

**PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
PADA PABRIK GULA ASSEMBAGUES - SITUBONDO**

SKRIPSI



Minik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Disusun oleh :

LINA KUSUMA DEWI

NIM : 960810201012

Asal : Hadiah
Terima : Pembelian
: Tgl.

11 JUL 2003

SFS

S
Klass
658.15
DEW
7p

e.1

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2003



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengendalian Biaya Tenaga Kerja
Langsung pada Pabrik Gula Assembagoes
Situbondo
Nama Mahasiswa : Lina Kusuma Dewi
NIM : 960810201012
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Konsentrasi : MSDM

Pembimbing I



Drs. H. Marjanto, MM

NIP. 130 324 100

Pembimbing II



Drs. Didik Pujo M, MS

NIP. 131 627 513

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yulisetiarni, MSi

NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : 20 Mei 2003

MOTTO

- Sesungguhnya beserta kesukaran dan kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah (urusan yang lain) dengan sungguh-sungguh. Dan hanya kepada Tuhanmu hendaklah engkau berharap (QS. Al-Ihsyiraah, 6-8)
- Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi pengetahuan beberapa derajat. (QS. Al-Mujaadalah, 11)

ABSTRAKSI

Lina Kusuma Dewi, 960810201012 **“PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG PADA PABRIK GULA ASSEMBAGOGES-SITUBONDO”**. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang optimal, 2) membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang ditetapkan atas dasar metode *work force analysis* dengan biaya tenaga kerja langsung yang ditetapkan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Objek dari penelitian ini adalah pabrik gula Assembagoes dengan menganalisis data pada tahun 1999-tahun 2002.

Analisis pengendalian biaya tenaga kerja langsung pada pabrik gula Assembagoes di Asembagus-Situbondo dilakukan dengan analisis metode *Work Force Analysis*. *Work Force Analysis* digunakan untuk mengetahui apakah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk tenaga kerja langsung pada bagian gilingan, bagian masakan, dan bagian puteran efisien atau tidak.

Hasil penilaian dan pembahasan menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja langsung pada bagian gilingan yang ditentukan dengan menggunakan metode *work force analysis* lebih kecil dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan. Besarnya jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan perusahaan pada bagian gilingan menyebabkan biaya tenaga kerja langsung yang ditimbulkan juga lebih besar daripada biaya tenaga kerja langsung yang digunakan berdasarkan metode *work force analysis*.

Demikian pula dengan jumlah tenaga kerja langsung pada bagian puteran, jumlah tenaga kerja langsung yang ditentukan dengan menggunakan metode *work force analysis* lebih kecil dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan. Besarnya jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan pada bagian puteran menyebabkan biaya tenaga kerja langsung yang ditimbulkan juga lebih besar daripada biaya tenaga kerja langsung yang digunakan berdasarkan metode *work force analysis*. Berdasar simpulan tersebut, maka secara ekonomi dapat disarankan agar perusahaan dalam merencanakan jumlah tenaga kerja kampanyenya pada bagian gilingan dan puteran menggunakan metode *work force analysis*.

Sedangkan pada bagian masakan menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja langsung yang ditentukan dengan menggunakan metode *work force analysis* lebih besar dibandingkan dengan dengan jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan. Besarnya jumlah tenaga kerja langsung atas dasar *work force analysis* menyebabkan biaya tenaga kerja langsung yaang ditimbulkan juga lebih besar daripada biaya tenaga langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan. Melihat kondisi yang demikian, maka perusahaan hendaknya menggunakan metode standar kebutuhan mutlak didalam merencanakan jumlah tenaga kerja kampanye bagian masakan.

KATA PENGANTAR

Tiada kata terindah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya serta junjungan Nabi Muhammad SAW sebagai sandaran pilar keimanan penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG PADA PABRIK GULA ASSEMBAGOES – SITUBONDO.**

Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, tidaklah berlebihan apabila penulis menghaturkan beribu terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. H. Marjanto, Msi selaku dosen pembimbing I dan Bapak Drs. Didik Pujo M,Ms selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Drs. H. Liakip, Su selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, Msi selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

4. Bapak Pimpinan PG Assembagoes – Situbondo beserta staf karyawan yang telah memberikan ijin dan bantuan kepada penulis untuk mengadakan penelitian
5. Bapak, Ibu, Kakak dan Adikku yang telah memberikan dukungan, bantuan materiil dan spirituil serta kasih sayang tulus yang sangat berarti hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Sahabat-sahabat Dhila, Erlin, Hilda
7. Dan banyak lagi bantuan dari yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis mohon maaf jika terdapat kesalahan atau khilaf dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun akan diterima dengan besar hati demi kebaikan kita bersama. Dan semoga amal baik dan semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini mendapat balasan dari Allah SWT.

Akhirnya, semoga skripsi ini bermanfaat bagi siapa saja yang memerlukannya.

Jember, Mei 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Hasil Penelitian sebelumnya	7
2.2. Landasan Teori	9
2.2.1. Pengertian Tenaga Kerja	9
2.2.2. Jenis dan Sifat Tenaga Kerja	10
2.2.3. Perencanaan Tenaga Kerja	11

2.2.4. Struktur keahlian Tenaga Kerja	13
2.2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Tenaga Kerja..	14
2.2.6. Upah	15
2.2.7. Work Force Analysis	18
2.2.8. Biaya Tenaga Kerja Langsung	22
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Metode yang digunakan	23
3.2. Metode pengumpulan data	23
3.3. Definisi Variabel operasional	24
3.4. Metode Analisis	24
3.5. Batasan Masalah	27
3.6. Kerangka Pemecahan Masalah	28
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran umum Perusahaan	30
4.1.1. Sejarah singkat Perusahaan	30
4.1.2. Struktur Organisasi	31
4.1.3. Aspek Produksi	37
4.1.4. Aspek Ketenagakerjaan	46
4.1.5. Aspek Pemasaran	64
4.2. Analisis data	66
4.3. Pembahasan	83
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	91
5.2. Saran	92

DAFTAR PUSTAKA

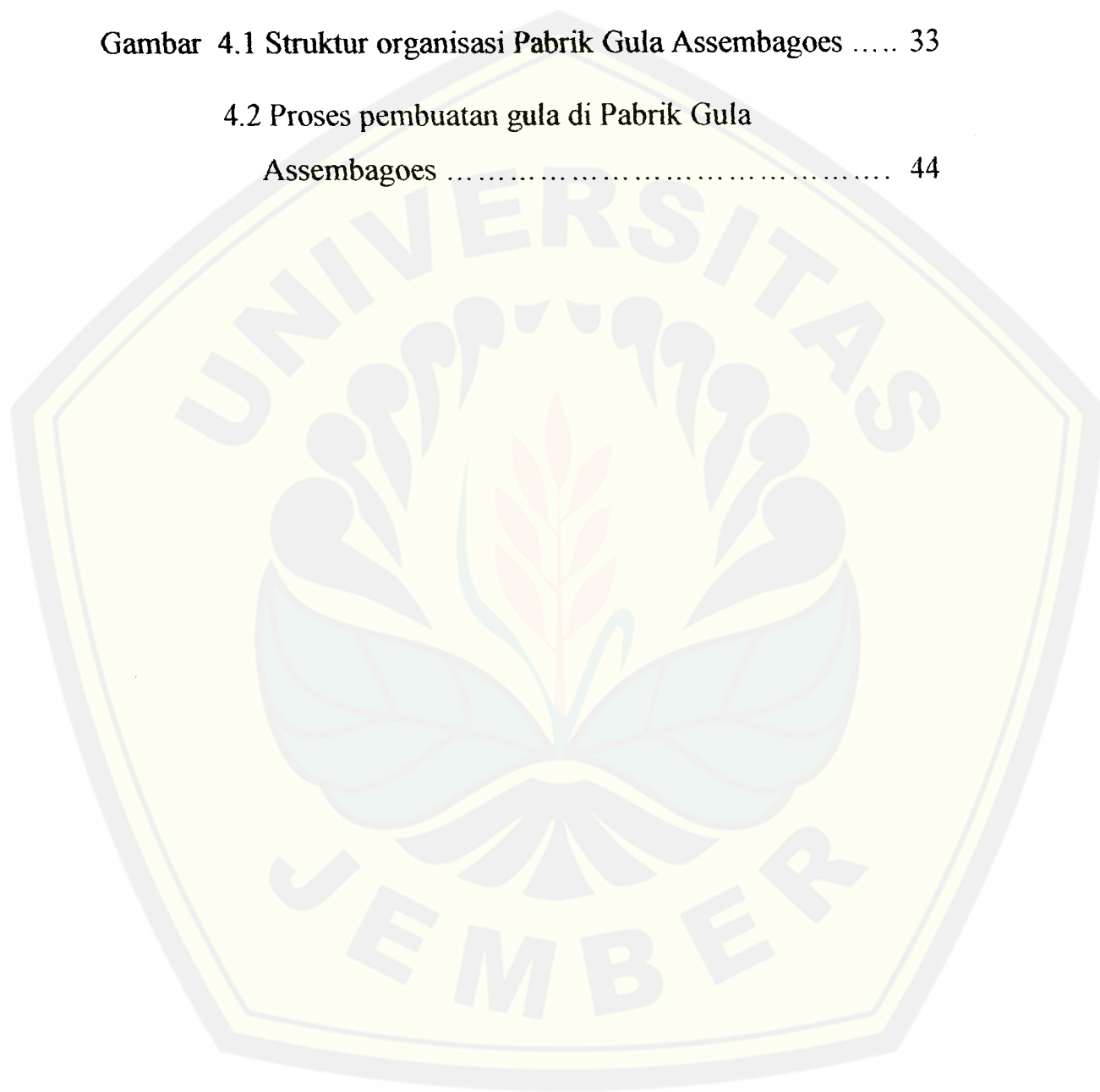
DAFTAR TABEL

Tabel 1	Waktu standart untuk menghasilkan 1 ton gula tahun 1999 – tahun 2002	43
2	Volume produksi PG Assembagoes tahun 1999-tahun 2002.....	46
3	Jumlah tenaga kerja kampanye dalam masa giling tahun 1999-tahun 2002.....	49
4	Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling tahun 1999	51
5	Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling tahun 2000	51
6	Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling tahun 2001	52
7	Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling tahun 2002	53
8	Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 1999	55
9	Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 2000	55
10	Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 2001	55
11	Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 2002	56
12	Jumlah tenaga kerja langsung keluar dan pengganti tahun 1999	56
13	Jumlah tenaga kerja langsung keluar dan pengganti tahun 2000	57
14	Jumlah tenaga kerja langsung keluar dan pengganti tahun 2001	57
15	Jumlah tenaga kerja langsung keluar dan penggant tahun 2002	57
16	Jumlah tenaga kerja langsung awal dan akhir tahun 1999	58
17	Jumlah tenaga kerja langsung awal dan akhir	

tahun 2000	59
18 Jumlah tenaga kerja langsung awal dan akhir tahun 2001	59
19 Jumlah tenaga kerja langsung awal dan akhir tahun 2002	60
20 Total Man Hours tahun 1999	66
21 Total Man Hours tahun 2000	67
22 Total Man Hours tahun 2001	67
23 Total Man Hours tahun 2002	67
24 Jumlah tenaga kerja langsung dengan work load analysis tahun 1999	68
25 Jumlah tenaga kerja langsung dengan work load analysis tahun 2000	68
26 Jumlah tenaga kerja langsung dengan work load analysis tahun 2001	69
27 Jumlah tenaga kerja langsung dengan work load analysis tahun 2002	69

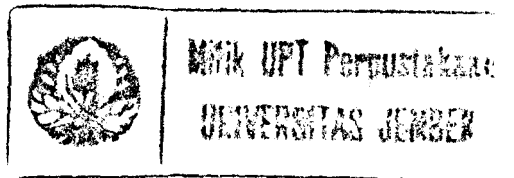
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur organisasi Pabrik Gula Assembagoes	33
4.2 Proses pembuatan gula di Pabrik Gula Assembagoes	44



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Perhitungan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan Work Load Analysis Method tahun 1999
2. Perhitungan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan Work Load Analysis Method tahun 2000
 3. Perhitungan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan Work Load Analysis Method tahun 2001
 4. Perhitungan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan Work Load Analysis Method tahun 2002
 5. Penetapan upah minimum regional tahun 1999
 6. Penetapan upah minimum regional tahun 2000
 7. Penetapan upah minimum regional tahun 2001
 8. Penetapan upah minimum regional tahun 2002



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Pencapaian tujuan merupakan falsafah bisnis yang akan selalu mendasari setiap aktivitas perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai jumlah tujuan yang berbeda di bandingkan perusahaan lain, tetapi pada umumnya suatu perusahaan tidak hanya mempunyai tujuan tunggal tetapi mereka mempunyai banyak tujuan yang akan dicapai. Dari segi periode waktu pencapaian tujuan, maka umumnya tujuan organisasi dapat digolongkan kedalam tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka panjang (Supriyono, 1993: 25). Memperoleh keuntungan adalah tujuan jangka pendek, sedangkan keuntungan merupakan salah satu faktor untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan dihadapkan pada berbagai kendala diantaranya yang berkaitan dengan produksi, finansial, pemasaran dan pendayagunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Tenaga kerja merupakan salah satu sumberdaya yang perlu mendapat perhatian karena merupakan faktor yang sangat menentukan berjalan atau tidaknya fungsi-fungsi perusahaan yang lain. Meskipun dengan adanya Pengembangan IPTEK saat ini menyebabkan banyak digantikannya fungsi tenaga kerja oleh mesin tetapi keberadaan manusia tetap menjadi faktor utama perusahaan.

Peran tenaga kerja dalam kegiatan produksi suatu perusahaan, baik perusahaan yang padat karya maupun padat modal akan selalu ada. Untuk itu perencanaan akan kebutuhan tenaga kerja harus ditentukan secara tepat agar tidak terjadi kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja. Agar jumlah tenaga kerja yang digunakan sesuai dengan kebutuhan maka perusahaan perlu mendapat tenaga kerja yang tepat, baik dalam arti kualitas maupun kuantitasnya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat menekan biaya tenaga kerja yang harus dikeluarkan.

