

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukanlah sesuatu yang baru dalam lingkungan suatu organisasi ataupun perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan melalui pengelolaan potensi dan kontribusi karyawan. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan mengembangkan karyawan agar dapat memberikan kontribusi terbaik mereka pada perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang, Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dapat membantu organisasi menghadapi perubahan dan memaksimalkan kinerja sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis memandang penting karyawan pada semua bidang pekerjaan dan tingkat apapun baik secara struktural maupun fungsional. Karyawan pada suatu perusahaan merupakan salah satu faktor produksi, maka dari itu perusahaan harus bisa memanfaatkannya secara maksimal dan produktif. Tujuan perusahaan tidak akan terwujud jika tidak ada peran aktif karyawan didalamnya.

PT. Gresik Cipta Sejahtera (PT. GCS) mempunyai bisnis yang memfokuskan dalam bidang perdagangan pupuk serta bahan-bahan kimia yang masih di dalam lingkungan anak perusahaan Petrokimia Gresik Group. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha distributor pupuk, bahan kimia, pestisida, produsen pupuk & benih padi serta sebagai pemasok barang- barang teknik & bahan kimia kebutuhan pabrik dan bahan baku industri lainnya, dan juga sebagai jasa

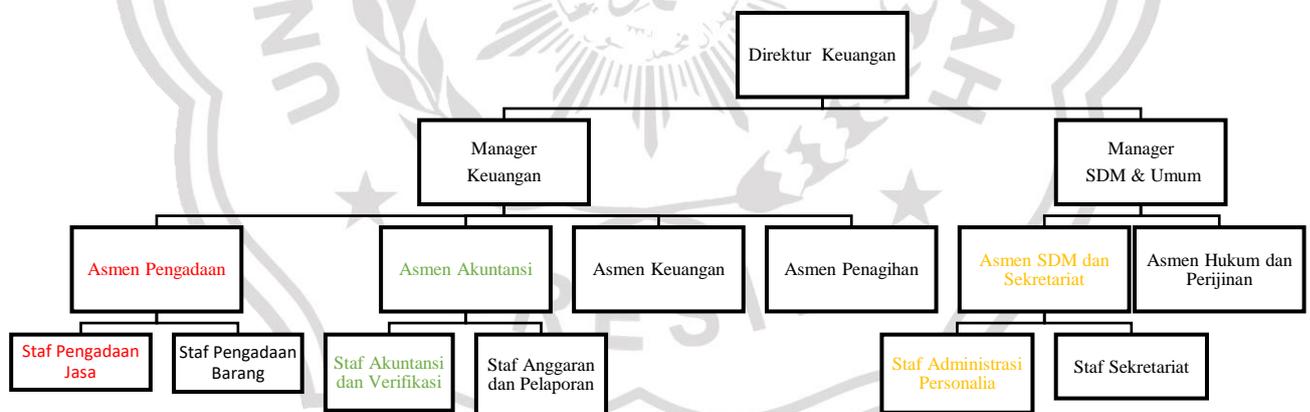
angkutan barang dengan berbagai jenis dan kapasitas kendaraan. PT. Gresik Cipta Sejahtera beralamatkan di Jl. KIG Raya Selatan Blok A5 Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61121. (Sumber : [www.gcs-gresik.com](http://www.gcs-gresik.com)) Penelitian ini dilakukan di PT. Gresik Cipta Sejahtera dikarenakan sebelumnya peneliti sudah memahami permasalahan dan karakteristik dari perusahaan nya dikarenakan tempat penelitian ini merupakan tempat peneliti pada saat melakukan magang.

Pada awal berdirinya suatu perusahaan pastilah mempunyai struktur organisasi, tentu saja PT. Gresik Cipta Sejahtera pun mempunyai struktur organisasi yang bertujuan agar mempermudah mencapai target ataupun tujuan perusahaan. Struktur organisasi tersebut dibagi menjadi beberapa divisi atau bagian sesuai kebutuhan PT. Gresik Cipta Sejahtera dengan mengelompokkan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu tujuan proses penting organisasi adalah memastikan bahwa setiap orang dapat mengerjakan tugas yang berhubungan dengan kedudukannya dalam organisasi tersebut. Menurut Putri dkk (2021) deskripsi pekerjaan merupakan salah satu dari aktivitas dari perencanaan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan, adanya kualitas dari kinerja karyawan maka mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang optimal.

