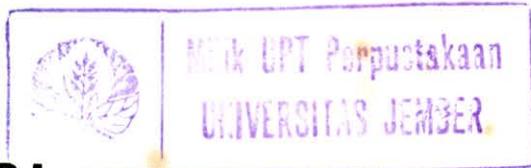


PENENTUAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA LANGSUNG
DALAM KAITANNYA DENGAN
EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
PADA PERUSAHAAN BERAS PT. ZEBRA AGRINDO UTAMA
DI JEMBER



SKRIPSI

diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember



Oleh
ABDILAH MUMPUNI
97 - 2198

Pembimbing I
Drs. MATNUR HARYONO

Pembimbing II :
Drs. DJOKO POERNOMO, M.Si

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Th. 2001

Asal	Madiah	Klass
	Persekolahan	658.3
Terima Tanggal	16 OCT 2001	MUM
No. Induk	10236747	φ

S

MOTTO

Rencana tidak berarti apa-apa, perencanaan adalah segalanya.

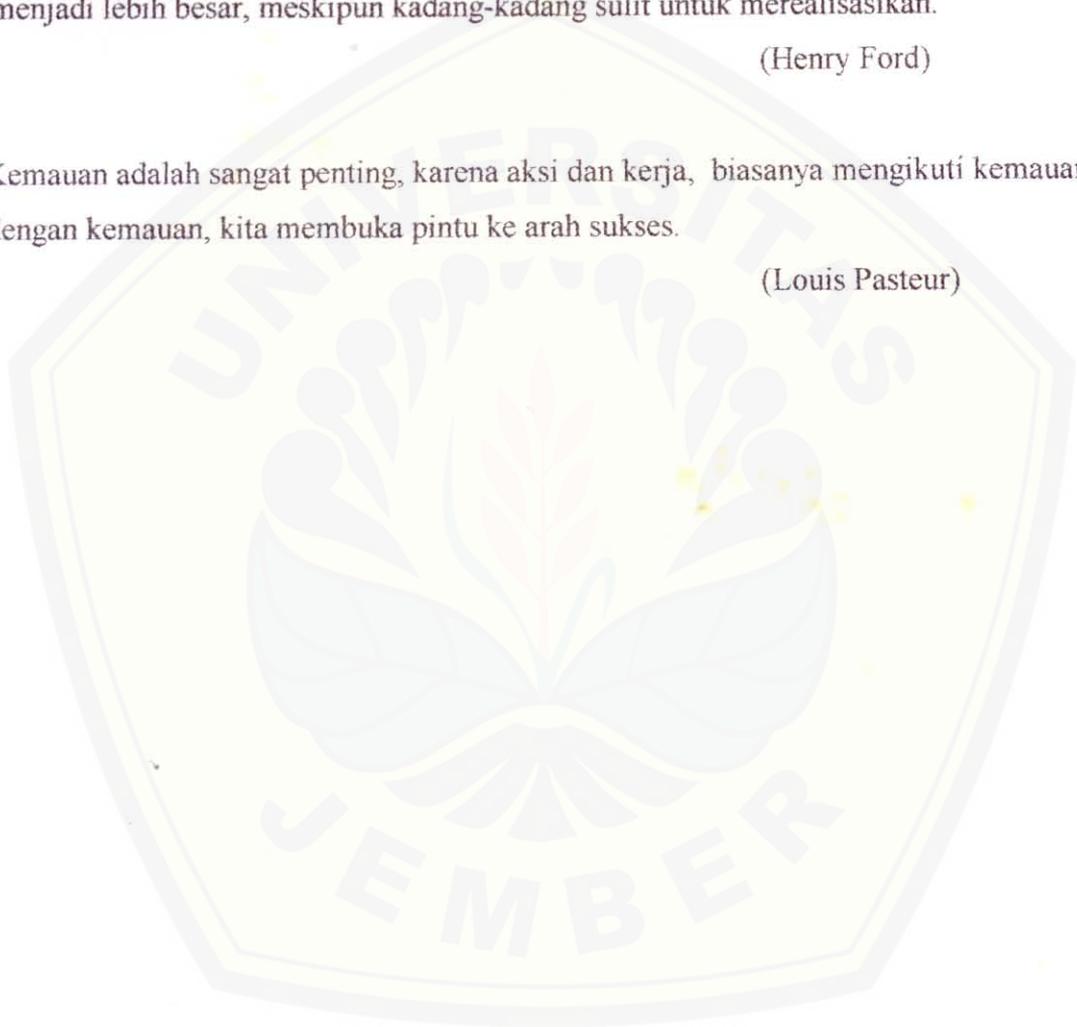
(Dwight D. Eisenhower)

Hidup merupakan satu seri pengalaman, setiap pengalaman akan membuat kita menjadi lebih besar, meskipun kadang-kadang sulit untuk merealisasikan.

(Henry Ford)

Kemauan adalah sangat penting, karena aksi dan kerja, biasanya mengikuti kemauan; dengan kemauan, kita membuka pintu ke arah sukses.

(Louis Pasteur)



Kupersembahkan karya kecilku ini kepada

- ♥ *Ayahanda Sukidjan dan ibunda Suprihatin yang senantiasa memberi bisikan-bisikan do'a, belaian kasih sayang dan cinta serta harapan-harapan. Semua ini menjadi semangat hidup dan dorongan yang besar bagi ananda.*
- ♥ *Kakanda Mei Artati dan adinda Abhi Praya Mahardika yang selalu memberi tempat untuk bermanja, bercanda, bercerita dan berbagi rasa.*
- ♥ *Almamater yang kubanggakan.*

Lembar Pengesahan

Diterima dan dipertahankan di depan Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

Pada

Hari : Kamis
Tanggal : 13 September 2001
Pukul : 10.00 WIB
Tempat : FISIP

Panitia Penguji

Ketua

Drs. Fadholi Sa'id, SU

NIP. 130 531 977

Sekretaris

Drs. Matnur Haryono

NIP. 130 531 992

Anggota

1. Drs. Rudy Eko Pramono, MSi
2. Drs. Akhmad Toha, MSi
3. Drs. Djoko Poernomo, MSi

1.

