	192%
14		SRP	Group Leader QA Staff	296%
15		SAB	Group Leader QA Staff	235%
16		Product Planing & Inventory Control	AGS	Section Head PPIC & WHT
17	TTM		Supervisor PPIC	299%
18	END		Staff PPIC	103%
19	EVY		Staff PPIC	189%
20	Warehouse & Transportation (WHT)	AML	Supervisor WHT	217%
21		DVI	Staff Warehouse	150%
22		WIA	Staff Warehouse	257%
23	Purchasing (Purch)	FTY	Sect. Head Purch. Raw Material	113%
24		TUS	SPV Purch. Non-Raw Material	223%
25		IYA	Staf Purch. Non-Raw Material	84%
26	Finance and Accounting	ASR	SPV FA	111%
27		ESW	Staff FA	217%
28		TNK	Staff FA	144%

Sumber : Data Penelitian Diolah (2023)

PEMBAHASAN

Setelah didaptkannya data primer dari masing-masing responden selama 1 bulan melalui observasi, dan wawancara mendalam, tim peneliti melakukan uji validitas atas pengisian angka beban kerja dengan cara membandingkan aktivitas yang sama yang dilakukan dengan responden yang lain, mengambil angka yang terendah dari semua angka yang disampaikan oleh sejumlah responden, menentukan angka yang wajar secara triangulasi dengan pemilik proses bisnis, Operasional Manajer/ Kepala Pabrik, Internal Auditor Manajer, dan HR Operational Supervisor. Serta mengkategorisasi hasil analisis kualitatif berdasarkan pemetaan kompetensi Boston Consulting Group (BCG) matriks yang didapatkan dari analisis kualitatif melalui wawancara mendalam atas isian formulir perilaku individu berdasarkan prinsip BEI (*Behaviour Event Interview*) dan STAR (*Situation, Task, Action, dan Result*).



Gambar 1. Kategorisasi Pemetaan Talenta Berdasarkan *Boston Consulting Group* (BCG) Matriks

Pada tahap analisis beban kerja dan interpretasi data kualitatif pada departemen operasional, peneliti menganalisis 9 personil karyawan untuk setiap masing-masing individu. Adapun perhitungan tingkat persentase analisis beban kerja (ABK) berdasarkan hasil triangulasi dan data kualitatif pemetaan talenta karyawan berdasarkan matriks Boston Consulting Group (BCG) disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Data Hasil Triangulasi Analisis Beban Kerja (ABK) & Data Kualitatif Pemetaan Talenta Karyawan Berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Departemen Produksi PT. XYZ

Nama	Jabatan	ABK (%)	Data Kualitatif Talenta	Kuadran	Kategori (BCG Matriks)
1	AGN SH Operasional	52%	Bukan Talenta, Sulit dikembangkan	D	Deadwoods
2	ADT SPV Produksi	82%	Talenta, Bisa dikembangkan	A	Star
3	EDT GL 1-Produksi	56%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
4	SUD GL 2-Produksi	56%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
5	KHR GL ERP-Produksi	61%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
6	MSH GL 3-Produksi	56%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
7	FAJ Staff Produksi	42%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	C	Problem Child
8	GRG SPV ME	51%	Bukan Talenta, Sulit dikembangkan	B	Workhorses
9	EAK GL IT-ME	65%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses

Sumber : Data Penelitian Diolah (2023)

Hasil pengolahan data peneliti dari departemen produksi yaitu terdapat 1 personil yang tergolong kuadran A (Star) atas nama ADT dengan jabatan Supervisor Produksi, analisis beban kerja sebesar 82% dan dari hasil wawancara peneliti mengkategorikan yang bersangkutan pada kuadran tersebut karena mampu menyelesaikan permasalahan kompleks terkait implementasi kebijakan yang berdampak pada kepentingan karyawan