Pengadaan tenaga kerja bagi keperluan organisasi atau perusahaan merupakan fungsi operasional manajemen personalia yang pertama. Pengadaan tenaga kerja pada perusahaan besar umumnya didelegasikan kepada bagian personalia, sedangkan pada perusahaan bersekala kecil fungsi ini sering dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan. Setiap komponen yang ada dalam perusahaan memiliki peranan penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Dalam penelitian ini lebih ditekankan pada tenaga kerja langsung yang digunakan. Proses produksi dilaksanakan bertujuan untuk menghasilkan output yang nantinya diharapkan memperoleh keuntungan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Masyarakat Indonesia mengenal gula dari tebu sejak abad ke- 15, bersama dengan itu mulai diperkenalkan pembuatan gula dari tanaman tebu yang dibudidayakan. Sejalan dengan kebijaksanaan memenuhi kebutuhan gula untuk konsumsi dengan

produksi gula dalam negeri, terutama gula pasir dari tebu, maka keberadaan industri gula punya peran yang sangat penting. Pentingnya gula dalam masyarakat Indonesia tercermin pada kebijaksanaan pemerintah yang menetapkan bahwa gula pasir adalah salah satu dari sembilan bahan pokok kebutuhan rakyat banyak. Mengingat pentingnya gula maka upaya peningkatan produksi gula merupakan tugas yang tidak ringan karena menyangkut pengarahannya sumberdaya alam (lahan dan air), sumber daya manusia (petani tebu dan tenaga kerja) dan sumber daya modal yang cukup besar (Birowo dkk, 1992: 54).

Pasar di Indonesia saat ini mulai bergerak menjadi bagian erat dari pasar bebas yang ditandai oleh liberalisme perdagangan dengan meniadakan bentuk-bentuk hambatan perdagangan. Dalam kondisi tersebut tingkat persaingan akan semakin ketat, sehingga menuntut pelaku-pelaku ekonomi berusaha seefektif dan seefisien mungkin didalam melaksanakan kegiatan ekonominya. Tetapi pada kenyataan banyak perusahaan yang tidak mampu menghadapi persaingan. Hal ini juga dialami oleh industri gula nasional dimana banyak pabrik gula ditidurkan, padahal kebutuhan gula domestik belum tercukupi. Pengadaan gula salah satunya dikelola oleh PTP. Nusantara XI (Persero) dan salah satu pabrik yang berada di bawah naungan PTP. Nusantara XI (Persero) adalah PG ASSEMBAGOES yang terletak di Kabupaten Situbondo.

Di tinjau dari jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk proses produksi di pabrik-pabrik gula dengan asumsi rata-rata

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dalam suatu penelitian harus dapat dirumuskan masalah, yang nantinya harus dapat dipecahkan oleh seorang peneliti dan pemecahan tersebut harus dapat bermanfaat bagi yang dibutuhkan. Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya keraguan terhadap suatu hal atau fenomena, adanya halangan atau rintangan, adanya celah atau kesenjangan antara kenyataan yang ada. Penelitian ini diharapkan dapat memecahkan masalah yang ada atau sedikitnya dapat menutupi celah yang terjadi. Perumusan masalah merupakan hulu dari penelitian dan merupakan langkah penting untuk mengawali pelaksanaan penelitian. Tujuan dari perumusan masalah adalah untuk meletakkan dasar dan memecahkan beberapa penemuan penelitian sebelumnya atau pun dasar untuk penelitian selanjutnya. Dalam pemilihan masalah harus sesuai dengan derajat daya nalar, sensitivitas terhadap daya serta menuntut kemampuan peneliti dalam menghasilkan orisinalitas.

Pada tahun 2001 industri gula Indonesia mengalami tekanan berat akibat harga gula jatuh dengan masukan gula impor. Harga gula dipengaruhi oleh harga pokok industri, dimana salah satu komponen dari harga pokok produksi adalah biaya tenaga kerja langsung. Sedangkan biaya tenaga kerja langsung terkait dengan jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut: Apakah biaya tenaga kerja langsung pada pabrik gula ASSEMBAGOES dapat dikendalikan jika jumlah

tenaga kerja yang digunakan ditentukan atas dasar work force analysis method.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

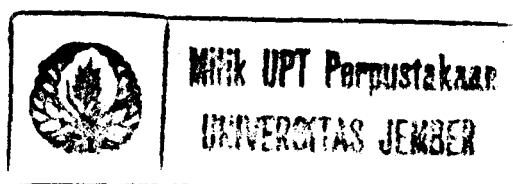
Didalam penelitian ini, ada dua tujuan penelitian yang ingin di capai, yakni:

- 1) Untuk menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang optimal.
- 2) Untuk membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang ditetapkan atas dasar metode work force analysis dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Dengan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referesi yang berguna bagi:

- 1) Perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan bagi manajemen yang bersangkutan.
- 2) Peneliti selanjutnya, yakni sebagai sumbangan kepustakaan bagi penelitian sejenis yang saling berkaitan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sejenis pernah dilakukan oleh Muchnizon (1988) pada perusahaan karet dengan judul Penentuan Jumlah Tenaga Kerja Langsung yang Optimal dalam Rangka Pengendalian Biaya Produksi pada PTP XXIX (Persero) Perkebunan Sumber Tengah Sempolan – Jember. Tenaga kerja langsung yang digunakan oleh PTPN XXIX pada bagian proses produksi untuk tahun 1988 sebesar 797 orang sedangkan berdasar *analysis work force* tenaga kerja langsung yang seharusnya digunakan adalah sebesar 727 orang. Pada bagian proses produksi Sheet Tenaga Kerja Langsung yang ada sebanyak 202 orang sedangkan jika dihitung berdasar *analysis work force* tenaga kerja langsung yang digunakan sebanyak 159 orang.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan jumlah tenaga kerja langsung berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya produksi. Hal ini terlihat dari adanya efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 10.444.600,-

Penelitian kedua dengan judul Efisiensi Biaya Perencanaan Tenaga Kerja Langsung untuk meningkatkan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung pada PT. Sumber Taman Keramik Industri di Probolinggo dilakukan oleh Restu Lastariana (1998). Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini juga menggunakan *work force analysis*.

tenaga kerja yang digunakan ditentukan atas dasar work force analysis method.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

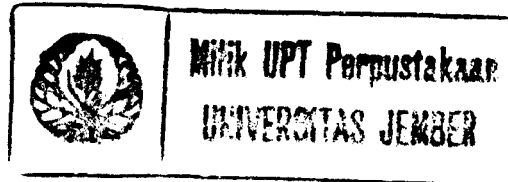
Didalam penelitian ini, ada dua tujuan penelitian yang ingin di capai, yakni:

- 1) Untuk menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang optimal.
- 2) Untuk membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang ditetapkan atas dasar metode work force analysis dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Dengan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referesi yang berguna bagi:

- 1) Perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan bagi manajemen yang bersangkutan.
- 2) Peneliti selanjutnya, yakni sebagai sumbangan kepustakaan bagi penelitian sejenis yang saling berkaitan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sejenis pernah dilakukan oleh Muchnizon (1988) pada perusahaan karet dengan judul Penentuan Jumlah Tenaga Kerja Langsung yang Optimal dalam Rangka Pengendalian Biaya Produksi pada PTP XXIX (Persero) Perkebunan Sumber Tengah Sempolan – Jember. Tenaga kerja langsung yang digunakan oleh PTPN XXIX pada bagian proses produksi untuk tahun 1988 sebesar 797 orang sedangkan berdasar *analysis work force* tenaga kerja langsung yang seharusnya digunakan adalah sebesar 727 orang. Pada bagian proses produksi Sheet Tenaga Kerja Langsung yang ada sebanyak 202 orang sedangkan jika dihitung berdasar *analysis work force* tenaga kerja langsung yang digunakan sebanyak 159 orang.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan jumlah tenaga kerja langsung berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya produksi. Hal ini terlihat dari adanya efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 10.444.600,-

Penelitian kedua dengan judul Efisiensi Biaya Perencanaan Tenaga Kerja Langsung untuk meningkatkan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung pada PT. Sumber Taman Keramik Industri di Probolinggo dilakukan oleh Restu Lastariana (1998). Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini juga menggunakan *work force analysis*.

Kesimpulan dari penelitian kedua ini menunjukkan adanya efisiensi biaya jika jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan ditentukan atas dasar *work force analysis*. Produk yang dihasilkan oleh PT. Sumber Taman adalah keramik dengan memperkerjakan tenaga kerja langsung yang sebanyak 91 orang. Setelah dilakukan perhitungan jumlah tenaga kerja langsung yang seharusnya digunakan dengan *force work analysis* dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja yang seharusnya digunakan sebanyak 82 orang. Dengan efisiensi biaya yang dapat diperoleh sebesar Rp. 6.831. 000,-.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Rien Andayani (1999) pada pabrik gula dengan judul penentuan Jumlah Tenaga Kerja Langsung pada PTPN XI Pabrik gula Djatiroto di Lumajang. Tujuan dari penelitian tersebut adalah menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang sebaiknya digunakan pabrik gula Djatiroto. Proses produksi pada pabrik gula Djatiroto dilaksanakan secara continuous proses dengan bahan baku utama tebu, sedangkan masalah yang diteliti dibatasi pada karyawan kampanye dibagian produksi yaitu bagian penggilingan, bagian masakan dan bagian puteran. Penelitian ini menggunakan metode *work force analysis* sebagai alat analisa.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah pabrik gula Djatiroto perlu menambah tenaga kerja untuk kegiatan produksinya pada tahun 1998 untuk bagian gilingan 98 orang, bagian masakan 87 orang dan bagian puteran 89 orang. Sedangkan

untuk tahun 1999 dengan volume produksi gula yang diramalkan sebesar 904. 557, 4923/ kw maka pada bagian gilingan perlu ditambahkan 3 orang, bagian masakan harus ditambah 9 orang dan bagian puteran perlu mendapat tambahan tenaga kerja langsung sebanyak 9 orang. Rien Andayani menyarankan agar Perusahaan menggunakan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga kerja langsung.

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja secara umum dapat diartikan sebagai setiap orang yang melakukan pekerjaan dalam suatu hubungan kerja atau tidak dengan pihak pemerintah maupun pihak swasta untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang maupun jasa dan memperoleh imbalan atas penyerahan tenaga kerja yang dilakukan. Pekerjaan yang dilakukan dapat dibantu dengan alat-alat tertentu atau tidak menggunakan alat bantu sama sekali.

Dalam undang-undang no 25 tahun 1997 tentang ketenaga kerjaan yang dimaksud tenaga kerja adalah setiap orang laki-laki atau wanita yang sedang dalam dan / akan melakukan pekerjaan, baik didalam maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengertian lain tentang tenaga kerja didefinisikan secara umum sebagai penduduk suatu negara yang dapat memproduksi suatu barang atau jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan

jika mau berpartisipasi dalam aktifitas tersebut (Kusumosuwidho, 1991 : 189).

2.2.2 Jenis dan Sifat Tenaga Kerja

Berdasar barang yang akan diproduksi pada perusahaan industri maka Mulyadi (1993 : 12) mengelompokkan tenaga kerja menjadi 2 jenis, yaitu :

a. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung pengertiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang terlibat secara langsung dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau barang yang dihasilkan.

b. Tenaga kerja tidak langsung

Pengertiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang tidak secara langsung terlibat dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya overhead pabrik.

Keterkaitan kedua jenis tenaga kerja tersebut dengan sifat masing-masing tenaga kerja yang diuraikan oleh Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1992: 259) adalah sebagai berikut:

a. Tenaga Kerja Langsung

1. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
2. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja langsung merupakan biaya variabel.

3. Umumnya dikatakan bahwa tenaga kerja jenis ini merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dihubungkan dengan produk akhir.

c. Tenaga kerja tidak langsung

1. Besar kecinya biaya untuk tenaga kerja ini tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
2. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya yang semi variabel.
3. Tempat bekerja dari tenaga kerja jenis ini tidak harus selalu didalam pabrik, tetapi dapat diluar pabrik.

2.2.3 Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena dengan adanya perencanaan diharapkan dapat membantu mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Dengan adanya perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya yang terbatas dengan cara yang paling efektif dan efisien.

Pengertian perencanaan tenaga kerja, secara nasional, regional atau tingkat perusahaan adalah suatu proses pengumpulan informasi secara regular, dan analisa situasi dan trend untuk masa kini dan masa depan dari permintaan dan penawaran tenaga kerja, termasuk faktor - faktor yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan, dan penyajian pilihan pengambilan keputusan

kebijaksanaan dan program aksi, sebagai bagian dari proses perencanaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Yudo Swasono dan Endang. S, 1992: 7).

Sedangkan tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah untuk menjamin bahwa sejumlah orang tertentu yang diinginkan dengan keterampilan tertentu akan dapat diperoleh dalam jangka waktu yang tertentu dimasa yang akan datang (Edwin B. Flippo, 1995 : 354).

Didalam penyusunan perencanaan tenaga kerja ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1977:33).

1. Distribusi umur penduduk
2. Perkembangan teknologi
3. Persaingan
4. Tingkat aktifitas ekonomi
5. Rencana pengembangan perusahaan

Penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan merupakan komponen dari perencanaan sumberdaya manusia sehingga menjamin tersedianya tenaga kerja yang cukup merupakan tugas utama dari bagian personalia perusahaan selalu membutuhkan tambahan tenaga kerja mungkin karena ekspansi sehingga butuh tambahan pekerjaan atau karena berkurangnya tenaga kerja yang disebabkan oleh pekerja keluar, pindah, meninggal dan sebagainya.

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam penarikan tenaga kerja adalah sebagai berikut : Heidjrachman dan Suad Husnan (1997 : 39)

1. Metode Informasi
2. Kantor penempatan tenaga kerja
3. Iklan atau advertensi
4. Lembaga pendidikan
5. Nepotisme
6. Hubungan profesional
7. Leasing atau tenaga honorer

2.2.4 Struktur Keahlian tenaga kerja

Jika mutu sumberdaya manusia dan peranan kelembagaan sudah saling menunjang maka masukan modal fisik dan teknologi baru akan terasa manfaatnya tanpa menimbulkan kerawanan sosial. Dalam melihat mutu sumber daya manusia suatu negara, umumnya digunakan gambaran struktur keahlian tenaga kerja.

Di negara dimana mutu sumberdaya manusia sudah tidak menjadi hambatan dan penghalang dalam pembangunan, struktur keahlian tenaga kerja akan berbentuk piramid, yang menurut Hidayat (1991) dapat dibagi 6 strata, yaitu:

1. Paling puncak disebut sarjana (profesional)
2. Tehnisi ahli (highly technisions)
3. Tehnis industri (trade technisions)
4. Juru tehnik

5. Setengah terlatih (semi skil)
6. Tidak terlatih (un – skil)

2.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tenaga Kerja

Di dalam penyusunan suatu perencanaan tenaga kerja baik itu rencana jangka pendek maupun jangka panjang akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi (faktor internal) maupun kendala yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal). Adapun yang dimaksud dengan faktor internal dan faktor eksternal menurut Faustino Cosdoso Gomes (1995 : 84) adalah:

1. Faktor internal

Faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat didalam organisasi itu sendiri.

