

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor ritel merupakan industri yang *labor intensive* atau padat karya, di mana efisiensi operasional sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia. Aktivitas operasional ritel mulai dari pelayanan pelanggan hingga administrasi transaksi memerlukan pengaturan tenaga kerja yang tepat agar kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif. Ketidakesesuaian antara beban kerja dan jumlah tenaga kerja dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti tingginya waktu menganggur (*idle time*) maupun meningkatnya beban kerja pada periode tertentu.

Mahkota Swalayan sebagai salah satu perusahaan ritel yang berkembang saat ini menghadapi kendala ketidakseimbangan alokasi penugasan pada beberapa bagian operasional. Berdasarkan observasi awal, pembagian kerja di lini operasional belum didasarkan pada pengukuran beban kerja yang terukur secara kuantitatif sehingga perusahaan belum memiliki dasar yang objektif dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja yang optimal. Fenomena yang sering terjadi di lapangan adalah adanya peningkatan aktivitas pelayanan pada jam sibuk yang tidak selalu diimbangi dengan ketersediaan tenaga kerja yang memadai.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada periode Maret–April 2026, ditemukan indikasi ketidakseimbangan beban kerja pada lini operasional Mahkota Swalayan. Kondisi *overload* paling terlihat pada departemen kasir dan pramuniaga saat *peak hours* di akhir pekan, yaitu pukul 16.00–20.00 WIB. Pada periode tersebut, rata-rata terjadi antrean hingga 8–10 pelanggan per loket dengan estimasi waktu tunggu mencapai 15 menit, sementara jumlah personel yang bertugas hanya tiga orang. Berdasarkan pengamatan, rata-rata waktu pelayanan per pelanggan berkisar antara 2–3 menit per transaksi, sedangkan target pelayanan perusahaan menetapkan waktu tunggu pelanggan maksimal 5–7 menit. Kondisi ini menunjukkan bahwa

sistem pelayanan belum mampu memenuhi target pelayanan yang ditetapkan perusahaan. Selain berdampak pada meningkatnya waktu tunggu pelanggan, kondisi tersebut juga berpotensi menurunkan kualitas pelayanan dan meningkatkan tekanan kerja pada karyawan.

Di sisi lain, pada hari kerja (*weekdays*) di luar jam sibuk, yaitu pukul 09.00–12.00 WIB, observasi menunjukkan adanya waktu menganggur (*idle time*) pada sebagian aktivitas pramuniaga akibat rendahnya intensitas pelayanan pelanggan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa beban kerja belum terdistribusi secara merata sepanjang waktu operasional sehingga terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara periode sibuk dan periode tidak sibuk. Untuk memperkuat gambaran kondisi tersebut, ringkasan hasil observasi awal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Ringkasan Observasi Awal Ketidakseimbangan Beban Kerja

Departemen	Waktu Observasi	Kondisi Beban Kerja	Indikator Observasi
Kasir	16.00 sampai 20.00 (<i>Weekend</i>)	<i>Overload</i>	Antrian 8–10 pelanggan per kasir
Pramuniaga	16.00 sampai 20.00 (<i>Weekend</i>)	<i>Overload</i>	Peningkatan permintaan pelayanan pelanggan

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti (2026)

Kondisi *overload* pada jam sibuk dan adanya waktu menganggur pada periode tidak sibuk menunjukkan bahwa pemanfaatan tenaga kerja di Mahkota Swalayan belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang mampu mengukur kebutuhan tenaga kerja secara objektif sehingga perusahaan dapat menentukan jumlah dan alokasi tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan tenaga kerja adalah *Workload Analysis* (WLA). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi tingkat beban kerja karyawan serta menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan kondisi operasional yang sebenarnya. Dengan adanya analisis yang terukur, perusahaan diharapkan dapat melakukan perencanaan kapasitas sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian mengenai kebutuhan tenaga kerja berfokus pada penerapan *Workload Analysis* untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang optimal berdasarkan beban kerja dan waktu kerja efektif. Namun, penelitian yang mengintegrasikan *Workload Analysis* dengan analisis antrean untuk mengevaluasi dampak kebutuhan tenaga kerja terhadap kualitas pelayanan pada sektor ritel masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian pada sektor ritel modern yang memiliki karakteristik fluktuasi kedatangan pelanggan yang tinggi, khususnya pada jam sibuk, juga masih belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kebutuhan kapasitas sumber daya manusia serta mengevaluasi pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan di Mahkota Swalayan.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh usulan perbaikan kapasitas sumber daya manusia yang lebih sesuai dengan kebutuhan operasional, sehingga produktivitas kerja dan kualitas pelayanan di Mahkota Swalayan dapat meningkat. Kondisi ini penting karena ketidaksesuaian kapasitas tenaga kerja dapat berdampak pada meningkatnya waktu tunggu pelanggan serta menurunnya efisiensi pelayanan. Hal tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas pelayanan melalui optimalisasi jumlah kasir mampu menurunkan waktu tunggu pelanggan dan meningkatkan efisiensi pelayanan (Setiabudi & Cahyana, 2024). Dengan demikian, perencanaan kapasitas tenaga kerja yang tepat diharapkan mampu mendukung peningkatan kinerja operasional Mahkota Swalayan secara berkelanjutan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat beban kerja karyawan pada divisi kasir dan pramuniaga di Mahkota Swalayan saat ini berdasarkan perhitungan waktu kerja efektif dan waktu baku (*standard time*) yang telah mempertimbangkan faktor kelonggaran (*allowance*) seperti kelelahan kerja (*fatigue*)?
2. Berapa jumlah kebutuhan kapasitas tenaga kerja yang optimal pada divisi kasir dan pramuniaga di Mahkota Swalayan berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Workload Analysis*?
3. Bagaimana usulan rancangan optimasi alokasi penugasan untuk meminimalkan kondisi *overload* dan *underload* guna meningkatkan produktivitas karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi dan mengukur tingkat beban kerja operasional karyawan berdasarkan waktu kerja efektif dan waktu baku (*standard time*) yang mempertimbangkan faktor *allowance* seperti kelelahan kerja (*fatigue*).
2. Menentukan jumlah kebutuhan kapasitas tenaga kerja yang optimal berdasarkan perhitungan metode *Workload Analysis*.
3. Merancang usulan optimasi alokasi penugasan karyawan untuk meminimalkan kondisi *overload* dan *underload* guna meningkatkan produktivitas kerja di Mahkota Swalayan yang bersifat teknis, seperti penyusunan jadwal kerja (*work scheduling*) dan re-alokasi jumlah tenaga kerja pada setiap *shift* berdasarkan fluktuasi *peak hours*, dengan mempertimbangkan fluktuasi tingkat kedatangan pelanggan (*arrival rate*) pada jam sibuk dan tidak sibuk.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Teknik Industri yang berkaitan dengan analisis beban kerja serta peningkatan produktivitas. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai penerapan pendekatan kuantitatif dalam pengelolaan tenaga kerja, khususnya pada dinamika sektor ritel.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis kepada manajemen Mahkota Swalayan dalam merancang sistem manajemen sumber daya manusia berbasis data aktual melalui *Workload Analysis*. Dengan metode ini, perusahaan dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja yang optimal dan membagi tugas secara lebih proporsional, sehingga dapat mengurangi pemborosan biaya akibat *idle time* serta meningkatkan kualitas pelayanan melalui penanganan antrean yang lebih cepat dan responsif.