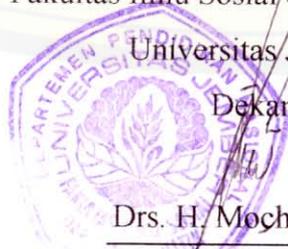
2.

3.

Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dekan



Drs. H/Moch. Toerki

NIP. 130 524 832

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan hidayahnya, sehingga skripsi yang berjudul “Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung dalam Kaitannya dengan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama” dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa shalawat serta salam kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan ke jaman penerangan. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata satu pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Keberhasilan penulisan proposal skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan rasa hormat yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Moch Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
2. Bapak Drs. Mud'har Syarifuddin, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi
3. Bapak Drs. Totok Supriyanto selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
4. Bapak Drs. Matnur Haryono selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu dalam penulisan proposal skripsi ini
5. Bapak Drs. Djoko Poernomo, MSi selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu dalam penulisan proposal skripsi ini.
6. Bapak Fadholi Sa'id, SU selaku dosen wali yang telah banyak memberikan petunjuk dan arahan kepada penulis mulai awal masuk menjadi mahasiswa di Universitas Jember.
7. Pimpinan perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama di Jember yang telah memberikan ijin untuk penelitian dalam rangka penulisan skripsi ini.

8. Bapak Akhmad Hidayat selaku Manajer Pemasaran beserta para staf dan karyawan yang telah banyak membantu dan memberikan informasi kepada penulis selama penelitian.
9. Seluruh dosen dan karyawan di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
10. Teman-teman “Tanjung 21” : mbak Rian, mbak Iis, Puji, Ni’a, Ida, Lilis serta adik-adikku semua, hari-hari penuh canda-tawa dan kebersamaan yang telah kita lewati tidak akan kulupa.
11. Tutik, Halim, Tanti, Ike, Atik, Iin, Ida, Erna, Irma, Hemmy, serta segenap keluarga besar AdBis ’97 FISIP UNEJ yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan, dukungan, kekompakan, kebersamaan, informasi dan segalanya selama kita bersama.
12. Teman-temanku KKN 44 desa Cakru : Kikik, Yuni, Ninis, Umi, Afid, Hariono, Bonny, Eko dan Rere, masa-masa indah itu takkan kulupa.
13. Semua crew Bamboo Leo: mas Gepeng, mas Anto, mas Edi, mas Imam, terima kasih atas segala bantuannya.
14. Segala pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Amin.

Jember, September 2001

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan	4
1.3 Tujuan dan Manfaat.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
1.4 Landasan Teori	6
1.4.1 Pengertian Tenaga Kerja.....	6
1.4.2 Jenis dan Sifat Tenaga Kerja.....	6
1.4.3 Pengadaan Tenaga Kerja.....	7
a. Mutu Tenaga Kerja	8
b. Jumlah Karyawan yang Diperlukan.....	9
1.4.4 Ramalan Penjualan.....	10
1.4.5 Anggaran Produksi	12
1.4.6 Biaya Tenaga Kerja Langsung	15
1.4.7 Hubungan Penentuan Tenaga Kerja Langsung dengan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	16

1.5	Operasionalisasi Konsep	17
1.5.1	Ramalan Penjualan.....	17
1.5.2	Anggaran Produksi.....	18
1.5.3	Kebutuhan Tenaga Kerja	18
1.6	Metode Penelitian.....	19
1.6.1	Tahap Persiapan.....	20
1.6.2	Tahap Pengumpulan Data.....	20
1.6.3	Tahap Analisis Data.....	21
1.6.4	Tahap Penarikan Kesimpulan	23
II	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
2.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	24
2.2	Lokasi Perusahaan.....	25
2.3	Struktur Organisasi.....	25
2.4	Ketenagakerjaan	29
2.4.1	Jenis dan Jumlah Tenaga Kerja	29
2.4.2	Hari Kerja dan Pembagian Kerja.....	31
2.4.3	Sistem Penggajian.....	33
2.4.4	Fasilitas dan Jaminan Sosial	33
2.5	Proses Produksi.....	33
2.6	Jenis dan Macam Produk yang Dihasilkan.....	37
2.7	Volume Produksi	37
2.8	Pemasaran.....	38
2.8.1	Daerah Pemasaran	38
2.8.2	Segmen Pasar.....	38
2.8.3	Pesaing.....	38
2.8.4	Saluran Distribusi	38
2.9	Volume Penjualan	39

III.	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
3.1	Peramalan Penjualan Tahun 2001	41
3.2	Menentukan Anggaran Produksi Tahun 2001	42
3.3	Menentukan Waktu Standart	43
3.4	Menentukan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Beban Kerja/Work Load Analysis (WLA).....	44
3.5	Menentukan Tingkat Absensi Pekerja.....	46
3.6	Menentukan Tingkat Perputaran Tenaga Kerja Langsung.....	47
3.7	Menentukan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Work Force Analysis (WFA)	48
3.8	Menentukan Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	50
IV	KESIMPULAN DAN SARAN	
4.1	Kesimpulan.....	54
4.1.1	Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Work Force Analysis (WFA).....	54
4.1.2	Menentukan Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	55
4.2	Saran.....	55
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