melalui langkah-langkah yang strategis dan pendekatan interperson serta memiliki perspektif dan analisis yang lebih luas terkait pengelolaan organisasi dan bagaimana strategi pembenahannya. Adapun terdapat 2 personil yang terkategori kuadran D (Deadwoods) atas nama AGN jabatan *Section Head/ SH* Produksi dengan hasil analisis beban kerja sebesar 52% serta hasil wawancara yang bersangkutan menunjukkan pemahaman/perspektif bisnis dan organisasi cenderung rendah, tidak memiliki *helicopter view* pada saat diajak melihat bisnis dan organisasi dari perspektif yang lebih tinggi serta memiliki subyektifitas relatif tinggi, dimana ketika dihadapkan dengan permasalahan yang ada cenderung diulas karena faktor personal bukan menyelesaikan masalah dengan pemahaman konsep atau metodologi. Personil lain yang tergolong kuadran D (Deadwoods) adalah GRG dengan jabatan *supervisor engineering* dengan hasil analisis beban kerja sebesar 51% serta hasil wawancara konfirmasi atas data yang disampaikan tidak valid serta kemampuan yang bersangkutan dalam memahami instruksi sederhana cenderung rendah.

Temuan menarik lainnya yang peneliti dapatkan dari departemen produksi yaitu terdapat satu karyawan terkategori kuadran C (*Problem Child*) atas nama FAJ jabatan staff produksi dengan hasil analisis beban kerja sebesar 42% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan menjalankan aktivitas administratif di luar ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawabnya meskipun angka produktivitas kerja sangat rendah namun berdasarkan hasil observasi tidak serendah angka tersebut, ia berpotensi menjalankan aktivitas-aktivitas di luar apa yang disampaikan. Adapun 5 personil lain dari departemen produksi tergolong pada kuadran B (*Workhorses*) dengan rincian EDT jabatan *Group Leader 1* produksi dengan hasil analisis beban kerja sebesar 56% dan hasil wawancara diketahui yang bersangkutan menjalankan aktivitas sesuai tuntutan dengan tidak ada hal yang menonjol terkait kompetensi dan produktivitasnya, SUD jabatan *Group Leader 2* produksi dengan hasil analisis beban kerja sebesar 56% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan menjalankan aktivitas sesuai tuntutan dengan tidak ada hal yang menonjol terkait kompetensi dan produktivitasnya, MSH dengan jabatan *Group Leader 3* produksi dengan hasil analisis beban kerja sebesar 56% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan kemampuan dalam merespon permasalahan dalam pekerjaan cenderung rendah dan kurang sigap di lapangan, KHR dengan jabatan *Group Leader ERP* produksi dengan hasil analisis beban kerja sebesar 61% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan banyak mengerjakan pekerjaan yang di luar uraian pekerjaan yang kurang berkorelasi pada produktivitas di produksi, EAK dengan jabatan *Group Leader IT Engineering ERP* dengan hasil analisis beban kerja sebesar 65% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan adalah *freshgraduate* dimana untuk kondisi kebutuhan sebagai *helpdesk* masih memadai namun bila ada kebutuhan yang lebih tinggi perlu dikaji ulang.

Pada departemen *Laboratory & Quality Assurance (LQA)* peneliti menganalisis 6 pe karyawan untuk dikaji lebih dalam terkait analisis beban kerja dan interpretasi data kualitatifnya. Adapun perhitungan tingkat persentase analisis beban kerja (ABK) berdasarkan hasil triangulasi dan data kualitatif pemetaan talenta karyawan berdasarkan matriks *Boston Consulting Group (BCG)* disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Data Hasil Triangulasi Analisis Beban Kerja (ABK) & Data Kualitatif Pemetaan Talenta Karyawan Berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group (BCG)* Departemen LQA PT. XYZ

	Nama	Jabatan	ABK (%)	Data Kualitatif Talenta	Kuadran	Kategori (BCG Matriks)
1	WHY	SH LQA	82%	Belum Talenta, Sulit dikembangkan	B	Workhorses
2	ARH	GL LQA-STAF	68%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses

3	DWE	GL LQA -STAF	50%	Belum Talenta, Sulit dikembangkan	C	Problem Child
4	HIO	GL LQA -STAF	78%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
5	SRP	GL LQA -STAF	61%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
6	SAB	GL LQA -STAF	75%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses

Sumber : Data Penelitian Diolah (2023)

