

BAB III

DESKRIPSI DAN ANALISIS KASUS

A. Deskripsi Kasus

Di dalam suatu perusahaan tentunya dapat ditemukan beberapa peran utama yang sangat berpengaruh kepada perusahaan. Salah satunya adalah karyawan, karyawan disini adalah orang yang menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan agar terlaksananya tujuan perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan diberikan beberapa pekerjaan sesuai dengan divisi dan peranya masing – masing. Beberapa pekerjaan itu diterangkan dalam *job description* atau uraian pekerjaan. Maksud dari *job description* atau uraian pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan adalah agar karyawan bisa memahami tugas dan melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang telah di paparkan di uraian pekerjaan. Selain itu perusahaan berharap bahwa karyawan bisa berkerja dengan baik sesuai dengan kemampuannya masing – masing.

Tidak hanya itu, dalam melaksanakan tugasnya karyawan diberikan target dalam pekerjaanya. Ini sangat berpengaruh pada kinerja yang di hasilkan oleh karyawan. Jika karyawan mampu menangkap dan mengerjakan pekerjaanya sesuai dengan uraian pekerjaan yang diberikan, maka kinerja atau performa yang diberikan karyawan akan sangat baik yang berimbas kepada kinerja karyawan yang baik pula. Sedangkan, jika seorang karyawan tidak mengerti akan uraian pekerjaan yang diberikan

oleh perusahaan maka kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut akan tidakbaik.

Maka dari itu, pemahaman akan suatu *job description* sangatlah penting agar tidak terjadinya kesalahan antara satu divisi dengan divisi lainya dalam melaksanakan tugasnya. Jika terjadi kesalahan pekerjaan antar karyawan maka akan timbul beban kerja.

Beban kerja disini adalah suatu pekerjaan yang tidak seharusnya dikerjakan oleh karyawan tersebut. Jadi akan timbul tumpang tindihnya pekerjaan antara satu karyawan dengan karyawan lainya.

Selama kegiatan Praktik Kerja Lapangan berlangsung pada 2 bulan yaitu bulan Agustus – September di PT Bri Agroniaga (Kantor Cabang Utama), Penulis menemukan beberapa masalah yang terjadi pada perusahaan tersebut, antara lain :

1. Beban Kerja yang tidak merata

Di dalam perusahaan, tentunya seorang karyawan pasti mendapatkan penempatan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dimilikinya. Dan didalam suatu divisi, setiap karyawan mempunyai peranan masing masing untuk mengerjakan suatu pekerjaanya. Agar terwujudnya tujuan perusahaan, diperlukanya hubungan atau kerjasama yang baik antara karyawan satu dengan karyawan lainya.

Pekerjaan yang didapat oleh karyawan pun harus mempunyai porsi yang sama dari perusahaan, ini agar tidak

terjadinya beban kerja yang berlebih mapapun kurang yang akan diterima oleh karyawan. Tetapi tidak pada PT Bri Agroniaga, dalam hal ini pada saat Penulis melakukan kegiatan observasi Penulis mendapati suatu masalah yang tak lain adalah beban kerja yang tidak sesuai.

Dimana seorang karyawan memiliki beban kerja yang sangat banyak yang seharusnya pekerjaan tersebut tidak menjadi pekerjaannya. Tidak hanya itu, karyawan ini mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerjaan divisinya. Tentunya, hal ini sangat merugikan karyawan tersebut.