Faktor internal menurut S.P Siagian meliputi :

- a. Rencana strategik
- b. Anggaran
- c. Estimasi produksi dan penjualan
- d. Usaha atau kegiatan baru.
- e. Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

Sedangkan Kinggundu berpendapat yang termasuk dalam faktor internal adalah:

- a. Sistem informasi manajemen dan organisasi
- b. Sistem manajemen keuangan
- c. Sistem marketing dan pasar

d. Sisten manajemen pelaksanaan

2. Faktor eksternal

Yang dimaksud dengan faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Menurut Kinggundu yang termasuk faktor-faktor eksternal:

- a. Ekonomi
- b. Sosial
- c. Politik
- d. Teknologi

S.P. Siagian memperluas faktor eksternal tersebut menjadi 6 faktor, yaitu:

- a. Situasi ekonomi
- b. Sosial budaya
- c. Politik
- d. Peraturan Undang-undangan
- e. Tehnologi
- f. Pesaing

2.2.6 Upah

Menurut undang-undang no : 25 tahun 1997 tentang ketenaga kerjaan yang dimaksud upah yaitu pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, ditetapkan dan dibayarkan

menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja keluarganya.

Upah merupakan faktor terpenting dan bersifat kompleks didalam hubungan antara pekerja dan perusahaan.

Menurut Hadi Purwono dalam buku Heidjrachman dan Suad (1997:137) mendefinisikan upah sebagai jumlah keseluruhan yang telah ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.

Berbagai definisi upah telah banyak dibahas dalam literatur manajemen tetapi untuk menetapkan upah secara pasti sangat sulit. Belum ada metode yang dapat dipakai untuk menentukan upah yang sesuai bagi pekerja secara tepat dan akurat sebab dalam hal ini upah bagi pengusaha adalah sebagai elemen biaya yang harus ditanggung sedangkan bagi pihak pekerja upah merupakan penghasilan sebagai penunjang kelangsungan hidupnya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan upah menurut John Soeprihanto (1992:56) antara lain :

- a. Permintaan dan penawaran dari perusahaan
- b. Serikat buruh
- c. Kemampuan membayar dari perusahaan
- d. Produktifitas tenaga kerja

- e. Biaya hidup tenaga kerja
- f. Pemerintah
- g. Pendapatan penerimaan upah

Upah merupakan salah satu komponen penting dalam mengendalikan stabilitas perusahaan, menurut John Soeprihanto (1992:36) upah mempunyai fungsi dan tujuan secara umum sebagai berikut :

- a. Fungsi upah adalah :
 - 1. Untuk mengalokasikan secara efisien sumber daya manusia, khususnya angkatan kerja.
 - 2. Untuk menggunakan sumber daya manusia tersebut secara efektif dan efisien.
 - 3. Mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi pada umumnya.
- b. Tujuan pengupahan adalah :
 - 1. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomis dan memberikan "*Economic security*" rasa aman dibidang ekonomis bagi karyawan.
 - 2. Untuk mengaktifkan penerimaan, kontribusi dan produktifitas para karyawan.
 - 3. Untuk mengaitkan penerimaan dengan sukses finansial perusahaan
 - 4. Untuk menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah dan gaji kepada karyawan.

Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tinggi dan tenaga kerjanya langka, maka dapat dipastikan upah yang ditawarkan mempunyai kecenderungan tinggi. Demikian pula sebaliknya jika tenaga kerja untuk suatu jabatan tersedia dalam jumlah banyak maka tingkat upah cenderung turun. Tinggi rendahnya tingkat upah juga dipengaruhi tinggi rendahnya biaya hidup, semakin tinggi biaya hidup suatu daerah maka upah yang berlaku di daerah tersebut juga semakin tinggi dibandingkan dengan daerah yang biaya hidupnya rendah. Meskipun metode-metode pembayaran pada setiap perusahaan tidak sama sehingga tidak ada keseragaman dalam menetapkan tingkat upah, tetapi suatu perusahaan dapat mencapai kesuksesan yang sama.

2.2.7 Work Force Analysis

Jumlah tenaga kerja yang diperoleh berdasar *work force analysis* lebih realistis untuk digunakan karena tidak mengabaikan kemungkinan adanya tenaga kerja yang tidak masuk kerja dan kemungkinan keluar masuknya tenaga kerja. Selain itu *work force analysis* dinyatakan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang dipergunakan untuk dapat mempertahankan kontinuitas jalannya kegiatan perusahaan secara normal. Heidjrachman dan Suad Husnan (1997 :30).

Sedangkan formulasi dari *work force analysis* terdiri dari :

- a. Work Load Analysis

Metode Work Load Analysis (WLA) digunakan untuk menentukan kebutuhan jumlah tenaga kerja operasional untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dan pada waktu tertentu pula. Meskipun hasil yang diperoleh bukan merupakan suatu angka yang pasti karena prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor tetapi bagaimanapun analisa tersebut akan banyak bermanfaat bagi perusahaan untuk menentukan banyaknya karyawan yang diinginkan.

b. Tingkat Absensi

Tingkat absensi dapat disebabkan oleh faktor yang dapat dikendalikan oleh manusia dan faktor yang tidak dapat dikendalikan manusia. Adapun faktor yang dapat dikendalikan manusia sebagai penyebab tidak masuk kerjanya karyawan antara lain kurang memadainya fasilitas yang tersedia, situasi kerja yang tidak menyenangkan sehingga dapat menimbulkan konflik dan lain sebagainya.

Tidak masuknya karyawan karena alasan sakit, tertimpa musibah, ada kepentingan keluarga dan alasan lainnya merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh manusia.

Besar kecilnya tingkat absensi dapat diketahui atas dasar perbandingan antara jumlah hari kerja yang hilang dengan jumlah keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja.

Untuk mengetahui sebab-sebab absennya karyawan maka hal-hal yang dapat dilakukan menurut Heijrachman dan Suad Husnan (1997:34)

1. Mencatat nama karyawan yang absen
2. Mencatat sebab-sebab ketidakhadiran
3. Memperhatikan kelompok umur yang sering absen
4. Mengelompokkan jenis kelamin
5. Mencermati hari-hari dimana karyawan sering absen
6. Menganalisa kondisi kerja.

Tingginya tingkat absensi sedikit banyak akan berpengaruh terhadap perusahaan meskipun sewaktu bekerja karyawan tersebut tidak dibayar. Kerugian-kerugian yang mungkin timbul akibat terlalu tingginya tingkat absensi antara lain mutu barang cenderung turun, tertundanya jadwal kerja jaminan sosial tetap harus dibayar dan mungkin harus menambah jam kerja atau lembur.

c. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja

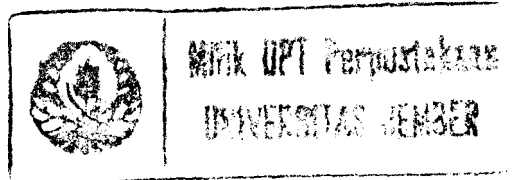
Perpindahan atau perputaran tenaga kerja merupakan persoalan yang dihadapi oleh perusahaan di banyak negara sedang berkembang, karena tingkat perputaran yang tinggi akan menambah beban perusahaan dalam proses penerimaan pegawai baru. Selain itu tingkat perputaran yang tinggi akan menurunkan tingkat produktivitas pekerja, karena tiap pekerja yang keluar dari

- c. Adanya putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.
- d. Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.
- e. Keadaan memaksa.

2.2.8 Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya secara umum dapat diartikan sebagai pengorbanan dari sumber – sumber ekonomi yang harus diukur dalam satuan uang dan digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu baik yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi. Biaya tenaga kerja langsung merupakan elemen dari biaya produksi yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Tenaga kerja dibedakan menjadi tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung demikian pula kedua biaya tenaga kerja tersebut dibedakan menjadi biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung. Dimana biaya tenaga kerja langsung berdiri sendiri sebagai komponen biaya produksi sedangkan biaya tenaga kerja tidak langsung merupakan bagian dari biaya over head pabrik.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang digunakan

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, dimana definisi dari studi kasus atau penelitian kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik / khas dari keseluruhan personalitas (Nasir, 1990 : 65)

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data diperoleh dari pihak-pihak yang memiliki pengetahuan tentang keadaan perusahaan yang berkaitan dengan informasi – informasi yang diperlukan dalam penelitian, data tersebut dari :

a. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian dalam hal ini adalah manajemen personalia.

b. Studi Literatur

Adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca literatur serta dengan mempelajari catatan-catatan atau arsip dari perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

3.3 Definisi Variabel Operasional

- a. Man Hours merupakan penterjemahan dari beban kerja yang harus dilaksanakan demi tercapainya target produksi.
- b. Waktu standar persatuan produk adalah waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan di dalam menyelesaikan suatu produk dalam jangka waktu tertentu.
- c. Budget produksi diperoleh dari data yang telah ada diarsip perusahaan.
- d. Tingkat absensi adalah jumlah karyawan yang tidak masuk kerja ditempat kerja selama satu bulan penuh karena alasan tertentu.
- e. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi didalam menyelesaikan suatu produk.
- f. Perputaran karyawan dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan, dimana tingkat perputaran tenaga kerja dapat dijadikan salah satu indikator untuk mengukur kemantapan suatu perusahaan.

3.4 Metode Analisis

- a. Untuk mengetahui jumlah tenaga kerja langsung yang optimal, menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997 : 31 – 36) dilakukan dalam tahapan sebagai berikut :

1. Penentuan *Man Hours*

$$\text{Man yang diperlukan} = \left(\frac{\text{Waktu standart}}{\text{Persatuan produk}} \right) \times \left(\frac{\text{Budget}}{\text{Produksi}} \right) \dots\dots 3.1$$

Pengukuran *Man Hours* dalam satuan jam

2. Penentuan *Work Load Analysis*

$$WLA = \frac{\text{Man Hours yang diperlukan}}{\text{Lama kerja / tenaga kerja langsung}} \dots\dots\dots 3.2$$

Pengukuran *work load analysis* dalam satuan orang

3. Penentuan *Work Force Analisis*

$$WFA = WLA + \% \text{ Absensi (WLA)} + \% \text{ LTO (WLA)} \dots\dots\dots 3.3$$

Pengukuran *Work Force Analysis* dalam satuan orang.

Asumsi yang digunakan dalam metode *Work Force Analysis* =

- Produktivitas dari tenaga kerja langsung dianggap tidak berbeda atau sama

4. Penentuan Tingkat % Absensi

$$\text{Tingkat \% absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari karyawan bekerja} + \text{hari karyawan tidak bekerja}} \times 100\% \dots\dots 3.4$$

Pengukuran tingkat absensi dalam satuan persentasi (%)

5. Penentuan tenaga kerja langsung rata-rata

Tenaga kerja langsung rata-rata

Tenaga kerja langsung awal periode + tenaga kerja langsung akhir periode

2

3.5

6. Penentuan tingkat *Labour Turn Over (LTO)*

Tingkat % LTO =

Tingkat pergantian tenaga kerja langsung / periode

x 100%

Jumlah tenaga kerja langsung rata-rata / periode

3.6

b. Perbandingan biaya tenaga kerja langsung menurut Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (1995 : 261) adalah :

a. Jumlah tenaga kerja langsung dengan Force Analysis x upah perhari tenaga kerja langsung x hari kerja 3.7

b. Jumlah tenaga kerja langsung yang terealisasi x upah perhari tenaga kerja langsung x hari kerja 3.8

Dengan kriteria :

- Apabila $a > b$ maka penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga langsung berpengaruh negatif terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan.
- Apabila $a < b$ maka penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga langsung berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan.

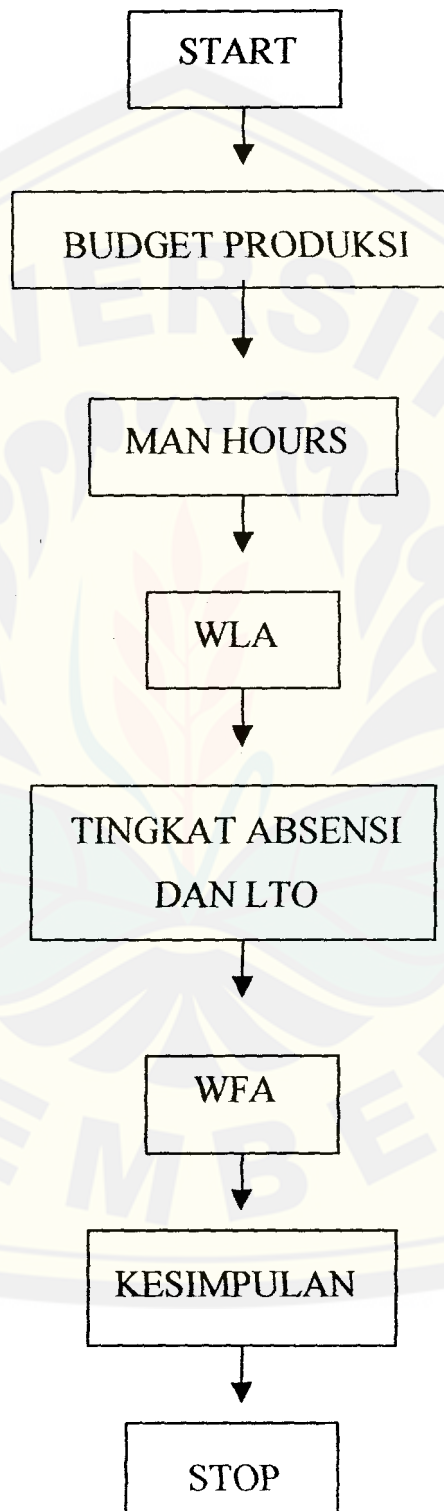
- Apabila $a = b$ maka penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga langsung berpengaruh terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan.

3.5 Batasan Masalah

Agar tidak terjadi penyimpangan dari tujuan semula, maka pada penelitian ini masalah yang dianalisis adalah :

- 1) Tenaga kerja yang ada pada perusahaan ini terdapat dua jenis yakni tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung namun dalam pembahasan hanya dibatasi pada tenaga kerja langsung yang terlibat dalam kegiatan proses produksi.
- 2) Data yang diambil adalah pada tahun 1999 – tahun 2002.