Hasil pengolahan data peneliti dari departemen *Laboratory & Quality Assurance* (LQA) yaitu terdapat 5 personil yang tergolong kuadran B (Workhorses) atas nama WHY dengan jabatan Section Head LQA, analisis beban kerja sebesar 82% dan dari hasil wawancara peneliti mengkategorikan yang bersangkutan pada kuadran tersebut karena dari hasil observasi cara pengisian kuesioner cara berpikir cenderung kurang sistematis serta belum muncul pemikiran/ide/konsep yang strategis terkait bisnis dan organisasi. ARH dengan jabatan *Group Leader* LQA dengan hasil analisis beban kerja sebesar 68% dan hasil wawancara menunjukkan mampu melakukan pekerjaan sesuai standar, memiliki kemauan untuk berkembang. HIO dengan jabatan *Group Leader* LQA dengan hasil analisis beban kerja sebesar 78% dan hasil wawancara menunjukkan mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar dan cenderung memiliki kemauan untuk berkembang. SRP dengan jabatan *Group Leader* LQA dengan hasil analisis beban kerja sebesar 68% dan hasil wawancara menunjukkan dalam aktivitas kerja penuh dedikasi dengan mengangkat dan mengangkut barang yang beratnya sampai 20 kg dan mendorong trolley ke area pabrik. SAB dengan jabatan *Group Leader* LQA dengan hasil analisis beban kerja sebesar 75% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan sesuai standar dan cenderung mau mengembangkan orang lain. Temuan menarik lainnya yang peneliti dapatkan dari departemen LQA yaitu terdapat satu karyawan terkategori kuadran (*Problem Child*) atas nama DWE jabatan *Group Leader* LQA dengan hasil analisis beban kerja sebesar 50% dan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan dalam kemampuan dalam mengatasi permasalahan pekerjaan cenderung rendah serta reaktif bukan proaktif.

Pada departemen *Product Planing & Inventory Control* (PPIC) serta *Warehouse & Transportation* (WHT) peneliti menganalisis 7 personil karyawan untuk dikaji lebih dalam terkait analisis beban kerja dan interpretasi data kualitatifnya. Adapun perhitungan tingkat persentase analisis beban kerja (ABK) berdasarkan hasil triangulasi dan data kualitatif pemetaan talenta karyawan berdasarkan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Data Hasil Triangulasi Analisis Beban Kerja (ABK) & Data Kualitatif Pemetaan Talenta Karyawan Berdasarkan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Departemen PPIC & WHT PT. XYZ

	Nama	Jabatan	ABK (%)	Data Kualitatif Talenta	Kuadran	Kategori (BCG Matriks)
1	AGS	SH PPIC & WHT	84%	Bukan Talenta, Sulit dikembangkan	D	Deadwoods
2	TTM	SPV PPIC	128%	Talenta, Bisa dikembangkan	A	Star
3	END	Staff PPIC	79%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
4	EVY	Staff PPIC	76%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
5	AML	Supervisor WHT	96%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
6	DVI	Staff Warehouse	71%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
7	WIA	Staff Warehouse	51%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses

Sumber : Data Penelitian Diolah (2023)

Temuan menarik hasil pengolahan data peneliti dari departemen *Product Planing & Inventory Control* (PPIC) serta *Warehouse & Transportation* (WHT) yaitu terdapat satu personil yang tergolong kuadran A (Star) atas nama TTM jabatan Supervisor PPIC dengan analisis beban kerja diatas standar sebesar 128% dan dari hasil wawancara peneliti mengkategorikan yang bersangkutan pada kuadran tersebut karena memiliki perspektif analisis yang lebih luas terkait pengelolaan PPIC, kaitannya dengan fungsi-fungsi yang lain di organisasi, dan bagaimana strategi pembenahannya, memahami permasalahan secara detil terkait dengan PPIC dan bagaimana solusi yang efektif, serta memiliki tanggung jawab yang sangat baik untuk memastikan pekerjaan diselesaikan dengan baik. Adapun AGS jabatan Section Head PPIC & WHT dengan hasil analisis beban kerja sebesar 68% peneliti mengkategorikan pada kuadran D (Deadwoods) karena dari hasil wawancara belum mencerminkan fungsi dan peran sebagai SecHead, tidak memunculkan konsep yang bersifat strategis baru pada tataran aktivitas operasional serta pekerjaan yang ada saat ini cenderung tataran operasional dan banyak aktivitas yang dilakukan adalah duplikasi aktivitas bawahan dimana tidak melakukan analisis untuk mengidentifikasi permasalahan/ meningkatkan produktivitas tim dengan kecenderungan untuk menyelesaikan masalah dengan menambah manpower, bukan memperbaiki sistem atau proses.

