

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara awal didirikan pada 27 Maret 1973 dengan nama Proyek ASDP Ferry di bawah naungan Kementerian Perhubungan. Seiring perkembangan zaman, kebutuhan akan hadirnya jasa penyeberangan pun semakin meningkat, sehingga pada tahun 1986 Proyek ASDP Ferry bertransformasi menjadi Perusahaan Umum (Perum) ASDP yang memiliki bidang usaha di perusahaan pelabuhan laut, perusahaan pelabuhan sungai dan danau, jasa angkutan laut, jasa angkutan sungai dan danau, serta jasa angkutan penyeberangan dengan total karyawan lebih dari 4.537 orang. Tujuh tahun berselang, status Perum ASDP berubah menjadi Perseroan, diikuti dengan perubahan nama menjadi PT ASDP (Persero) yang dicatat dalam Akta Nomor 82 tentang Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan tanggal 29 Juni 1993 dibuat di hadapan Imas Fatimah, S.H., Notaris di Jakarta sebagaimana telah disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor C2.13294.HT.01.01-1993 tanggal 8 Desember 1993.

Fred R David & Forest R. David (2017) mengemukakan sepuluh manfaat visi dan misi yang jelas yaitu :

1. *Achieve clarity of purpose among all managers and employees.*
2. *Provide a basis for all other strategic planning activities, including internal and external assessment, establishing objectives, developing strategies, choosing among alternative strategies, devising policies, establishing organizational structure, allocating resources, and evaluating performance.*
3. *Provide direction.*
4. *Provide a focal point for all stakeholders of the firm.*
5. *Resolve divergent views among managers.*
6. *Promote a sense of shared expectations among all managers and employees.*
7. *Project a sense of worth and intent to all stakeholders.*
8. *Project an organized, motivated organization worthy of support.*
9. *Achieve higher organizational performance.*
10. *Achieve synergy among all managers and employees.*

Berdasarkan Laporan Tahunan 2020 Annual Report PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) memiliki :

Visi :

Terdepan dalam menghubungkan masyarakat dan pasar melalui jasa penyeberangan pelabuhan terintegrasi dan tujuan wisata *waterfront*.

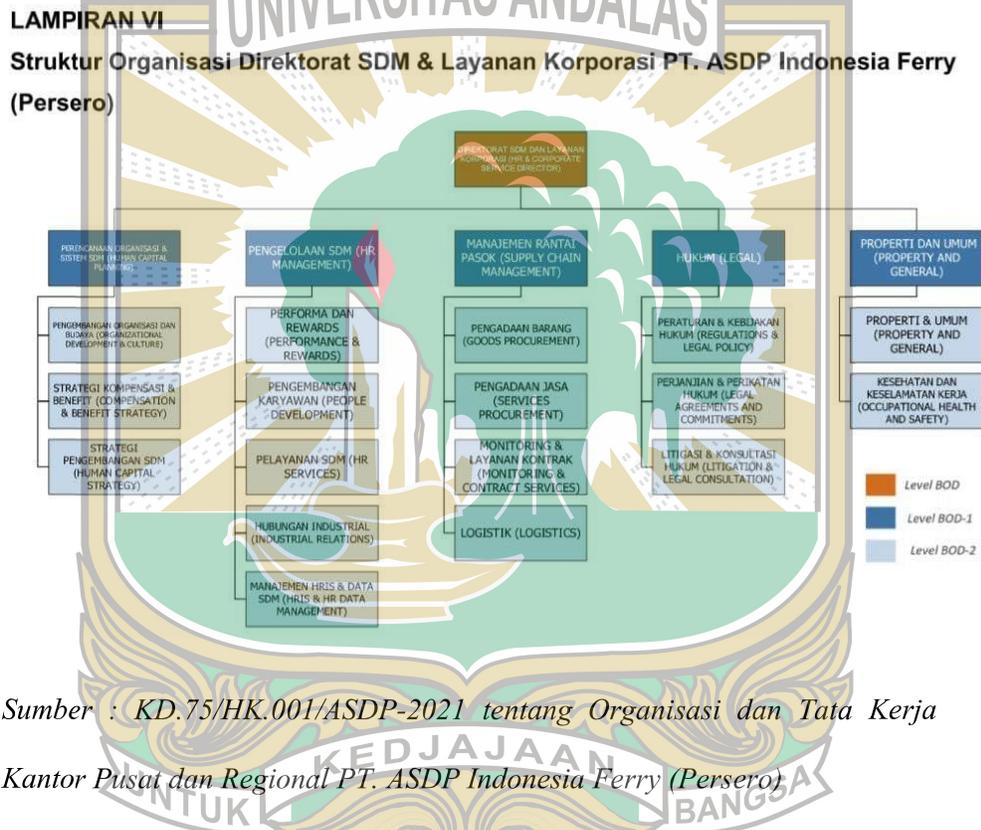
Misi :