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah



Keterangan :

- a. Langkah pertama adalah melakukan persiapan penelitian yaitu perumusan masalah / penetapan tujuan serta persiapan lainnya yang berkaitan dengan penelitian.
- b. Menentukan budget produksi yang diperoleh dari data yang telah ada diarsip perusahaan
- c. Menentukan man hours dengan perhitungan waktu standart persatuan produk dikalikan dengan budget produksi.
- d. Menentukan Work Load Analisis dengan perhitungan man hours yang diperlukan dibagi dengan lama kerja pertenaga kerja langsung.
- e. Mengukur tingkat absensi dengan perhitungan hari kerja yang hilang dibagi dengan hari karyawan yang bekerja ditambah dengan hari karyawan tidak bekerja kemudian dikalikan seratus persen.
- f. Menentukan tenaga kerja langsung rata-rata dengan perhitungan tenaga kerja langsung awal.
- g. Menentukan tingkat turn over dengan perhitungan tingkat pergantian tenaga kerja langsung perperiode dibagi jumlah tenaga kerja langsung rata-rata perperiode lalu dikalikan seratus persen.
- h. Menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan dengan perhitungan work load analysis ditambah dengan persentase absensi ditambah dengan persentase labour turn over.
- i. Langkah terakhir adalah menentukan kesimpulan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.I Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik gula Assembagoes terletak di Desa Assembagoes Kecamatan Assembagoes Kabupaten Situbondo didirikan pada tahun 1898. Perkembangan pabrik gula Assembagoes sesuai dengan perjalanan sejarah bangsa Indonesia, pada masa penduduk Jepang maka pada saat itu pula Pabrik Gula Assembagoes dikuasai oleh pemerintah Jepang. Setelah Jepang menyerah pada tahun 1945, Pabrik Gula Assembagoes di kuasai oleh Belanda sampai saat nasionalisasi yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia pada tanggal 10 Desember 1957. Pabrik Gula Assembagoes berada di bawah pemerintah Indonesia dengan beberapa bentuk organisasi, antara lain :

1. Tahun 1957 – 1961

Pabrik Gula Assembagoes bernaung di bawah badan perusahaan negara baru (BPN Baru) Unit A setelah terjadi pengambilan modal pada perusahaan-perusahaan bekas milik Belanda, lewat peraturan Pemerintah no. 19 tahun 1959 yang dimuat dalam dalam lembaran negara No. 31 tahun 1959.

2. Tahun 1961 – 1963

Pabrik Gula Assembagoes bernaung di bawah perusahaan perkebunan Negara kesatuan Jawa Timur III, yang diatur dengan PP No. 167 tahun 1961.

3. Tahun 1963 – 1969

Pabrik Gula Asembagoes bernaung di bawah perusahaan negara Gula dan Goni, yang di atur dengan PP No. 2 tahun 1963.

4. Tahun 1969 – 1975

Pabrik Gula Asembagoes bernaung di bawah perusahaan negara perkebunan XXIV (PNP XXIV) yang di atur dengan PP NO. 12 tahun 1969.

5. Tahun 1975 – 1996

Pabrik Gula Asembagos bernaungan di bawah PTP XXIV – XXV (Persero) yang di muat dalam Akte Notaris No. 57 Tanggal 30 Juni 1975 yang disyahkan oleh Notaris GHS Loemban Tobing, SH.

6. Tahun 1996 – sekarang

Pabrik Gula Asembagoes berada di bawah naungan PTP Nusantara XI (Persero) sesuai PP no. 16 tanggal 14 Februari 1996.

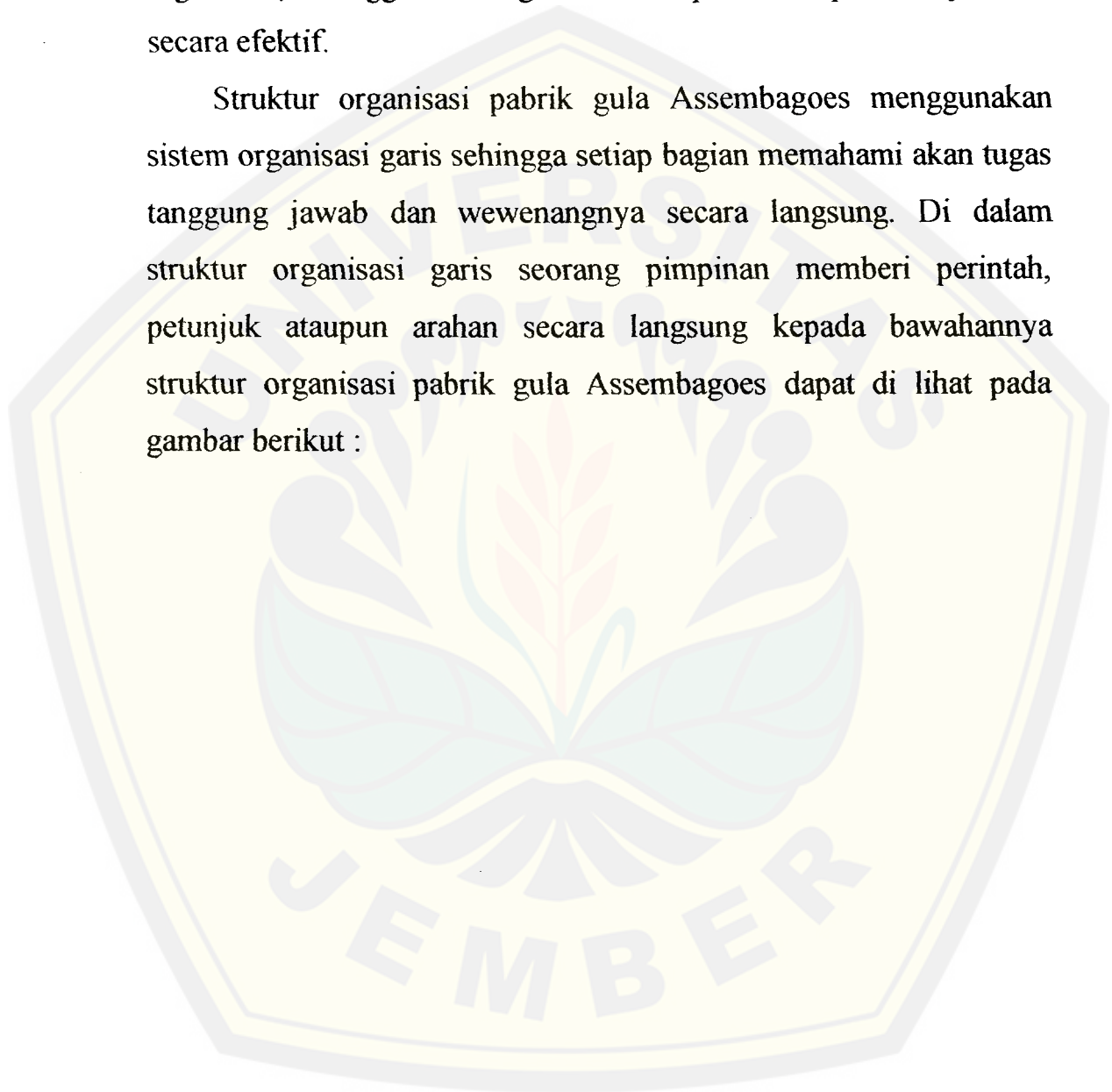
4.4. 2 Struktur Organisasi

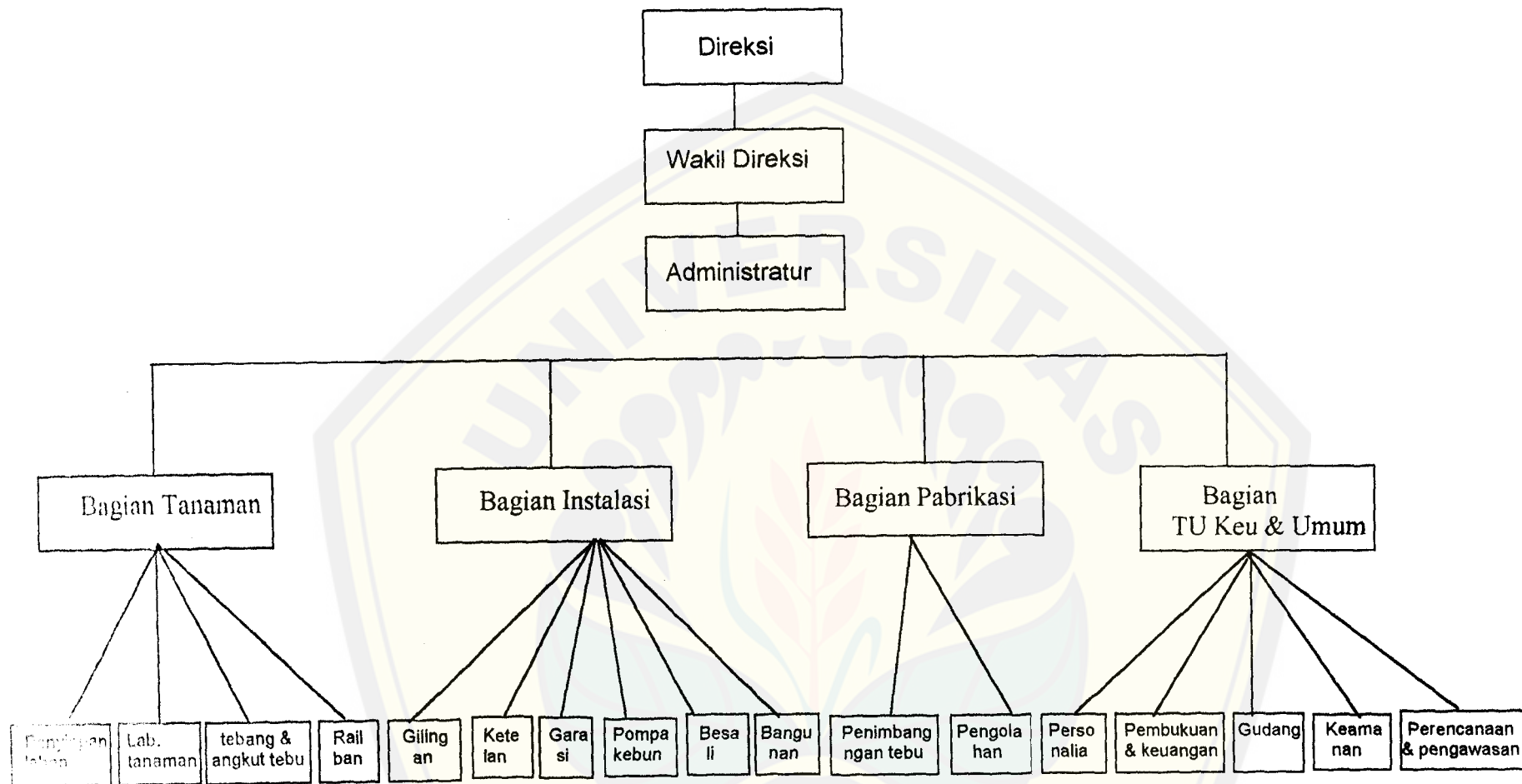
Setiap bentuk organisasi memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan kegiatan yang cocok bagi suatu perusahaan belum tentu sesuai jika di terapkan pada perusahaan lain. Organisasi dapat didefinisikan dalam arti bagan atau struktur yang gambar skematik tentang hubungan kerja sama orang - orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan (Manulang, 1993:84).

Didalam suatu bagan atau struktur organisasi dapat diperoleh informasi tentang hubungan kerja sama antara suatu bagian dengan

bagian lain. Dimana dalam suatu struktur terlihat adanya pemisahan tugas – tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian organisasi, sehingga memungkinkan setiap unsur dapat bekerja sama secara efektif.

Struktur organisasi pabrik gula Assembagoes menggunakan sistem organisasi garis sehingga setiap bagian memahami akan tugas tanggung jawab dan wewenangnya secara langsung. Di dalam struktur organisasi garis seorang pimpinan memberi perintah, petunjuk ataupun arahan secara langsung kepada bawahannya struktur organisasi pabrik gula Assembagoes dapat di lihat pada gambar berikut :





Gambar : 4.1 struktur organisasi pabrik gula Assembagoes

Sumber : Pabrik gula Assembagoes, 2003

Pabrik – pabrik gula di lingkungan PTP Nusantara XI besarnya tidak sama baik dilihat dari kapasitas giling maupun luas arealnya. Pabrik gula Assembagoes dipimpin oleh seorang administratur yang merupakan pusat tanggung jawab yang dalam menjalankan tugasnya sehari-hari dibantu oleh empat kepala bagian yaitu :

- Kepala Bagian Tanaman
- Kepala Bagian Pabrikasi
- Kepala Bagian Instalasi
- Kepala Bagian TU dan Keuangan

Adapun tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian adalah sebagai berikut :

1. Administratur

- Menentukan kebijaksanaan perusahaan pada umumnya baik keluar maupun kedalam sesuai dengan yang digariskan oleh direksi.
- Bertanggung jawab kepada Direktur Utama
- Menetapkan rencana kerja secara umum dari tiap-tiap bagian
- Mengontrol dan mengkoordinasikan masing-masing bagian
- Mengatur pembiayaan perusahaan dan mengadakan pengawasan terhadap pengeluaran dan pemasukan keuangan.
- Menetapkan anggaran belanja perusahaan bersama-sama dengan Kepala-Kepala Bagian.
- Mengadakan hubungan keluar dengan masyarakat sekitar perusahaan dan instansi-instansi, baik sipil maupun militer.

- Meneliti dan menandatangani semua laporan dan surat-surat yang keluar dan neraca tahunan.

2. Bagian Tanaman

- Bertanggung jawab kepada Administratur dalam bidang tanaman
- Menyediakan bahan baku tebu yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh sinder kebun kepala, sinder kebun, sinder terbang dan kepala bagian angkutan.
- Mewakili Administratur pada waktu Administratur sedang berhalangan.
- Mengkoordinasi penyusunan luas areal tanaman untuk tiga tahun mendatang.
- Menyusun komposisi tanaman mengenai luas, letak, masa tanam, sedemikian rupa.
- Mengawasi dan mengadakan evaluasi pembiayaan dibidang tanaman
- Memimpin rapat terbang dengan berpedoman kepada petunjuk atau ketentuan administratur.

3. Bagian Pabrikasi / Pengolahan

- Bertanggung jawab kepada administratur dalam hal proses produksi didalam pabrik mulai dari penimbangan tebu sampai terbentuknya kristal gula.
- Bertanggung jawab terhadap penyimpanan gula sebelum dipasarkan.

- Menyusun rencana kerja dalam bidang pabrikasi, plat bahan keperluan giling, personalia, tempat pembinaan dan administrasinya.
- Menyusun Rencana Anggaran Belanja dalam bidang pabrikasi.
- Mengawasi perencanaan rencana kerja suara Rencana Anggaran Belanja.

4. Bagian Instalasi

- Bertanggung jawab kepada administratur dalam bidang instalasi
- Menyiapkan mesin-mesin pabrik sehingga siap untuk beroperasi yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh beberapa masinis.
- Mewakili administratur bila sedang berhalangan sesuai dengan perintah.
- Mengkoordinasikan penyusunan suara Rencana Anggaran Belanja dari masing-masing bidang.
- Mengawasi pelaksanaan rencana kerja suara Rencana Anggaran Belanja, baik secara teknis maupun administratif, finansial dan meminta tanggung jawab atas pelaksanaan dari masing-masing bagian.
- Membuat laporan yang bersifat rutin.