1.5 Batasan Masalah dan Asumsi Penelitian

1.5.1 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian dibatasi pada elemen kerja karyawan tingkat operasional, khususnya pada departemen Kasir, Pramuniaga di Mahkota Swalayan, serta tidak mencakup level manajerial atau strategis, dengan mempertimbangkan keterkaitan alur operasional antar departemen dalam satu sistem pelayanan ritel yang terintegrasi.

2. Analisis beban kerja difokuskan pada beban kerja fisik dan durasi penyelesaian tugas berdasarkan volume pekerjaan dan waktu kerja efektif, serta waktu baku (*standard time*) yang telah memperhitungkan faktor kelonggaran (*allowance*), sehingga tidak mengukur beban kerja mental (*kognitif*) secara spesifik.
3. Pengambilan data operasional yang meliputi pengamatan waktu kerja standar dan frekuensi aktivitas, dibatasi pada rentang waktu penelitian yaitu bulan Maret hingga April 2026, dengan menggunakan metode pengukuran kerja secara langsung berupa *Stopwatch Time Study* dan *Work Sampling* untuk memperoleh data waktu dan frekuensi aktivitas kerja, dengan asumsi kondisi kerja normal (tidak terdapat gangguan operasional, promosi besar, atau kejadian luar biasa lainnya yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja).
4. Penelitian ini berfokus pada optimasi alokasi jumlah tenaga kerja berdasarkan metode *Workload Analysis* (WLA), dan tidak membahas kebijakan personalia lainnya seperti sistem kompensasi, penggajian, rekrutmen, maupun aspek psikologi industri (motivasi dan kepuasan kerja).
5. Indikator produktivitas yang diukur dibatasi pada rasio efisiensi tenaga kerja (persentase utilitas kerja) serta kesesuaian antara kapasitas tenaga kerja tersedia dengan beban tugas aktual di lapangan.

1.5.2 Asumsi Penelitian

Adapun asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondisi operasional Mahkota Swalayan selama penelitian berlangsung dianggap dalam keadaan normal dan tidak mengalami gangguan yang signifikan.

2. Karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di perusahaan.
3. Tingkat keterampilan dan kemampuan kerja karyawan dianggap relatif sama dalam setiap divisi yang diamati.
4. Waktu kerja yang diamati dianggap mewakili kondisi kerja sehari-hari (*representatif*).
5. Tidak terjadi perubahan sistem kerja, jumlah pelanggan yang ekstrem, maupun kebijakan manajemen selama proses pengambilan data.
6. Faktor eksternal seperti cuaca, hari libur besar, dan kejadian tidak terduga lainnya dianggap tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap aktivitas kerja karyawan.
7. Data yang diperoleh dari hasil pengamatan dianggap valid dan dapat digunakan sebagai dasar dalam analisis beban kerja dan sistem antrian.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan laporan penelitian ini disusun secara sistematis ke dalam lima bab yang saling berkaitan :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi uraian mengenai latar belakang masalah yang menjelaskan fenomena ketidakseimbangan beban kerja di Mahkota Swalayan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi landasan teori yang digunakan dalam penelitian, meliputi konsep produktivitas dan perencanaan kapasitas tenaga kerja, pengukuran waktu kerja, metode *Stopwatch Time Study*, *Work Sampling*, analisis beban kerja (*Workload Analysis*), serta teori antrean. Selain itu, bab ini juga memuat penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang mendukung penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Berisi penjelasan mengenai objek dan waktu penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi data hasil pengamatan di lapangan, proses pengolahan data, analisis beban kerja karyawan, evaluasi sistem antrean kasir, serta perancangan usulan perbaikan kapasitas tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi kerja.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Mahkota Swalayan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.