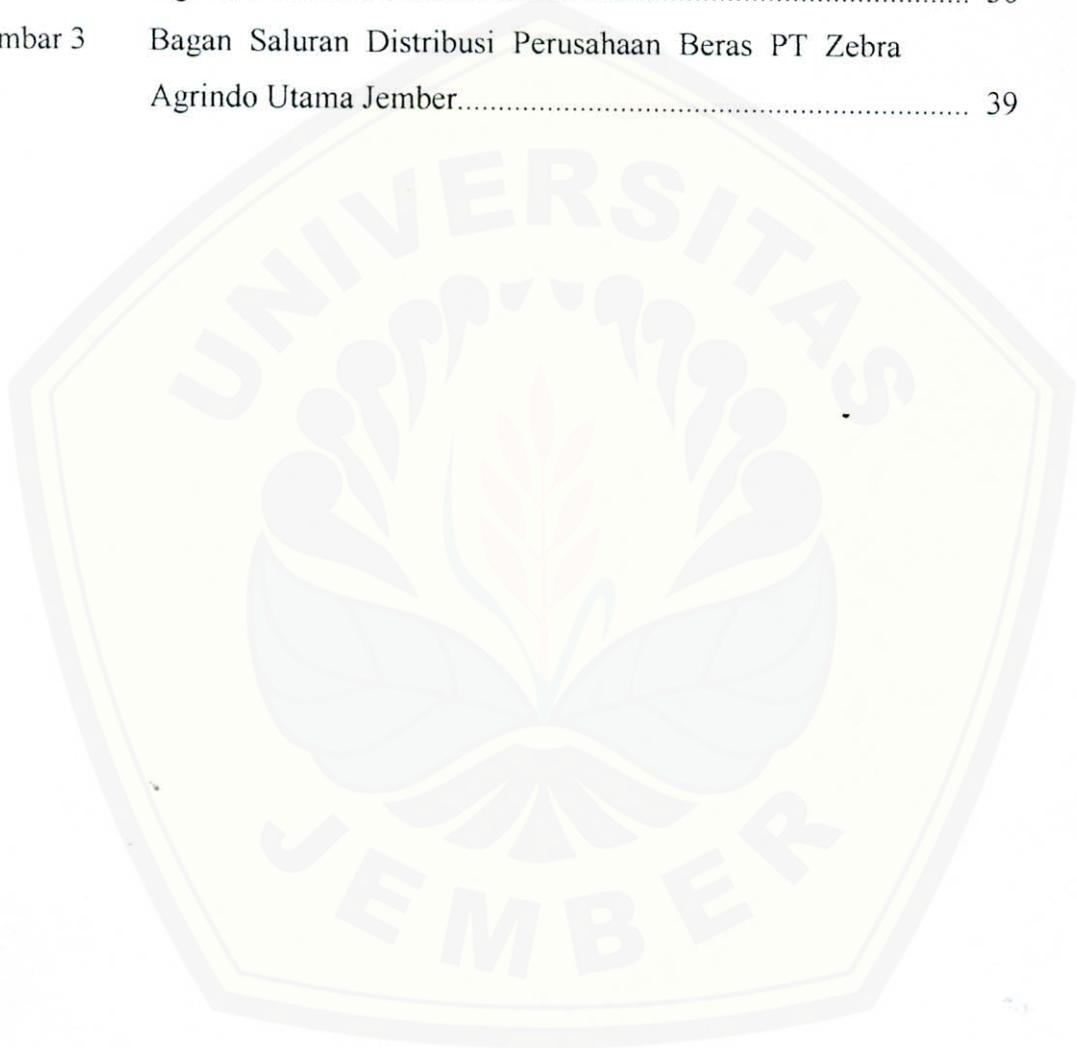
DAFTAR TABEL

Tabel 1	Volume Penjualan Pesaing Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2000	3
Tabel 2	Jumlah Tenaga Kerja Langsung pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000.....	30
Tabel 3	Tenaga Kerja Pengganti pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000	31
Tabel 4	Jumlah Hari Kerja per Tahun pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000.....	32
Tabel 5	Jumlah Hari Kerja yang Hilang pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000.....	32
Tabel 6	Volume Produksi Tahun 1996 – 2000	37
Tabel 7	Volume Penjualan Tahun 1996 – 2000.....	39
Tabel 8	Ramalan Penjualan pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000	41
Tabel 9	Jumlah Persediaan Barang Jadi pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000.....	42
Tabel 10	Waktu Standart pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000	44
Tabel 11	Hasil Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Beban Kerja pada Masing-masing Bagian di Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2000.....	45
Tabel 12	Hasil Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Beban Kerja pada Masing-masing Bagian di Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2001.....	46

Tabel 13	Hasil Perhitungan Tingkat Absepsi Tenaga Kerja Langsung pada Masing-masing Bagian di Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000	46
Tabel 14	Hasil Perhitungan Tingkat Perputaran Tenaga Kerja Langsung pada Masing-masing Bagian di Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 – 2000	47
Tabel 15	Hasil Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Work Force Analysis (WFA) pada Masing-masing Bagian di Perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2000	49
Tabel 16	Hasil Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Work Force Analysis (WFA) pada Masing-masing Bagian di Perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2001	49
Tabel 17	Perhitungan Selisih Jumlah Tenaga Kerja Langsung yang Sesungguhnya dengan Jumlah Tenaga Kerja yang Seharusnya pada Masing-masing Bagian di Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2000	50
Tabel 18	Perhitungan Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 2000	52
Tabel 19	Hasil Analisis Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Di Jember Tahun 2000	53

