

**PERENCANAAN JUMLAH TENAGA KERJA LANGSUNG
BAGIAN PRODUKSI UNTUK KOMODITAS KAKAO
PADA PTPN XII (PERSERO) RENTENG
JEMBER**

SKRIPSI



Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Oleh:

Elly Duspita Yenu

NIM : 980810201399

658.5
4000
P

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2001**

JUDUL SKRIPSI

PERENCANAAN JUMLAH TENAGA KERJA LANGSUNG BAGIAN PRODUKSI
UNTUK KOMODITAS KAKAO PADA PTPN XII (PERSERO) RENTENG
DI JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Elly Puspita Yeni

N. I. M. : 980810201399

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

5 Mei 2001

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

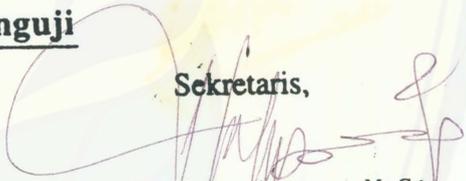
Susunan Panitia Penguji

Ketua,


Drs. Abdul Halim
NIP. 130 674 838

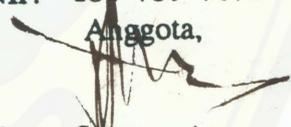


Sekretaris,


Drs. H. Moh. Anwar, M.Si.

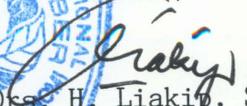
NIP. 131 759 767

Anggota,


Drs. Samsuri

NIP. 130 287 119

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,


Drs. H. Liakip, SU.
NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Perencanaan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Bagian
Produksi Untuk Komoditas Kakao Pada PTPN XII
(Persero) Renteng Di Jember

Nama Mahasiswa : Elly Puspita Yeni

N I M : 980810201399

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I



Drs. Syamsuri

NIP. 131 287 119

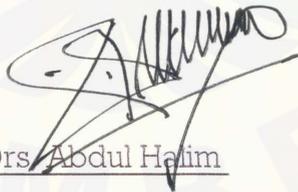
Pembimbing II



Drs. Agus Priyono

NIP. 131 658 392

Ketua Jurusan



Drs. Abdul Halim

NIP. 130 674 838

Tanggal Persetujuan : April 2001

Motto

*Hambatan akan tampak menakutkan bila mata kita tidak terarah pada tujuan
(Henry Ford)*

*Kesempatan datangnya seperti awan maka gunakanlah selagi tampak
(Ali bin Abi Thalib ra)*

*Tidak ada sesuatu yang mudah tapi tidak ada sesuatu yang tidak mungkin
(Napoleon Bonaparte)*

*'Everything begins from one'
Segala sesuatu dimulai dari yang paling sederhana
(SS)*

Persembahan

*Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa
dan dengan segala kerendahan hati kupersembahkan
karya yang sederhana ini untuk:*

*Ayah dan Ibu
yang selalu mendukungku dengan doa*

*Mbak Orien dan Mas Dayat
serta Fira tersayang
yang selalu membantuku*

*Sahabat-sahabatku
dalam suka dan duka*

*Dua almamaterku
yang akan selalu kukenang
dan aku banggakan*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari dengan segala kerendahan hati bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk kesempurnaannya.

Pada penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan baik saran maupun bimbingan yang sangat berarti bagi penulis. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

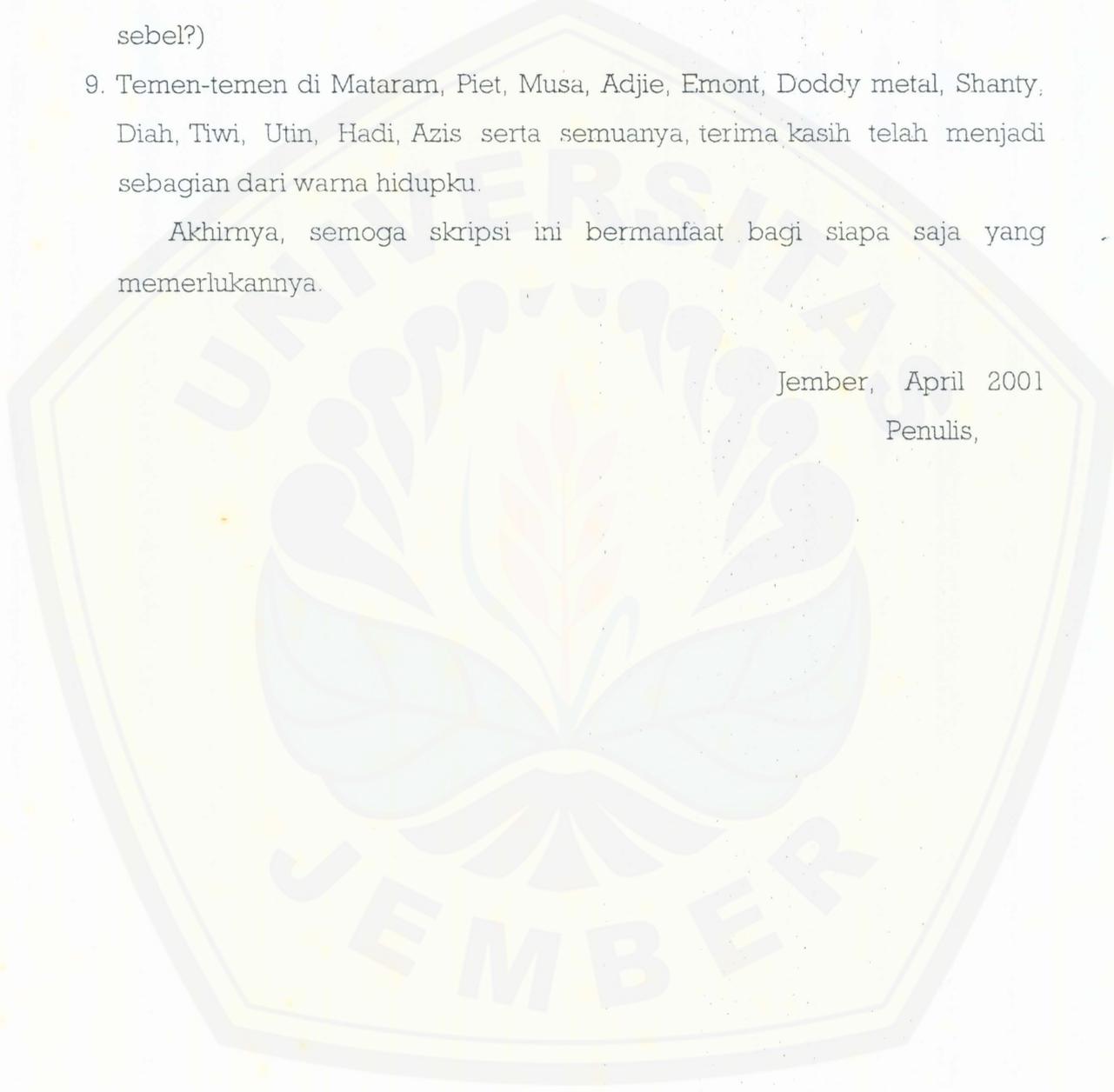
1. Bapak Drs. Syamsuri dan Bapak Drs. Agus Priyono selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Liakip SU. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Abdul Halim selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Direksi PTPN XII (Persero) di Surabaya serta Bapak Soemarno selaku Administratur PTPN XII (Persero) Kebun Renteng yang telah berkenan memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
5. Bapak Moh. Sukarno selaku Kepala Tata Usaha Kebun Renteng, Bapak Santoso, Bapak Totok dan seluruh staf serta karyawan Kebun Renteng yang telah memberikan bimbingan dan berbagai saran yang berguna dan membantu penulis selama penelitian.
6. Sulis yang baik dengan segala kesabaran dalam memberikan koreksi dan saran yang sangat bermanfaat.

7. Temen-temen di Manajemen Ganjil (MAGIC '96), thank's atas semua dukungan dan persahabatan kalian.
8. Titien, Lina, Halim, Yuli, Mbak Arie, Nia, Enggar, dan semua anak buah Mr.Erick, terima kasih atas persahabatannya (tetep betah ya, meskipun sebel?)
9. Temen-temen di Mataram, Piet, Musa, Adjie, Emont, Doddy metal, Shanty, Diah, Tiwi, Utin, Hadi, Azis serta semuanya, terima kasih telah menjadi sebagian dari warna hidupku.

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

Jember, April 2001

Penulis,



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Motto.....	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstraksi.....	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pokok Permasalahan.....	2
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	3
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	3
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	3
1.4. Batasan Masalah.....	4
1.5. Terminologi.....	4
1.6. Asumsi.....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	5
2.2. Landasan Teori.....	7
2.2.1. Arti Penting Tenaga Kerja.....	7
2.2.2. Jenis Tenaga Kerja.....	8

2.2.3.	Pengadaan Tenaga Kerja.....	10
2.2.4.	Mutu Tenaga Kerja.....	10
2.2.5.	Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja.....	11
A.	Ramalan Penjualan.....	12
B.	Tingkat Persediaan.....	14
C.	Anggaran Produksi.....	15
D.	Analisa Beban Kerja.....	16
E.	Tingkat Absensi.....	17
F.	Tingkat Perputaran Tenaga Kerja.....	19
G.	Analisa Terhadap Kebutuhan Tenaga Kerja.....	20
III.	METODE PENELITIAN	
3.1.	Rancangan Penelitian.....	21
3.2.	Metode Pengumpulan Data.....	21
3.3.	Variabel Operasional dan Pengukurannya.....	22
3.4.	Metode Analisa Data.....	23
3.5.	Kerangka Pemecahan Masalah.....	26
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	28
4.1.1.	Struktur Organisasi.....	29
4.1.2.	Aspek Personalia.....	35
A.	Hari Kerja dan Jam Kerja.....	35
B.	Tenaga Kerja Perusahaan.....	35
C.	Sistem Upah dan Gaji.....	36
D.	Upah Lembur.....	37
E.	Jumlah Absensi Tenaga Kerja.....	38
F.	Tingkat Perputaran Tenaga Kerja.....	38
G.	Jumlah Hari Kerja TKL Yang Bekerja.....	40

H. Kesejahteraan Karyawan.....	40
4.1.3. Aspek Produksi	42
A. Bahan Baku.....	42
B. Bahan Penolong	43
C. Mesin dan Peralatan.....	43
D. Proses Produksi.....	45
E. Hasil Produksi.....	50
4.1.4. Aspek Pemasaran	53
A. Saluran Distribusi.....	53
B. Daerah Pemasaran	53
4.2. Analisa Data	54
4.2.1. Ramalan Penjualan.....	54
4.2.2. Ramalan Persediaan	55
4.2.3. Anggaran Produksi.....	56
4.2.4. Analisa Beban Kerja.....	56
4.2.5. Tingkat Absensi.....	57
4.2.6. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja.....	58
4.2.7. Analisis Tenaga Kerja (WFA).....	60
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	62
5.2. Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

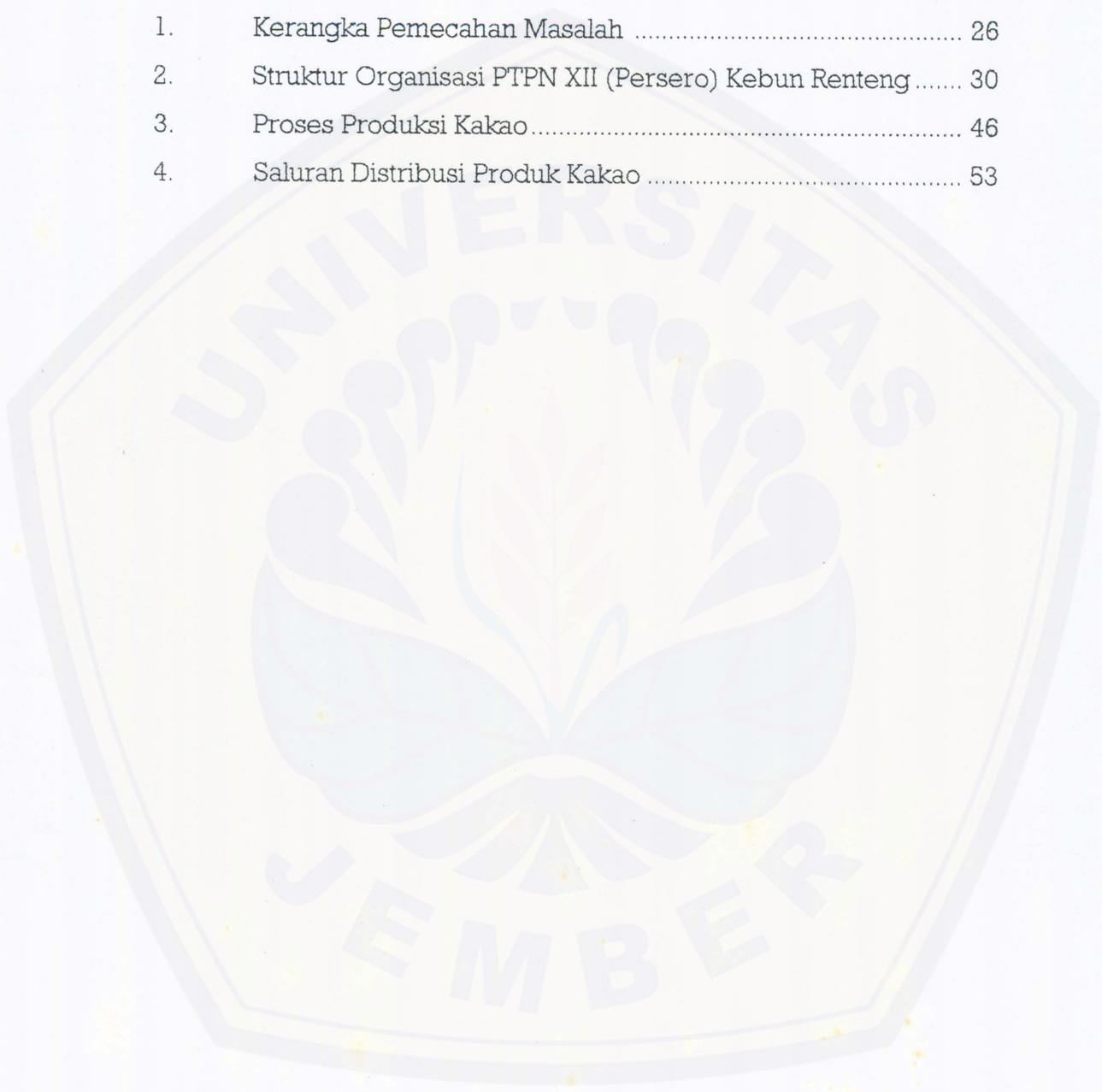
DAFTAR TABEL

Tabel

	Halaman
1. Jumlah TKL Pada Bagian Sortasi dan Bagian Pengepakan.....	36
2. Jumlah Hari Kerja Yang Hilang Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan	37
3. Jumlah Hari Kerja Langsung Yang Hilang Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan	38
4. Jumlah Tenaga Kerja Langsung Yang Keluar Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan.....	39
5. Jumlah Tenaga Kerja Langsung Yang Masuk Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan.....	39
6. Jumlah Hari Kerja TKL yang Bekerja Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan	40
7. Jumlah Produksi Kakao	51
8. Jumlah Penjualan Produk Kakao.....	52
9. Jumlah Persediaan Akhir Produk Kakao.....	52
10. Perhitungan Anggaran Produksi Kakao	56
11. Jumlah TKL Yang Dibutuhkan Berdasarkan WLA.....	57
12. Perhitungan Tingkat Absensi Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan.....	58
13. Prosentase Kenaikan Perputaran TKL Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan.....	60
14. Jumlah TKL Yang Dibutuhkan Berdasarkan WFA Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.	Kerangka Pemecahan Masalah	26
2.	Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Kebun Renteng	30
3.	Proses Produksi Kakao	46
4.	Saluran Distribusi Produk Kakao	53



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Ramalan Penjualan Tahun 2001
2. Perhitungan Rata-rata Hari Kerja Efektif Tahun 1996-2000 Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan
3. Perhitungan Anggaran Produksi Tahun 2001
4. Perhitungan Waktu Standar Yang Diperlukan Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan
5. Perhitungan Tingkat Absensi TKL Tahun 1996-2000 Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan
6. Perhitungan Tenaga Kerja Akhir Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000
7. Perhitungan Tenaga Kerja Rata-rata Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000
8. Perhitungan Replacement Rate Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000
9. Perhitungan Prosentase Kenaikan LTO Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000
10. Perhitungan Jumlah TKL Berdasarkan WFA Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 2001

ABSTRAKSI

Perusahaan Perkebunan PTPN XII (Persero) Renteng yang berada di Kecamatan Ajung, Kabupaten Jember merupakan obyek penelitian yang dilakukan pada bulan Desember 2000. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja langsung secara tepat yang akan digunakan dalam proses produksi oleh perusahaan agar target produksi dapat tercapai. Pengelolaan yang baik dari tenaga kerja khususnya tenaga kerja langsung pada PTPN XII (Persero) Kebun Renteng, dimana tenaga kerja ini terlibat secara langsung dalam proses produksi perlu dilakukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan rencana produksi tahun 2001.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dimana persoalan yang harus dianalisa yang dihadapi oleh perusahaan perlu dicari pemecahannya.