5. Bagian Tata Usaha dan Keuangan

- Menjalankan keputusan untuk melaksanakan rencana, rincian kerja, prosedur dan kebijakan bidang tata usaha dan keuangan yang ditetapkan oleh administratur sesuai garis Direksi yang mengarah pada tercapainya sasaran yang efektif dan efisien.

- Mengkoordinasikan dan bertanggung jawab atas tugas-tugas dalam bidangnya yang meliputi : Bidang umum, keuangan, pembukuan, pergudangan dan ketenaga kerjaan.
- Bertanggung jawab kepada administratur dalam bidang tata usaha dan keuangan.

4.1.3 Aspek Produksi

Aspek produksi meliputi :

A. Bahan Baku

Dalam proses produksinya, perusahaan menggunakan bahan baku yang terdiri dari bahan utama dan bahan penolong. Bahan utama gula pasir selain dihasilkan dari tanaman tebu dapat pula diproduksi dari tanaman bit (*Beta Vulgaris Saccharifera*), terutama ditanam di daerah garis lintang 30°C (lintang Utara atau lintang Selatan). Gula bit berkembang pesat di Eropa sebagai usaha swasembada gula dan saat ini pusat produksi bit adalah Eropa, Amerika Serikat bagian Utara dan Canada.

Di Indonesia tanaman tebu merupakan bahan utama untuk menghasilkan gula. Demikian halnya dengan pabrik gula Assembagoes, untuk memproduksi gula pasir bahan utama yang digunakan adalah tebu. Ciri suatu varietas tebu yang unggul adalah mampu memberikan hasil hablur yang tinggi, dimana hablur dihitung atas dasar babat tebu dan rendeman. Selain itu, hasil tebu sendiri ditentukan oleh

komponen-komponen jumlah batang, diameter batang. Panjang ruas dan sudut daun. Agar hasil tebu maksimal maka komponen jumlah batang harus banyak, tinggi batang yang panjang ruas yang panjang dan sudut daun yang sempit.

Adapun bahan penolong yang digunakan dalam proses produksi oleh pabrik gula Assembagoes antara lain :

a. Air imbibisi

Yaitu air yang ditambahkan pada cacahan tebu atau ampas yang sedang diperah di gilingan untuk lebih meningkatkan proses pemerahan.

b. Susu Kapur

Susu kapur (kapur tohor) digunakan pada proses pemurnian nira dengan maksud untuk memisahkan larutan gula dari bahan-bahan yang tidak dikehendaki (bukan gula).

c. Gas SO_2

Merupakan bahan penolong yang digunakan pada fase masakan dengan tujuan menetralkan kelebihan susu kapur.

d. Karung goni

Merupakan alat yang digunakan untuk membungkus gula

e. Tali Rami

Adalah alat untuk mengikat karung goni.

B. Alat yang digunakan

Alat-alat yang digunakan dalam proses produksi pada pabrik gula Assembagoes dapat dikelompokkan dalam beberapa stasiun yaitu :

- a. Stasiun Gilingan
 - Crane (alat pengangkat tebu)
 - Meja tebu
 - Crusher (alat pencincang tebu)
 - Gilingan I – IV
- b. Stasiun Pemurnian
 - Timbangan nira mentah
 - Pemanas pendahuluan I – II
 - Bejana pencampuran dan pengendapan
 - Peti nira jernih.
- c. Stasiun Pemanas
 - Pan pemanas
- d. Stasiun Masakan
 - Pan masakan
- e. Stasiun puteran
 - Talang bergoyang
 - Ayakan bergoyang.
- f. Stasiun tumbukan

C. Proses Produksi

Proses produksi adalah kegiatan yang berusaha mengubah bahan baku atau input menjadi barang atau jasa yang

berguna bagi masyarakat. Proses produksi untuk mengolah tebu menjadi gula dapat dilakukan dengan beberapa jenis proses yaitu proses Defekasi, Sulfitasi, Karbonatasi, Sulfitasi Leburan Sijlman, Defekasi Klaarsel Sulfitasi dan Defekasi Nira Kental Sulfitasi. Dalam kegiatan produksinya pabrik gula Assembagoes menggunakan proses Defekasi Nira Kental Sulfitasi dengan beberapa fase produksi yang secara umum dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kegiatan diluar masa giling

Kegiatan yang ditangani pabrik gula pada dasarnya dapat dibagi dalam dua masa yakni di Luar Masa Giling (LMG) dan Dalam Masa Giling (DMG). Kegiatan diluar masa giling bertujuan merencanakan, mengkoordinasi dan mempersiapkan segala sesuatu dalam menghadapi masa giling.

b. Kegiatan dalam Masa Giling

Masa giling merupakan produksi pada pabrik gula, dimana proses produksi gula di Pabrik Gula Assembagoes dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

- Penyediaan tebu di pabrik gula

Tebu diangkut dari lahan ke pabrik gula dengan menggunakan alat angkut truk dan lori tebu. Setelah sampai di pabrik gula, tebu ditimbang dan dikirim ke emplacement tempat penampungan tebu di pabrik untuk persiapan penggilingannya. Umumnya tebu ditimbang

dan digiling oleh pabrik gula dengan sistem First In First Out (FIFO)

- **Fase Penggilingan**

Tebu dari emplasment yang telah ditimbang diangkat ke atas meja tebu dengan menggunakan alat pengangkat (crane). Selanjutnya tebu dibawa oleh krepyak (plat berjalan yang membawa tebu ke gilingan) ke arah crusher untuk dicincang agar hasil pemerahan dapat meningkat. Penggilingan yang digunakan pabrik gula Assembagoes adalah gilingan I – IV dengan kapasitas giling 900 ton tebu per hari. Air imbibisi digunakan pada gilingan II dan III untuk memperoleh Nira mentah secara maximal. Nira mentah yang dihasilkan dari fase penggilingan tersebut sekitar 70% dari berat tebu yang digiling. Pada proses selanjutnya nira mentah disalurkan ke stasiun pemurnian.

- **Fase Pemurnian**

Nira mentah yang telah terpisah dengan ampas dibawa ke stasiun pemurnian, sedangkan ampas dibawa ke stasiun ketel untuk dijadikan bahan bakar. Nira mentah ditampung dalam suatu bejana untuk dipanaskan lalu dialirkan ke defektor untuk mendapat tambahan susu kapur sampai alkalis (pH 7,3 – 7,8). Pemurnian Nira dengan menambahkan susu kapur dimaksudkan untuk memisahkan larutan gula dari bahan-bahan yang tidak

dikehendaki. Setelah alkalis, nira diendapkan dalam suatu bejana untuk dipisahkan antara nira jernih dan nira kotor. Nira jernih ditampung dalam peti nira jernih untuk disalurkan ke stasiun pemanas.

- Fase Pemanasan

Nira jernih yang diperoleh dari hasil defekasi pada proses ini dipanaskan dalam beberapa pan, dimulai dari pan yang paling jauh dari api sampai nira yang paling kental mendapatkan panas terbesar.

- Fase Masakan

Dalam fase masakan, nira kental yang didapat dari fase pemanasan dimurnikan kembali dengan menambahkan gas SO_2 pada pan masakan. Hasil utama dalam stasiun masakan adalah nira kental yang telah netral dan disalurkan pada stasiun puteran melalui pipa penghubung. Hasil samping pada fase masakan adalah berupa tetes yang dipisahkan nira kental dengan werkspoor (pendingin piring berputar).

- Fase Puteran

Proses pada fase puteran meliputi pengeringan, pengayakan, penimbangan dan pengepakan. Proses pada fase hasil samping mengalami pengeringan dalam talang bergoyang dengan pemberian uap kering. Sedangkan

untuk mendapat gula produk yaitu gula dengan ukuran tertentu digunakan ayakan bergiyang.

- **Tumbukan**

Gula yang benar-benar kering disimpan dalam karung goni dan ditampung sementara distasiun tumbukan.

Waktu yang diperlukan oleh masing-masing bagian produksi untuk menghasilkan satu ton gula terlihat pada tabel 1 berikut :

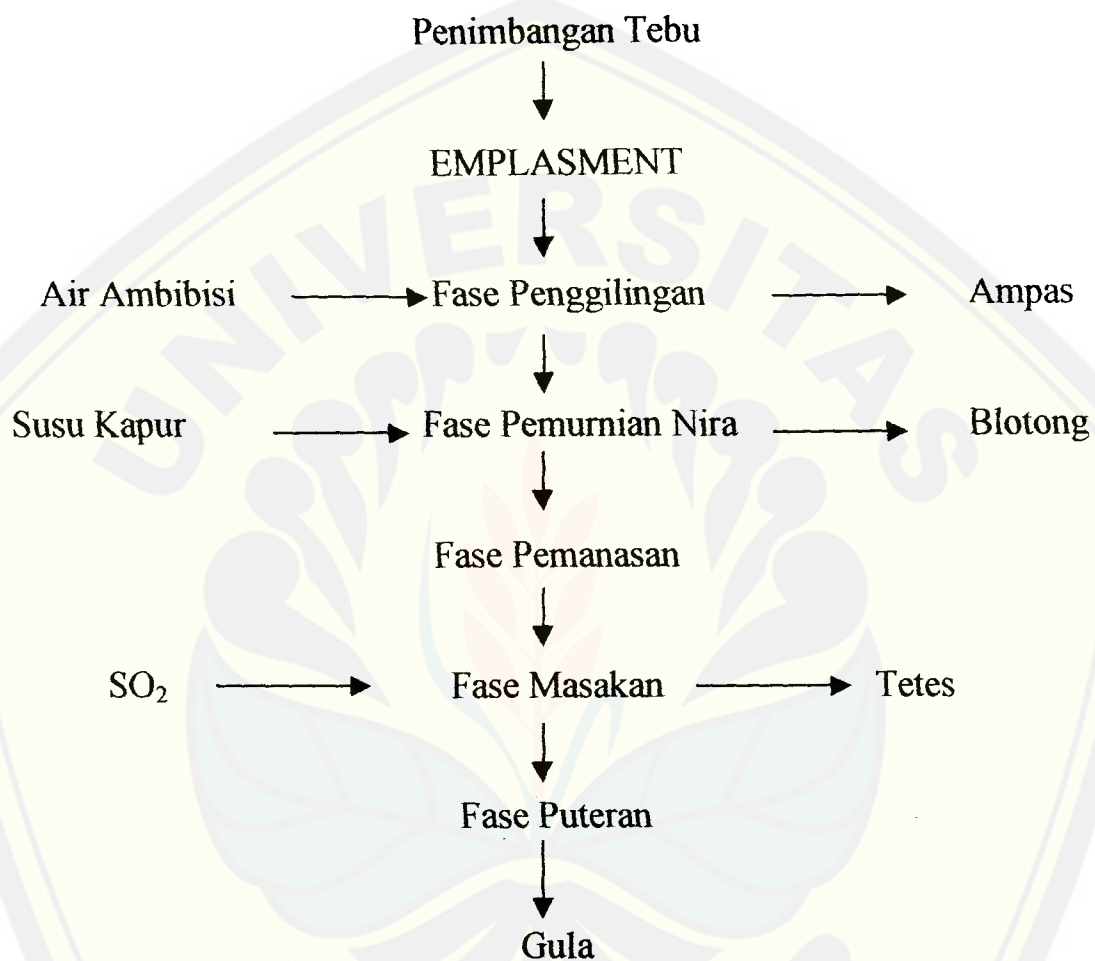
Tabel 1 Waktu standart untuk menghasilkan 1 ton gula tahun 1999 – tahun 2002.

(dalam jam)

No	Bagian Produksi	Waktu Standart
1.	Gilingan	0,5
2.	Masakan	2
3.	Puteran	1,5

Sumber : Pabrik Gula Assembagoes

Proses produksi pada pabrik gula Assembagoes secara skematik dapat digambar sebagai berikut :



Gambar 4.2 Proses Pembuatan Gula di PG Assembagoes

Sumber : Pabrik Gula Assembagoes, 2003

D. Hasil Produksi

Pabrik Gula Assembagoes dari proses produksinya menghasilkan tiga macam produk yang dapat digolongkan menjadi 3 bagian, yaitu :

a. Produk Utama

Produk utama adalah produk yang dihasilkan secara sengaja dari suatu proses produksi, dimana produk tersebut memiliki nilai ekonomis lebih tinggi dari pada produk samping yang dihasilkan. Produk utama yang dihasilkan pabrik gula Assembagoes adalah gula pasir dengan mutu SHS 1 standar dimana kristal gula yang dihasilkan buka 0,8 – 1,1 mm.

b. Produk sampingan

Produk samping merupakan sisa pengolahan yang masih memiliki nilai ekonomis. Tetes sebagai hasil samping dari proses produksi yang dilakukan oleh pabrik gula dapat dijual kepada pabrik pengolahan hasil samping (tetes) menjadi produk-produk yang mempunyai nilai tambah. Tetes merupakan cairan yang masih mengandung gula yang tidak dapat diambil dengan proses biasa. Produk-produk yang dapat dihasilkan dari pengolahan tetes antara lain adalah alkohol, penyedap makanan, pupuk organik, kecap, makanan ternak dan lain sebagainya.

c. Ampas tebu

Kadang-kadang ampas tidak sebagai hasil samping karena digunakan sebagai bahan bakar dan habis dalam proses produksi. Ampas merupakan 30 – 35% dari berat tebu. Pabrik gula yang tidak menggunakan ampas sebagai bahan bakar akan menilai ampas tebu sebagai hasil samping karena dijual kepada pabrik kertas dimana ampas tebu sebagai bahan bakunya.

Volume produksi PG Assembagoes selama tahun 1999 – tahun 2002 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2 volume produksi PG Assembagoes tahun 1999 – tahun 2002 (dalam ton)

No	Bagian Produksi	Tahun 1999	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2002
1.	Gilingan	139.590,00	140.743,00	145.905,20	139.873,85
2.	Masakan	100.012,30	101.500,15	100.775,19	99.972,15
3.	Puteran	10.013,00	11.036,00	10.546,00	9.804,9

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

4.1.4 Aspek Ketenagakerjaan

A. Status Karyawan

Berdasarkan sifat hubungan kerja dengan perusahaan, maka status karyawan di pabrik gula terdiri dari dua kelompok besar yaitu :

1. Karyawan tetap

Karyawan tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu, dan pada saat dimulainya hubungan kerja didahului dengan masa percobaan maksimal 3 (tiga) bulan

2. Tenaga Kerja tidak tetap

Tenaga kerja yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu, dan pada saat dimulainya hubungan kerja tidak didahului dengan masa percobaan.