1. Menciptakan dan mengoptimalkan nilai perusahaan dengan menghubungkan masyarakat dan pasar.
2. Menekankan keunggulan operasional melalui:
 - Budaya Pelayanan yang profesional dan berkualitas;
 - Fasilitas pelabuhan terintegrasi, armada dan infrastruktur yang handal;
 - Penerapan teknologi berbasis nilai.
3. Aktif mendukung dan berperan dalam pengembangan ekonomi melalui layanan logistik dan tujuan wisata pilihan.
4. Secara konsisten mengedepankan keselamatan dan layanan penuh keramahan, tulus dan berkualitas.
5. Penerapan standar lingkungan berkelanjutan.

Shared Service Center merupakan sebuah program kerja strategis dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai usaha pendukung dari perwujudan Visi dan Misi Perusahaan. Pencapaian terbesar sebuah Perusahaan ketika mampu melaksanakan beberapa program strategis beserta implementasinya. Dalam proses implementasi sebuah program strategis perusahaan pasti membutuhkan bantuan Sumber Daya Manusia yang sangat berperan dalam membantu proses kelancaran dari program kerja tersebut.

Dibawah ini merupakan bagan struktur organisasi Divisi Supply Chain Management pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) terdiri dari empat Departemen sebagaimana tergambar dalam bagan berikut ini :

Gambar 1. 1
Struktur Organisasi Divisi Supply Chain Management
PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)



Sumber : *KD.75/HK.001/ASDP-2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pusat dan Regional PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)*

Keempat Departemen atau Unit Kerja pada Divisi Supply Chain Management membantu Proses Supply Chain dari Hulu hingga ke Hilir.

Meningkatnya kebutuhan pembelian baik barang maupun kebutuhan pencarian konsultan ahli atau segala bentuk pengadaan jasa yang dilakukan oleh *Project Owner/Unit Kerja Pemakai* pada Tahun 2021 melalui perantara

Divisi Supply Chain Management PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan bantuan Departemen Pengadaan Barang dan Jasa yang melakukan proses pembelian tersebut.

Terdapat dampak dari peningkatan kebutuhan pembelian atas barang dan jasa pada lingkungan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Kantor Pusat apabila tenaga kerja atau Sumber Daya Manusia yang akan mengeksekusi pekerjaan pengadaan tersebut tidak dalam proporsi yang sesuai. Peningkatan kebutuhan penyediaan barang dan jasa beriringan dengan peningkatan beban kerja karyawan pada Departemen Pengadaan Barang dan Jasa, dengan kasus yang beragam dalam setiap pengadaan dan banyaknya beban kerja atas tingginya kebutuhan para Project Owner maka diperlukan penambahan tenaga kerja untuk tetap menjaga kualitas hasil dari pengadaan.

Shared Service Center merupakan suatu bentuk transformasi proses administrasi bisnis yang dilakukan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam rangka pemusatan segala proses administrasi ke Kantor Pusat. Implementasi *Shared Service Center* pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) memberikan dampak bagi beberapa Divisi salah satunya adalah Divisi Supply Chain Management, dikarenakan pengadaan dengan perlimpahan wewenang sudah ditiadakan baik di Kantor Cabang maupun di Kantor Pusat dan seluruh proses pengadaan dengan nominal di atas Rp 200.000.000,- dilimpahkan ke Kantor Pusat. Pengalihan pengadaan pada 29 Kantor Cabang PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan nominal pengadaan diatas Rp 200.000.000,-

akan menambah beban kerja para staf pengadaan Kantor Pusat yang harus melaksanakan pengadaan pada area Kantor Pusat dan Kantor Cabang.