Metode yang digunakan sesuai dalam merencanakan jumlah kebutuhan tenaga kerja langsung yaitu, yang mempertimbangkan beberapa faktor seperti beban kerja, tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja. Sebelum mengitung kebutuhan kerja langsung maka dilakukan serangkaian perhitungan untuk mengetahui rencana produksi tahun 2001. Langkah awal dalam menghitung rencana produksi adalah menentukan ramalan penjualan untuk tahun 2001 dengan menggunakan metode least square. Ramalan penjualan diperlukan untuk menghitung jumlah barang yang akan diproduksi pada tahun 2001. Setelah diketahui ramalan penjualan yang harus dilakukan adalah menentukan jumlah persediaan akhir dari barang. Langkah berikutnya adalah menentukan beban kerja yang diterjemahkan kedalam man hours dan menghitung total man hours yang diperlukan untuk menyelesaikan satu unit produk, kemudian dibagi lama kerja per tenaga kerja. Hasil dari perhitungan beban kerja atau work load analysis tersebut masih belum memperhatikan tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja sehingga perlu digunakan analisis angkatan kerja atau work force analysis yang mempertimbangkan tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dari analisis angkatan kerja ini (WFA) maka akan diperoleh jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan rencana produksi tahun 2001.

Dari analisis data yang dilakukan hasil yang didapat adalah bahwa ramalan penjualan tahun 2001 meningkat sebanyak 13 % sehingga anggaran produksi untuk tahun 2001 juga meningkat. Tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan WFA jumlahnya lebih besar dari pada tahun sebelumnya. Untuk itu perusahaan perlu menambah tenaga kerja yang sudah ada agar proses produksi berjalan lebih baik dan target produksi tercapai.

I. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Pada dasarnya perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak terlepas dari berbagai tujuan, yaitu: profitabilitas, peningkatan efisiensi, kualitas produk yang semakin baik, terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan dan pelayanan terhadap masyarakat. Perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan situasi dan kondisi perusahaan yang akan datang untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Setiap perusahaan akan menghadapi berbagai tantangan yang menyangkut banyak aspek, termasuk tantangan di bidang sumber daya manusia. Oleh karenanya perencanaan sumber daya manusia diperlukan guna menjamin bahwa perusahaan semakin mampu memperhitungkan berbagai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kehidupan perusahaan yang bersangkutan di masa depan (Siagian, 1998: 49).

Perusahaan juga perlu menciptakan suatu koordinasi dan integrasi yang baik dari berbagai fungsi operasional yang ada di perusahaan yang meliputi pemasaran, produksi, pembelajaran, sumberdaya manusia dan akuntansi karena kelima fungsi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan juga tidak lepas dari faktor lainnya seperti modal. Aspek sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dan dikelola dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan, karena tenaga kerja merupakan faktor yang sangat menentukan berjalan atau tidaknya fungsi-fungsi

perusahaan yang lain. Meskipun teknologi semakin berkembang saat ini yang mengakibatkan banyak digantikannya fungsi tenaga kerja oleh mesin, tetapi keberadaan manusia tetap menjadi faktor utama keberhasilan suatu perusahaan.

Tenaga kerja dalam kegiatan produksi suatu perusahaan, baik bagi perusahaan padat karya maupun pada perusahaan padat modal akan selalu ada karena sumberdaya manusia dalam perusahaan merupakan sumberdaya bergerak seperti halnya mesin, uang, peralatan, bahan mentah dan sebagainya. Semua faktor produksi serta manajemen juga tergantung pada kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki.

Kebutuhan tenaga kerja perlu direncanakan secara tepat sesuai dengan tingkat produksinya agar tidak terjadi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Kekurangan jumlah tenaga kerja mengakibatkan proses produksi terganggu sehingga tingkat produksi yang telah ditargetkan tidak dapat dicapai dan menimbulkan kerugian baik dari segi biaya maupun dari segi waktu bagi perusahaan. Sebaliknya bila terjadi kelebihan jumlah tenaga kerja maka akan menimbulkan pembebanan biaya tenaga kerja dan dapat mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan output yang dihasilkan.

1.2. POKOK PERMASALAHAN

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Renteng yang berlokasi di Desa Mangaran, Kecamatan Ajung di Jember ini merupakan perusahaan perkebunan yang menghasilkan beberapa

komoditas unggulan dan andalan. Salah satu komoditas yang menjadi unggulannya adalah komoditas kakao dengan kualitas ekspor.

Kakao merupakan salah satu komoditi ekspor nonmigas yang memiliki prospek cukup cerah di pasar dunia maupun di pasar lokal. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan tidak terlepas dari faktor tenaga kerja yang merupakan pendukung utama dalam proses produksi disamping mesin-mesin yang digunakan. Perusahaan menghadapi permasalahan dalam penentuan jumlah tenaga kerja langsung yang akan digunakan dalam proses produksi.

Sebagai akibat dari permintaan ekspor kakao maupun untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri yang semakin bertambah, maka perusahaan perlu mengadakan perencanaan jumlah kebutuhan tenaga kerja langsung agar sesuai dengan kebutuhan produksi perusahaan..

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas maka dapat diajukan pokok permasalahannya yaitu "Berapa jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan sesuai dengan rencana produksi pada tahun 2001".

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jumlah kebutuhan tenaga kerja langsung pada bagian produksi yang dibutuhkan sesuai dengan rencana produksi pada periode tahun 2001.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Informasi hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen yang bersangkutan, dan sebagai

sumbangan kepustakaan bagi penelitian selanjutnya yang sejenis dan saling berkaitan.

1.4 BATASAN MASALAH

Untuk membatasi obyek yang akan diteliti maka dalam penelitian ini bagian-bagian yang dianalisa adalah tenaga kerja langsung pada bagian produksi yang meliputi : bagian sortasi, dan bagian pengepakan. Periode yang dianalisis adalah tahun 2001.

1.5 TERMINOLOGI

a. Tenaga Kerja Langsung.

Adalah tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi yang biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau barang yang dihasilkan (Adi Saputro dan Asri, 1996 : 257)

b. Perencanaan Tenaga Kerja

Adalah proses penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dan rencana memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana perusahaan (Flipppo, 1995 : 4).

1.6 ASUMSI

- a. Perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku dan bahan penolong untuk proses produksi.
- b. Perusahaan tidak mengalami kesulitan untuk memperoleh tenaga kerja karena dapat dipenuhi dari daerah sekitarnya.
- c. Produktifitas tenaga kerja relatif sama.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mamik Suhartini pada tahun 1999 pada PT. Surya Pamenang yang berlokasi di Kediri dan memproduksi karton untuk mensuplai kebutuhan karton perusahaan rokok Gudang Garam Kediri menyebutkan bahwa perusahaan mengalami permasalahan yang berkaitan dengan perencanaan tenaga kerjanya terutama tenaga kerja langsung yang bekerja pada bagian produksi (pabrikasi). Perusahaan dituntut untuk memenuhi jumlah produksi yang memadai dalam upaya memenuhi permintaan pasar yang semakin tinggi.

Dari hasil penelitian tersebut didapatkan suatu kesimpulan bahwa :

1. Tingkat produksi untuk tahun 1999 adalah sebagai berikut :
 - Floading box board sebanyak 7.747.611 kg.
 - Duplex board sebanyak 6.162.694 kg.
2. Kebutuhan tenaga kerja langsung untuk Floading Box Board dan Duplex Board secara total pada tahun 1999 adalah sebagai berikut :
 - Bagian penyiapan dan pencampuran bahan baku sebanyak 36 orang.
 - Bagian pengeringan dan pemadatan sebanyak 48 orang.
 - Bagian penyaringan (pemilihan mutu kertas) sebanyak 35 orang.
 - Bagian penggulungan dan pemotongan sebanyak 47 orang.

3. Perusahaan dalam hal ini perlu melakukan berbagai kebijaksanaan baru dalam menempatkan tenaga kerjanya pada masing-masing bagian sesuai dengan proporsi jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi target produksi yang telah direncanakan.

Penelitian yang dilakukan oleh M.Imron Rosyadi pada tahun 1997 terhadap Pabrik Teh Kertowono (PTPN XII) Lumajang menyebutkan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan tenaga kerja yaitu memilih salah satu dari kedua alternatif, yang pertama adalah dengan menambah atau mengurangi jumlah jam kerja yang berlaku. Sedangkan alternatif yang kedua adalah menambah atau mengurangi jumlah tenaga kerja yang tersedia yang diperlukan untuk merealisasikan volume produksi sebesar 2.172.778 kg teh kering adalah sebanyak 47 orang. Sedangkan jam kerja langsung yang diperlukan untuk merealisasikan target volume yang diistimasikan pada tahun 1997 dengan tetap mempertahankan jumlah tenaga kerja langsung yang ada sekarang sebesar 92.045,6 jam dalam satu tahun. Untuk alternatif pertama yaitu dengan menambah tenaga kerja langsung, biaya yang ditimbulkan sebesar Rp.49.350.000,00. Sedangkan alternatif kedua yaitu menambah jam kerja langsung, biaya yang ditimbulkan adalah sebesar Rp. 53.488.760,00. Dalam hal ini, berdasarkan pada biaya yang ditimbulkan oleh masing-masing alternatif maka perusahaan sebaiknya memilih alternatif yang pertama yaitu menambah jumlah tenaga kerja langsung karena lebih efisien sebesar Rp. 4.138.760,00 dari alternatif menambah jam kerja.

Dari kesimpulan beberapa penelitian sebelumnya yang telah diuraikan diatas ada beberapa atau bahkan masih banyak perusahaan yang mengalami permasalahan yang berkaitan dengan tenaga kerjanya, terutama dalam menentukan berapa sebenarnya jumlah kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi target produksi yang direncanakan oleh perusahaan.

Masalah yang timbul tersebut menjadi beragam. Ada perusahaan yang mengalami kekurangan tenaga kerja dan ada pula perusahaan yang mengalami kelebihan tenaga kerja. Kelebihan atau kekurangan tenaga kerja ini akan menimbulkan kerugian-kerugian diantaranya biaya tenaga kerja yang tinggi, produksi yang tidak maksimal dan lain sebagainya, sehingga akan berakibat tidak tercapainya efisiensi biaya.

2.2. LANDASAN TEORI

2.2.1. Arti Penting Tenaga Kerja

Kemajuan teknologi mempunyai pengaruh besar terhadap suatu perusahaan, akan tetapi belum ada suatu perusahaan/instansi yang dapat melaksanakan tugasnya tanpa memerlukan tenaga kerja. Besar kecilnya tenaga kerja pada suatu perusahaan akan menyebabkan besar kecilnya peranan manajemen personalia. Ada kecenderungan semakin besar suatu perusahaan maka akan semakin besar pula kebutuhan tenaga kerja. Semakin kecil perusahaan maka akan semakin kecil pula kebutuhan tenaga kerjanya.

Perusahaan yang memiliki jumlah tenaga kerja yang besar akan menghadapi suatu persoalan yang semakin kompleks sehingga memerlukan penanganan yang lebih baik serta administrasi yang

baik pula. Kurangnya perhatian terhadap manajemen personalia akan mengurangi tingkat efisiensi dan efektifitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Telah diakui bahwa suksesnya suatu perusahaan tidak hanya tergantung dari kegiatan personalia saja namun demikian peranan manajemen personalia cukup besar terhadap sukses atau tidaknya operasional perusahaan.

Tanpa adanya manajemen yang baik suatu perusahaan akan sulit untuk mendapatkan jumlah tenaga kerja yang tepat, dalam waktu dan tempat yang tepat yang dapat menjalankan pekerjaan secara efisien.

Adalah menjadi tugas manajemen personalia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh masyarakat (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 3).

Masalah tenaga kerja merupakan masalah yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan mengingat pentingnya peranan tenaga kerja dalam suatu perusahaan, baik bagi perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Sebab tanpa tenaga kerja perusahaan tidak dapat menjalankan operasinya, begitu juga pada perusahaan yang sudah banyak menggunakan mesin-mesin modern, tenaga kerja manusia masih dibutuhkan, tanpa adanya tenaga manusia mesin tersebut tidak akan berfungsi.

2.2.2. Jenis Tenaga Kerja.

Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu (Adi Saputro dan Asri, 1996 : 257) :

1. Tenaga Kerja Langsung, artinya tenaga kerja yang jasanya dapat diperhitungkan langsung dalam pembuatan produk tertentu dan biayanya dibebankan pada biaya produksi.

Adapun sifat tenaga kerja langsung adalah :

- a. Besar kecilnya tenaga kerja jenis ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
 - b. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya variabel.
 - c. Umumnya dikatakan bahwa tenaga kerja jenis ini merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir (terutama dalam penentuan harga pokok produksi).
2. Tenaga Kerja Tidak Langsung, artinya terbatas pada tenaga kerja di perusahaan yang tidak terlibat secara langsung pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya overhead.

Adapun sifat tenaga kerja tidak langsung adalah :

- a. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
- b. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya semi variabel, karena biaya-biaya yang mengalami perubahan tetapi tidak secara sebanding dengan perubahan tingkat kegiatan produksi.
- c. Tempat bekerja dari tenaga kerja jenis ini tidak harus selalu di dalam pabrik, tetapi dapat di luar pabrik

2.2.3.. Pengadaan Tenaga Kerja.

Pengadaan tenaga kerja merupakan fungsi operasional dari manajemen personalia yang pertama. Fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan jumlah tenaga kerja dan penarikannya seleksi dan penempatannya. Penentuan sumber daya manusia yang diperlukan harus bersandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1993 : 31).

Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah pertama bagi perusahaan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tenaga kerja yang sesuai dan kompeten akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan dengan lebih mudah dibandingkan tenaga kerja yang kurang memenuhi persyaratan yang ditentukan. Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja yang diinginkan hendaknya perlu ditentukan mutu dari tenaga kerja sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik.

2.2.4.. Mutu Tenaga Kerja.

Untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik, lebih dahulu harus ditentukan standar personalia sebagai pembandingnya. Standar ini merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi agar seorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Penentuan mutu ini menyangkut masalah :

- Rancangan jabatan
- Studi terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut, atau yang biasa disebut dengan analisa jabatan (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 23).