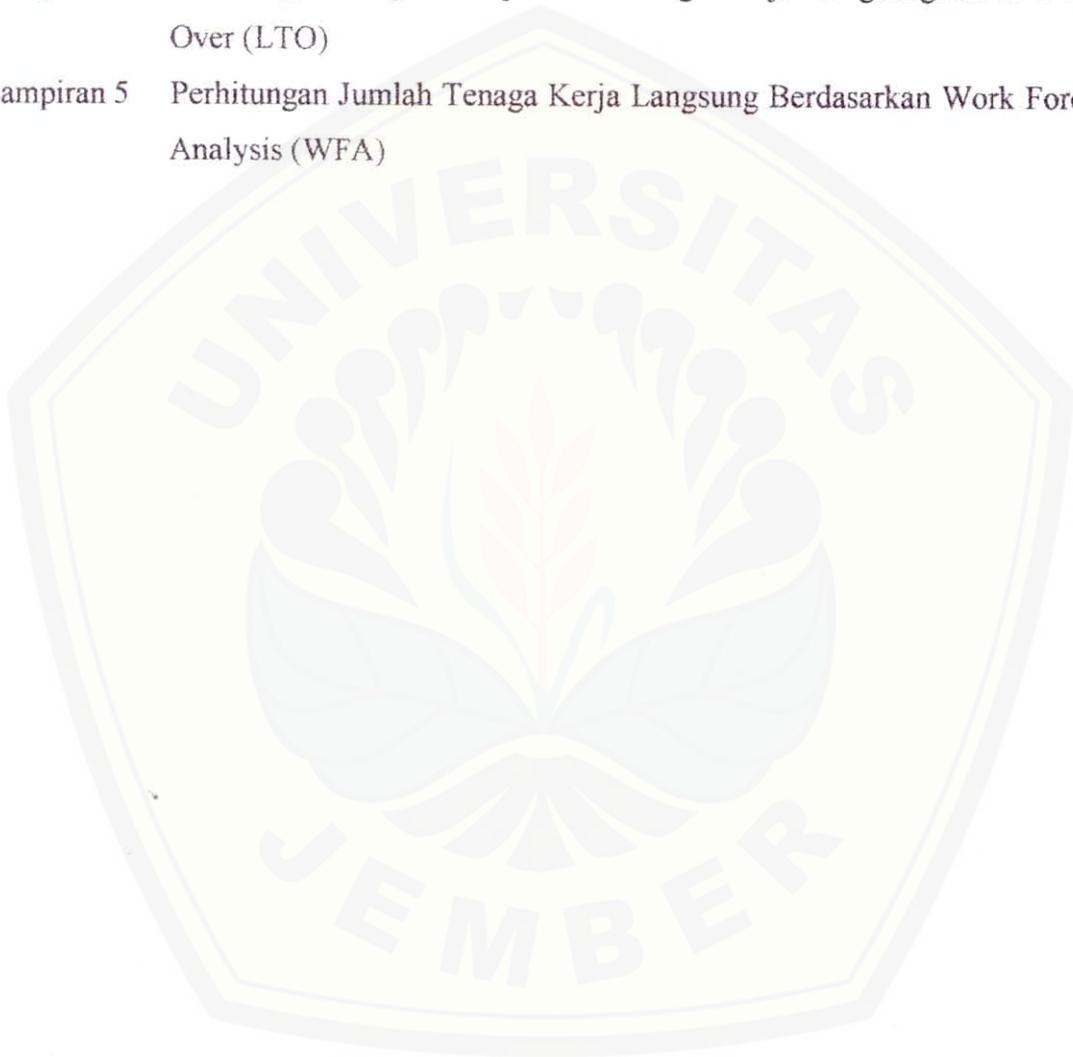
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Struktur Organisasi Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember.....	26
Gambar 2	Bagan Proses Produksi Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember.....	36
Gambar 3	Bagan Saluran Distribusi Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Jember.....	39



LAMPIRAN

- Lampiran 1 Perhitungan Waktu Standart
- Lampiran 2 Perhitungan Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung
- Lampiran 3 Perhitungan Tingkat Absensi
- Lampiran 4 Perhitungan Tingkat Perputaran Tenaga Kerja Langsung/Labor Turn Over (LTO)
- Lampiran 5 Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Work Force Analysis (WFA)



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti berorientasi pada keuntungan yaitu ingin memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya. Pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan berupa biaya-biaya yang timbul akibat penggunaan faktor-faktor produksi yang digunakan oleh perusahaan itu. Faktor-faktor produksi itu antara lain tenaga kerja (*man*), mesin (*machine*), modal (*money*), bahan (*material*), dan metode (*method*). Faktor-faktor produksi itu harus digunakan dan dimanfaatkan dengan seefektif dan seefisien mungkin sehingga dapat tercapai efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan.

Efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan terutama perusahaan manufacturing harus dapat tercapai. Hal ini dapat tercapai dengan adanya pengelolaan faktor-faktor produksi dengan baik. Faktor tenaga kerja (*man*) atau sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus mendapat perhatian dari perusahaan. Karena tenaga kerja merupakan penggerak atau pengelola faktor-faktor produksi yang ada. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus mendapatkan perhatian untuk menjamin adanya kelancaran proses produksi.

Pada umumnya tenaga kerja yang ada di perusahaan dibagi menjadi dua yaitu tenaga kerja langsung (*direct labor*) dan tenaga kerja tidak langsung (*indirect labor*). Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang langsung berhubungan dengan proses produksi. Sedangkan tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak langsung berhubungan dengan proses produksi. Jadi penentuan tenaga kerja langsung sangat diperlukan karena berhubungan dengan kelancaran proses produksi. Apabila proses produksi dapat berjalan dengan lancar maka produk yang dihasilkan akan semakin banyak dan dapat memenuhi permintaan pasar.

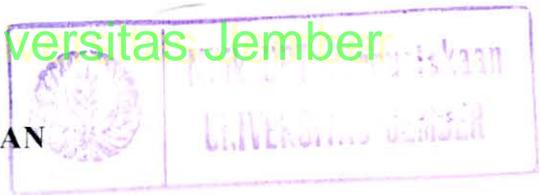
Pemenuhan tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan tidak sekedar menyediakan tenaga kerja untuk menjaga kelancaran proses produksi saja. Akan tetapi dalam pemenuhan tenaga kerja tersebut harus memperhatikan kebutuhan tenaga kerja yang optimal sehingga target produksi dari perusahaan

dapat terpenuhi. Selain itu, dengan adanya penentuan tenaga kerja tersebut maka perusahaan dapat meminimalkan biaya tenaga kerja yang akhirnya dapat menimbulkan efisiensi di perusahaan itu.

Penentuan tenaga kerja sangat penting karena pemenuhan tenaga kerja dalam jumlah yang besar maupun kecil akan membawa akibat bagi perusahaan. Jika jumlah tenaga kerja terlalu besar, akan menyulitkan perusahaan dalam hal pengawasan serta koordinasi terhadap tenaga kerja itu. Selain itu, biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan akan menjadi besar. Akan tetapi tenaga kerja yang besar juga dapat menguntungkan perusahaan karena proses produksi akan semakin cepat sehingga produk akan segera dapat dilempar ke pasar. Sedangkan bila tenaga kerja terlalu sedikit akan mengakibatkan terganggunya proses produksi. Target produksi dari perusahaan tidak bisa terpenuhi, demikian juga permintaan pasarnya. Apabila permintaan produk ini banyak maka perusahaan akan mengalami kerugian yang besar karena tidak lancarnya proses produksi tersebut. Untuk itu, penentuan terhadap tenaga kerja harus mendapat perhatian dari perusahaan.