PT. Gresik Cipta Sejahtera berdiri pada tanggal 3 April 1972 dengan nama PT. Petrokimia Trading Co. (PT Petrad) kemudian pada tanggal 15 Juni 1972 berganti nama menjadi PT. Gresik Chemical and Supplies (PT.GCS) dan pada 1 Januari 1996 berganti nama menjadi PT. Gresik Cipta Sejahtera dengan tetap menggunakan singkatan maupun logo PT.GCS. Selama itu perusahaan berjalan dengan baik, namun pada tahun 2018 perusahaan mengalami kendala dalam

keuangan yang artinya perusahaan dalam keadaan tidak baik- baik saja. Maka dari itu timbulah adanya rangkap jabatan pada beberapa karyawan.

Dalam struktur organisasi PT. Gresik Cipta Sejahtera telah ditetapkan jumlah karyawan yang harus mengisi posisi yang di perlukan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan optimal. Tetapi pada kenyataannya ada beberapa divisi pada struktur organisasi PT. Gresik Cipta Sejahtera terdapat sejumlah karyawan yang berperan ganda (rangkap jabatan) yang terjadi dikarenakan adanya kekosongan formasi tetapi harus ada karyawan yang mengisi kekosongan tersebut. Karyawan yang merangkap jabatan tersebut di tunjuk dengan surat penunjukkan ataupun surat keputusan. Akan tetapi meskipun merangkap jabatan para karyawan ini hanya mendapatkan kompensasi sebagai staf saja dan tidak mendapatkan kompensasi tambahan dari jabatan yang dirangkapnya. Untuk lebih jelasnya berikut ini struktur organisasi PT. Gresik Cipta Sejahtera yang terdapat karyawan rangkap jabatan :



**Gambar 1.1**  
**Struktur Organisasi yang terdapat adanya rangkap jabatan**  
*Sumber : PT. Gresik Cipta Sejahtera tahun 2023*

Karyawan yang merangkap jabatan dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Karyawan Yang Merangkap Jabatan**

No	Nama Karyawan	Jabatan
1	Bapak N	Administrasi Personalia
2	Bapak B	Akuntansi dan Verifikasi
3	Bapak R	Pengadaan Jasa

*Sumber : PT. Gresik Cipta Sejahtera tahun 2023*

Diatas merupakan tabel yang menunjukkan bahwa dalam struktur organisasi PT. Gresik Cipta Sejahtera terdapat divisi yang merangkap jabatan. Dapat dilihat dalam tabel Bapak N merupakan staf dari Administrasi Personalia tetapi juga merangkap sebagai Asisten Manager Sumber Daya Manusia dan Sekretariat. Bapak B merupakan staf dari Akuntansi dan Verifikasi juga merangkap sebagai Asisten Manager Akuntansi. Serta Bapak R yang merupakan staf Pengadaan Jasa yang merangkap sebagai Asisten Manager Pengadaan. Untuk mengisi kekosongan formasi yang ada pada PT. Gresik Cipta Sejahtera para karyawan tersebut harus merangkap jabatan yang satu tingkat di atasnya supaya ada karyawan yang mengisinya.

Rangkap jabatan boleh saja dilakukan asalkan beban kerja dan kompensasi yang didapatkan oleh karyawan tersebut sepadan. Akan tetapi dalam realitanya karyawan hanya mendapat kompensasi sebagai staf saja. Padahal untuk menyelesaikan tugas- tugas tersebut masih membutuhkan waktu tambahan. Seperti apa yang disampaikan Bapak N dalam pra riset wawancara pada tanggal 17 Maret 2023 yaitu:

“Sebagai karyawan yang merangkap jabatan selama ini masih bisa membagi waktu antara menjadi staf dan menjadi Asisten Manager, akan

tetapi dalam keadaan tertentu masih diperlukan waktu tambahan untuk mengerjakan tugas sebagai Asisten Manager.”