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Hasil dari analisa jabatan ini adalah diskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Diskripsi jabatan merupakan suatu pernyataan yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan diantaranya adalah identifikasi jabatan, tugas-tugas yang dilaksanakan, tanggung-jawab, wewenang dan sebagainya. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik.

2.2.5.. Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja.

Untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan diperlukan suatu perencanaan dari tenaga kerja yang baik. Perencanaan tenaga kerja merupakan dasar dari fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, pemotivasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru nantinya (Siagian, 1998 : 46).

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, dimana dengan adanya perencanaan tenaga kerja pihak manajemen akan memperoleh informasi tentang cara-cara pengadaan tenaga kerja, rencana tenaga kerja yang bagaimana yang diperlukan akan sesuai dengan waktu yang diinginkan dalam hubungannya mencapai tujuan perusahaan.

Disamping itu perencanaan tenaga kerja itu sesungguhnya merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang memerlukan pemikiran dan merupakan kegiatan yang mengandung kesulitan serta menentukan berhasil tidaknya kegiatan-kegiatan berikutnya.

Adapun untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja langsung bagi perusahaan digunakan langkah-langkah sebagai berikut :

A. Ramalan Penjualan.

Ramalan penjualan merupakan proyeksi teknis dari pada permintaan langganan potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi (Adi Saputro dan Asri, 1996 : 147).

Ramalan penjualan merupakan dasar dilaksanakannya aktivitas yang lain dan pada umumnya ramalan penjualan disusun paling dahulu dari pada bidang-bidang yang lain. Taksiran kuantitas yang diharapkan dapat terjual didasarkan pada ramalan atas kondisi perusahaan dan sektor industri yang bersangkutan. Ramalan penjualan merupakan suatu dasar untuk perencanaan berkala dalam suatu perusahaan, oleh karena itu rencana lainnya praktis disusun berdasarkan ramalan penjualan. Hal ini disebabkan oleh sumber utama keuangan perusahaan berasal dari hasil penjualan barang dan jasa.

Dari pengertian ramalan penjualan akhirnya akan menggambarkan beberapa penerimaan yang diterima dan akan dilakukan penjualan dimana yang akan datang yaitu meliputi data :

1. Jenis produksi yang akan dijual.
2. Volume produksi yang akan dijual.
3. Harga per unit.
4. Daerah penjualan.

Penyusunan rencana penjualan memerlukan forecast yang tepat yang membuat estimasi kegiatan masa depan dengan mendasarkan diri pada pengalaman yang lalu. Kesalahan dalam menyusun rencana penjualan akan berakibat rencana-rencana yang lain juga akan mengalami kesalahan yang merugikan perusahaan.

Dalam membuat ramalan penjualan sebenarnya banyak cara yang digunakan yakni :

1. Forecast berdasarkan pendapat, sumber-sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar dalam forecast adalah :
 - a. Pendapat salesmen
 - b. Pendapat sales manajer
 - c. Pendapat para ahli
 - d. Survei konsumen
2. Forecast berdasarkan perhitungan-perhitungan statistik berupa :
 - a. Analisa trend
 - b. Analisa korelasi
3. Dengan metode metode khusus berupa :
 - a. Analisa industri
 - b. Analisis Lini Produk (Product Line)
 - c. Analisa penggunaan akhir.

4. Dengan metode eksperimentasi.

Salah satu metode yang sering digunakan untuk menganalisa permasalahan ini adalah metode yang berdasar pada statistik dengan analisa time series, hal ini disebabkan oleh penjualan dari produk yang dihasilkan meningkat dari tahun ke tahun dan kenaikannya tidak terlalu berfluktuasi. Pada cara ini berlaku anggapan bahwa apa yang terjadi pada masa mendatang tidak terlepas dari apa yang terjadi pada masa lalu.

B. Tingkat Persediaan

Setiap perusahaan harus selalu berhati-hati dan mempertimbangkan secara masak tentang berapa besarnya tingkat persediaan barang yang harus ada. Setiap perusahaan harus mempunyai kebijakan yang jelas, karena hal ini akan berguna untuk :

- a. Menempatkan perusahaan pada posisi yang selalu siap untuk melayani penjualan baik pada saat biasa maupun bila ada pesanan secara mendadak. Karena itu persediaan barang harus cukup agar tidak mengecewakan konsumen.
- b. Membantu tercapainya kapasitas produksi yang kontinyu dan seimbang sehingga pada saat permintaan tinggi perusahaan tidak perlu memaksakan diri untuk bekerja dengan kapasitas lebih dan sebaliknya apabila permintaan rendah kelebihan produksi dipersiapkan sebagai persediaan.

Dalam menentukan besarnya persediaan barang, metode yang digunakan oleh perusahaan adalah dengan menghitung perputaran persediaan (Inventory Turn Over) yang

merupakan angka yang menunjukkan kecepatan perputaran persediaan dalam suatu periode tertentu.

C. Anggaran Produksi.

Untuk menentukan besarnya anggaran produksi yang dibutuhkan dalam proses produksi pada periode yang akan datang perlu dibuat anggaran produksi yang didasarkan pada peramalan penjualan yang telah dibuat untuk periode yang sama. Oleh karena itu hubungan antara anggaran produksi dan ramalan penjualan dapat dikatakan sejalan, artinya apabila rencana volume penjualan sudah dibuat maka barang yang diproduksi harus disesuaikan dengan volume penjualan yang diramalkan.

Perencanaan produksi mencakup masalah-masalah yang berhubungan dengan penentuan tingkat produksi yang dikehendaki, penggunaan fasilitas produksi dan tingkat persediaan barang jadi.

Tujuan disusunnya budget produksi adalah :

- a. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- b. Menjaga tingkat persediaan yang memadai, artinya persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil karena persediaan yang terlalu besar mengakibatkan meningkatnya biaya-biaya dan resiko yang menjadi beban perusahaan. Begitu pula apabila terjadi persediaan yang terlalu kecil menyebabkan banyaknya gangguan, misalnya pada proses produksi berupa gangguan kekurangan bahan mentah, sedangkan apabila terjadi kekurangan persediaan pada

barang jadi, mengakibatkan banyaknya permintaan konsumen yang tidak dapat dipenuhi, dan hilangnya peluang untuk mendapatkan keuntungan.

- c. Untuk mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin.

Anggaran produksi merupakan dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya over head pabrik.

Jadi budget produksi penting artinya untuk menunjang kegiatan penjualan serta menjaga kesetabilan tingkat persediaan yang memadai dan menghemat biaya produksi.

D. Analisa Beban Kerja.

Ramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan ramalan kondisi perusahaan dimasa yang akan datang. Banyak sedikitnya tenaga kerja yang diperlukan tergantung pada prospek ekonomi perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan.

Dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja langkah awal yang dilakukan biasanya bermula dari ramalan penjualan, kemudian disusun rencana produksi. Langkah selanjutnya adalah menentukan kebutuhan tenaga kerja yaitu dengan menggunakan analisa beban kerja (Work Load Analysis).

Salah satu cara yang sering digunakan, terutama untuk karyawan operasional adalah dengan berusaha menterjemahkan beban kerja ke dalam man hours dan menentukan berapa man hours yang diperlukan untuk menyelesaikan satu produk. Jika

waktu standart per unit produk dikali dengan budget produksi maka dapat diketahui berapa man hours yang diperlukan (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 31).

Kemudian beban kerja dalam total man hours dibagi dengan man hours per satuan barang, akan menghasilkan berapa man hours yang diperlukan selama periode tersebut dibagi dengan lama kerja tiap karyawan, akan menghasilkan jumlah yang dihasilkan. Jadi untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dan pada waktu yang tertentu pula, dapat diketahui dengan membagi man hours yang diperlukan dengan lama kerja per tenaga kerja. Dimana lama kerja per tenaga kerja merupakan jam kerja yang tersedia dalam suatu periode tertentu.

E. Tingkat Absensi.

Menurut Flippo (1993:143) suatu keadaan yang timbul dimana tenaga kerja tidak datang bekerja atau gagal untuk datang bekerja ketika dijadwalkan untuk bekerja dengan sebagaimana mestinya merupakan pembolosan atau ketidakhadiran.

Banyak faktor yang menyebabkan tenaga kerja tidak hadir pada saat proses produksi berjalan, faktor yang penyebabnya tidak dapat diduga diantaranya adalah karena sakit, masalah keluarga, musibah dan lain-lain. Tenaga kerja yang tidak hadir juga bisa disebabkan oleh lingkungan disekitar tempat kerjanya misalnya fasilitas yang kurang memadai atau suasana kerja yang kurang menyenangkan. Tentunya hal ini akan mempengaruhi produktifitas perusahaan.

Semakin besar tingkat absensi, dengan kata lain semakin banyak karyawan yang tidak masuk kerja maka, akan semakin menyulitkan perusahaan dalam mencapai target produksi. Selain itu tingginya tingkat absensi akan merugikan perusahaan meskipun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja terpaksa tertunda, mutu barang cenderung berkurang, terpaksa melakukan kerja lembur dan jaminan sosial juga masih harus dibayarkan. Karena itu perusahaan akan berusaha untuk menekan sekecil mungkin tingkat absensi karyawannya.

Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari-hari yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 34).

Banyak perusahaan khawatir melihat tingkat absensi yang tinggi, karenanya perusahaan berusaha untuk menekan tingkat absensi ini.

Langkah pertama yang perlu dikerjakan adalah mengetahui sebab-sebab absensinya dengan cara sebagai berikut :

1. Mencatat nama karyawan yang absen
2. Mencatat sebab sebab ketidakhadiran
3. Memperhatikan kelompok umur yang sering absen
4. Kelompok jenis kelamin
5. Hari-hari yang sering tidak masuk kerja
6. Kondisi kerja.

Dari uraian diatas maka dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja langsung perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor ketidak hadiran tenaga kerja.

F. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja.

Di dalam arti yang luas tingkat perputaran tenaga kerja atau labour turn over diartikan sebagai aliran karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Analisis tentang perputaran tenaga kerja perlu dilakukan, karena terjadinya perubahan tenaga kerja yang ada dalam perusahaan sering diakibatkan oleh adanya perputaran tenaga kerja. Perputaran ini bisa disebabkan karena adanya karyawan yang pensiun, berakhirnya masa kerja tenaga kerja, tenaga kerja meninggal dunia, tenaga kerja melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan dalam perjanjian kerja atau tenaga kerja yang mengundurkan diri dari pekerjaannya. Disamping itu, perputaran juga sering terjadi karena adanya penambahan tenaga kerja baru sebagai pengganti tenaga kerja yang keluar.

Turn over juga merupakan petunjuk kestabilan perusahaan. Semakin tinggi turn over berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Hal ini akan merugikan perusahaan, sebab bila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya, seperti (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 35):

1. Biaya penarikan karyawan menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara, penarikan dan mempelajari penggantian.
2. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia, dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih besar dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru yang cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya

7. Banyaknya pemborosan karena adanya karyawan baru
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak ingin mengalami penundaan penyerahan.

Berpedoman pada kerugian-kerugian, yang timbul karena adanya perputaran tenaga kerja, maka dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung dari perusahaan adalah kurang tepat jika tanpa memperhatikan tingkat perputaran tenaga kerja.

G. Analisa Terhadap Kebutuhan Tenaga Kerja.

Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja berguna untuk menetapkan kebutuhan akan tenaga kerja yang dipergunakan untuk dapat mempertahankan kesinambungan normal suatu perusahaan. (Komaruddin, 1990 : 41). Kondisi-kondisi yang perlu diketahui yang mengakibatkan perubahan terhadap jumlah tenaga kerja yang sudah ada adalah tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja.

Rumus yang digunakan untuk menghitung kebutuhan jumlah tenaga kerja langsung dengan analisis terhadap tenaga kerja adalah (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 36).

$$WFA = WLA (1 + \% \text{ Absensi} + \% \text{ LTO})$$

Dimana :

- WFA = Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung
- WLA = Analisis Beban Kerja
- % absensi = Tingkat absensi karyawan
- % LTO = Tingkat perputaran tenaga kerja langsung

III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini berkaitan erat dengan masalah tenaga kerja langsung yaitu upaya menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang akan digunakan untuk menyelesaikan proses produksi di dalam perusahaan. Rancangan penelitian yang digunakan adalah metode Studi Kasus, artinya dalam hal ini peneliti dihadapkan pada suatu permasalahan dan diharapkan akan mampu memecahkan atau mencari jalan keluar dari masalah yang dihadapi oleh perusahaan agar perusahaan tetap dapat menjaga kestabilan usaha.

3.2. Metode Pengumpulan Data

a. Interview (wawancara)

Suatu metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak yang berkaitan langsung dengan masalah yang diteliti. Data yang dikumpulkan dengan cara interview adalah sejarah perusahaan, aspek tenaga kerja, aspek pemasaran dan distribusi, struktur organisasi perusahaan.

b. Observasi (pengamatan)

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pencatatan data-data yang diperoleh dari perusahaan. Data yang dikumpulkan dengan cara observasi adalah waktu standar yang dibutuhkan untuk tiap-tiap bagian produksi.

c. Studi Literatur

Suatu metode pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari literatur-literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Data yang dikumpulkan dengan cara ini adalah tinjauan hasil penelitian sebelumnya dan landasan teori.

3.3. Variabel Operasional dan Pengukurannya.

Tenaga Kerja Langsung.

Tenaga Kerja Langsung adalah tenaga kerja di perusahaan yang secara langsung terlibat dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan.

Yang termasuk di dalam tenaga kerja langsung adalah pekerja pabrik yang ikut serta dalam proses produksi mulai bahan mentah sampai dengan berbentuk barang jadi. Tenaga kerja langsung yang dianalisa adalah tenaga kerja pada bagian produksi kakao. Pengukuran yang digunakan dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja langsung adalah satuan orang artinya berapa orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja tertentu.

a. Beban Kerja.

Untuk tenaga kerja operasional biasanya beban kerja diterjemahkan dalam jam kerja orang (Man Hours) dan menentukan berapa man hours yang diperlukan untuk menyelesaikan satu unit produksi.

b. Tingkat absensi tenaga kerja.

Jika seorang tenaga kerja tidak hadir di tempat kerja maka ia dikatakan absen. Makin besar tingkat absensi atau makin banyak tenaga kerja yang tidak masuk kerja maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk mencapai target produksi yang telah direncanakan.

Tingkat absensi dinyatakan dalam bentuk prosentase.

c. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja (Labour Turn Over).

Labour turn over merupakan aliran tenaga kerja yang masuk dan keluar perusahaan. Semakin tinggi tingkat perputaran tenaga kerja maka akan semakin sering terjadi pergantian tenaga kerja, dan hal ini akan merugikan perusahaan. Pengukuran labour turn over dinyatakan dalam bentuk prosentase.