Tenaga kerja tidak tetap terdiri dari :

- a. Tenaga kerja musiman tanaman, yaitu tenaga kerja yang melaksanakan pekerjaan - pekerjaan dari permulaan pembukaan tanah, persiapan tanam dan pemeliharaan tebu pabrik gula sampai tebu siap ditebang.
- b. Tenaga kerja musiman tebang, yaitu tenaga kerja yang melaksanakan pekerjaan persiapan tebang, menebang tebu, membersihkan tebu dari kotoran, memuat diatas alat angkut dan mengangkut sampai di tempat timbangan.
- c. Tenaga kerja kampanye, yaitu tenaga kerja yang melaksanakan pekerjaan dari permulaan tebu diangkut melalui timbangan tebu ke pekerjaan di gilingan, pekerjaan di sekitar emplasemen yang ada hubungannya langsung dengan penggilingan tebu, pekerjaan didalam

pabrik sampai dengan mengangkat gula di atas alat pengangkut.

Tenaga kerja langsung didalam pabrik gula diartikan sebagai tenaga kerja tidak tetap, karena proses produksi pada pabrik gula tidak berlangsung selama satu tahun penuh.

Formasi tenaga kerja tidak tetap di pabrik gula Assembagoes disusun atas dasar standar kebutuhan mutlak, dimana untuk menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja, langkah-langkah yang harus dilakukan antara lain :

1. Menentukan jenis pekerjaan.

Setiap pekerjaan yang berlangsung dalam kegiatan operasional pabrik gula Demas dicatat dan dianalisa.

2. Menentukan scope pekerjaan

Dari setiap jenis pekerjaan ditentukan skala pekerjaannya, dimana dari kegiatan tersebut dapat disusun mengenai tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dan wewenang dari setiap jenis pekerjaan.

3. Mempelajari pengalaman masa lalu.

Pengalaman masa lalu juga dijadikan bahan pertimbangan menentukan kebutuhan tenaga kerja.

4. Penentuan tenaga kerja yang dibutuhkan.

Dengan mempelajari informasi-informasi yang diperoleh dari langkah-langkah sebelumnya maka dapat ditentukan jumlah karyawan tidak tetap yang mutlak dibutuhkan.

Besar kecilnya karyawan kampanye pada bagian gilingan masakan dan puteran dalam pabrik gula tidak dipengaruhi oleh volume produksi melainkan tergantung pada kapasitas giling perusahaan. Adapun jumlah karyawan kampanye pada bagian gilingan, masakan dan puteran dalam masa giling 2002 dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3 Jumlah tenaga kerja kampanye Dalam Masa Giling tahun 1999 - tahun 2002 (dalam orang)

No	Bagian	Tahun 1999	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2002
1.	Tenaga kerja Bag. Gilingan	100	115	110	112
2.	Tenaga kerja Bag. Masakan	47	51	50	48
3.	Tenaga kerja Bag. Puteran	70	72	77	74
	TOTAL	217	238	273	234

Sumber : pabrik gula Assembagoes, 2003

Setelah akhir masa giling tenaga kerja kampanye diberi pesangon dan langsung dikontrak kembali untuk masa giling berikutnya dengan mendapat sejumlah uang muka. Tetapi pada akhir masa giling tenaga kerja kampanye tidak dilepas begitu saja, melainkan dipindahkan kepekerjaan lain misalnya membuat dan memelihara jalan, menggarap lahan, persiapan tebang dan lain sebagainya. Memasuki masa giling selanjutnya, tenaga kerja tersebut ditempatkan kembali sebagai tenaga kerja kampanye kecuali bagi mereka yang mengundurkan diri.

B. Hari Kerja dan jam kerja

Hari kerja pada pabrik gula Assembagoes adalah 6 hari kerja dalam satu Minggu dan dibagi menjadi dua yaitu diluar masa giling dan didalam masa giling.

a. Diluar masa giling

- Hari Senin sampai dengan hari Kamis dan hari Sabtu

Jam kerja I : 06.30 – 11.00

Istirahat : 11.00 – 12.00

Jam kerja II : 12.00 – 15.00

- Hari Jum'at

Jam kerja : 06.30 – 11.00

b. Dalam masa giling

Dalam masa giling untuk tenaga kerja tetapi jam kerjanya sama seperti diluar masa giling, sedangkan untuk karyawan kampanye jam kerja dibagi menjadi 3 shift.

- Shift pagi pukul : 06.30 – 14.30 WIB
- Jam istirahat : 10.30 – 11.00 WIB
- Shift siang pukul : 14.30 – 22.30 WIB
- Jam istirahat : 18.30 – 19.00 WIB
- Shift malam pukul : 22.30 – 06.30 WIB
- Jam istirahat : 02.30 – 03.00 WIB

Tabel 4 Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling 1999

Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah jam kerja (jam)
Mei	15	408
Juni	29	696
Juli	31	744
Agustus	30	720
September	30	720
Total	135	3.240

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 5 Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling 2000

Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah jam kerja (jam)
Mei	18	432
Juni	29	696
Juli	31	744
Agustus	30	720
September	30	720
Total	138	3.312

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 6 Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling 2001

Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah jam kerja (jam)
Mei	20	408
Juni	29	696
Juli	31	744
Agustus	30	720
September	30	720
Total	140	3.240

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 7 Jumlah hari dan jam kerja selama masa giling 2002

Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah jam kerja (jam)
Mei	15	408
Juni	29	696
Juli	31	744
Agustus	30	720
September	30	720
Total	135	3.240

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

C. Tingkat Absensi

Tidak masuknya karyawan bekerja pada pabrik gula Assembagoes sehingga menyebabkan hilangnya jam kerja maupun hari kerja. Juga perlu mendapat perhatian. Pencatatan untuk mengetahui karyawan yang masuk kerja dan tidak masuk kerja pada pabrik gula Assembagoes dilakukan dengan membuat daftar absensi dari daftar absensi yang sekaligus mencatat alasan karyawan tidak masuk kerja, akan memudahkan pihak manajemen dalam membuat kebijakan. Pemantauan kedisiplinan kerja karyawan juga dapat diketahui dari daftar absensi, tingginya alasan alpha (absen) yang digunakan karyawan pada saat tidak masuk kerja merupakan indikasi rendahnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan.

Adapun alasan karyawan tidak masuk kerja yang dpantau dari daftar absensi oleh pabrik gula Assembagoes dapat dikemukakan sebagai berikut :

- karena sakit
- karena kecelakaan
- karena haid
- karena hamil
- karena alpha (mangkir/absen)
- karena ijin atasan
- karena pemogokan
- karena hal yang seharusnya menjadi tanggungan majikan
- karena alasan lain yang sah
- karena istirahat tahunan
- karena istirahat mingguan dan hari raya.

Hari kerja yang hilang adalah hari dimana karyawan tidak masuk kerja selama masa produksi yang berlangsung mulai bulan Mei sampai dengan bulan September pada bagian produksi pabrik gula Assembagoes dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8 Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 1999

No	Bagian Produksi	Hari kerja yang hilang (hari)
1.	Gilingan	39
2.	Masakan	19
3.	Puteran	27

Sumber : Pabrik Gula Assembagoes

Tabel 9 Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 2000

No	Bagian Produksi	Hari kerja yang hilang (hari)
1.	Gilingan	41
2.	Masakan	20
3.	Puteran	20

Sumber : Pabrik Gula Assembagoes

Tabel 10 Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 2001

No	Bagian Produksi	Hari kerja yang hilang (hari)
1.	Gilingan	42
2.	Masakan	19
3.	Puteran	26

Sumber : Pabrik Gula Assembagoes

Tabel 11 Hari kerja yang hilang pada bagian produksi tahun 2002

No	Bagian Produksi	Hari kerja yang hilang (hari)
1.	Gilingan	40
2.	Masakan	21
3.	Puteran	25

Sumber : Pabrik Gula Assembagoes

D. Labour Turn Over

Adanya tenaga kerja yang keluar atau berhenti bekerja mungkin saja terjadi pada setiap perusahaan, tidak terkecuali pada pabrik gula Assembagoes. Agar kegiatan dapat berjalan secara normal akibat adanya tenaga kerja yang keluar, maka perlu adanya tenaga kerja pengganti. Karyawan yang keluar dan karyawan yang masuk sebagai pengganti pada bagian gilingan, masakan dan puteran untuk musim giling 1999 - 2002 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Keluar dan Pengganti tahun 1999 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	4	4
2.	Masakan	3	3
3.	Puteran	3	3

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 13 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Keluar dan Pengganti tahun 2000 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	3	3
2.	Masakan	2	2
3.	Puteran	3	3

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 14 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Keluar dan Pengganti tahun 2001 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	4	4
2.	Masakan	3	3
3.	Puteran	3	3

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 15 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Keluar dan Pengganti tahun 2002 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	4	4
2.	Masakan	2	2
3.	Puteran	3	3

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Dalam menentukan berapa tenaga kerja langsung yang akan digunakan dalam proses produksi, pabrik gula Assembagoes berusaha menstabilkan tenaga kerja yang digunakan. Bagi karyawan yang diperkirakan masa pensiunnya memasuki masa proses produksi berlangsung, maka sejak awal masa produksi karyawan tersebut dimasukkan dalam daftar masa proses pensiun (MPP) dan diganti karyawan baru. Hal ini dimasukkan agar proses produksi tidak terganggu dengan berkurangnya tenaga kerja. Adapun jumlah tenaga kerja kampanye pada awal dan akhir periode dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 16 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Awal dan Akhir Periode tahun 1999 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	100	100
2.	Masakan	47	47
3.	Puteran	70	70

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 17 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Awal dan Akhir
Periode tahun 2000 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	115	115
2.	Masakan	51	51
3.	Puteran	72	72

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

Tabel 18 Jumlah Tenaga Kerja Langsung Awal dan Akhir
Periode tahun 2001 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	Tenaga Kerja Langsung	
		Keluar	Pengganti
1.	Gilingan	110	110
2.	Masakan	50	50
3.	Puteran	77	77

Sumber : Pabrik gula Assembagoes

- Tenaga kerja tidak tetap harian, pembayaran upahnya dilakukan setiap minggu sekali.
- Borongan, pembayaran upahnya dilakukan sesuai dengan volume pekerjaan yang diborongkan.

Selain memberigaji kepada karyawan, pabrik gula Assembagoes juga memberi santunan sosial, jaminan sosial, tunjangan pelaksanaan tugas dan santunan khusus untuk memotifasi karyawannya yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Santunan sosial yang diberikan antara lain :

- Tunjangan sewa rumah, berupa uang atau fisik
- Tunjangan listrik / air, berupa uang atau natura
- Tunjangan transport lokal
- Tunjangan istri dan anak
- Pakaian dinas / kerja
- Jasa produksi.
- Jaminan sosial, yang diberikan secara berkala menurut keadaan, waktu dan kebutuhan masing-masing karyawan dalam bentuk uang atau penyediaan fasilitas yaitu antara lain meliputi :
 - Pengobatan dan perawatan dokter / rumah sakit
 - Cuti tahunan atau cuti panjang dan pemberian tunjangan
 - Biaya pindah
 - Bantuan / sumbangan kematian.
- Tunjangan pelaksanaan tugas, diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan dinas diluar tugas sehari-hari yang berbentuk uang

Jika ditinjau dari letak PG Assembagoes yang termasuk dalam wilayah Kabupaten Situbondo dimana upah minimum yang berlaku pada tahun 1999 adalah sebesar Rp. 166.000,- perbulan, maka upah minimum yang diberikan PG Assembagoes pada karyawannya sudah diatas upah minimum regional II.

Upah minimum regional yang berlaku di Surabaya pada tahun 2000 sebesar Rp. 236.000,- sebulan. Upah dibayar berdasarkan jumlah hari kehadiran dengan perhitungan upah sehari:

$$\text{Rp. 236.000,-} : 25 = \text{Rp. 9.440,-}$$

Berdasarkan upah minimum regional yang berlaku di Kabupaten Situbondo pada tahun 2000 yaitu sebesar Rp. 208.000,- perbulan, maka upah minimum yang diberikan PG Assembagoes pada karyawan sudah diatas upah minimum regional II.

Upah minimum regional yang berlaku di Surabaya pada tahun 2001 sebesar Rp. 330.700,- sebulan. Upah dibayar berdasarkan jumlah hari kehadiran dengan perhitungan upah sehari:

$$\text{Rp. 330.700,-} : 25 = \text{Rp. 13.228,-}$$

Dengan melihat upah minimum regional yang berlaku di Situbondo pada tahun 2001 sebesar Rp. 241.449,- perbulan, maka upah minimum regional yang diberikan PG Assembagoes pada karyawannya sudah diatas upah minimum regional II.

Upah minimum regional yang berlaku di Surabaya pada tahun 2002 sebesar Rp. 453.200,- sebulan. Upah dibayar berdasarkan jumlah hari kehadiran dengan perhitungan upah sehari:

$$\text{Rp. 453.200,-} : 25 = \text{Rp. 18.128,-}$$

Berdasarkan upah minimum regional yang berlaku di Situbondo pada tahun 2002 yaitu sebesar Rp. 255.481,- perbulan, maka upah minimum regional yang diberikan PG Assembagoes pada karyawannya sudah diatas upah minimum regional II.

F. Asal tenaga Kerja

Umumnya tenaga kerja yang bekerja di pabrik gula Assembagoes berasal dari daerah sekitar Jangkar, Pasar Kampung, Assembagoes dan Banyu Putih. Dengan merekrut tenaga kerja dari daerah sekitar, kemungkinan tenaga kerja untuk datang terlambat lebih kecil, sehingga kelancaran aktifitas perusahaan lebih terjamin.

4.1.5 Aspek Pemasaran

Kebijaksanaan pemerintah yang menetapkan gula sebagai salah satu bahan pokok kebutuhan rakyat banyak, mempengaruhi pola pemasaran secara keseluruhan, baik pada penetapan harga, pengelolaan maupun distribusinya.

Sejak penguasaan gula sebagai komoditas perdagangan dikenal di Indonesia, sistem pemasaran gula telah mengalami banyak perubahan dan perkembangan. Perubahan dan perkembangan yang terjadi adalah untuk mencari bentuk pemasaran yang lebih efisien, sesuai perkembangan sosial ekonomi, terutama yang menyangkut kepentingan produsen, konsumen dan pemerintah. Pola pemasaran harus dapat menjamin

ketersediaan gula dalam waktu dan tempat yang tepat serta harga yang wajar.