2. Tidak adanya penambahan karyawan pada saat rotasi kerja

Menjadi satu tim yang baik adalah semua impian karyawan dalam menyelesaikan atau membagi pekerjaannya di perusahaan. Karena dalam satu tim jika karyawan tersebut mampu membagi dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik maka terciptanya kinerja karyawan yang baik pula. Tak hanya itu, masalah yang diciptakan akibat dari tim kerja yang baik pasti akan sangat sedikit. Dan permasalahan yang terjadi dapat di selesaikan dengan baik karena karyawan akan saling terhubung dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tetapi tidak pada karyawan PT Bri Agroniaga, didalam perusahaan tersebut terdapat masalah tidak adanya penambahan karyawan pada saat rotasi kerja pada divisi pelayanan. Maksud dari masalah ini adalah ketika seorang karyawan akan melakukan rotasi kerja atau pergantian *shift* terjadi tidak adanya penambahan sumber daya manusia yang seharusnya adanya tambahan karyawan. Hal ini sangat mempengaruhi pekerjaan, karena pekerjaan ini langsung berhubungan dengan *costumer*. Dengan adanya jumlah karyawan yang kurang divisi pelayanan selalu mendapatkan *complain* dari nasabah – nasabah karena penyelesaian kasus tidak tuntas. Banyak terjadi *complain* yang muncul dari para nasabah kepada perusahaan. Tentunya hal ini sangat merugikan pihak perusahaan. Dan pekerjaan jadi akan memakan waktu yang lama karena pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh dua orang, ini hanya dilakukan oleh satu orang.

B. Analisis Kasus

Dari data yang penulis dapat dari divisi operasional dan layanan beban kerja karyawan telah terjadi pada PT Bri Agroniaga, dan juga tidak adanya rotasi karyawan sangat berpengaruh kepada kinerja yang buruk dapat dirasakan langsung dari nasabah. Hal ini sangat berdampak buruk bagi PT Bri Agroniaga.

Berikut ini adalah pemaparan kasus yang terjadi di PT Bri Agroniaga, antara lain :

a. Terjadinya beban kerja yang tidak merata pada karyawan

Pada PT Bri Agoniaga terjadi beban kerja yang di dapat oleh karyawannya, karyawan ini melakukan pekerjaan yang seharusnya bukan menjadi pekerjaannya. Tidak hanya itu, karyawan ini melakukan pekerjaan diluar dari divisi yang ditetapkan. Divisi yang dinaungi oleh karyawan tersebut adalah divisi operasional, yang mana divisi ini hanya menangani pekerjaan – pekerjaan yang berhubungan dengan operasional perusahaan. Tetapi disini tidak, karyawan tersebut juga melakukan *double job*, yaitu mengerjakan pekerjaan karyawan pada divisi pelayanan.

Beban kerja juga memberikan dampak yang buruk bagi karyawan di dalam perusahaan. Menurut (Manuaba, 2000)

Beban kerja yang berlebih akan mengakibatkan adanya kelelahan fisik maupun mental. Tindakan - tindakan emosional yang bisa menyerang seorang karyawan seperti sakit kepala, gangguan di dalam pencernaan, dan karyawan tersebut cenderung akan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang kurang dapat menimbulkan kebosanan yang terjadi kepada karyawan.

Jadi, performa yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut menjadi tidak maksimal. Karena karyawan ini harus menyelesaikan tugas yang seharusnya tidak dia kerjakan.

Beban kerja yang tidak merata muncul karena tidak sinkronnya antara *job description* atau uraian pekerjaan yang diterima oleh karyawan. Sementara itu *Job description* adalah hal pertama yang harus diperhatikan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Mustikawati dalam (Afnawati Adias Dwi, 2018) Uraian pekerjaan atau *Job Description* adalah sekumpulan dari beberapa informasi, dari kewajiban, *responsibility*, serta wewenang yang dilaksanakan oleh karyawan. Jika karyawan tidak mengetahui akan Uraian pekerjaan yang ada maka akan timbul Ketimpangan Pekerjaan pada karyawan. Ketimpangan pada pekerjaan ini sangat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

b. Tidak adanya penambahan karyawan pada saat rotasi kerja

Tidak adanya penambahan karyawan pada saat rotasi kerja mengakibatkan menumpuknya pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh dua orang. Pergantian dalam rotasi ini sangat berpengaruh kepada hasil pekerjaan. Hasil pekerjaan menjadi tidak maksimal karena hanya dikerjakan