Adapun temuan hasil pengolahan data peneliti dari departemen *Product Planing & Inventory Control* (PPIC) serta *Warehouse & Transportation* (WHT) yaitu terdapat 5 personil yang tergolong kuadran B (Workhorses) atas nama END jabatan Staf PPIC dengan hasil analisis beban kerja sebesar 79% dengan hasil wawancara menunjukkan memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. EVY jabatan Staf PPIC dengan hasil analisis beban kerja sebesar 76% dengan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan oleh atasan. Selanjutnya AML jabatan Supervisor WHT dengan hasil analisis beban kerja sebesar 96% dengan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan kurang mendelegasikan pekerjaan administratif kepada tim. Selanjutnya WIA jabatan Supervisor WHT dengan hasil analisis beban kerja sebesar 51% dengan hasil wawancara menunjukkan mampu melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan oleh atasan, dalam bekerja banyak dibantu oleh operator, namun memiliki kecenderungan untuk menolak berkontribusi lebih dalam pekerjaannya. Selanjutnya DVI jabatan Supervisor WHT dengan hasil analisis beban kerja sebesar 71% dengan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan.

Pada departemen *Purchasing* (Purch) dan *Finance Accounting* (FA) peneliti menganalisis 6 personil karyawan untuk dikaji lebih dalam terkait analisis beban kerja dan interpretasi data kualitatifnya. Adapun perhitungan tingkat persentase analisis beban kerja (ABK) berdasarkan hasil triangulasi dan data kualitatif pemetaan talenta karyawan berdasarkan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 5. Data Hasil Triangulasi Analisis Beban Kerja (ABK) & Data Kualitatif Pemetaan Talenta Karyawan Berdasarkan Matriks BCG) Dept. Purchasing, Finance & Accounting PT. XYZ

	Nama	Jabatan	ABK (%)	Data Kualitatif Talenta	Kuadran	Kategori (BCG Matriks)
1	FTY	SH Purch	66%	Talenta, Bisa dikembangkan	A	Star
2	TUS	Spv Purch	73%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	D	Deadwoods
3	IYA	Staff Purch	71%	Belum Talenta, Sulit dikembangkan	B	Workhorses

4	ASR	SPV FA	55%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
5	ESW	Staff FA	79%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses
6	TNK	Staff FA	66%	Belum Talenta, Bisa dikembangkan	B	Workhorses

Sumber : Data Penelitian Diolah (2023)

Temuan menarik hasil pengolahan data peneliti dari departemen *Purchasing* yaitu terdapat satu personil yang tergolong kuadran A (*Star*) atas nama FTY jabatan Section Head *Purchasing* dengan analisis beban kerja diatas standar sebesar 66% dan dari hasil wawancara peneliti mengkategorikan yang bersangkutan pada kuadran tersebut karena memiliki potensi dan kompetensi yang cenderung baik dengan aktivitas *procurement* telah diakomodir oleh sistem, meskipun pekerjaannya saat ini kurang mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Adapun TUS jabatan Supervisor *Purchasing* dengan hasil analisis beban kerja sebesar 73% peneliti mengkategorikan pada kuadran D (*Deadwoods*) karena dari hasil wawancara pekerjaan yang dikelola bersifat administratif /*value* di level staff, serta tidak memunculkan inisiatif atau ide-ide strategis untuk meningkatkan *value* dari *procurement* dan cenderung sudah berada di *comfort zone*. Selanjutnya IYA jabatan staff *purchasing* dengan hasil analisis beban kerja sebesar 71% peneliti mengkategorikan pada kuadran B (*Workhorses*) dengan hasil wawancara menunjukkan secara kompetensi sudah memadai namun membutuhkan peningkatan kompetensi terkait pemanfaatan teknologi untuk mendukung pekerjaan.