Tidak hanya Bapak N yang menyampaikan hal tersebut Bapak R yang juga merupakan karyawan rangkap jabatan pun sama, merasakan hal tersebut. Seperti apa yang disampaikan pada pra riset wawancara pada tanggal 16 Mei 2023 yaitu :

“Iya, saya disini perlu membagi waktu dikarenakan saya harus mengerjakan tugas staf dan juga Asisten Manager, bahkan saya sering lembur untuk mengerjakan tugas saya.”

Bapak B yang juga karyawan rangkap jabatan juga mengatakan hal yang sama terkait hal tersebut, Seperti apa yang disampaikan pada pra riset wawancara pada tanggal 16 Mei 2023 yaitu :

“Yang pasti perlu waktu tambahan yang kita kerjakan *ekstra time* setelah jam kerja selesai setelah jam 4. Saya kan jam kerjanya mulai jam 7 sampai jam 4 tapi lebih sering lembur. Jam normal bekerja disini yaitu 8 jam, tapi biasanya jam kerjanya *over* paling cepat habis maghrib pulang. Apalagi saya merangkap jabatan, pastinya saya menyelesaikan job yang *double*.”

Pernyataan karyawan yang merangkap jabatan tersebut juga diperkuat oleh Ibu H selaku Manager SDM & Umum, seperti apa yang disampaikan pada pra riset wawancara pada tanggal 16 Mei 2023 yaitu :

“Karyawan yang merangkap jabatan sudah bisa untuk melaksanakan tugasnya sebagai Asisten Manager. Tetapi dalam waktu tertentu memerlukan tambahan waktu untuk mengerjakan tugasnya.”

Sebagai Manager Keuangan Bapak H juga menyampaikan hal yang sama terkait jam kerja karyawan rangkap jabatan, seperti yang disampaikan pada pra riset wawancara pada tanggal 16 Mei 2023 yaitu :

“Bapak B dan bapak R yang menjadi staf serta merangkap menjadi Asisten Manager menurut saya, yang membawahi langsung memang mereka dikatakan beban kerjanya ya dua, sebagai operasional (staf) dan penentu kebijakan (Asisten Manager). Jadi mereka memang membutuhkan waktu lebih untuk mengerjakan tugasnya.”

Dari pernyataan diatas dapat di simpulkan bahwa karyawan yang merangkap jabatan mendapatkan beban kerja yang berlebih dan membutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Adanya tugas tambahan tersebut dapat menjadikan beban kerja karyawan bertambah. Hal tersebut dapat menjadikan kinerja karyawan tersebut kurang maksimal. Dalam suatu perusahaan tentu saja di perlukan pembagian kerja untuk masing-masing karyawannya. Untuk menentukan pembagian kerja tersebut di perlukan analisis beban kerja pada karyawannya agar orang yang mengisi jabatan tersebut mendapatkan tugas sesuai dengan kedudukannya. Dalam menentukan beban kerja di perlukan indikator untuk mengukurnya. Indikator dalam menentukan beban kerja pada perusahaan ini yaitu berdasarkan *job desk* nya seperti apa yang disampaikan Bapak N dalam pra riset wawancara pada tanggal 17 Maret 2023 yaitu:

“Indikator beban kerja disini di dasarkan pada *job desk* yang harus di evaluasi selama 2 tahun. Tetapi jika selama 2 tahun ada perubahan struktur harus di ukur beban kerjanya lagi mengikuti perubahan struktur tersebut. *Job desk* disini termasuk pekerjaan yang dilakukan apa saja, dan juga tanggung jawab yang dilaksanakan oleh karyawan.”

Dalam menentukan pekerjaan karyawan haruslah sesuai dengan jabatan yang sedang di dudukinya dimana masing –masing divisi mempunyai tugas yang berbeda antar setiap karyawan. Akan tetapi dalam PT. Gresik Cipta Sejahtera ini ada beberapa karyawan yang melakukan rangkap jabatan dimana karyawan tersebut harus melakukan pekerjaannya dan juga melakukan pekerjaan satu tingkat diatas nya yaitu Asisten Manager.