3.4. Metode Analisa Data

a. Ramalan Penjualan

Ramalan penjualan digunakan untuk mengetahui volume penjualan tahun 2001 dengan menggunakan metode peramalan Least Square dengan rumus sebagai berikut: (Adi Saputro dan Asri 1996 : 159)

$$Y = a + b x$$

Dimana :

$$a = \frac{\sum y}{n} \qquad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Keterangan :

Y = jumlah permintaan/penjualan yang diramalkan

a = konstanta dari penjualan setiap tahun

b = tingkat perkembangan penjualan tiap tahun yang juga merupakan lereng (slope) garis lurus.

x = variabel waktu

n = jumlah data

Dalam hal ini ramalan penjualan sama dengan rencana penjualan.

b. Ramalan Persediaan

Untuk meramalkan persediaan akhir pada periode ,yang akan datang digunakan analisis perputaran persediaan (Inventory Turn Over) dengan rumus sebagai berikut: (Adi Saputro dan Asri, 1996 : 195).

$$(ITO) = \frac{\text{Rencana Penjualan}}{\text{Persediaan Rata - rata}}$$

$$\text{Persediaan Rata - rata} = \frac{\text{Persediaan Awal} + \text{Persediaan Akhir}}{2}$$

c. Anggaran Produksi

Untuk mengetahui jumlah produk yang akan diproduksi pada periode akan datang : (Adi Saputro dan Asri, 1996 : 183)

Rumus :	Rencana Penjualan	xxx
	Persediaan Akhir	<u>xxx +</u>
	Jumlah Kebutuhan	xxx
	Persediaan Awal	<u>xxx -</u>
	Jumlah Produksi	xxx

d. Analisis Beban Kerja

- Man Hours

Untuk menyelesaikan suatu beban kerja yang memerlukan waktu tertentu dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:
(Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 31)

$$\text{Man hours yang diperlukan} = [\text{Waktu Standart/Unit Produk}] \times [\text{Anggaran Produksi}]$$

- Work Load Analysis (WLA)

Untuk mengetahui jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan guna menyelesaikan suatu beban kerja pada waktu tertentu digunakan rumus:

(Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 32)

$$\text{WLA} = \frac{\text{Man Hours yang diperlukan}}{\text{Jumlah jam kerja tersedia}}$$

e. Tingkat Absensi

Untuk mengetahui tingkat absensi tenaga kerja pada waktu tertentu digunakan rumus: (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 34)

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari kary. bekerja} + \text{Hari kary. tidak bekerja}} \times 100\%$$

f. Labour Turn Over (LTO)

Untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja digunakan rumus sebagai berikut (Ranupandojo dan Husnan, 1997 : 36)

Dimana tenaga kerja rata-rata dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Tenaga Kerja Rata - rata} = \frac{\text{Tenaga Kerja Awal} + \text{Tenaga Kerja Akhir}}{2}$$

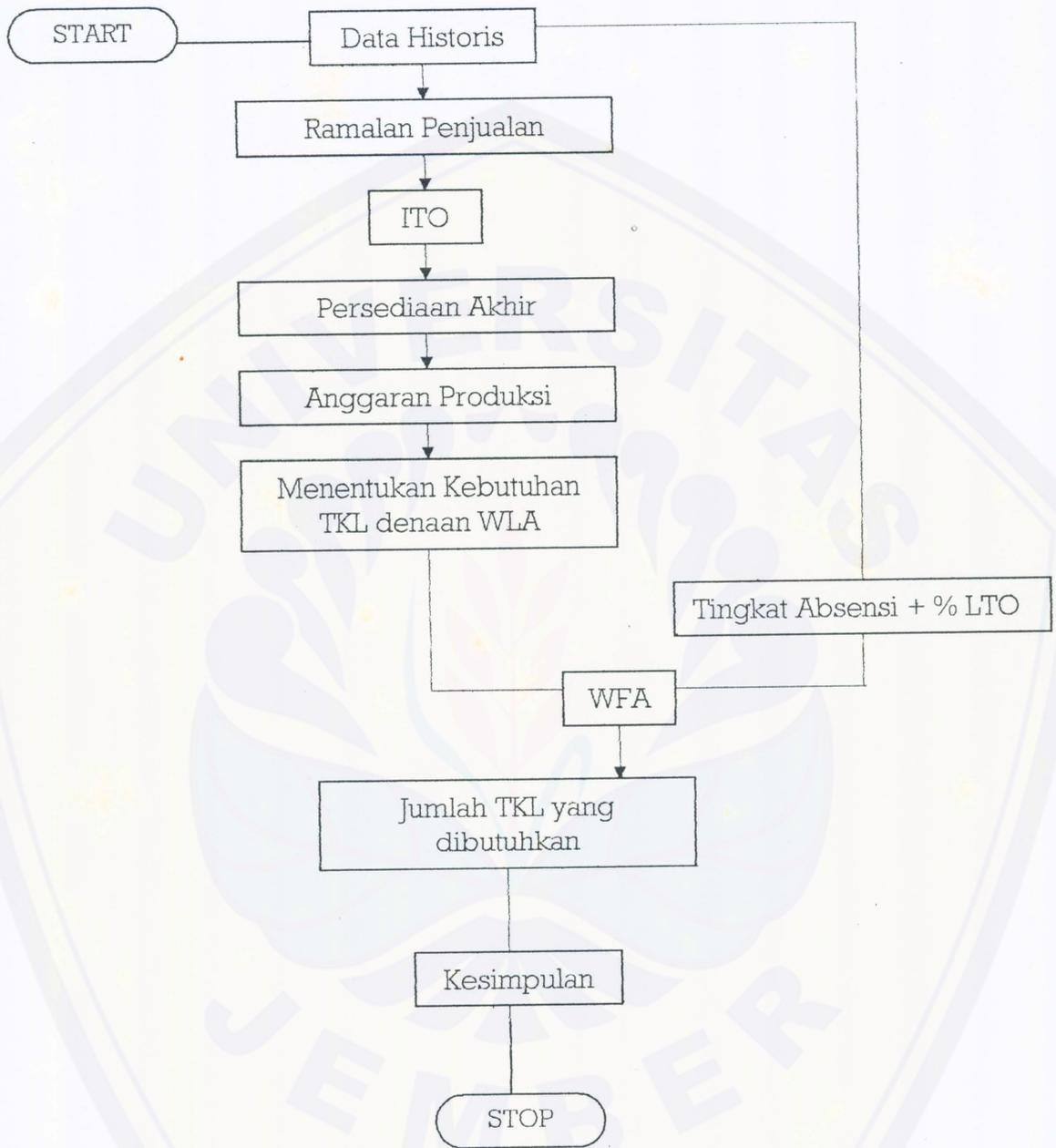
$$\%LTO = \frac{\text{Tingkat Penggantian Tenaga Kerja Per Periode}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja Rata - rata}} \times 100\%$$

g. Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja (WFA)

Untuk mengetahui kebutuhan jumlah tenaga kerja langsung digunakan analisa kebutuhan tenaga kerja (WFA) dengan rumus: (Ranupandojo dan Husnan 1997 : 36)

$$WFA = WLA (1 + \% \text{ Absensi} + \% \text{ LTO})$$

3.5. Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 1 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan

1. Data historis perusahaan meliputi
 - Data penjualan
 - Data produksi
 - Data tenaga kerja, jumlah hari kerja, jumlah tenaga kerja tidak bekerja dan data perputaran tenaga kerja
2. Setelah diketahui data historis dapat dicari ramalan penjualan ITO, persediaan akhir dan anggaran produksi perusahaan
3. Menentukan kebutuhan tenaga langsung dengan WLA sebelum diperhitungkan tingkat absensi dan prosentase LTO
4. Menentukan kebutuhan tenaga kerja langsung dengan WFA dengan mempertimbangkan tingkat absensi dan LTO
5. Setelah itu dapat ditarik kesimpulan dari hasil perhitungan dan memberikan saran atau masukan yang diperlukan.

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara XII Renteng yang terletak di Jawa Timur merupakan perkebunan yang diambil alih dari perusahaan Belanda NV. Landbouw Mij Ond Djember (LMOD) berdasarkan SK. Menteri Pertanian RI No. 229/Um/57 yang kemudian dikukuhkan dengan Undang-undang Nasionalisasi Nomor 86 tahun 1958 tentang Nasionalisasi perusahaan milik Belanda di Indonesia. Perusahaan-perusahaan perkebunan tersebut dinamakan Pusat Perkebunan Negara (baru), sedangkan perkebunan-perkebunan lain yang telah dikuasai pemerintah dari penguasaan tentara Jepang, dinamakan Pusat Perkebunan Negara (lama).

Pada tahun 1962, berdasarkan PP. Nomor 170 dan 172 tahun 1961, PPN (lama) dan PPN (baru) diintegrasikan menjadi Pusat Perkebunan Negara dan untuk daerah Jawa Timur dibentuk PPN Kesatuan Jatim, sehingga terbentuk pengelompokan sebagai berikut :

PPN Kesatuan Jatim I sampai dengan PPN Kesatuan Jatim V, untuk perusahaan-perusahaan budidaya gula.

1. PPN Kesatuan Jatim VI sampai dengan PPN Kesatuan Jatim VIII, untuk perusahaan-perusahaan budidaya gunung.
2. PPN Kesatuan Jatim IX sampai dengan PPN Kesatuan Jatim X untuk perusahaan-perusahaan tembakau.

Berdasarkan PP. No. 25 tahun 1963 Jo. UU. 19 PRP 1960 tentang perusahaan Negara, PPN Kesatuan Jatim VI serta PPN Kesatuan Jatim VII disatukan menjadi Perusahaan Negara Perkebunan Aneka Tanaman XII dan XVI. Selanjutnya pada tahun 1968 berdasarkan PP. No. 14 tahun 1968 Lembaran Negara No. 23 tahun 1968 Perusahaan Perkebunan mengalami

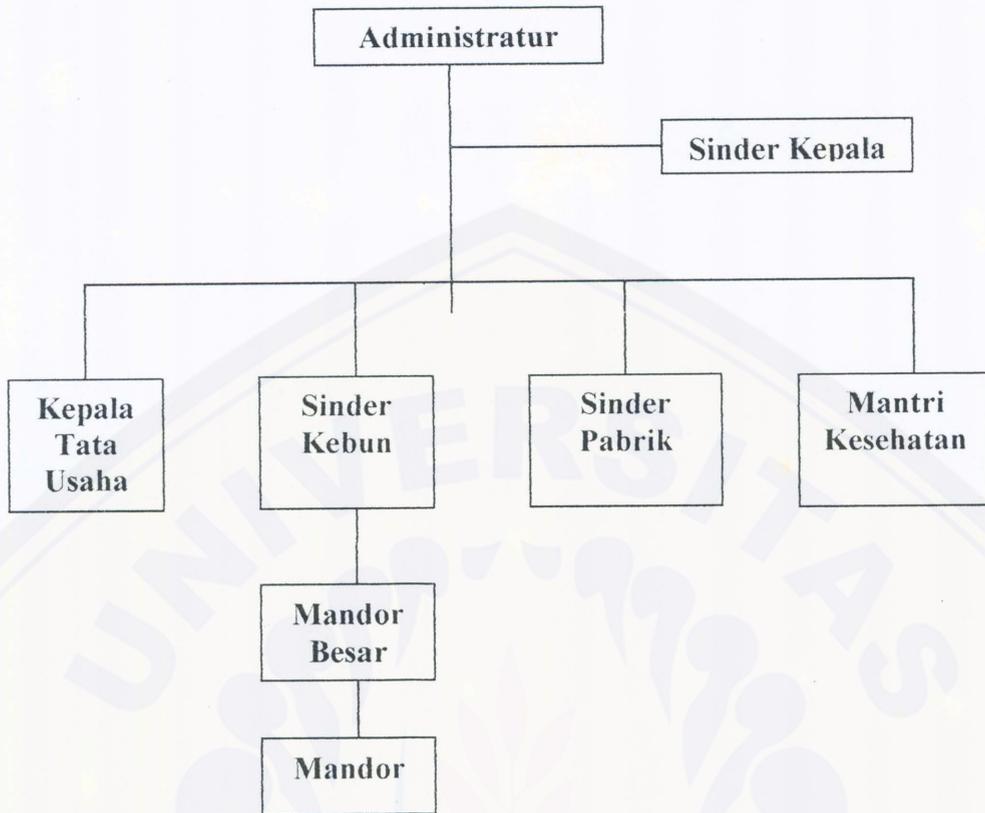
reorganisasi kembali, yakni PPN Aneka Tanaman XII dan Karet XV berfungsi sebagai PNP XXIII. Dengan PP. No. 8 tahun 1971, Lembaran Negara RI. No. 8 tahun 1971 terjadi pengalihan bentuk dari PNP XXIII menjadi Perusahaan Perseroan Perkebunan XXIII yang lebih dikenal dengan nama PT. Perkebunan (Persero) XXIII yang kemudian pada tahun 1996 hingga sekarang mengalami peleburan menjadi BUMN dan berganti menjadi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). PTP Nusantara XII (Persero) Kebun Renteng merupakan salah satu kebun dari PTPN XII (Persero).

4.1.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu alat yang dipakai oleh manajer atau pimpinan didalam mencapai tujuannya, dimana diharapkan adanya hubungan yang baik antara individu maupun golongan yang dapat dicapai melalui tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dengan biaya yang seefisien mungkin.

Agar tercapai dan tercipta proses kerjasama yang baik dalam setiap aktivitas maka diperlukan suatu pengorganisasian dari semua kegiatan yang ada di perusahaan. Maksud dari pengorganisasian ini adalah untuk menghindari kesimpangsiuran serta tumpang tindihnya wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan tersebut. Organisasi ini dapat didefinisikan dalam arti bagan atau struktur yaitu gambaran tentang skematik hubungan kerja sama antara orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai tujuan.

Struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Renteng menggambarkan hubungan-hubungan kerja sama dengan bentuk organisasi fungsional atau departemensi. Adapun gambar struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Renteng adalah sebagai berikut :



Gambar 2 : Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Keb. Renteng

Sumber Data : PTPN XII (Persero) Keb. Renteng

1. Administratur

Tugas dan wewenang administratur diantaranya :

- 1) Melaksanakan tugas dan kewajiban Direksi dalam mengelola dan mengembangkan kebun dengan berpedoman pada RAPB (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja) serta ketentuan-ketentuan lainnya.
- 2) Menyelenggarakan pengelolaan seluruh harta kekayaan kebun yang meliputi tanah, tanaman, bangunan, mesin alat-alat angkutan dan sarana lainnya untuk dimanfaatkan secara maksimal demi terlaksananya keberhasilan kebun.
- 3) Menanda tangani cek, menerima uang dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh Direksi dan dalam batas wewenangnnya mengadakan pembelian atau pengadaan barang/bahan untuk kebutuhan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Administratur bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Direksi.

Administratur mempunyai hubungan kerja fungsional dengan atasan yaitu Direksi, dengan bawahan yaitu Sinder Kepala, Sinder Kebun, Sinder Pabrik, Kepala Kantor atau Kepala Tata Usaha dan Mantri Kesehatan.

2. Sinder Kepala

Tugas dan wewenang Sinder Kepala diantaranya :

- 1) Membantu administrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mengelola kebun di bidang tanaman yang meliputi segi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, serta melakukan pembinaan.
- 2) Mengkoordinasi penyusunan RAPB dibidang tanaman sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan.
- 3) Mengendalikan penggunaan tenaga kerja, dana, barang dibidang tanaman sesuai dengan kebijaksanaan administrasi dan ketentuan yang ditetapkan.

- 4) Mengikuti perkembangan produksi dan ikut bertanggung jawab akan tercapainya volume dan mutu hasil tanaman (setelah pengolahan) sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk memberikan saran perbaikannya.
- 5) Mewakili Administratur baik keluar maupun ke dalam jika Administratur berhalangan melakukan tugas pelaksanaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan.
- 6) Sinder Kepala bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada administratur.

Sinder Kepala mempunyai hubungan kerja fungsional dengan atasan yaitu Administratur dan dengan bawahannya yaitu Sinder Kebun, sedangkan hubungan kerja koordinatif adalah dengan sesama Sinder Kepala.

3. Sinder Kebun.

Tugas dan wewenang Sinder Kebun diantaranya adalah :

- 1) Mengelola bagian kebun yang menjadi tugas kewajibannya, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan.
- 2) Menyusun RAPB bagian kebun sesuai dengan petunjuk yang telah ditentukan.
- 3) Merencanakan teknik pekerjaan kebun sesuai dengan RAPB, melaksanakan dan bertanggung jawab atas hasilnya.
- 4) Membina, memberi petunjuk di bidang teknis berkebun guna meningkatkan prestasi kerja dan pendapatan berkebun.