Secara singkat perkembangan sistem pemasaran gula dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Sebelum tahun 1969

Ada beberapa lembaga pemasaran seperti visoco sebelum berdirinya NIVAS pada tahun 1932. Lembaga ini punya kewenangan mengatur pemasaran dan menetapkan harga gula. Pada tahun 1958, untuk menggantikan NIVAS di bentuk perserikatan dan penjualan gula yang kemudian direoganisir menjadi BPGN (Badan Penjualan Gula Negara) pada tahun 1961.

b. Tahun 1969 – 1971

Pemerintah menetapkan kebijakan pemisahan tugas dan tanggung jawab produksi gula dari pengadaan dan pemasarannya. Tugas dan tanggung jawab produksi gula diserahkan pada Menteri Pertanian sedangkan tugas dan tanggung jawab pengadaan dan pemasaran dilakukan oleh Menteri Perdagangan. Pada tahap awal (1969) dibentuk Leader sindikat gula yang menyalurkan gula kepada anggota sindikat untuk di salurkan ke pedagang perantara sampai ke konsumen. Pada tahun 1971 fungsi leader sindikat gula diganti oleh Departemen Perdagangan.

c. Tahun 1971 sampai sekarang

Dewasa ini pemasaran dan penyaluran gula pasir dilaksanakan oleh bulog dengan petunjuk Menteri Perdagangan. Dengan demikian harga gula juga di tetapkan oleh pemerintah dengan tujuan untuk mengatur stabilitas harga jual gula.

4.2. Analisis Data

Untuk menentukan jumlah karyawan kampanye bagian gilingan, masakan dan putaran dengan menggunakan work force analisis di lakukan langkah-langkah berikut :

1. Penentuan man hours

Untuk menentukan man hours atau beban kerja yang harus diselesaikan selama masa giling tahun 1999 – tahun 2002 digunakan formulasi (3.1). Perhitungan man hours untuk masing-masing bagian produksi terdapat pada lampiran 1 – lampiran 4. Dari perhitungan tersebut diketahui man hours pada masing-masing bagian produksi tahun 1999 – tahun 2002 seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 20 Total Man Hours Tahun 1999 (dalam jam)

No	Bagian Produksi	Total Man Hours
1.	Gilingan	69.795,00
2.	Masakan	200.024,6
3.	Puteran	15.019,5

Sumber : Lampiran 1

Tabel 21 Total Man Hours Tahun 2000 (dalam jam)

No	Bagian Produksi	Total Man Hours
1.	Gilingan	70.371,5
2.	Masakan	203.000,3
3.	Puteran	16.554

Sumber : Lampiran 2

Tabel 22 Total Man Hours Tahun 2001 (dalam jam)

No	Bagian Produksi	Total Man Hours
1.	Gilingan	72.952,6
2.	Masakan	201.550,38
3.	Puteran	15.819

Sumber : Lampiran 3

Tabel 23 Total Man Hours Tahun 2002 (dalam jam)

No	Bagian Produksi	Total Man Hours
1.	Gilingan	69.936,93
2.	Masakan	199.944,3
3.	Puteran	14.707,35

Sumber : Lampiran 4

2. Penentuan *Work Load Analysis*

Penentuan tenaga kerja dengan work load analysis di hitung berdasarkan formulasi (3.2) penentuan jumlah tenaga kerja atas dasar beban kerja pada masing-masing bagian produksi

secara rinci terdapat pada lampiran 1 – lampiran 4. Hasil perhitungan dari lampiran tersebut dapat diketahui pada tabel berikut.

Tabel 24 Jumlah tenaga langsung dengan *Work Load Analysis* tahun 1999 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	WLA
1.	Gilingan	69
2.	Masakan	198
3.	Puteran	16

Sumber : lampiran 1

Tabel 25 Jumlah tenaga langsung dengan *Work Load Analysis* tahun 2000 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	WLA
1.	Gilingan	68
2.	Masakan	196
3.	Puteran	16

Sumber : lampiran 2

Tabel 26 Jumlah tenaga langsung dengan *Work Load Analysis* tahun 2001 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	WLA
1.	Gilingan	69
2.	Masakan	192
3.	Puteran	15

Sumber : lampiran 3

Tabel 27 Jumlah tenaga langsung dengan *Work Load Analysis* tahun 2002 (dalam orang)

No.	Bagian Produksi	WLA
1.	Gilingan	69
2.	Masakan	197
3.	Puteran	14

Sumber : lampiran 4

3. Penentuan Tingkat Absensi

Langkah berikutnya dalam memperhitungkan tingkat absensi tenaga kerja yang terjadi pada masing-masing bagian produksi selama musim giling tahun 1999 – tahun 2002. Untuk mengetahui tingkat absensi pada masing-masing bagian produksi digunakan formulasi 3.4, dimana hari karyawan bekerja merupakan pengurangan dari hari kerja keseluruhan dengan hari kerja yang hilang.

Berdasarkan tabel 3, tabel 4 dan tabel 8 dapat dihitung tingkat absensi karyawan tahun 1999 sebagai berikut :

1. Bagian Gilingan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (135 \times 100) - 39 = 13.461$$

2. Bagian Masakan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (135 \times 47) - 19 = 6.326$$

3. Bagian Puteran = (Jumlah hari kerja x Jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (135 \times 70) - 27 = 9.423$$

Sedangkan perhitungan tingkat absensi terinci sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{39}{13.461 + 39} \times 100\% = 0,27\%$$

$$2. \text{ Bagian Masakan } = \frac{19}{6.326 + 19} \times 100\% = 0,30\%$$

$$3. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{27}{9.423 + 27} \times 100\% = 0,29\%$$

Berdasarkan tabel 3, tabel 5 dan tabel 9 dapat dihitung tingkat absensi karyawan tahun 2000 sebagai berikut :

1. Bagian Gilingan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (138 \times 115) - 41 = 15.829$$

2. Bagian Masakan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (138 \times 51) - 20 = 7.018$$

3. Bagian Puteran = (Jumlah hari kerja x Jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (138 \times 72) - 20 = 9.916$$

Sedangkan perhitungan tingkat absensi terinci sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{41}{15.829 + 41} \times 100\% = 0,26\%$$

$$2. \text{ Bagian Masakan } = \frac{20}{7.018 + 20} \times 100\% = 0,28\%$$

$$3. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{20}{9.916 + 20} \times 100\% = 0,20\%$$

Berdasarkan tabel 3, tabel 6 dan tabel 10 dapat dihitung tingkat absensi karyawan tahun 2001 sebagai berikut :

1. Bagian Gilingan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (140 \times 110) - 42 = 15.358$$

2. Bagian Masakan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (140 \times 50) - 19 = 6.981$$

3. Bagian Puteran = (Jumlah hari kerja x Jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (140 \times 77) - 26 = 10.754$$

Sedangkan perhitungan tingkat absensi terinci sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{42}{15.358 + 42} \times 100\% = 0,27\%$$

$$2. \text{ Bagian Masakan } = \frac{19}{6.981 + 19} \times 100\% = 0,27\%$$

$$3. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{26}{10.754 + 26} \times 100\% = 0,26\%$$

Berdasarkan tabel 3, tabel 7 dan tabel 11 dapat dihitung tingkat absensi karyawan tahun 2002 sebagai berikut :

1. Bagian Gilingan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (135 \times 112) - 40 = 15.087$$

2. Bagian Masakan = (Jumlah hari kerja x jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (135 \times 48) - 21 = 6.459$$

3. Bagian Puteran = (Jumlah hari kerja x Jumlah tenaga kerja langsung) - jumlah hari kerja yang hilang.

$$= (135 \times 74) - 25 = 9.965$$

Sedangkan perhitungan tingkat absensi terinci sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{40}{15.087 + 40} \times 100\% = 0,26\%$$

$$2. \text{ Bagian Masakan } = \frac{21}{6.459 + 21} \times 100\% = 0,32\%$$

$$3. \text{ Bagian Gilingan } = \frac{25}{9.965 + 25} \times 100\% = 0,26\%$$

4. Penentuan Tenaga Kerja Langsung Rata-rata

Untuk mengetahui tingkat labour turn over perlu diketahui terlebih dahulu rata-rata tenaga kerja langsungnya, dimana perhitungan tenaga kerja langsung rata-rata digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja yang terjadi. Tenaga kerja langsung rata-rata karyawan kampanye tahun 1999 – tahun 2002 dihitung dengan menggunakan formulasi 3.5.

Berdasarkan tabel 16 dapat dihitung rata-rata tenaga kerja langsung 1999 sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian gilingan} = \frac{100 + 100}{2} = 100$$

$$2. \text{ Bagian masakan} = \frac{47 + 47}{2} = 47$$

$$3. \text{ Bagian puteran} = \frac{70 + 70}{2} = 70$$

Berdasarkan tabel 17 dapat dihitung rata-rata tenaga kerja langsung 2000 sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian gilingan} = \frac{115 + 115}{2} = 115$$

$$2. \text{ Bagian masakan} = \frac{51 + 51}{2} = 51$$

$$3. \text{ Bagian puteran} = \frac{72 + 72}{2} = 72$$

Berdasarkan tabel 18 dapat dihitung rata-rata tenaga kerja langsung 2001 sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian gilingan} = \frac{110 + 110}{2} = 110$$

$$2. \text{ Bagian masakan} = \frac{50 + 50}{2} = 50$$

$$3. \text{ Bagian puteran} = \frac{77 + 77}{2} = 77$$

Berdasarkan tabel 19 dapat dihitung rata-rata tenaga kerja langsung 2002 sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian gilingan} = \frac{112 + 112}{2} = 112$$

$$2. \text{ Bagian masakan} = \frac{48 + 48}{2} = 48$$

$$3. \text{ Bagian puteran} = \frac{74 + 74}{2} = 74$$

5. Penentuan Tingkat Labour Turn Over.

Setelah mengetahui rata-rata tenaga kerja langsung yang digunakan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tingkat perputaran tenaga kerja langsung. Untuk menghitung *Labour Turn Over* digunakan formulasi 3.6 dan yang dimaksud tingkat penggantian adalah karyawan baru yang masuk menggantikan karyawan yang keluar.

Berdasarkan tabel 12 dan rata-rata tenaga kerja langsung tahun 1999 dapat dihitung tingkat labour turn over tenaga kerja kampanye tahun 1999 sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian gilingan} = \frac{4}{100} \times 100\% = 4,00\%$$

$$2. \text{ Bagian masakan} = \frac{3}{47} \times 100\% = 6,38\%$$

$$3. \text{ Bagian puteran} = \frac{3}{70} \times 100\% = 4,29\%$$

Berdasarkan tabel 13 dan rata-rata tenaga kerja langsung tahun 2000 dapat dihitung tingkat labour turn over tenaga kerja kampanye tahun 2000 sebagai berikut :

$$1. \text{ Bagian gilingan} = \frac{3}{115} \times 100\% = 2,61\%$$

$$2. \text{Bagian masakan} = \frac{2}{51} \times 100\% = 3,92\%$$

$$3. \text{Bagian puteran} = \frac{3}{72} \times 100\% = 4,17\%$$

Berdasarkan tabel 14 dan rata-rata tenaga kerja langsung tahun 2001 dapat dihitung tingkat labour turn over tenaga kerja kampanye tahun 2001 sebagai berikut :

$$1. \text{Bagian gilingan} = \frac{4}{110} \times 100\% = 3,64\%$$

$$2. \text{Bagian masakan} = \frac{3}{50} \times 100\% = 6,00\%$$

$$3. \text{Bagian puteran} = \frac{3}{77} \times 100\% = 3,90\%$$

Berdasarkan tabel 15 dan rata-rata tenaga kerja langsung tahun 2002 dapat dihitung tingkat labour turn over tenaga kerja kampanye tahun 2002 sebagai berikut :

$$1. \text{Bagian gilingan} = \frac{4}{112} \times 100\% = 3,57\%$$

$$2. \text{ Bagian masakan} = \frac{2}{48} \times 100\% = 4,15\%$$

$$3. \text{ Bagian puteran} = \frac{3}{74} \times 100\% = 4,05\%$$

6. Penentuan Work Force Analysis

Perhitungan jumlah karyawan kampanye bagian produksi atas dasar *Work Force Analysis* dilakukan dengan menggunakan formulasi 3.3 dimana variabel dari *Work Force Analysis*, terdiri dari *Work Force Analysis*, tingkat absensi dan tingkat labour turn over.

Berdasarkan tabel 24, tingkat absensi dan tingkat labour turn over tahun 1999 dapat dihitung jumlah tenaga kerja kampanye atas dasar work force analysis sebagai berikut :

$$\begin{aligned} 1. \text{ Bagian Gilingan} &= \text{WFA} = 69 + 0,27\% (69) + 4,00\% (69) \\ &= 69 + 0,19 + 27,60 \\ &= 98 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2. \text{ Bagian Masakan} &= \text{WFA} = 198 + 0,30\% (198) + 6,38\% (198) \\ &= 198 + 0,59 + 12,63 \\ &= 211 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 3. \text{ Bagian Puteran} &= \text{WFA} = 15 + 0,29\% (15) + 4,29\% (15) \\ &= 15 + 0,04 + 0,64 \\ &= 16 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel 25, tingkat absensi dan tingkat labour turn over tahun 2000 dapat dihitung jumlah tenaga kerja kampanye atas dasar work force analysis sebagai berikut :

1. Bagian Gilingan = WFA = $68 + 0,26\% (68) + 2,61\% (68)$
 $= 68 + 0,18 + 1,77$
 $= 70$ dibulatkan
2. Bagian Masakan= WFA = $196 + 0,28\% (196) + 3,92\% (196)$
 $= 196 + 0,55 + 7,68$
 $= 204$ dibulatkan
3. Bagian Puteran = WFA = $16 + 0,20\% (16) + 4,17\% (16)$
 $= 16 + 0,03 + 0,67$
 $= 17$ dibulatkan

Berdasarkan tabel 26, tingkat absensi dan tingkat labour turn over tahun 2001 dapat dihitung jumlah tenaga kerja kampanye atas dasar work force analysis sebagai berikut :

1. Bagian Gilingan = WFA = $69 + 0,27\% (69) + 3,64\% (69)$
 $= 69 + 0,19 + 2,51$
 $= 72$ dibulatkan
2. Bagian Masakan= WFA = $192 + 0,27\% (192) + 6,00\% (192)$
 $= 192 + 0,52 + 11,52$
 $= 204$ dibulatkan

$$\begin{aligned} 3. \text{ Bagian Puteran} &= \text{WFA} = 15 + 0,26\% (15) + 3,90\% (15) \\ &= 15 + 0,04 + 0,59 \\ &= 16 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel 27, tingkat absensi dan tingkat labour turn over tahun 2002 dapat dihitung jumlah tenaga kerja kampanye atas dasar work force analysis sebagai berikut :

$$\begin{aligned} 1. \text{ Bagian Gilingan} &= \text{WFA} = 69 + 0,26\% (69) + 3,57\% (69) \\ &= 69 + 0,18 + 2,46 \\ &= 72 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2. \text{ Bagian Masakan} &= \text{WFA} = 197 + 0,32\% (197) + 4,15\% (197) \\ &= 197 + 0,86 + 8,18 \\ &= 206 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 3. \text{ Bagian Puteran} &= \text{WFA} = 14 + 0,25\% (14) + 4,05\% (14) \\ &= 14 + 0,06 + 0,57 \\ &= 15 \text{ dibulatkan} \end{aligned}$$

7 Perbandingan biaya tenaga kerja langsung

Kegiatan membandingkan biaya tenaga kerja langsung antara biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan dengan biaya yang harus dikeluarkan jika tenaga kerja langsungnya ditentukan dengan metode *work force analysis*. Untuk menghitung biaya tenaga kerja langsung dilakukan dengan menggunakan formulasi 3.7 dan 3.8 dengan perhitungan biaya tenaga kerja langsung

dengan *work force analysis* dibandingkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan.