Perencanaan Sumber Daya Manusia sudah seharusnya sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi untuk mencegah adanya permasalahan dalam organisasi tersebut, dalam merencanakan Sumber Daya Manusia jika terdapat perencanaannya

yang tidak sesuai dapat menyebabkan karyawan merasakan beban kerja yang berlebihan. Adanya rangkap jabatan ini bisa menjadikan dampak positif ataupun dampak negatif bagi para karyawannya. Pernyataan tersebut didukung dengan apa yang disampaikan oleh Bapak N dalam pra riset wawancara pada tanggal 17 Maret 2023 yang dimana beliau menyatakan:

“Rangkap jabatan berdampak positif karena dengan adanya hal tersebut dapat dijadikan sebagai pembelajaran untuk menjadi Asisten Manager dimana jabatan tersebut merupakan jabatan yang lebih tinggi satu tingkat diatas jabatannya sebagai staf administrasi personalia. Namun ada juga dampak negatifnya yaitu jika rangkap jabatan ini terlalu lama akan terjadi keterlambatan pengisian formasi yang harusnya diisi. Dan menyebabkan regenerasi yang lama dalam perusahaan.”

Dampak dari rangkap jabatan juga dirasakan oleh Bapak R dalam pra riset wawancara pada tanggal 16 Mei 2023 yang dimana beliau menyatakan:

“Dampak dari adanya rangkap jabatan ini saya harus bisa mengerjakan dua tugas dari awalnya yang hanya bertugas sebagai staf saja dan untuk mengerjakan itu saya biasanya lembur.”

Bapak B yang juga karyawan rangkap jabatan pun merasakan dampaknya, seperti apa yang disampaikan dalam pra riset wawancara pada tanggal 16 Mei 2023 yang dimana beliau menyatakan:

“Dampak yang saya rasakan yaitu butuh waktu ekstra dan tenaga yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang rangkap tersebut. Dari situ saya sering lembur yang berakibat pada kesehatan dan berkurangnya waktu untuk keluarga.”

Menurut Wahjono (2022) Struktur Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok.

Menurut Hidayati (2021:24) tujuan dilakukannya Perencanaan Sumber Daya Manusia sebenarnya adalah agar memastikan jika orang yang sesuai pada tempat dan

waktu yang sesuai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Menurut Sholichah (2023) Rangkap Jabatan berdampak munculnya hambatan kerja pegawai, dikarenakan masing-masing jabatan mempunyai tugas berbeda beserta karyawan tersebut tidak bisa fokus dalam 1 Bidang atau Divisi. Dengan adanya rangkap jabatan ini dapat mengakibatkan ketidakfokusan saat mengerjakan kewajibannya. Ketidakfokusan akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai visi misinya, dan juga dapat menjadi celah yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan wewenang. Hal tersebut dapat menimbulkan stres, depresi hingga konflik kepentingan. Jika terjadi penyalahgunaan wewenang karyawan akan mendapat sanksi yang tegas dari perusahaan.

Menurut Mahawati dkk (2021:4) Beban Kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi mempunyai peran yang sangat penting, karena segala potensi sumber daya yang dimiliki oleh manusia dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Apabila sumber daya manusia tidak seimbang dengan kebutuhan perusahaan dapat mengakibatkan adanya rangkap jabatan pada perusahaan tersebut. Para karyawan yang merangkap jabatan tersebut akan bertambah tugasnya dan dapat menjadikan beban karyawan bertambah juga.

Berdasarkan permasalahan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Beban Kerja Pada Karyawan Rangkap Jabatan PT. Gresik Cipta Sejahtera”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana beban kerja karyawan yang merangkap jabatan PT. Gresik Cipta Sejahtera?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui beban kerja karyawan yang merangkap jabatan PT. Gresik Cipta Sejahtera

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Perusahaan**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran atau masukan untuk perusahaan agar perencanaan Sumber Daya Manusia yang sudah ditetapkan oleh PT. Gresik Cipta Sejahtera dapat sesuai dengan realita demi tercapainya target serta tujuan perusahaan untuk kedepannya.

### **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber referensi dan sumber informasi mengenai Manajemen Sumber Daya manusia.