Hubungan kerja fungsional dengan atasan adalah dengan Administratur dan Sinder Kepala, sedangkan dengan bawahan adalah Pembantu Sinder Kebun dan Mandor. Hubungan kerja koordinatif adalah dengan sesama Sinder yaitu Sinder Kebun, Sinder Pabrik dan Sinder Kantor. Sinder Kebun bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Administratur.

4. Sinder Pabrik.

Tugas dan wewenang Sinder Pabrik diantaranya :

- 1) Mengelola pabrik yang menjadi tugas dan kewajibannya dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan untuk dapat memperoleh mutu hasil yang baik yang telah ditetapkan.
- 2) Menyusun RAPB untuk bidang pengelolaan sesuai petunjuk Administratur.
- 3) Merencanakan tugas pekerjaan sesuai dengan bidang pengelolaan, mengatur dan mengawasi pelaksanaannya serta bertanggung jawab atas hasilnya.
- 4) Mengadakan pengawasan pada setiap tahapan proses pengelolaan dan mengadakan kontrol kualitas secara terus menerus untuk mendapatkan hasil maksimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Hubungan kerja dengan atasan adalah dengan Administratur, sedangkan dengan bawahan adalah dengan Pembantu Sinder dan Mandor. Hubungan kerja koordinatif adalah dengan semua Sinder Pabrik, Sinder Kebun dan Sinder Kantor. Sinder Pabrik bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Administratur.

5. Mandor Besar Kebun

Mandor Besar mempunyai tugas menerapkan program yang ditetapkan oleh atasan yaitu Sinder untuk disampaikan kepada Mandor Pelaksana. Mandor Besar bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilakukan kepada Sinder Kebun.

6. Mandor Pelaksana

Mandor Pelaksana mempunyai tugas melaksanakan dan menerapkan program yang diberikan oleh Mandor Besar untuk disampaikan kepada

Karyawan, bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilakukan kepada Mandor Besar.

7. Kepala Tata Usaha

Tugas dan wewenang Kepala Tata Usaha diantaranya adalah :

- 1) Membantu administrasi dalam tugas pekerjaannya, mengolah bidang administrasi dan keuangan unit kerja kebun.
- 2) Menyusun RAPB unit kebun sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan.
- 3) Mengkonpilir konsep baru RAPB unit kerja kebun.
- 4) Mengawasi dan membina administrasi keuangan tingkat bagian kebun dan pabrik.
- 5) Menyelenggarakan administrasi kebun
- 6) Menyampaikan laporan pertanggung jawaban kepada Administratur secara berkala dalam bidang administrasi dan keuangan.
- 7) Mengawasi penggunaan biaya di semua tingkat pelaksanaan.
Hubungan kerja fungsional dengan atasan adalah dengan Administratur, hubungan koordinatif adalah dengan Sinder Kebun, Sinder Pabrik dan Mantri Kesehatan. Kepala Tata Usaha bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Administratur.

8. Mantri Kesehatan.

Mantri Kesehatan mempunyai tugas membantu Administratur dalam melaksanakan tugas di bidang pembinaan hygiene perusahaan, dan keselamatan kerja karyawan kebun, demi tercapainya produktifitas kerja yang optimal.

Wewenang Mantri Kesehatan melaksanakan pembinaan dan penilaian terhadap karyawan yang berada di dalam urusannya.

Hubungan kerja fungsional dengan atasan adalah dengan Administratur atau Sinder Kepala, sedangkan dengan bawahan adalah dengan semua personalia Balai Kesehatan. Hubungan kerja koordinatif adalah dengan Kepala Tata Usaha, Sinder Kebun dan Sinder Pabrik. Mantri Kesehatan bertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada Administratur.

4.1.2..Aspek Personalia

A. Hari Kerja dan Jam Kerja

Dalam menetapkan jam kerjanya PTPN XII (Persero) Kebun Renteng berpedoman kepada peraturan perusahaan dan ketentuan dari Departemen Tenaga Kerja yang berlaku yaitu :

- Hari Senin sampai dengan Sabtu jam 06.00 – 13.30 WIB
- Hari Jum'at jam 06.00 – 11.00 WIB

Karyawan juga diberi waktu istirahat yaitu selama lebih kurang 30 menit setelah bekerja minimum tiga jam secara terus menerus.

Hari kerja rata-rata adalah 24 hari per bulan dan libur pada hari-hari libur nasional.

B. Tenaga Kerja Perusahaan.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya perusahaan bekerja sama dengan tenaga kerja untuk mencapai tujuannya. Adapun tenaga kerja yang terdapat pada PTPN XII (Persero) Kebun Renteng adalah sebanyak 1.565 orang yang terbagi atas :

- Karyawan Staf sebanyak 9 orang
- Karyawan Bulanan sebanyak 64 orang
- Tenaga Kerja Harian Tetap sebanyak 296 orang
- Tenaga Kerja Harian Lepas sebanyak 1.196 oarang.

Karyawan Staf dan Bulanan menduduki jabatan antara lain Administratur, Sinder Kebun, Sinder Kepala, Sinder Pabrik, Mantri Kesehatan, Kepala Tata Usaha dan Mandor . Sedangkan Tenaga Kerja Harian Tetap dan Tenaga Kerja Harian Lepas bekerja pada bagian pelaksana, baik di pabrik, kantor maupun kebun.

Tenaga kerja yang digunakan oleh perusahaan pada proses produksi kakao adalah :

Tabel 1
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah Tenaga Kerja Langsung
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 2000 (dalam orang)

No	Bagian	1996	1997	1998	1999	2000
1	Pengolahan	14	17	9	12	10
2	Sortasi	16	18	12	12	14
3	Pengepakan	9	8	7	8	8

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

Sedangkan tenaga kerja langsung yang dianalisa adalah bagian produksi yang berada di bagian sortasi dan bagian pengepakan.

C. Sistem Upah dan Gaji

Sistem penggajian dan pengupahan pada PTPN XII (Persero) Kebun Renteng adalah sebagai berikut :

- a. Untuk Staf dan Karyawan Bulanan yang membuat perhitungan gaji adalah pihak Direksi, sedangkan perhitungan lembur dibuat oleh pihak kebun dan dibayarkan setiap akhir bulan.

- b. Untuk Tenaga Kerja Harian Tetap pembayarannya dilaksanakan :
- Pada pertengahan bulan diberi uang muka
 - Pada akhir bulan dibayar penuh setelah dikurangi uang muka dan pelaksanaan pembayarannya dilakukan pada bulan berikutnya. Upah Tenaga Kerja Harian Tetap sebesar Rp. 7.150,00 per hari, yang ditetapkan oleh perusahaan,

c. Untuk Tenaga Kerja Harian Lepas

Sistem upah ini diberikan kepada tenaga kerja berdasarkan jumlah hari kerja dari tenaga kerja dan biasanya dibayarkan pada setengah bulan sekali. Upah Tenaga Kerja Harian Lepas adalah sebesar Rp.8.480,00 per hari .

Yang termasuk Tenaga Kerja Harian Lepas diantaranya adalah Bagian Pengolahan Kakao, Bagian Sortasi dan Bagian Pengepakan.

Tabel. 2

PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

Tingkat Upah TKL

Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan

Tahun 2000 (dalam rupiah)

NO	Bagian	Upah Per Hari
1	Sortasi	Rp. 8.480,00
2	Pengepakan	Rp. 8.480,00

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

D. Upah Lembur

Pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan pada jam-jam kerja biasa dan harus diselesaikan secepatnya maka perusahaan memberikan jam lembur pada Karyawan Bulanan dan Tenaga Kerja Harian Tetap.

Upah lembur diberikan perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut :

- Kerja lembur dilakukan diluar jam kerja biasa.
- Upah kerja lembur pada jam pertama diberikan 1,5 X Upah/jam
- Upah lembur pada jam berikutnya diberikan 2 X Upah/jam

Upah lembur untuk Tenaga Kerja Harian Lepas dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{\text{UpahHL}}{\text{UpahHT}} \times 75\%$$

E. Jumlah Absensi Tenaga Kerja

Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari kerja yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja. Besar kesilnya tingkat absensi akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam pencapaian target produksi.

Tingkat absensi yang makin besar akan semakin menyulitkan perusahaan untuk mencapai target sehingga perusahaan harus berusaha menekan tingginya tingkat absensi ini.

Tabel 3

PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah Hari Kerja Yang Hilang
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 1996 – 2000 (dalam hari)

No	Bagian	1996	1997	1998	1999	2000
1	Sortasi	6	4	1	4	2
2	Pengepakan	4	2	2	5	1

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

F. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja

Ada dua unsur yang diperlukan untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja yaitu :

- Tenaga kerja yang keluar

Yaitu tenaga kerja yang mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan. Jumlah tenaga kerja yang keluar pada masing-masing bagian produksi kakao selama 5 (lima) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4

PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah TKL Yang Keluar
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 1996 – 2000 (dalam orang)

No	Bagian	1996	1997	1998	1999	2000
1	Sortasi	1	2	1	1	3
2	Pengepakan	1	1	0	1	1

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

- Tenaga Kerja Yang Masuk

Yaitu tenaga kerja yang masuk karena ada tenaga kerja yang keluar dari perusahaan. Jumlah tenaga kerja langsung yang masuk ke perusahaan pada masing-masing bagian produksi selama 5 (lima) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 5

PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah TKL Yang Masuk
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 1996 – 2000 (dalam orang)

No	Bagian	1996	1997	1998	1999	2000
1	Sortasi	1	1	2	1	2
2	Pengepakan	2	0	1	2	0

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

G. Jumlah Hari Kerja TKL Yang Bekerja

Jumlah hari kerja Tenaga Kerja Langsung yang berkerja adalah total hari kerja yang tersedia bagi tenaga kerja langsung untuk bekerja selama 1 (satu) tahun dikurangi total hari kerja yang hilang dalam 1 (satu) tahun. Jumlah hari kerja efektif tenaga kerja langsung pada masing-masing bagian produksi kakao selama 5 (lima) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 6
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah Hari Kerja TKL Yang Bekerja
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 1996 – 2000 (dalam hari)

No	Bagian	1996	1997	1998	1999	2000
1	Sortasi	282	284	287	284	286
2	Pengepakan	284	286	286	283	287

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

H. Kesejahteraan Karyawan

PTP Nusantara XII (Persero) Kebun Renteng memberikan jaminan bagi para karyawan guna meningkatkan gairah kerja karyawan untuk dapat bekerja semaksimal mungkin dalam bentuk :

1. Fasilitas perumahan

Perusahaan memeberikan fasilitas perumahan dengan jumlah terbatas guna dimanfaatkan oleh karyawan baik Staf, Bulanan, dan Harian dengan maksud mendekatkan jarak antara tempat kerja dengan tempat tinggal karyawan.

2. Tunjangan kesehatan, yang meliputi :

- a. Perawatan selama sakit akibat kerja atas beban perusahaan termasuk obat-obatan.
- b. Tunjangan persalinan dan biaya perawatan apabila dalam persalinan diperlukan perawatan atau penanganan dari rumah sakit.
- c. Fasilitas pemberian kaca mata yang untuk pertama kalinya diberikan sepenuhnya atas biaya perusahaan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan untuk kaca mata kedua dan seterusnya penggantian biaya hanya diberikan sesuai tarif perusahaan, hanya untuk kacanya saja, sedangkan bingkai atau frame hanya diberikan 50 % dari tarif.

3. Jaminan Keselamatan Kerja

Semua karyawan diikutsertakan menjadi anggota jaminan keselamatan kerja pada JAMSOSTEK, yang meliputi :

- Satu paket : Jaminan hari tua, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian.
- Setengah paket : Jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian.

4. Pendidikan

Untuk bidang pendidikan pihak Direksi bekerja sama dengan Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta mengadakan program pelatihan kerja untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan dari para karyawan maupun staf.

5. Santunan Meninggal Dunia

Karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari satu tahun apabila terdapat keluarga atau karyawan itu sendiri meninggal dunia, maka akan diberi santunan dari perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut :

- Karyawan : 5 – 8 bulan gaji dari gaji yang diterima
- Istri/suami karyawan : 2 bulan gaji dari gaji yang diterima
- Anak/orang tua karyawan : 2 bulan gaji dari gaji yang diterima

6. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan ini diberikan satu bulan dari gaji yang diterima untuk semua karyawan.

7. Bonus Jasa Produksi

Diberikan berdasarkan besarnya keuntungan produksi yang jumlahnya sebesar 2 – 5 bulan gaji.

8. Tunjangan Cuti

Diberikan sebesar 40 % dari 1 (satu) bulan gaji

9. Bantuan Pengosongan Rumah Sebelum Masa Pensiun

Diberikan sebesar 3 (tiga) bulan dari gaji

10. Santunan Hari Tua

Diberikan sebesar 20 bulan gaji untuk masa kerja 20 tahun dan selebihnya atau tahun-tahun berikutnya dikalikan satu setengah dari gaji.

11. Fasilitas Pakaian Kerja dan Perjalanan Dinas

Pakaian kerja diberikan kepada karyawan staf dan karyawan harian tetap setiap 1 (satu) tahun

12. Fasilitas Olah Raga dan Rekreasi

4.1.3. Aspek Produksi

A. Bahan Baku

Bahan utama yang digunakan dalam produksi kakao ini adalah kakao yang dalam Bahasa Latin disebut *Theobroma Cacao L.* yang berasal dari Amerika Tengah dan biasa disebut buah coklat di Indonesia. Kakao yang dibudidayakan di Perusahaan Perkebunan Renteng ini terdiri dari dua jenis yaitu jenis Edel (jenis kakao mulia / Criollo) dan jenis Bulk (jenis kakao Lindak / Forastero). Bahan baku mudah diperoleh karena perusahaan menanam

sendiri pohon kakao di areal seluas 701,5 Ha. yang tersebar di Kebun Renteng dan Kebun Afdeling Kedaton.

B. Bahan Penolong

1. Fleksoink, adalah bahan untuk penyablonan kemasan kakao.
2. Karung untuk mengemas kakao
3. Benang jahit
4. Timah segel
5. Phostoxin untuk membasmi serangga setelah kakao dikemas

C. Mesin dan Peralatan

Mesin-mesin dan peralatan yang digunakan di dalam proses produksi kakao oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Kotak Fermentasi

Adalah kotak tempat proses fermentasi kakao yang berfungsi untuk mengurangi atau menghilangkan pulp dan mematikan lembaga biji kakao. Pada proses ini juga terjadi pembentukan cita rasa dan perbaikan penampakan fisik biji. Kegagalan pada proses ini tidak dapat diperbaiki dalam proses-proses pengolahan lebih lanjut yang berarti kegagalan total proses pengolahan biji kakao.

2. Mesin Rapido

Adalah mesin yang digunakan untuk mencuci biji kakao.

3. Cocoa Drier

Adalah mesin atau alat yang dipakai untuk mengeringkan biji kakao. Bahan bakarnya adalah solar dan kayu bakar

4. Termometer

Adalah alat pengukur suhu udara pada pengering yang diletakkan pada dinding bak pengering.

5. Lantai Jemur

Adalah tempat penjemuran biji kakao di bawah sinar matahari.

6. Aqua Boy

Adalah alat tester yang digunakan untuk mengetahui kadar air kakao, standar yang digunakan sebesar 7,5%.

7. Magra

Adalah alat yang digunakan untuk mengetahui prosentase biji kakao ungu.

8. Timbangan

Adalah alat yang digunakan untuk menimbang biji kakao dari kebun.

9. Blending Kakao

Adalah alat untuk proses pencampuran biji kakao

10. Kotak Perendaman

Adalah alat untuk perendaman kakao yang berfungsi untuk menaikkan prosentase biji bulat dan menghentikan proses fermentasi.