Tabel 1. 1
Perbedaan sebelum dan sesudah dilakukannya Shared Service Center di Lingkungan Kerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Lokasi Kerja	Sebelum dilakukan <i>Shared Service Center</i>	Setelah dilakukan <i>Shared Service Center</i>
Kantor Pusat	Seluruh Unit Kerja dapat melakukan pengadaan sendiri dengan nilai maksimal Rp 200.000.000,- yang hanya terbatas pada Bab II Pasal 2.4 angka 2.4.1 sampai dengan 2.4.11 pada KD. 360/UM.201/ASDP-2014	Seluruh Unit Kerja tidak dapat melakukan pengadaan sendiri (perlimpahan wewenang untuk pengadaan dicabut). Pengadaan Rp 0,- > Rp 20.000.000.000,- di Pusatkan pada Divisi Supply Chain Management
	Unit Kerja <i>Procurement</i> pada Divisi Supply Chain Management dalam pengerjaan tugas pengadaan dilakukan oleh 1 orang staf (bukan team pengadaan) untuk 1 paket pekerjaan pengadaan	Unit Kerja <i>Procurement</i> pada Divisi Supply Chain Management dalam pengerjaan tugas pengadaan dilakukan oleh 1 orang staf (bukan team pengadaan) untuk 1 paket pekerjaan pengadaan
	Belum menggunakan <i>E-Procurement</i>	Belum menggunakan <i>E-Procurement</i> sampai dengan skripsi ini dibuat
Kantor Cabang	dengan batas maksimal nominal pekerjaan sebesar Rp 100.000.000,- untuk pengadaan rutin	dengan batas maksimal nominal pekerjaan sebesar Rp 200.000.000,- untuk pengadaan rutin dan Rp 10.000.000.000,- khusus pekerjaan docking kapal.
	Seluruh pekerjaan pengadaan dikerjakan oleh team pengadaan dan masih melakukan pekerjaan pada jabatan melekat yang terdiri dari ketua, sekretaris dan anggota yang ditentukan oleh General Manager Cabang	Seluruh pekerjaan pengadaan dikerjakan oleh Staf Pengadaan Barang dan Jasa dan dilepaskan pekerjaan yang melekat pada jabatan sebelumnya atau didefinitifkan yang ditentukan oleh Kantor Pusat
	Belum menggunakan <i>E-Procurement</i>	Belum menggunakan <i>E-Procurement</i> sampai dengan skripsi ini dibuat

Sumber : *Data Olah 2022*

Pada tabel diatas sedikit penjelasan singkat terkait perubahan yang terjadi ketika *Shared Service Center* terjadi di lingkungan kerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero), dapat tergambar bahwa dari perubahan kebijakan yang akan dilaksanakan tersebut akan berakibat pada tingginya beban kerja staf pengadaan di Kantor Pusat. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk pembaharuan proses administrasi bisnis agar menjadi lebih terpusat, terarah, dan teratur, lebih dari itu dengan dilakukannya pengalihan pengadaan ke Kantor Pusat dapat dilakukan evaluasi pekerjaan untuk beberapa jenis pengadaan yang memungkinkan peluang diadakannya paketisasi dan meminimalisir pemecahan satu paket pekerjaan pengadaan yang sama menjadi beberapa pengadaan barang/jasa secara terpisah. Sorte (2017) dalam Qu Wang et al. (2020) berpendapat bahwa pengadaan yang terpusat merupakan sebuah upaya dalam meningkatkan efisiensi *Public Procurement*.

Pemberlakuan *Shared Service Center* belum didukung oleh teknologi yang mampu membantu percepatan kinerja pengadaan yaitu dengan aplikasi *E-Procurement*, sehingga belum adanya aplikasi *E-Procurement* maka seluruh proses administrasi dan proses pengadaan yang terpusat masih berjalan secara manual dengan kata lain harus dipastikan formasi Sumber Daya Manusia yang melakukan proses tersebut terpenuhi agar tidak terjadi kelebihan beban kerja pada pegawai.

Trybus (2016) dalam Qu Wang et al.(2020) meyakini bahwa terdapat suatu upaya dalam rangka memfasilitasi efisiensi *Public Procurement* yaitu dengan tehnik pembelian modern (*dynamic purchasing system and electronic auction*).

Untuk tetap menjaga standar *procurement* yaitu mendapatkan barang dan jasa sesuai dengan jumlah, waktu, dan kualitas yang dibutuhkan, mendapatkan barang dan jasa dengan harga yang tepat, memastikan mendapatkan layanan terbaik dari supplier dan mengidentifikasi supplier berkualitas dan inovatif maka dengan terbentuknya *Shared Service Center* yang berdampak pada Divisi Supply Chain Management, Departemen Pengadaan Barang dan Jasa membutuhkan penambahan karyawan untuk membantu proses pengadaan barang dan jasa agar kinerja departemen dapat minimal sesuai dengan *Key Performance Indikator* pada Divisi Supply Chain Management yaitu tercapainya *Service Level Agreement* kurang dari 29 hari proses pengadaan sehingga terjadinya penambahan karyawan dapat mempercepat pada proses *procurement* menuju ASDP *Going World Class*.

Workload Analysis merupakan sebuah aktivitas untuk menentukan jumlah optimum tenaga kerja yang ada di dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien. Analisa kebutuhan karyawan pada Departemen Pengadaan Barang dan Jasa dapat dikatakan memiliki spesialisasi tersendiri, hal itu karena didapati seluruh proses pengadaan yang berjalan jarang sekali dapat dipastikan jatuh tempo waktu penyelesaian yang sama, sehingga pengukuran waktu berdasarkan aktivitas yang dilakukan tidak dapat menjadi dasar dari perhitungan *Workload Analysis*.