Penentuan tenaga kerja langsung berkaitan erat dengan rencana produksi yang telah dibuat oleh perusahaan. Dengan adanya penentuan tenaga kerja langsung maka akan dapat memberikan efisiensi pada perusahaan. Jadi tenaga kerja langsung dapat ditentukan sesuai dengan rencana produksi perusahaan, sehingga di perusahaan tersebut tidak akan ada kelebihan tenaga kerja langsung yang hanya akan memperbesar biaya tenaga kerja langsung tersebut. Untuk itu ada suatu kebijaksanaan dari perusahaan dalam menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang optimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk melaksanakan proses produksi yang telah direncanakan.

Penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung untuk waktu yang akan datang dapat dilakukan dengan menggunakan analisis kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan *Work Force Analysis* (WFA). Analisis ini mempertimbangkan hal-hal yaitu kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan beban kerja, tingkat perputaran tenaga kerja langsung dan tingkat absensi tenaga kerja langsung. Tetapi, sebelumnya perusahaan harus melakukan peramalan penjualan serta



1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti berorientasi pada keuntungan yaitu ingin memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya. Pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan berupa biaya-biaya yang timbul akibat penggunaan faktor-faktor produksi yang digunakan oleh perusahaan itu. Faktor-faktor produksi itu antara lain tenaga kerja (*man*), mesin (*machine*), modal (*money*), bahan (*material*), dan metode (*method*). Faktor-faktor produksi itu harus digunakan dan dimanfaatkan dengan seefektif dan seefisien mungkin sehingga dapat tercapai efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan.

Efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan terutama perusahaan manufacturing harus dapat tercapai. Hal ini dapat tercapai dengan adanya pengelolaan faktor-faktor produksi dengan baik. Faktor tenaga kerja (*man*) atau sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus mendapat perhatian dari perusahaan. Karena tenaga kerja merupakan penggerak atau pengelola faktor-faktor produksi yang ada. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus mendapatkan perhatian untuk menjamin adanya kelancaran proses produksi.

Pada umumnya tenaga kerja yang ada di perusahaan dibagi menjadi dua yaitu tenaga kerja langsung (*direct labor*) dan tenaga kerja tidak langsung (*indirect labor*). Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang langsung berhubungan dengan proses produksi. Sedangkan tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak langsung berhubungan dengan proses produksi. Jadi penentuan tenaga kerja langsung sangat diperlukan karena berhubungan dengan kelancaran proses produksi. Apabila proses produksi dapat berjalan dengan lancar maka produk yang dihasilkan akan semakin banyak dan dapat memenuhi permintaan pasar.

Pemenuhan tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan tidak sekedar menyediakan tenaga kerja untuk menjaga kelancaran proses produksi saja. Akan tetapi dalam pemenuhan tenaga kerja tersebut harus memperhatikan kebutuhan tenaga kerja yang optimal sehingga target produksi dari perusahaan

dapat terpenuhi. Selain itu, dengan adanya penentuan tenaga kerja tersebut maka perusahaan dapat meminimalkan biaya tenaga kerja yang akhirnya dapat menimbulkan efisiensi di perusahaan itu.*

Penentuan tenaga kerja sangat penting karena pemenuhan tenaga kerja dalam jumlah yang besar maupun kecil akan membawa akibat bagi perusahaan. Jika jumlah tenaga kerja terlalu besar, akan menyulitkan perusahaan dalam hal pengawasan serta koordinasi terhadap tenaga kerja itu. Selain itu, biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan akan menjadi besar. Akan tetapi tenaga kerja yang besar juga dapat menguntungkan perusahaan karena proses produksi akan semakin cepat sehingga produk akan segera dapat dilempar ke pasar. Sedangkan bila tenaga kerja terlalu sedikit akan mengakibatkan terganggunya proses produksi. Target produksi dari perusahaan tidak bisa terpenuhi, demikian juga permintaan pasarnya. Apabila permintaan produk ini banyak maka perusahaan akan mengalami kerugian yang besar karena tidak lancarnya proses produksi tersebut. Untuk itu, penentuan terhadap tenaga kerja harus mendapat perhatian dari perusahaan.

Penentuan tenaga kerja langsung berkaitan erat dengan rencana produksi yang telah dibuat oleh perusahaan. Dengan adanya penentuan tenaga kerja langsung maka akan dapat memberikan efisiensi pada perusahaan. Jadi tenaga kerja langsung dapat ditentukan sesuai dengan rencana produksi perusahaan, sehingga di perusahaan tersebut tidak akan ada kelebihan tenaga kerja langsung yang hanya akan memperbesar biaya tenaga kerja langsung tersebut. Untuk itu ada suatu kebijakan dari perusahaan dalam menentukan jumlah tenaga kerja langsung yang optimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk melaksanakan proses produksi yang telah direncanakan.

Penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung untuk waktu yang akan datang dapat dilakukan dengan menggunakan analisis kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan *Work Force Analysis* (WFA). Analisis ini mempertimbangkan hal-hal yaitu kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan beban kerja, tingkat perputaran tenaga kerja langsung dan tingkat absensi tenaga kerja langsung. Tetapi, sebelumnya perusahaan harus melakukan peramalan penjualan serta

perencanaan produksi. Penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung ini juga diperlukan oleh perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama.

PT. Zebra Agrindo Utama merupakan salah satu perusahaan beras yang ada di Jember yang berkedudukan di Jalan M.H. Thamrin 11-13 Kalisat Jember. Perusahaan ini mulai berdiri pada tahun 1970. Pada awalnya perusahaan ini melakukan usaha di bidang penggilingan jagung dan mulai tahun 1975 berubah menjadi penggilingan beras hingga sekarang ini perusahaan tetap melakukan usaha tersebut. Perusahaan ini sudah dapat dikatakan sebagai perusahaan yang besar dengan jumlah tenaga kerja mencapai 147 orang. Pada pasar yang sejenis perusahaan ini juga termasuk perusahaan beras yang besar di antara para pesaingnya. Pesaing lokal dari PT. Zebra Agrindo Utama antara lain perusahaan beras cap Dua Putra, Cobra, Kelinci dan Pisang Timur. Pesaing-pesaing ini masih di wilayah Jember saja. Data mengenai volume penjualan untuk tahun 2000 dari pesaing PT Zebra Agrindo Utama adalah sebagai berikut

Tabel 1. Volume Penjualan Pesaing Perusahaan Beras PT Zebra Agrindo Utama Tahun 2000

Merk Beras	Volume Penjualan (ton)
Dua Putra	14.704,611
Cobra	19.158,032
Kelinci	16.931,630
Pisang Timur	13.820,247

Sumber Data : PT Zebra Agrindo Utama Jember

PT. Zebra Agrindo Utama ini masih mempunyai pesaing-pesaing lain yang berasal dari luar kota karena perusahaan ini melakukan pemasaran di luar kota Jember sehingga pesaingnya bertambah banyak. Daerah pemasaran dari PT. Zebra Agrindo Utama meliputi wilayah Jember, Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi, Lumajang, Malang, Surabaya, Jakarta serta Irian Jaya.

Perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama melakukan produksi secara massa, artinya perusahaan ini melakukan produksi berdasarkan permintaan pasar bukan berdasarkan pesanan. Untuk mengetahui permintaan pasar akan produk di masa

yang akan datang maka perusahaan ini melakukan perencanaan produksi sehingga perusahaan dapat memperkirakan jumlah produk yang akan diproduksinya. Selain itu, perencanaan produksi dilakukan untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerjanya. Apabila dari rencana produksi itu diketahui bahwa permintaan akan produk di masa yang akan datang meningkat maka perusahaan dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerjanya. Untuk itu perlu adanya suatu kebijaksanaan dari perusahaan dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja langsungnya. Penentuan tenaga kerja langsung inimerupakan suatu upaya untuk menciptakan efisiensi biaya tenaga kerja langsung yang ada dalam perusahaan.

1.2 Permasalahan

Suatu permasalahan pasti muncul dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan termasuk juga kegiatan di perusahaan. Masalah-masalah yang timbul tersebut dapat menghambat penyelesaian kegiatan-kegiatan yang ada. Bahkan masalah-masalah itu kadang-kadang sulit diatasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai. Oleh karena itu, setiap permasalahan harus segera diatasi dengan cara melakukan penelitian terhadap permasalahan tersebut dan menganalisis penyebab masalah serta mencari pemecahannya. Seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1993 : 22) bahwa masalah merupakan bagian dari “kebutuhan” seseorang untuk dipecahkan.

Untuk memperjelas masalah yang sedang dihadapi dalam suatu penelitian, harus dibuat perumusan masalah. Rumusan masalah ini akan memperjelas dan mempermudah dalam menentukan arah pembahasan untuk memecahkan masalah. Menurut Arikunto (1993 :47), di dalam perumusan masalah ini, peneliti mengajukan pertanyaan terhadap dirinya tentang hal-hal yang akan dicari jawabnya melalui kegiatan penelitian. Jadi perumusan masalah ini dibuat dalam bentuk kalimat tanya.

Dari hasil pengamatan pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama, diketahui adanya suatu permasalahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Masalah itu berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Tenaga

kerja langsung yang ada dalam perusahaan beras ini merupakan tenaga kerja lokal. Jadi perusahaan ini mudah dalam pencarian tenaga kerjanya. Dari keadaan yang terjadi pada perusahaan beras dapat diketahui bahwa penentuan tenaga kerja langsungnya kurang efisien. Hal itu dapat dilihat dari adanya tenaga kerja yang menganggur pada waktu bekerja.

Berdasarkan atas uraian di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu **“Berapa banyak kebutuhan tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama di Jember?”**

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama di Jember.
2. Untuk mengetahui efisiensi biaya tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama di Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah

1. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan efisiensi biaya tenaga kerja langsung.
2. Dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi peneliti lain yang melakukan penelitian yang sejenis.
3. Dapat menambah wawasan tentang masalah penentuan tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan efisiensi biaya tenaga kerja langsung.

1.4 Landasan Teori

1.4.1 Pengertian Tenaga Kerja

Pada umumnya yang dimaksud tenaga kerja adalah setiap orang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Undang-undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja pasal 1(dalam Kartasapoetra, 1992 : 17), yang dimaksud tenaga kerja adalah “tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan” (di dalam atau di luar hubungan kerja) guna menghasilkan barang-barang dan atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja yang telah bekerja pada instansi pemerintah terikat oleh Undang-undang Kepegawaian sedangkan mereka yang bekerja pada perusahaan terikat dan dilindungi oleh Undang-undang Perburuhan.

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan selalu ada dalam perusahaan meskipun dalam perusahaan tersebut sudah menggunakan mesin-mesin. Mesin yang bekerja dalam perusahaan tentu saja perlu ditangani oleh tenaga manusia meskipun mesin-mesin jaman sekarang sudah banyak yang otomatis. Apabila terjadi kesalahan dalam pengendalian tenaga kerja maka akan berpengaruh terhadap harga pokok produksi sehingga akan berpengaruh pula terhadap perkembangan dan posisi perusahaan di dalam persaingan pasar.

1.4.2 Jenis dan Sifat Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang bekerja di pabrik dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu

1. tenaga kerja langsung
2. tenaga kerja tidak langsung. (Adisaputro dan Asri, 1996 : 257)

Tenaga kerja langsung pada prinsipnya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang secara langsung terlibat dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan dengan biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan. Sedangkan tenaga kerja tidak langsung merupakan tenaga kerja yang ada di pabrik yang tidak terlibat secara langsung pada proses produksi dan biayanya dikaitkan dengan biaya overhead pabrik.

Dalam perencanaan tenaga kerja, seorang pemimpin perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal yaitu

- a. kebutuhan tenaga kerja
- b. pencarian atau penarikan tenaga kerja
- c. latihan bagi tenaga kerja baru
- d. evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi para tenaga kerja
- e. gaji dan upah yang harus diterima oleh tenaga kerja
- f. pengawasan tenaga kerja. (Adisaputro dan Asri, 1996 : 258)

Selain itu, seorang pemimpin harus mengetahui sifat-sifat dari tenaga kerja tersebut. Tenaga kerja langsung mempunyai sifat sebagai berikut

- a. besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja langsung ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi
- b. biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja langsung merupakan biaya variabel
- c. tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir (terutama dalam penentuan harga pokok). (Adisaputro and Asri, 1996 : 259)

Yang dikategorikan sebagai tenaga kerja langsung antara lain para buruh pabrik yang ikut serta dalam kegiatan proses produksi dari bahan mentah sampai bentuk barang jadi.