11. Meja Sortasi

Adalah alat yang digunakan untuk memilih dan memisah kakao menurut jenisnya.

12. Sekrup

Adalah alat untuk pembalikan biji kakao saat proses pengeringan.

13. Mesin Blower

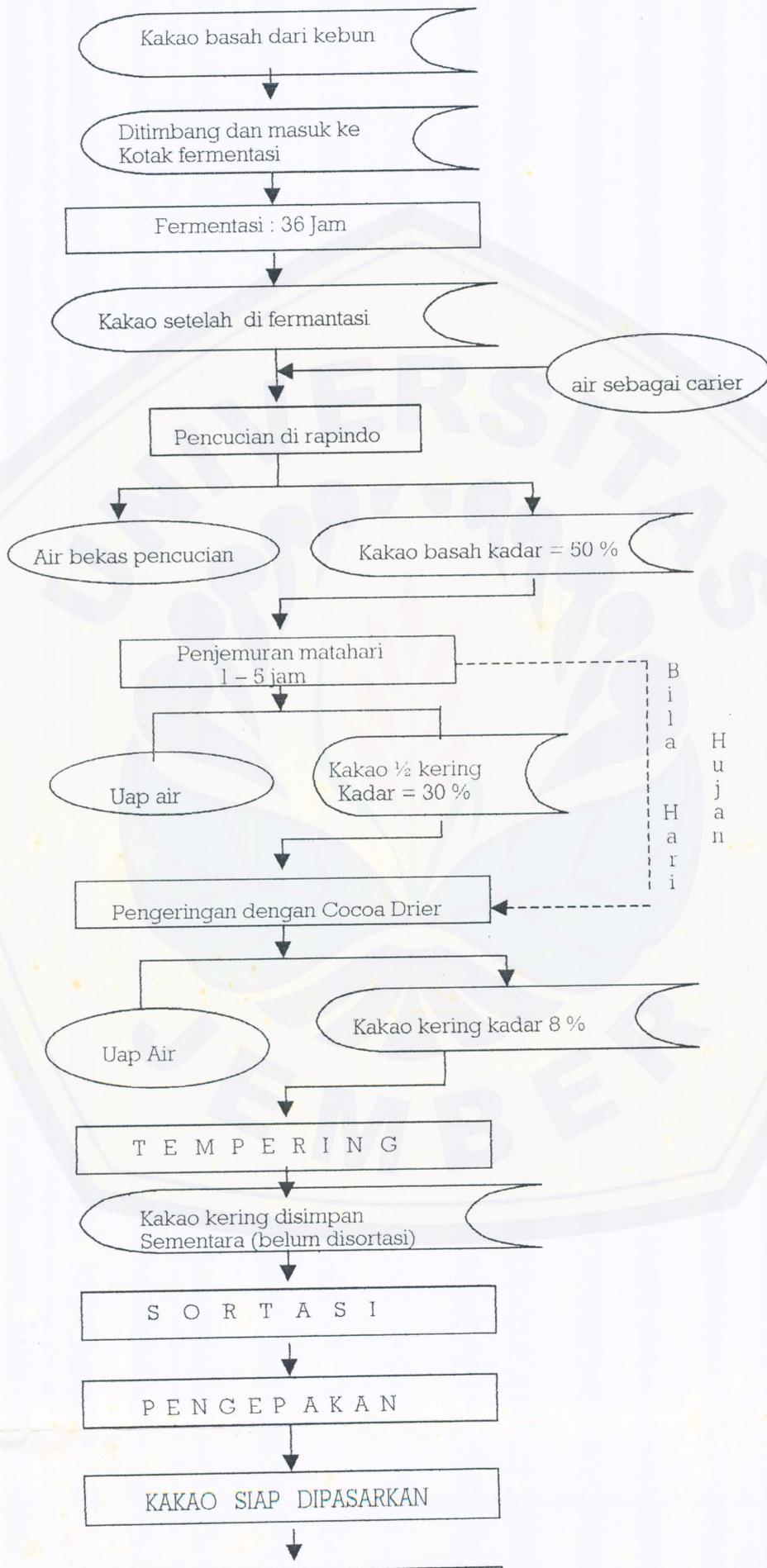
Adalah alat penghembus udara pada akhir proses pengeringan.

D. Proses Produksi

Proses produksi yang dilakukan pada perusahaan perkebunan ini adalah proses mulai dari awal pengolahan bahan baku dan bahan penolong hingga menjadi barang setengah jadi yang siap dipasarkan. Sistem yang digunakan dalam proses produksi kakao ini menggunakan sistem produksi yang dilakukan secara terus-menerus, pola produksi yang sama dan urutan yang pasti sejak bahan baku diolah sampai menjadi barang setengah jadi/ siap dipasarkan.

Proses pengolahan kakao ini bertujuan untuk pembentukan aroma dan cita rasa biji kakao serta sekaligus merupakan proses pengawetan kakao agar tidak mudah rusak. Proses tersebut sangat menentukan mutu produk akhir biji kakao kering yang dihasilkan.

Adapun tahapan-tahapan dari proses produksi/pengolahan kakao adalah sebagai berikut:



1. Fermentasi

Biji kakao basah yang berasal dari buah yang telah dipecah dikebun dimasukkan ke dalam bak fermentasi yang terbuat dari kayu selama 3-5 hari. Fermentasi bertujuan untuk membentuk warna dan cita rasa khas kakao pada biji. Proses ini dapat terjadi karena adanya kegiatan-kegiatan mikroba(bakteri dan khamir). Aroma yang cukup baik dapat dicapai dengan fermentasi paling singkat selama 36 jam.

Tanda-tanda bahwa fermentasi sudah selesai adalah:

- pulp mudah dibersihkan
- kulit biji berwarna coklat
- bau asam cuka jelas

Untuk biji kakao yang belum selesai proses fermentasinya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Pulp berwarna putih
- kulit biji belum berwarna coklat
- biji berbau alkohol

Kemudian pengolahan biji kakao berlanjut ke tahap berikutnya.

2. Pencucian

Sebelum biji kakao yang telah di fermentasi dicuci, maka perlu dilakukan perendaman lebih dahulu selam 2 jam dengan maksud untuk menaikkan prosentase biji bulat dan untuk menghentikan fermentasi. Prosesnya, biji kakao direndam dalam kotak perendaman yang terbuat dari kayu atau porselen dan seluruh biji harus terendam air yang mengalir secara terus menerus.

Setelah dilakukan perendaman, kemudian biji kakao dicuci dengan menggunakan mesin Rapido. Tujuan utama pencucian adalah mengurangi

sisanya pulp yang masih menempel pada biji. Hilangnya pulp dari kulit biji akan mempercepat proses pengeringan. Apabila pada biji masih terdapat sisa-sisa pulp, maka pada waktu kakao kering, pulp tersebut akan mudah menyerap uap air dari udara sekitarnya sehingga biji akan cepat berjamur. Pencucian yang terlalu bersih berakibat buruk terhadap biji kakao kering yang dihasilkan, warna kulit biji menjadi pucat, dan kulit menjadi rapuh sehingga mudah pecah pada waktu pengepakan atau sortasi. Hasil dari proses pencucian ini adalah kakao basah dengan kadar air 50 %

3. Pengeringan

Tahapan proses produksi selanjutnya adalah mengeringkan biji kakao. Bila cuaca cukup cerah, proses pengeringan dilakukan dibawah sinar matahari selama 1-5 jam. Dalam proses pengeringan ini kakao akan menguap hingga kadar air yang tersisa tinggal 30 %. Kemudian kakao dikeringkan dengan alat pengeringan mekanik menggunakan mesin pengering kakao (Cocoa Drier).

Tebal lapisan biji kakao di bak pengeringan tidak boleh melebihi 10 cm. Temperatur pengeringan berkisar antara 45° - 50° C. Temperatur dijaga agar jangan sampai melebihi 50° C, bila melebihi akan berakibat biji gosong. Pengaturan suhu dapat dilakukan dengan menghidupkan thermostat yang terpasang pada alat pengering. Selain Thermostat, juga dipasang thermograf yang berfungsi untuk mencatat suhu udara masuk secara otomatis. Kakao yang sudah masuk proses pengeringan ini akan mempunyai kadar air sebesar 8 %.

4. Tempering

Kakao yang telah melalui tahap proses pengeringan, didinginkan melalui proses ini yang bertujuan untuk mencegah biji keriput dan menyiapkan biji untuk proses sortasi. Tempering dilakukan pada bak pengeringan dengan menghidupkan blower selama 2 jam tanpa pemanasan dengan tujuan untuk menghembuskan udara dingin sambil dilakukan pembalikan untuk mencegah gosongnya biji-biji di tumpukan bawah.

Dari Proses fermentasi hingga proses tempering, tenaga kerja yang digunakan adalah tenaga kerja langsung bagian pengolahan.

5. Sortasi

Dari proses pengeringan, biji kakao dibiarkan pada suhu ruangan, dan selanjutnya biji kakao tersebut disortasi pada meja sortasi secara manual berdasarkan penampakan fisik dan ukuran biji. Dalam proses produksi kakao, proses sortasi berarti proses pengelompokan biji menjadi beberapa kelompok yang mutunya kurang lebih seragam, sambil memisahkan biji-biji yang tidak memenuhi syarat.

Proses sortasi ini memerlukan pengawasan yang ketat, sehingga hasilnya betul-betul memenuhi syarat mutu yang telah ditentukan. Sortasi yang kurang cermat dapat menjatuhkan nama perusahaan di pasaran internasional ataupun lokal. Nama yang sudah jatuh biasanya sulit untuk dipulihkan, dan membutuhkan waktu yang panjang untuk mengembalikannya.

Tenaga kerja yang mengerjakan proses ini adalah tenaga kerja langsung bagian sortasi.

6. Pengepakan

Pengepakan atau pengemasan dilakukan dengan tujuan untuk:

- mempermudah pengangkutan
- mempermudah pengelompokan biji sesuai dengan mutunya
- melindungi biji dari kerusakan baik mekanik maupun hayati serta dari pencemaran oleh bahan-bahan lain.

Biji kakao dikemas dalam karung goni (ekspor) atau plastik (lokal) dengan berat bersih 60 kg per kemasan. Kemasan tersebut diberi cap/stempel sablon yang menunjukkan logo perusahaan, kode kebun, mutu, nomor partai, nomor urut karung dan berat bersih. Kakao yang siap di pasarkan ini disimpan dalam gudang penyimpanan sambil menunggu permintaan.

Tenaga kerja yang mengerjakan proses pengepakan ini adalah tenaga kerja langsung bagian pengepakan.

E. Hasil Produksi

Proses produksi kakao yang telah dilakukan akan menghasilkan biji kakao kering dengan beberapa jenis mutu, yaitu:

1. FC – W I/AA : Kakao Edel (Fine Cocoa) dengan jenis uji maksimum 85 biji/100 gram.
2. FC – W I/A : Kakao Edel (Fine Cocoa) dengan jenis uji maksimum 100 biji/100 gram.
3. FC – W I/B : Kakao Edel (Fine Cocoa) dengan jenis uji maksimum 110 biji/100 gram.
4. FC – W I/C : Kakao Edel (Fine Cocoa) dengan jenis uji maksimum 120 biji/100 gram.
5. FC – W I/SS : Kakao Edel (Fine Cocoa) dengan jenis uji diatas 120 biji/100 gram.

- 6. BC – W I/B : Kakao Bulk (Bulk Cocoa)
- 7. BC – W I/SS : Kakao Bulk
- 8. BP 1 : Kakao dengan biji pecah
- 9. BTK : Kakao dengan biji tanpa kulit
- 10. Co BKh : Kakao dengan biji kulit hitam
- 11. Co BP 2 : Kakao dengan biji pecah

Adapun besarnya produksi kakao mulai tahun 1996-2000 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah Produksi Kakao
Tahun 1996-2000 (dalam kg)

No	Tahun	Volume Produksi
1	1996	381.721
2	1997	426.625
3	1998	453.799
4	1999	479.026
5	2000	487.371

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

Adapun perkembangan jumlah penjualan produk kakao selama 5 (lima) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 8
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah Penjualan Produk kakao
Tahun 1996-2000 (dalam kg)

No	Tahun	Volume Penjualan
1	1996	351.447
2	1997	391.917
3	1998	394.737
4	1999	466.953
5	2000	464.565

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

Untuk jumlah persediaan akhir produk kakao mulai tahun 1996-2000 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah Persediaan Akhir Produk Kakao
Tahun 1996-2000 (dalam kilogram)

No	Tahun	Jumlah Perediaan Akhir
1	1996	30.274
2	1997	34.708
3	1998	59.062
4	1999	12.073
5	2000	22.806

Sumber data : Kantor PTPN XII (Persero) Kebun Renteng

4.1.4. Aspek Pemasaran

A. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah suatu jalur yang dilalui oleh produk dari perusahaan. PTP Nusantara XII (Persero) Kebun Renteng dalam menyalurkan produknya melalui saluran distribusi tidak langsung, karena produk yang dihasilkan adalah produk setengah jadi yang merupakan bahan baku dari produk selanjutnya yaitu produk makanan coklat atau permen coklat.

Adapun saluran distribusi produk kakao ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4 : Saluran distribusi produk kakao

Kegiatan pokok PTPN XII (Persero) Kebun Renteng adalah pengelolaan dan pengolahan tanaman seperti kakao, kopi karet dan tanaman sampingan lainnya. Penjualan hasil-hasil produksi dilakukan oleh pihak Direksi yang berlokasi di Surabaya. Pengiriman atau penjualan produk dari kebun dilakukan berdasarkan permintaan dari Direksi.

Jadi Kegiatan di kebun hanya sampai melakukan pengemasan dan pengiriman hasil produksi ke Surabaya untuk di ekspor ke berbagai negara ataupun pasar lokal

B. Daerah Pemasaran

Produk kakao dari PTP Nusantara XII (Persero) Kebun Renteng dipasarkan beberapa daerah pasar baik didalam negeri maupun diluar negeri. Daerah- daerah tersebut adalah:

1. Pasar Lokal, yang meliputi Surabaya dan Jakarta
2. Pasar Internasional, yang meliputi:
 - Amerika Serikat
 - Belanda
 - Jerman
 - Jepang

4.2. Analisa Data

Analisa data dilakukan untuk mengetahui dan merencanakan jumlah kebutuhan tenaga kerja langsung pada bagian produksi produk kakao. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

4.2.1. Ramalan Penjualan untuk tahun 2001

Perusahaan harus mengetahui penjualan di tahun yang akan datang untuk bisa menentukan besarnya tingkat produksi dan jumlah kebutuhan tenaga kerja langsung di masa yang akan datang. Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk meramalkan penjualan di tahun 2001 adalah Metode Least Square. Data-data yang diperlukan dalam peramalan ini adalah data-data tentang volume penjualan pada 5 (lima) tahun terakhir, yaitu tahun 1996-2000. Formulasi perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b x$$

Dimana:

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Perhitungannya secara rinci dapat dilihat pada lampiran 1.

Dari hasil perhitungan pada lampiran 1 dapat diketahui ramalan penjualan kakao pada tahun 2001 adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Tren: } Y = a + b x$$

$$a = 413.923,8$$

$$b = 30.127,2$$

$$Y = a + b x$$

$$Y = 413.923,8 + 30.127,2 (5)$$

$$Y = 564.559,8 \text{ kg}$$

Daru perhitungan tersebut, eaka diketahui ramalan penjualan kakao untuk tahun 2001 adalah sebesar 564.559,8 kg.

4.2.2. Ramalan Persediaan

Untuk menghitung besarnya anggaran produksi untuk tahun 2001, maka perlu diketahui besarnya persediaan akhir 2001.