oleh satu orang, selain tidak maksimal pekerjaan juga cenderung lama akan selesai. Tidak hanya itu, sebuah perusahaan pasti memiliki target yang mana target tersebut harus diraih dari setiap pekerjaan yang telah di dapatkan oleh karyawan. Jika dari karyawan sendiri mengalami kesulitan dan beban kerja yang berlebih maka target tersebut tidak akan tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian yg dilaksanakan oleh Penulis, maka PT Bri Agroniaga harus melaksanakan beberapa strategi dari pemecahan permasalahan tersebut, antara lain :

1. Pemerataan Beban Kerja

Dalam upaya memecahkan masalah beban kerja yang tidak merata pada karyawan, maka dibutuhkan pemerataan beban kerja. Menurut Surtato dalam bukunya Dasar dasar organisasi mengungkapkan bahwa “Beban aktivitas satuan organisasi atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat menghindarkan satuan pekerjaan yang terlalu banyak aktivitasnya dan satuan pekerjaan yang terlalu sedikit aktivitasnya. Demikian pula dapat dihindarkan adanya karyawan yang terlalu bertumpuk – tumpuk tugasnya dan ada pula pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur” (Surtanto, 2006).

Dalam perusahaan porsi dari suatu pekerjaan sudah di tetapkan, sesuai dengan standar kerja yang dilihat dari jenis pekerjaan di tiap

divisinya. Dalam melaksanakan pekerjaan, perlu adanya pemerataan beban kerja yang sesuai dengan latar belakang atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan di dalam perusahaan tersebut sesuai dengan divisi yang ditempatkan oleh karyawan (Novera, 2010). Dengan standar yang telah ada dalam perusahaan, maka karyawan akan mendapatkan pemerataan beban kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan. Maka dari itu, masalah yang di hadapi oleh karyawan terkait beban kerja yang tidak merata ialah pemerataan pekerjaan yang sesuai dengan karyawan tersebut. Dengan adanya pemerataan beban kerja maka kinerja yang dihasilkan karyawan juga akan maksimal dengan waktu yang telah ditentukan.

2. Peninjauan kembali *job deskription* yang telah ditetapkan

Dalam memecahkan masalah kedua yaitu tidak adanya penambahan karyawan pada saat rotasi kerja ialah memberikan uraian pekerjaan yang jelas. Uraian pekerjaan adalah hal utama yang harus karyawan perhatikan dalam melaksanakan pekerjaan. Seperti yang sudah di jelaskan sebelumnya, Menurut Mathis dan Jackson dalam (Nurinaya, 2017) *Job description* atau uraian pekerjaan adalah sebuah proses menuturkan dari sebuah tugas, *responsibility* dari pekerjaan. Pekerjaan harus diketahui dengan jelas jenisnya dan selanjutnya tanggung jawab apa yang harus dipegang oleh seorang yang melakukan tugas tersebut, sehingga

karyawan tidak melakukan kesalahan karena adanya uraian dari tugas tersebut.

Dengan peninjauan kembali terhadap *job description* atau uraian pekerjaan, karyawan dapat mengerti dan paham akan suatu pekerjaan yang didapatnya. Dalam (Hasibuan M. S., 2009) Uraian pekerjaan juga terdiri dari sasaran organisasi, yaitu apa yang dapat dikerjakan oleh seorang pekerja untuk menggapai sasaran mereka, tingkatan apa yang dilakukan oleh karyawan, standar pekerja dan isi pelatihan.

Jadi di antara karyawan satu dengan karyawan lainnya bisa saling mengingatkan akan tugasnya masing – masing. Selain itu, dengan adanya peninjauan kembali uraian pekerjaan, karyawan tidak dapat seenaknya meninggalkan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan. Dari sini pula, ketumpang tindihan pekerjaan dapat diminimalisir