Adapun temuan hasil pengolahan data peneliti dari departemen *Finance & Accounting* (FA) yaitu terdapat 3 personil yang tergolong kuadran B (*Workhorses*) atas nama ASR jabatan Staf PPIC dengan hasil analisis beban kerja sebesar 55% dengan hasil wawancara menunjukkan berkinerja baik namun belum muncul pemikiran/ide/konsep yang strategis terkait peningkatan kinerja di timnya. Selanjutnya ESW jabatan Staf *Finance & Accounting* dengan hasil analisis beban kerja sebesar 79% dengan hasil wawancara menunjukkan yang bersangkutan berupaya melakukan perubahan dalam sistem kerja melalui formulir-formulir yang mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaannya. Selanjutnya TNK jabatan Staff *Finance & Accounting* dengan hasil analisis beban kerja sebesar 66% dengan hasil wawancara menunjukkan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan oleh atasan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini terdapat 28 responden diketahui karyawan terkategori kuadran A (*Star*) sebanyak 3 orang, karyawan terkategori kuadran B (*Workhorses*) sebanyak 20 orang, karyawan terkategori kuadran C (*Problem Child*) sebanyak 2 orang, dan karyawan terkategori kuadran D (*Deadwoods*) sebanyak 3 orang. Saran dan rekomendasi bagi perusahaan agar dapat meningkatnya produktivitas karyawan yang terkategori kuadran A yaitu diberikan pengembangan individu karena berperan sebagai lokomotif memimpin organisasi dengan kompetensi yang tinggi dan inisiatif tinggi. Bagi karyawan yang tergolong kuadran B agar meningkat produktivitasnya yaitu tetap diperhatikan kesejahteraanya dengan memberikan pelatihan kompetensi serta diperluas kembali standar kinerjanya. Bagi karyawan yang tergolong kuadran C agar meningkat produktivitasnya yaitu diberikan konseling agar performanya dapat meningkat. Serta bagi karyawan tergolong kuadran D agar produktivitas perusahaan meningkat dengan memberikan pintu keluar dari organisasi bagi karyawan secara baik-baik atau dengan pendekatan yang dianggap mampu membuat karyawan mengundurkan diri secara sukarela. kuadran A diberikan pengembangan individu, kuadran B diberikan pelatihan kompetensi, kuadran C diberikan konseling, dan kuadran D diberikan pintu keluar dari organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, A. S., Fadilah, A. Z., & Yosminaldi, Y. (2022). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kejenuhan Kerja (Burnout) Operator Divisi Welding Production Pt Futaba Industrial Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 289–312.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Febriani, V., & Susanty, A. (2022). Pengukuran Beban Kerja dan Penentuan Jumlah Tenaga Kerja Optimal Menggunakan Metode Work Load Analysis (WLA) Pada Bagian Packing Divisi Kacang Atom (Studi Kasus: PT Dua Kelinci). *Industrial Engineering Online Journal*, 9(2).
- Handariyani, N. L. I., Suarmanayasa, I. N., & Widiastini, N. M. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(3), 386–398.
- Hanjani, A. R., & Singgih, M. L. (2019). Workload analysis at biro human capital to increase productivity. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 5, 404–415.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan operator pada PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51–58.
- Izzah, N., & Rachmawan, M. Z. (2020). Penerapan Strategi Cost Efficiency (Efisiensi Biaya) Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Tahun 2017. *Abiwarra: Jurnal Vokasi Administrasi Bisnis*, 1(2), 84–92.
- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*, 7(1), 391.
- Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014.
- Martono, R. V. (2019). *Analisis Produktivitas dan efisiensi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Nainggolan, N. P. (2018). Pengaruh beban kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT EX Batam Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 2(2), 135–154.
- Piwowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2023). A Contribution to Sustainable Human Resource Development in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Ethics*, 1–19.
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*, 43(2), 463–485.
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907.
- Yeon, M.-S., Lee, Y.-K., Pham, D.-L., & Kim, K. P. (2022). Experimental Verification on Human-Centric Network-Based Resource Allocation Approaches for Process-Aware Information Systems. *IEEE Access*, 10, 23342–23354.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*. Penerbit Andi.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