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Persediaan awal tahun 2000} = 12.073$$

$$\text{Persediaan akhir tahun 2000} = 22.806$$

$$\text{Tingkat persediaan rata-rata tahun 2000} = \frac{12.073 + 22.806}{2} = 17.439,5 \text{ kg}$$

$$\text{Volume penjualan tahun 2000} = 464.565$$

$$\text{Tingkat perputaran persediaan tahun 2000} = \frac{464.565}{17.439,5} = 26,6 \text{ kali}$$

Tingkat perputaran persediaan (ITO) tahun 2001 sama dengan ITO tahun 2000 yaitu 26,6 kali

$$\text{Rencana penjualan tahun 2001} = 564.559,8$$

$$\text{Tingkat persediaan rata-rata tahun 2001} = \frac{564.559,8}{26,6} = 21.224,05 \text{ kg}$$

$$\text{Tingkat persediaan akhir tahun 2001} = \frac{22.806 + x}{2} = 21.224,05$$

$$x = 19.642,1 \text{ kg}$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui persediaan akhir tahun 2001 sebesar 19.642,1 kg.

4.2.3. Anggaran Produksi

Setelah diketahui persediaan akhir tahun 2001 sebesar 19.642,1 kg dan penjualan tahun 2001 sebesar 564.559,8 kg, maka dapat dihitung besarnya anggaran produksi tahun 2001 adalah sebagai berikut:

Tabel 10
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Perhitungan Anggaran Produksi Kakao
Tahun 2001 (dalam kilogram)

No	Keterangan	Jumlah
1	Rencana penjualan	564.559,8
2	Rencana persediaan akhir	<u>19.642,1</u> +
3	Tingkat kebutuhan	584.201,9
4	Persediaan awal	<u>22.806</u> -
5	Anggaran produksi	561.395,9

Sumber Data: Tabel 7,8,9 dan lampiran 1,3

4.2.4. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dan pada waktu tertentu pula.

Perhitungan analisis beban kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11
PTPN XII (PERSERO) Kebun Renteng
Jumlah TKL Yang Dibutuhkan Berdasarkan WLA
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 2001

Bagian	Jumlah Produksi (unit) (a)	Waktu Standar (menit) (b)	Total Beban kerja (a)x(b)	Jam Kerja Tersedia (menit) (d)	Jumlah Kebutuhan TKL (e)=(c): (d)
Sortasi	561.395,9	2,981	1.673.521,178	114.057	14,67
Pengepakan	561.395,9	1,804	1.012.758,204	114.057	8,87

Sumber data: Lampiran 2,3,4

4.2.5. Tingkat Absensi

Absensi adalah kondisi yang terjadi karena seseorang tidak bisa hadir bekerja ketika jadwalnya untuk bekerja (Simamora, 1997:193). Oleh karena itu di dalam menganalisis jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan haruslah mempertimbangkan adanya tingkat absensi ini. Apabila tingkat absensi tinggi akan menyulitkan perusahaan dalam mencapai target produksi disebabkan hilangnya waktu kerja.

Besarnya tingkat absensi pada masing-masing bagian di perusahaan perkebunan PTPN XII Kebun Renteng dapat diketahui dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari Kary. Bekerja} + \text{Hari Kary. Tidak Bekerja}} \times 100 \%$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui rata-rata tingkat absensi untuk masing-masing bagian seperti terlihat pada tabel berikut ini, sedangkan perhitungan secara rinci dapat dilihat pada lampiran 5.

Tabel 12
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Perhitungan Tingkat Absensi
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 1996 – 2000 (dalam %)

Bagian	1996	1997	1998	1999	2000	Jumlah	Rata-rata
Sortasi	2,12	1,40	0,34	0,69	0,69	5,95	1,19
Pengepakan	1,40	0,69	0,69	1,76	0,34	4,88	0,97

Sumber data : Tabel 3,6 dan lampiran 5

Dari hasil perhitungan diketahui rata-rata tingkat absensi selama 5 (lima) tahun untuk masing-masing bagian produksi, adalah :

- 1,19 % untuk tenaga kerja bagian sortasi
- 0,97 % untuk tenaga kerja bagian pengepakan

Tingkat absensi untuk tahun 2001 diperkirakan sama dengan rata-rata tingkat absensi seperti pada perhitungan di tabel 12.

4.2.6. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja

Dalam penentuan jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan, tingkat perputaran tenaga kerja juga perlu diperhatikan. Sebab jumlah tenaga kerja langsung yang ada dalam perusahaan sering kali mengalami perubahan karena suatu hal tertentu.

Pergantian tenaga kerja terjadi karena penambahan tenaga kerja baru sebagai pengganti tenaga kerja yang keluar maupun penggandaan tenaga kerja baru oleh perusahaan. Tingkat pergantian (Replacement Rate) yang disebut juga sebagai Net Labour Turn Over adalah merupakan angka terkecil diantara tingkat penambahan (accession rate) dan tingkat pemutusan (separation rate) (Ranupandojo dan Husnan, 1997:36) :

$$\text{Accession Rate} = \frac{\text{Tenaga kerja yang masuk}}{\text{Tenaga kerja rata-rata}} \times 100 \%$$

$$\text{Separation Rate} = \frac{\text{Tenaga kerja yang keluar}}{\text{Tenaga kerja rata-rata}} \times 100 \%$$

Replacement Rate merupakan angka terkecil dari accession rate dan separation rate.

Tingkat perputaran tenaga kerja dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{TenagaKerjaRata - rata} = \frac{\text{TenagaKerjaAwal} + \text{TenagaKerjaAKhir}}{2}$$

$$\%LTO = \frac{\text{PergantianTenagaKerjaPerPeriode}}{\text{TenagaKerjaRata - rata}}$$

Adapun besarnya tingkat perputaran tingkat kerja ini (LTO) untuk masing-masing bagian produksi pada PTPN XII (Persero) Kebun Renteng seperti terlihat pada tabel di bawah ini, sedangkan perhitungan secara rinci dapat dilihat pada lampiran 6,7,8,9.

Tabel 13
PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Prosentase Kenaikan Perputaran Tenaga Kerja Langsung
Pada Bag. Sortasi dan Bag. Pengepakan
Tahun 1996 – 2000 (dalam %)

Tahun	Bagian Sortasi		Bagian Pengepakan	
	Prosentase LTO	% Kenaikan LTO	Prosentase LTO	% Kenaikan LTO
1996	6,25	-	10,52	-
1997	5,71	- 0,54	0	- 10,52
1998	8	2,29	0	0
1999	8,33	0,33	11,76	11,76
2000	14,81	6,48	0	-11,76
Jumlah		8,56		- 10,52
Rata-rata Kenaikan LTO		2,14		- 2,63

Sumber data : Tabel 4,lampiran 6,7,8,9

Prosentase LTO untuk tahun 2001 diketahui dengan menjumlahkan prosentase LTO tahun 2000 dengan rata-rata prosentase kenaikan LTO.

- Bagian Sortaasi = $14,81\% + 2,14\% = 16,95\%$.
- Bagian Pengepakan = $0\% + (-2,63\%) = - 2,63\%$.

4.2.7. Analisis Tenaga Kerja (Work Force Analysis)

Setelah mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap penentuan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan antara lain tingkat absensi tenaga kerja dan tingkat perputaran tenaga kerja, maka jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan pada tahun 2001 dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Ranupandojo dan Husnan, 1997:36):

$$WFA = WLA (1 + \% \text{ Absensi} + \% \text{ LTO})$$

Hasil perhitungan analisis tenaga kerja pada bagian sortasi dan bagian pengepakan kakao seperti nampak pada tabel berikut ini :

Tabel 14

PTPN XII (Persero) Kebun Renteng
Jumlah TKL Yang Dibutuhkan Berdasarkan WFA
Pada Bag. Sortasi dan bag. Pengepakan
Tahun 2001 (dalam orang)

No	Bagian	Kebutuhan TKL Berdasarkan WLA (orang)	Tingkat Absensi (%)	Tingkat LTO (%)	Jumlah Keht. TKL Berdasar WFA (orang)
1	Sortasi	14,67	1,19	16,95	17
2	Pengepakan	8,87	0,97	-2,63	9

Sumber data : Tabel 11 dan lampiran 9,10

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan pada tahun 2001 bagian sortasi sebanyak 17 orang dan pada bagian pengepakan sebanyak 9 orang.

Setelah dilakukan analisis jumlah tenaga kerja langsung yang menggunakan Work Force Analysis (WFA) diketahui bahwa terdapat perbedaan jumlah tenaga kerja langsung (TKL) pada bagian sortasi dan bagian pengepakan. Pada tingkat produksi sebelum dilakukan analisis, jumlah TKL untuk bagian sortasi sebesar 14 orang, sedangkan setelah dianalisis jumlah TKL sebesar 17 orang, sehingga terdapat selisih sebanyak 3 orang.

Untuk bagian pengepakan, jumlah TKL sebelum dianalisis sebesar 8 orang, sedangkan setelah dianalisis jumlah TKL bertambah 1 orang menjadi 9 orang.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada bab sebelumnya dan sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan sesuai dengan rencana produksi pada perusahaan perkebunan PTP Nusantara XII (Persero) Kebun Renteng, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Volume produksi kakao untuk tahun 2001 adalah sebesar 561.395,9 kg kakao.
2. Pada tingkat rencana produksi sebesar 561.395,9 kg kakao, jumlah tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk tahun 2001 pada masing-masing bagian produksi kakao adalah:
 - a. Bagian sortasi sebanyak 17 orang, sedangkan data yang ada pada perusahaan sebanyak 14 orang, sehingga terdapat selisih sebanyak 3 orang.
 - b. Bagian pengepakan sebanyak 9 orang, sedangkan data yang ada pada perusahaan sebanyak 8 orang, sehingga terdapat selisih sebanyak 1 orang.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka dapat disarankan kepada perusahaan bahwa:

- a. Untuk bagian sortasi tenaga kerjanya perlu ditambah sebanyak 3 orang agar rencana produksi pada tahun 2001 dapat dicapai,

- b. Menambah tenaga kerja langsung untuk bagian pengepakan sebanyak 1 orang agar rencana produksi tahun 2001 tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Edwin B. Flippo, 1995, Manajemen Personalia, Terjemahan Edisi 4, Mas'ud M., Jakarta, Erlangga
- F.X. Susanto, 1994, Tanaman Kakao Budidaya dan Pengolahan Hasil, Yogyakarta, Penerbit Kanisius
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri, 1996, Anggaran Perusahaan, Yogyakarta, BPFE
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1997, Manejemen Personalia, Yogyakarta, BPFE
- Henry Simamora, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, Yogyakarta, Penerbit STIE YKPN
- Husein Umar, 1998, Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Jakarta, PT.Gramedia Pustaka Utama
- Komaruddin, 1990, Pengadaan Personalia, Jakarta, Penerbit CV.Rajawali
- Mamik Suhartini, 1999, Analisis Penentuan Jumlah TKL Yang Optimal Dalam Kaitannya Dengan Pengendalian Biaya Pada PT.Pamenang Kediri, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember
- Malayu S.P. Hasibuan, 1993, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, CV. Haji Mas Agung
- Moch. Imron Rosyadi, 1997, Analisis Penentuan Kebutuhan TKL Dalam Upaya Mengantisipasi Kenaikan Volume Produksi Tahun 1997 Pada Pabrik Teh Kertowono (PTPN XII) Lumajang, Fakultas Ekonomi , Universitas Jember
- Sondang P. Siagian, 1998, Riset Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara
- Tumpal HS. Siregar, 1998, Budidaya Pengolahan dan Pemasaran Coklat, Jakarta, Penerbit Penebar Swadaya

LAMPIRAN

Lampiran 1: Ramalan Penjualan Tahun 2001

Tahun	Penjualan	X	X ²	XY
1996	351.447	-2	4	-702.894
1997	391.917	-1	1	-391.917
1998	394.737	0	0	0
1999	466.953	1	1	466.953
2000	464.565	2	4	929.130
Jumlah	2.069.619	0	10	301.272

Rumus:

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$a = \frac{2.069.619}{5}$$

$$= 413.923,8$$

$$b = \frac{301.272}{10}$$

$$= 30.127,2$$

$$Y = a + b x$$

$$= 413.923,8 + 30.127,2 (5)$$

$$= 413.923,8 + 150.636$$

$$= 564.559,8 \text{ kg}$$

Jadi ramalan penjualan tahun 2001 adalah sebesar 564. 559,8 kg

Lampiran 2: Perhitungan Rata-rata Hari Kerja Efektif tahun 1996-2000
Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan

1. Bagian Sortasi

Tahun 1996	: 283
Tahun 1997	: 285
Tahun 1998	: 287
Tahun 1999	: 283
Tahun 2000	: 287
Jumlah	: 1425

Rata-rata hari kerja untuk bagian sortasi = 285 hari

2. Bagian Pengepakan

Tahun 1996	: 283
Tahun 1997	: 285
Tahun 1998	: 287
Tahun 1999	: 283
Tahun 2000	: 287
Jumlah	: 1425

Rata-rata hari kerja untuk bagian pengepakan adalah 285 hari

Jam kerja efektif pada masing-masing bagian produksi selama 1 tahun perhitungannya adalah sebagai berikut:

1 minggu	: 40 jam kerja	1 minggu	: 6 hari kerja
1 hari	: 6,67 jam kerja	1 jam kerja	: 60 menit

Jadi jam kerja efektif tahun 1996-2000 adalah sebagai berikut:

- Bagian sortasi	: 6,67 jk x 60 menit x 285 hk = 114.057 menit
- Bagian pengepakan	: 6,67 jk x 60 menit x 285 hk = 114.057 menit

Lampiran 3: Perhitungan Waktu Standar yang Diperlukan Bagian Sortasi dan Pengepakan

Observasi	Waktu normal untuk TKL Bagian Sortasi				
	1996	1997	1998	1999	2000
1	2,72	2,70	2,72	2,70	2,70
2	2,70	2,70	2,70	2,68	2,72
3	2,72	2,72	2,73	2,70	2,73
4	2,72	2,73	2,75	2,70	2,72
5	2,68	2,72	2,70	2,72	2,7
Jumlah	13,54	13,57	13,6	13,50	13,57
Rata-rata	2,708	2,714	2,72	2,70	2,714