Sedangkan tenaga kerja tidak langsung mempunyai sifat-sifat yaitu

- a. besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja tidak langsung tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi
- b. biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja ini merupakan biaya yang semi fixed atau semi variabel. Artinya 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. (Adisaputro dan Asri, 1996 : 260)

1.4.3 Pengadaan Tenaga kerja

Pengadaan tenaga kerja merupakan fungsi manajemen operasional yang pertama. Pada berbagai perusahaan besar, fungsi pengadaan tenaga kerja biasanya didelegasikan kepada para ahli di bagian personalia. Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja diperlukan penentuan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik.

a. Mutu Tenaga Kerja

Untuk menentukan mutu tenaga kerja yang dibutuhkan maka perusahaan harus menentukan standar personalia sebagai pembandingnya. Standar yang ditentukan merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seorang karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Penentuan mutu tenaga kerja ini menyangkut masalah :

- 1) rancangan daripada jabatan
- 2) studi terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. (Ranupandojo dan Husnan, 1999 : 23)

Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan disebut analisa jabatan. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Deskripsi jabatan (*job description*) adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggungjawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan. Hal ini merupakan profil karakteristik-karakteristik manusia yang diperlukan dalam suatu pekerjaan.

Kegunaan informasi analisa jabatan adalah

- a. pengadaan tenaga kerja
- b. latihan
- c. evaluasi jabatan
- d. penilaian prestasi
- e. promosi dan transfer
- f. organisasi
- g. induksi
- h. counseling
- i. analisa jabatan memberi keterangan yang akan membantu di dalam kemungkinan perubahan jabatan agar bisa diisi oleh karyawan-karyawan dengan sifat khusus. (Ranupandojo dan Husnan, 1999 : 30)

b. Jumlah Karyawan yang Diperlukan

Penentuan kebutuhan karyawan adalah penentuan jumlah masing-masing jenis karyawan yang diperlukan. Untuk itu perlu :

- 1) melakukan peramalan/proyeksi terhadap kebutuhan perusahaan untuk suatu periode tertentu
- 2) melakukan analisa terhadap kemampuan tenaga kerja yang sekarang ini untuk memenuhi kebutuhan tersebut. (Ranupandojo dan Husnan, 1999 : 30)

a). Peramalan Kebutuhan

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Banyak sedikitnya jenis karyawan yang diperlukan akan tergantung pada prospek ekonomi perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan dalam melakukan investasi peralatan/mesin yang akan dipakai dalam produksinya.

Untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja biasanya dimulai dari ramalan penjualan. Dari ramalan yang telah dibuat disusunlah rencana produksi. Ramalan penjualan biasanya akan diwujudkan sebagai suatu penjualan yang harus tercapai. Setelah itu perusahaan bisa mulai menentukan akan kebutuhan tenaga kerja/karyawan.

Faktor-faktor yang diperlukan untuk memperkirakan kebutuhan akan karyawan adalah

- (1) distribusi umur penduduk
- (2) perkembangan teknologi baik terhadap produk maupun prosesnya
- (3) persaingan
- (4) tingkat aktivitas ekonomi
- (5) rencana pengembangan perusahaan. (Ranupandojo dan Husnan, 1999 : 33)

b). Analisis terhadap Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja paling tidak ada dua masalah utama yang perlu dipertimbangkan yaitu tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja.

(1) Tingkat absensi

Apabila seorang karyawan tidak hadir di tempat kerjanya, ia dikatakan absen. Semakin besar tingkat absensi, akan semakin menyulitkan perusahaan dalam

mencapai target produksinya. Tingkat absensi merupakan perbandingan hari-hari yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja.

Tingginya tingkat absensi akan merugikan perusahaan karena jadwal kerja terpaksa tertunda, mutu barang cenderung berkurang, terpaksa melakukan kerja lembur dan jaminan sosial masih harus dibayar. Oleh sebab itu, perusahaan melakukan analisis untuk mengetahui sebab-sebab absensi 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 sering tidak masuk kerja
6. kondisi kerja. (Ranupandojo dan Husnan, 1999 : 34 – 35)

(2) Perputaran Tenaga Kerja

Dalam arti yang luas, perputaran karyawan diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Perputaran karyawan menunjukkan kestabilan karyawan. Semakin tinggi perputaran karyawan berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan.

2.1.1 Ramalan Penjualan

Ramalan penjualan merupakan pusat-pusat dari seluruh perencanaan perusahaan dan ini akan menentukan potensi penjualan dan luas pasar yang dikuasai mendatang. Ramalan penjualan juga merupakan titik permulaan yang sangat berguna untuk perencanaan produksi. Sebelum berproduksi, sebaiknya ditentukan terlebih dahulu berapa jumlah produksi yang diperkirakan tepat, yang didasarkan atas kemampuan penjualan produk oleh perusahaan pada masa yang akan datang.

Menurut Adisaputro dan Asri (1996 : 147), ramalan penjualan adalah proyek teknis daripada permintaan langganan potensi untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Sedangkan Assauri (1998 : 139) mengatakan bahwa ramalan penjualan merupakan suatu perkiraan atas ciri-ciri kuantitatif dan kualitatif termasuk harga, dari perkembangan pasaran dari suatu produk yang

diprodusir oleh suatu perusahaan pada suatu jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Biasanya produk yang diproduksi/dihasilkan ditentukan oleh besarnya kemampuan perusahaan tersebut untuk menjual barang atau produk itu yang tercermin dalam ramalan penjualan yang dibuat.