Melihat kesempatan yang diberikan oleh Perusahaan untuk membuat Analisa kebutuhan karyawan di Departement Pengadaan Barang dan Jasa untuk persiapan penambahan karyawan di Januari 2022 sebagai pendukung

program *Shared Service Center* di lingkungan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero), maka penulis tertarik meneliti tentang “ANALISIS KEBUTUHAN KARYAWAN DEPARTEMEN *PROCUREMENT* MENUJU *SHARED SERVICE CENTER* DI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) KANTOR PUSAT”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian tentang kebutuhan karyawan di atas maka bisa dirumuskan beberapa masalah berikut ini:

1. Bagaimanakah menganalisis *Man Power Planning* pada Divisi Supply Chain Management dalam Departemen *Procurement* di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk mendukung implementasi terjadinya *Shared Service Center* (SSC)?
2. Apa faktor-faktor penentu dalam penambahan karyawan pada Departemen *Procurement* di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk mendukung implementasi terjadinya *Shared Service Center* (SSC)?
3. Seberapa besar dampak negatif yang terjadi bila kebutuhan penambahan karyawan di Departemen Pengadaan Barang dan Jasa tidak ditambah ketika *Shared Service Center* (SSC) sudah mulai berjalan ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui alternatif lain yang dilakukan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) untuk melihat analisa beban kerja karyawan yang tidak dapat terukur.
2. Mengetahui cara menghitung kebutuhan karyawan untuk beban kerja yang tidak bisa dihitung pada Departemen Pengadaan Barang dan Jasa.
3. Membantu analisa dampak terjadinya penambahan karyawan di Departemen Pengadaan Barang dan Jasa.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai acuan dan pedoman bagi penulis selanjutnya dalam melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kebutuhan penambahan karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat dari penelitian ini bagi pihak-pihak dibawah ini :

1. Bagi Akademisi : Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah informasi dan bahan bacaan serta menambah pengetahuan untuk mahasiswa lain.
2. Bagi Perusahaan : Membantu Divisi Pengembangan Organisasi dan Sistem SDM dalam mempersiapkan kebutuhan karyawan di Divisi

Supply Chain Management menuju *Shared Service Center* dengan memberikan justifikasi terhadap pengajuan kebutuhan penambahan karyawan pada Departemen Pengadaan Barang dan Jasa.

3. Bagi Pembaca : Sebagai pengetahuan baru bahwa tidak semua *Job Description* yang melekat pada karyawan dapat dianalisa beban kerjanya secara terukur, sebagai bahan pertimbangan dalam pencarian elemen penelitian untuk menganalisis beban kerja pada Departemen Pengadaan Barang dan Jasa.

4. Bagi Mahasiswa : Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk acuan analisa beban kerja pada Divisi Supply Chain Management di Departemen *Procurement*, mengambil langkah tindaklanjut atas permasalahan yang terjadi untuk diangkat dalam *BOD Meeting*, sebagai dasar pengajuan dan sekaligus lampiran kebutuhan karyawan untuk ditindaklanjuti oleh Divisi Pengembangan Organisasi & Sistem SDM dan Divisi Pengelolaan SDM, sebagai tindaklanjut dalam monitoring risiko Divisi Supply Chain Management.

1.5 RUANG LINGKUP

Dalam melakukan penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian untuk menghindari kerancuan pembahasan dan perluasan pembahasan yang di lakukan, penelitian ini terfokus pada analisa beban kerja

karyawan untuk persiapan penambahan karyawan kantor pusat departemen pengadaan barang dan jasa dalam rangka pelaksanaan *Shared Service Center* di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Kantor Pusat. Ruang lingkup yang diteliti adalah jumlah personil saat ini, batas *load* pekerjaan para staf pengadaan barang dan jasa, jumlah banyaknya pekerjaan pengadaan yang dilakukan dari bulan Januari – Desember pada tahun 2020-2021 di Kantor Pusat, jumlah banyaknya pekerjaan pengadaan yang dilakukan dari bulan Januari – Desember pada tahun 2020-2021 di seluruh Kantor Cabang PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) yang dilakukan dengan metode pengadaan pemilihan langsung, pelelangan terbuka, penunjukkan langsung.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisa terdiri atas pendahuluan, tinjauan literatur, metodologi penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, hasil dan pembahasan serta kesimpulan.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi teori-teori yang menjadi acuan penelitian mengenai analisis beban kerja karyawan sebagai dasar penambahan kebutuhan karyawan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tahap-tahap dalam melakukan penelitian yang menjelaskan penjabaran mengenai alasan pemilihan objek, sumber data, wawancara interaktif dengan pemangku kepentingan atas berjalannya *Shared Service Center* di lingkungan kerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan bagaimana hasil dari pengolahan data dan menjelaskan hasil yang di dapatkan.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini menyampaikan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian, menjabarkan kekurangan atau keterbatasan penelitian, implikasi penelitian ini dan memberikan masukan atau saran untuk penelitian kedepannya.