Rata-rata waktu normal untuk tenaga kerja langsung bagian sortasi adalah

$$\frac{2,708 + 2,714 + 2,72 + 2,70 + 2,714}{5} = 2,71$$

Waktu normal = 2,71 menit

Waktu cadangan 10 % x 2,71 = 0,271 + menit

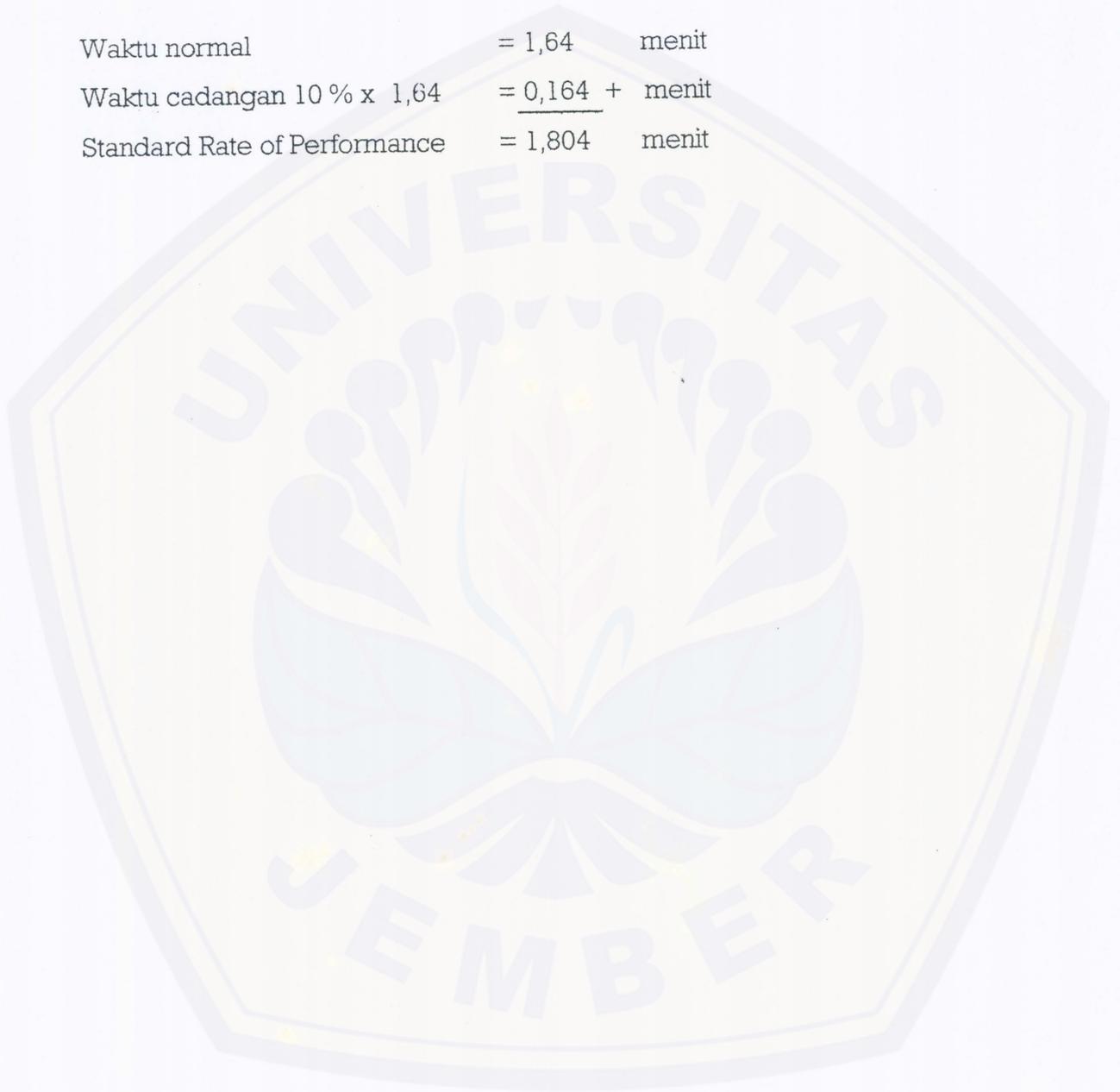
Standard Rate of Performance = 2,981 menit

Observasi	Waktu normal untuk TKL bagian pengepakan				
	1996	1997	1998	1999	2000
1	1,65	1,63	1,62	1,63	1,63
2	1,65	1,65	1,65	1,63	1,67
3	1,67	1,63	1,63	1,65	1,68
4	1,63	1,65	1,67	1,67	1,63
5	1,65	1,68	1,65	1,65	1,65
Jumlah	8,25	8,24	8,22	8,26	8,26
Rata-rata	1,65	1,648	1,644	1,652	1,652

Rata-rata waktu normal untuk TKL bagian pengepakan adalah:

$$\frac{1,65 + 1,648 + 1,644 + 1,652 + 1,652}{5} = 1,64$$

Waktu normal	= 1,64	menit
Waktu cadangan 10 % x 1,64	= <u>0,164</u> +	menit
Standard Rate of Performance	= 1,804	menit



Lampiran 4: Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Bagian Produksi dan Bagian Pengepakan Berdasarkan WLA Untuk Tahun 2001

Jumlah Produksi = 561.395,9 kg

Bagian sortasi = 561.395,9 kg

Bagian pengepakan = 561.395,9 kg

Bagian	Jumlah Produksi (unit) (a)	Waktu Standar (menit) (b)	Total Beban Kerja (c) = (a)x(b)	Jam Kerja Tersedia (menit) (d)	Jumlah Kebut. TKL (orang) (e)=(c):(d)
Sortasi	561.395,9	2,981	1.673.521,178	114.057	14,67
Pengepakan	561.395,9	1,804	1.012.758,204	114.057	8,87

Lampiran 5: Perhitungan Tingkat Absensi TKL Tahun 1996-2000 Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan

No.	Tahun	Tingkat absensi tenaga kerja langsung	
		Bagian Sortasi	Bagian Pengepakan
1	1996	2,12	1,40
2	1997	1,40	0,69
3	1998	0,34	0,69
4	1999	1,40	1,76
5	2000	0,69	0,34
Jumlah		5,95	4,88
Rata-rata		1,19	0,97

Perhitungannya:

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja yang hilang}}{\text{Jml Seluruh Hari Kerja Tersedia}} \times 100 \%$$

1. Bagian Sortasi

$$\text{Tahun 1996} = \frac{6}{282} \times 100 \% = 2,12 \%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{4}{284} \times 100 \% = 1,40 \%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{1}{287} \times 100 \% = 0,34 \%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{4}{284} \times 100 \% = 1,40 \%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{2}{286} \times 100 \% = 0,69 \%$$

Rata-rata tingkat absensi untuk tenaga kerja bagian sortasi adalah:

$$\frac{2,12 + 1,40 + 0,34 + 1,40 + 0,69}{5} = 1,19 \%$$

2. Bagian Pengepakan

$$\text{Tahun 1996} = \frac{4}{284} \times 100\% = 1,40\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{2}{286} \times 100\% = 0,69\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{2}{286} \times 100\% = 0,69\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{5}{283} \times 100\% = 1,76\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{1}{287} \times 100\% = 0,34\%$$

Rata-rata tingkat absensi untuk tenaga kerja bagian pengepakan adalah:

$$\frac{1,40 + 0,69 + 0,69 + 1,76 + 0,34}{5} = 0,97\%$$

Lampiran 6: Perhitungan Tenaga Kerja Akhir Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000

Jumlah Tenaga Kerja Akhir = Jumlah TK Awal - Jumlah TK yang Keluar +
Jumlah TK yang Masuk

1. Bagian Sortasi

$$\text{Tahun 1996} = 16 - 1 + 1 = 16$$

$$\text{Tahun 1997} = 18 - 2 + 1 = 17$$

$$\text{Tahun 1998} = 12 - 1 + 2 = 13$$

$$\text{Tahun 1999} = 12 - 1 + 1 = 12$$

$$\text{Tahun 2000} = 14 - 3 + 2 = 13$$

2. Bagian Pengepakan

$$\text{Tahun 1996} = 9 - 1 + 2 = 10$$

$$\text{Tahun 1997} = 8 - 1 + 0 = 7$$

$$\text{Tahun 1998} = 7 - 0 + 1 = 8$$

$$\text{Tahun 1999} = 8 - 1 + 2 = 9$$

$$\text{Tahun 2000} = 8 - 1 + 0 = 7$$

Lampiran 7: Perhitungan Tenaga Kerja Rata-rata pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000

$$\text{Tenaga Kerja Rata-rata} = \frac{\text{TK Awal} + \text{TK Akhir}}{2}$$

1. Bagian Sortasi

$$\text{Tahun 1996} = \frac{16 + 16}{2} = 16$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{18 + 17}{2} = 17,5$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{12 + 13}{2} = 12,5$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{12 + 12}{2} = 12$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{14 + 13}{2} = 13,5$$

2. Bagian Pengepakan

$$\text{Tahun 1996} = \frac{9 + 10}{2} = 9,5$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{8 + 7}{2} = 7,5$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{7 + 8}{2} = 7,5$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{8 + 9}{2} = 8,5$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{8 + 7}{2} = 7,5$$

Lampiran 8: Perhitungan Replacement Rate (Net Labour Turn Over) Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996-2000

A. Accession Rate

1. Bagian Sortasi

$$\text{Tahun 1996} = \frac{1}{16} \times 100\% = 6,25\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{1}{17,5} \times 100\% = 5,71\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{2}{12,5} \times 100\% = 16\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{1}{12} \times 100\% = 8,33\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{2}{13,5} \times 100\% = 14,81\%$$

2. Bagian Pengepakan

$$\text{Tahun 1996} = \frac{2}{9,5} \times 100\% = 21,05\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{1}{7,5} \times 100\% = 13,33\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{2}{8,5} \times 100\% = 23,52\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 0\%$$

B. Separation Rate

1. Bagian Sortasi

$$\text{Tahun 1996} = \frac{1}{16} \times 100\% = 6,25\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{2}{17,5} \times 100\% = 11,42\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{1}{12,5} \times 100\% = 8\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{1}{12} \times 100\% = 8,33\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{3}{13,5} \times 100\% = 22,22\%$$

2. Bagian Pengepakan

$$\text{Tahun 1996} = \frac{1}{9,5} \times 100\% = 10,52\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{1}{7,5} \times 100\% = 13,33\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{1}{8,5} \times 100\% = 11,76\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 13,33\%$$

C. Replacement Rate

1. Bagian Sortasi

$$\text{Tahun 1996} = \frac{1}{16} \times 100\% = 6,25\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{1}{17,5} \times 100\% = 5,71\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{1}{12,5} \times 100\% = 8\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{1}{12} \times 100\% = 8,33\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{2}{13,5} \times 100\% = 14,81\%$$

3. Bagian Pengepakan

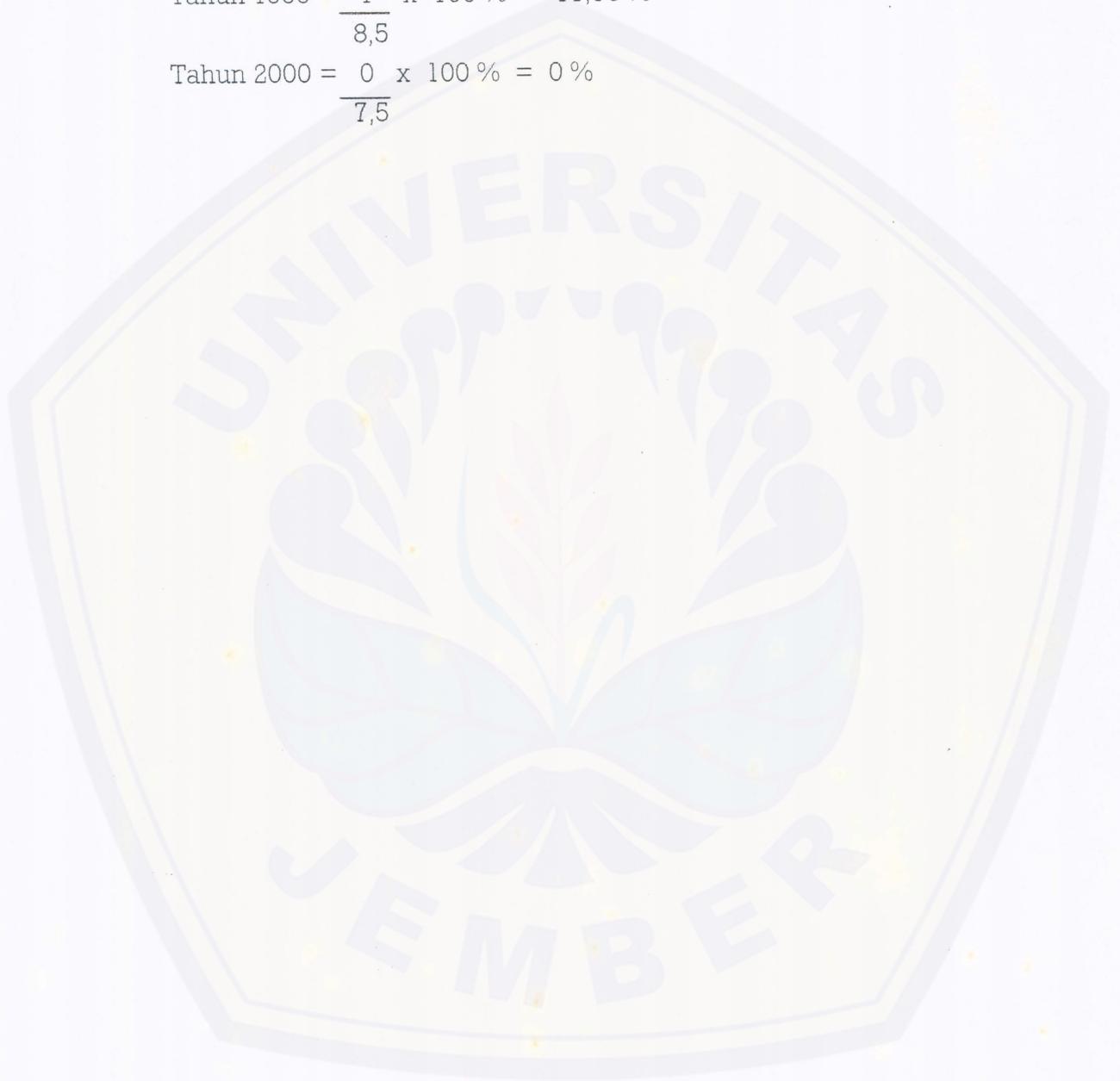
$$\text{Tahun 1996} = \frac{1}{9,5} \times 100\% = 10,52\%$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{1}{8,5} \times 100\% = 11,76\%$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{0}{7,5} \times 100\% = 0\%$$



Lampiran 9: Perhitungan Prosentase Kenaikan LTO Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan Tahun 1996 – 2000 (dalam %)

Tahun	Bagian Sortasi		Bagian Pengepakan	
	% LTO	% Kenaikan LTO	% LTO	% Kenaikan LTO
1996	6,25	-	10,52	-
1997	5,71	- 0,54	0	- 10,52
1998	8	2,29	0	0
1999	8,33	0,33	11,76	11,76
2000	14,81	6,48	0	-11,76
Jumlah	43,1	8,56	22,28	- 10,52
Rata-rata Kenaikan LTO		2,14		- 2,63

Perhitungannya:

- * % Kenaikan LTO Tahun 1997 = % LTO Tahun 1997 - % LTO Tahun 1996
- * % Kenaikan LTO Tahun 1998 = % LTO Tahun 1998 - % LTO Tahun 1997
- * % Kenaikan LTO Tahun 1999 = % LTO Tahun 1999 - % LTO Tahun 1998
- * % Kenaikan LTO Tahun 2000 = % LTO Tahun 2000 - % LTO Tahun 1999
- Untuk Tahun 2001 % LTO diketahui dengan menjumlahkan % LTO Tahun 2000 dengan rata-rata % kenaikan LTO yaitu :
 - Bagian sortasi = 14,81 % + 2,14 % = 16,95 %
 - Bagian Pengepakan = 0 % + (-2,63 %) = - 2,63 %

Lampiran 10 : Penghitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan WFA
Pada Bagian Sortasi dan Pengepakan. Tahun 2001

Bagian	Kebut. TKL Berdasarkan WLA (orang)	Tingkat Absensi (%)	Tingkat LTO (%)	Jumlah Kebut. TKL Berdasarkan WFA (orang)
Sortasi	14,67	1,19	16,95	17
Pengepakan	8,87	0,97	- 2,63	9

Perhitungannya :

$$WFA = WLA (1 + \% \text{ Absensi} + \% \text{ LTO})$$

1. Bagian Sortasi

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

$$WFA = 14,67 + (1,19 \% \times 14,67) + (16,95 \% \times 14,67)$$

$$WFA = 14,67 + 0,174 + 2,48$$

$$WFA = 17,324$$

$$WFA = 17 \text{ orang}$$

2. Bagian Pengepakan

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

$$WFA = 8,87 + (0,97 \% \times 8,87) + (- 2,63 \% \times 8,87)$$

$$WFA = 8,87 + 0,08 - 0,23$$

$$WFA = 8,72$$

$$WFA = 9 \text{ orang}$$