Jumlah tenaga kerja langsung tahun 1999 :

a. Biaya tenaga kerja langsung yang didasarkan pada *work force analysis method*

- Bagian gilingan	= 98 x Rp. 7.280 x 135 = Rp.	96.314.400
- Bagian masakan	= 211 x Rp. 7.280 x 135 = Rp.	207.270.800
- Bagian puteran	= 16 x Rp. 7.280 x 135 = Rp.	15.724.800
Total		= Rp. 319.410.000

b. Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan

- Bagian gilingan	= 100 x Rp. 7.280 x 135 = Rp.	98.280.000
- Bagian masakan	= 47 x Rp. 7.280 x 135 = Rp.	46.191.600
- Bagian puteran	= 70 x Rp. 7.280 x 135 = Rp.	68.796.000
Total		= Rp. 213.267.000

Sumber : Tabel 3, tabel 4 dan jumlah tenaga kerja langsung dengan *Work Force Analysis*.

Jumlah tenaga kerja langsung tahun 2000 :

a. Biaya tenaga kerja langsung yang didasarkan pada *work force analysis method*

- Bagian gilingan	= 70 x Rp. 9.440 x 138 = Rp.	91.190.400
- Bagian masakan	= 204 x Rp. 9.440 x 138 = Rp.	265.754.880
- Bagian puteran	= 17 x Rp. 9.440 x 138 = Rp.	22.146.240
Total		= Rp. 379.091.520

b. Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan

- Bagian gilingan = $115 \times \text{Rp. } 9.440 \times 138 = \text{Rp. } 149.812.800$
- Bagian masakan = $51 \times \text{Rp. } 9.440 \times 138 = \text{Rp. } 66.438.720$
- Bagian puteran = $72 \times \text{Rp. } 9.440 \times 138 = \text{Rp. } 93.795.840$
- Total = Rp. 310.047.360

Sumber : Tabel 3, tabel 5 dan jumlah tenaga kerja langsung dengan Work Force Analysis.

Jumlah tenaga kerja langsung tahun 2001 :

a. Biaya tenaga kerja langsung yang didasarkan pada work force analysis method

- Bagian gilingan = $72 \times \text{Rp. } 13.228 \times 140 = \text{Rp. } 133.338.240$
- Bagian masakan = $204 \times \text{Rp. } 13.228 \times 140 = \text{Rp. } 377.791.680$
- Bagian puteran = $16 \times \text{Rp. } 13.228 \times 140 = \text{Rp. } 29.630.720$
- Total = Rp. 540.760.640

b. Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan

- Bagian gilingan = $110 \times \text{Rp. } 13.228 \times 140 = \text{Rp. } 203.711.200$
- Bagian masakan = $50 \times \text{Rp. } 13.228 \times 140 = \text{Rp. } 92.596.000$
- Bagian puteran = $77 \times \text{Rp. } 13.228 \times 140 = \text{Rp. } 142.597.840$
- Total = Rp. 438.905.040

Sumber : Tabel 3, tabel 6 dan jumlah tenaga kerja langsung dengan Work Force Analysis.

Jumlah tenaga kerja langsung tahun 2002 :

- a. Biaya tenaga kerja langsung yang didasarkan pada work force analysis method
- Bagian gilingan = $72 \times \text{Rp. } 18.128 \times 135 = \text{Rp. } 176.204.160$
 - Bagian masakan = $206 \times \text{Rp. } 18.128 \times 135 = \text{Rp. } 504.139.680$
 - Bagian puteran = $15 \times \text{Rp. } 18.128 \times 135 = \text{Rp. } 36.709.200$
 - Total = $\text{Rp. } 717.053.040$
- b. Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan
- Bagian gilingan = $112 \times \text{Rp. } 18.128 \times 135 = \text{Rp. } 274.095.360$
 - Bagian masakan = $48 \times \text{Rp. } 18.128 \times 135 = \text{Rp. } 117.469.440$
 - Bagian puteran = $74 \times \text{Rp. } 18.128 \times 135 = \text{Rp. } 181.098.720$
 - Total = $\text{Rp. } 572.633.520$

Sumber : Tabel 3, tabel 7 dan jumlah tenaga kerja langsung dengan Work Force Analysis

4.3. Pembahasan

Berdasar hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa metode *work force analysis* yang digunakan dalam menentukan jumlah tenaga kerja langsung pada pabrik gula Assembagoes pada bagian gilingan dan puteran menghasilkan jumlah karyawan yang lebih kecil daripada jumlah karyawan perusahaan. Sedangkan pada bagian masakan menghasilkan jumlah

tenaga kerja yang lebih besar daripada jumlah tenaga kerja perusahaan. .

Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan metode *work force analysis* untuk masa produksi tahun 1999 menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye secara total yaitu sebanyak 325 orang yang lebih besar daripada tenaga kerja kampanye yang digunakan perusahaan yaitu sebanyak 217 orang dengan perincian sebagai berikut :

1. Tenaga kerja kampanye pada bagian gilingan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 98 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.96.314.000,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian gilingan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 100 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.98.280.000,-.
2. Tenaga kerja kampanye pada bagian masakan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 211 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.207.370.800,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian masakan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 47 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.46.191.600,-.
3. Tenaga kerja kampanye pada bagian puteran dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 16 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar

Rp.15.724.800,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian puteran yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 70 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.68.796.000,-.

Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan metode *work force analysis* untuk masa produksi tahun 2000 menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye secara total yaitu sebanyak 291 orang lebih besar daripada tenaga kerja kampanye yang digunakan perusahaan sebanyak 238 orang dengan perincian sebagai berikut:

1. Tenaga kerja kampanye pada bagian gilingan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 70 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.91.190.400,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian gilingan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 115 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.149.812.800,-.
2. Tenaga kerja kampanye bagian masakan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 204 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.265.754.880,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian gilingan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 51 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.66.438.720,-.

3. Tenaga kerja kampanye pada bagian puteran dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 17 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.22.146.240,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian puteran yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 72 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.93.795.840,-.

Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan metode *work force analysis* untuk masa produksi tahun 2001 menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye secara total yaitu sebanyak 202 orang lebih besar daripada tenaga kerja kampanye yang digunakan perusahaan yaitu sebanyak 237 orang dengan perincian sebagai berikut:

1. Tenaga kerja kampanye pada bagian gilingan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 72 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.133.338.240,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian gilingan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 110 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.203.711.200,-.
2. Tenaga kerja kampanye pada bagian masakan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 204 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.377.791.680,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian

masakan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 50 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.92.596.000,-.

3. Tenaga kerja kampanye pada bagian puteran dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 16 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.29.630.720,-. Sedangkan tenaga kerja kampanye yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 77 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.142.597.840,-.

Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian produksi dengan menggunakan metode *work force analysis* untuk masa produksi tahun 2002 menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye secara total yaitu sebanyak 284 orang lebih besar daripada tenaga kerja kampanye yang digunakan perusahaan yaitu sebanyak 234 orang dengan perincian sebagai berikut:

1. Tenaga kerja kampanye pada bagian gilingan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 72 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.176.204.160,-. Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian gilingan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 112 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.274.204.160,-.

2. Tenaga kerja kampanye pada bagian masakan dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 206 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.504.139.680,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian masakan yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 48 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.117.4469.440,-.
3. Tenaga kerja kampanye pada bagian puteran dihitung berdasarkan metode *work force analysis* berjumlah 15 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan sebesar Rp.36.709.200,-.Sedangkan tenaga kerja kampanye bagian puteran yang digunakan oleh perusahaan berjumlah 74 orang dengan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.181.098.720,-.

Jumlah tenaga kerja kampanye yang digunakan oleh perusahaan pada bagian gilingan lebih besar jumlahnya dari jumlah tenaga kerja kampanye yang digunakan berdasarkan perhitungan dengan metode *work force analysis*.Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye dengan mempergunakan metode *work force analysis* lebih efisien jika dibandingkan dengan yang digunakan oleh perusahaan.Karena hal ini akan berdampak pada biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan, yaitu dengan semakin kecilnya tenaga kerja yang digunakan maka biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan juga sedikit.Sehingga biaya tenaga kerja

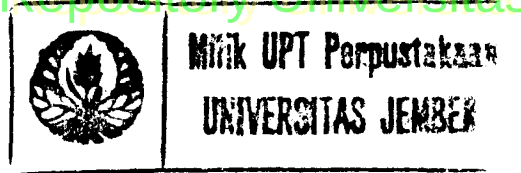
langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat dikendalikan. Tidak efisiennya penggunaan tenaga kerja langsung pada bagian gilingan oleh perusahaan dikarenakan bahan baku tebu yang dipergunakan dalam proses produksi banyak yang berjatuhan atau tercecer pada waktu ditimbang. Tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses penimbangan ini cukup banyak karena tenaga kerja tersebut harus mengambil tebu yang berjatuhan untuk ditimbang kembali. Jadi walaupun tidak ada tebu yang jatuh atau yang tercecer jumlahnya sedikit jumlah tenaga kerja langsung yang dipergunakan oleh perusahaan tetap.

Tenaga kerja kampanye yang digunakan oleh perusahaan pada bagian masakan lebih sedikit jumlahnya dari jumlah tenaga kerja kampanye yang digunakan berdasarkan perhitungan dengan metode *work force analysis*. Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye pada bagian masakan dengan mempergunakan metode *work force analysis* tidak efisien jika dibandingkan dengan yang digunakan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan mempergunakan metode standar kebutuhan mutlak, dasar penentuan jumlah tenaga kerja langsung dengan metode standar kebutuhan mutlak berpandangan bahwa untuk satu jenis mesin dengan kapasitas tertentu akan dibutuhkan sejumlah tertentu tenaga kerja yang tidak berubah selama kapasitas mesin tersebut tidak berubah. Sedangkan penentuan jumlah tenaga kerja langsung dengan metode *work force analysis* didasarkan atas beban kerja yang terjadi. Semakin besar yang harus diselesaikan dengan

tingginya tingkat absensi serta labour turn over yang terjadi menyebabkan jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan juga besar.

Tenaga kerja kampanye yang digunakan oleh perusahaan pada bagian puteran lebih banyak jumlahnya dari jumlah tenaga kerja kampanye yang digunakan berdasarkan perhitungan dengan metode *work force analysis*. Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye dengan metode *work force analysis* tidak efisien jika dibandingkan dengan yang digunakan oleh perusahaan. Tidak efisiennya penggunaan tenaga kerja langsung pada bagian puteran oleh perusahaan dikarenakan pada fase puteran ini meliputi proses produksi yang tidak sedikit yaitu pengeringan, pengayakan, penimbangan dan pengepakan. Dimana dalam fase penimbangan dan pengepakan dibutuhkan tenaga kerja dalam jumlah banyak. Sehingga biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk tenaga kerja langsung juga besar.





V . SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV tentang penentuan jumlah tenaga kerja langsung dengan metode *work force analysis* (WFA) diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian gilingan dengan menggunakan metode *work force analysis* menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye lebih sedikit daripada tenaga kerja kampanye yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga biaya tenaga kerja langsung yang timbul akan lebih sedikit jika jumlah tenaga kerja langsung yang ditentukan atas dasar metode *work force analysis*. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dikatakan bahwa penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga kerja langsung pada bagian gilingan berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan.
2. Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian masakan menggunakan metode *work force analysis* menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye lebih banyak daripada tenaga kerja kampanye yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga biaya tenaga kerja langsung yang timbul akan lebih besar jika jumlah

tenaga kerja langsung yang ditentukan atas dasar metode *work force analysis*. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dikatakan bahwa penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga kerja langsung pada bagian masakan berpengaruh negatif terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan.

3. Penentuan jumlah tenaga kerja kampanye bagian puteran dengan menggunakan metode *work force analysis* menghasilkan jumlah tenaga kerja kampanye lebih sedikit daripada tenaga kerja kampanye yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga biaya tenaga kerja langsung yang timbul akan lebih sedikit jika jumlah tenaga kerja langsung yang ditentukan atas dasar metode *work force analysis*. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dikatakan bahwa penggunaan metode *work force analysis* dalam menentukan tenaga kerja langsung pada bagian puteran berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan saran bagi pihak manajemen Perusahaan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan didalam merencanakan jumlah tenaga kerja kampanye bagian gilingan dan puteran , perusahaan dapat menggunakan metode *work force analysis*. Hal ini dikarenakan

biaya yang timbul jika perusahaan menggunakan metode standar kebutuhan mutlak dalam menentukan jumlah tenaga kerjanya akan lebih besar jika dibandingkan apabila perusahaan menggunakan metode *work force analysis*. Sedangkan dalam merencanakan jumlah tenaga kerja kampanye bagian masakan perusahaan dapat menggunakan metode standar kebutuhan mutlak yang selama ini telah digunakan. Hal ini disebabkan jika perusahaan menggunakan metode *work force analysis* dalam menentukan jumlah tenaga kerjanya akan lebih besar dibandingkan jika perusahaan menggunakan metode standart kebutuhan mutlak.

2. Bagi peneliti lain yang sejenis penulis menyarankan untuk meneliti pengaruh metode *work force analysis* terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung pada bagian produksi lain misalnya bagian pengadaan bahan baku dan bagian tebangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Birowo. AT, Dibyo Prabowo, Poerwadi Djojonegoro, 1992, Perkebunan Gula, Lembaga Pendidikan Perkebunan, Yogyakarta.
- Edwin B. Flippo, 1995, Manajemen Personalialia, Terjemahan Mohammad Masud, Edisi 6, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Faustina Cosdoso Gomes, 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gunawan Adi. S dan Marwan Asri, 1992, Anggaran Perusahaan, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Heidjrachman. R dan Suad Husnan, 1997, Manajemen Personalialia, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- John Soeprihanto, 1992, Manajimen Personalialia, BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi, 1993, Akutansi Biaya, BPFE, Yogyakarta.
- Supriyadi, 1993, Manajemen Strategi dan Kebijakanaksanaan Bisnis, BPFE, Yogyakarta.
- Yudo Swasono dan Endang S, 1992, Metode Perencanaan Tenaga Kerja, BPFE, Yogyakarta.