Kegunaan ramalan penjualan yaitu

- a. untuk menentukan kebijaksanaan dalam persoalan penyusunan anggaran
- b. untuk pengawasan persediaan
- c. untuk membantu kegiatan perencanaan dan pengawasan produksi
- d. untuk memperbaiki semangat kerja para pekerja
- e. dapat mengurangi ongkos mulai dan berhenti
- f. merupakan ukuran yang baik untuk mengevaluasi kegiatan salesman dalam melayani daerah penjualan
- g. untuk mengadakan perencanaan perluasan perusahaan
- h. untuk mengurangi atau mengganti produk yang tidak memberikan keuntungan
- i. untuk pengawasan pembelanjaan (financial control)
- j. untuk penyusunan kebijaksanaan kepegawaian yang lebih efektif dan efisien. (Assauri, 1998 : 140)

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembuatan ramalan penjualan adalah

1. sifat produk yang kita jual
2. metode distribusi yang dipakai (langsung, tidak langsung)
3. besarnya perusahaan pesaing-pesaing kita
4. tingkat persaingan yang dihadapi
5. data historis yang tersedia. (Adisaputro dan Asri, 1996 : 147)

Ramalan penjualan mempengaruhi bahkan menentukan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil perusahaan. Sehingga ramalan penjualan dikatakan sebagai pusat dari seluruh perencanaan perusahaan dan ini akan menentukan potensi penjualan dan luas pasar yang dikuasai mendatang.

“Secara sistematis, teknik-teknik atau metode-metode yang digunakan dalam ramalan penjualan dikelompokkan menjadi dua yaitu

- a. forecast berdasarkan pendapat (judgment method)
Metode ini biasanya digunakan untuk menyusun forecast penjualan maupun forecast kondisi bisnis pada umumnya.
Sumber pendapat yang digunakan sebagai dasar adalah
 1. pendapat salesman
 2. pendapat sales manajer
 3. pendapat para ahli
 4. survey konsumen
- b. forecast berdasarkan perhitungan-perhitungan statistik.
Metode ini digunakan untuk meramalkan penjualan berdasarkan perhitungan statistik.

Perhitungan statistik yang biasanya dipakai adalah

1. metode gejala ekonomi (analisa trend)
2. metode siklis (analisa korelasi)
3. analogi historis khusus
4. metode cross-cut.” (Adisaputro dan Asri, 1996 : 148 – 150)

2.1.2 Anggaran Produksi

Anggaran produksi merupakan anggaran yang disusun setelah perusahaan membuat anggaran penjualan. Adikoesoemah (1983 : 90) mengatakan bahwa anggaran produksi adalah suatu taksiran atas kuantitas barang-barang yang harus diproduksi selama periode anggaran. Kalau menurut Adisaputro dan Asri (1996 : 181), anggaran produksi dalam arti luas berupa penjabaran dari rencana produksi. Dengan demikian kegiatan produksi bukan merupakan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang dari rencana penjualan. Sedangkan anggaran dalam arti sempit disebut juga anggaran jumlah yang harus diproduksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan tingkat atau volume penjualan yang direncanakan.

Anggaran produksi yang telah disusun berdasarkan pada anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya menunjukkan bahwa semua hal yang berhubungan dengan kebutuhan produksi seperti kebutuhan bahan mentah, kebutuhan tenaga kerja, kapasitas mesin, penambahan modal dan kebijaksanaan persediaan, diselaraskan dengan kemampuan menjual. Ini menjelaskan bahwa anggaran produksi mempunyai fungsi sebagai alat perencanaan. Setelah anggaran produksi dibuat, anggaran ini akan menjadi dasar utama untuk merencanakan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, penambahan modal, kebutuhan uang kas di pabrik dan biaya produksi.

Dalam rangka menyusun anggaran produksi dan pelaksanaannya, ada dua tahapan yang harus dilalui yaitu

1. tahap perencanaan

Pada tahap ini, terdapat penentuan jumlah satuan fisik barang yang harus diproduksi sesuai dengan rencana penjualan.

2. tahap pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan terdapat langkah yang menentukan kapan barang harus diproduksi oleh perusahaan. Dalam menentukan kapan barang akan diproduksi, terlebih dahulu diperkirakan :

- a. lamanya proses produksi
- b. jumlah barang yang akan dihasilkan selama satu periode. (Adisaputro dan Asri, 1996 : 184 -185)

Menurut arti yang luas, anggaran produksi merupakan penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Sedangkan rencana produksi sendiri artinya adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan sesuai dengan yang diperkirakan/diramalkan. (Assauri, 1998 : 129) Perencanaan produksi merupakan suatu fungsi yang menentukan batas-batas (level) dari kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Rencana produksi adalah implikasi volume penjualan yang direncanakan untuk volume produksi yang direncanakan sebagai dasar untuk perencanaan berbagai aspek fungsi produksi. (Warrouw, 1996 : 214)

Perencanaan produksi meliputi penetapan kebijaksanaan yang berhubungan dengan penentuan :

- a. tingkat produksi
- b. kebutuhan fasilitas-fasilitas produksi
- c. tingkat persediaan barang jadi. (Adisaputro dan Asri, 1996 : 182)

Dalam pelaksanaannya pada kehidupan sehari-hari terdapat kebijaksanaan tertentu tentang tingkat produksi dan tingkat persediaan barang. Masing-masing kebijaksanaan mengakibatkan adanya cara pendekatan yang berbeda dalam menyusun anggaran produksi. Kebijakan itu antara lain

- a. kebijaksanaan yang mengutamakan stabilitas tingkat produksi dengan tingkat persediaan barang yang dibiarkan mengambang
- b. kebijaksanaan yang mengutamakan pengendalian tingkat persediaan barang dengan tingkat produksi yang dibiarkan mengambang

- c. kebijaksanaan yang merupakan kombinasi dari kedua kebijaksanaan yang tersebut di atas, dimana tingkat produksi maupun tingkat persediaan sama-sama berubah dalam batas-batas tertentu.

Tujuan perencanaan produksi adalah

- a. untuk mencapai tingkat/level keuntungan (profit) tertentu
- b. untuk menguasai pasar tertentu
- c. untuk mengusahakan agar perusahaan dapat bekerja pada tingkat efisiensi tertentu
- d. untuk mengusahakan dan mempertahankan supaya pekerjaan dan kesempatan kerja yang sudah ada tetap pada tingkatnya dan berkembang
- e. untuk menggunakan sebaik-baiknya (efisien) fasilitas yang sudah ada pada perusahaan yang bersangkutan. (Assauri, 1998 : 130)

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan perencanaan produksi ialah untuk dapat memproduksi barang-barang (output) dalam waktu tertentu di masa yang akan datang dengan kuantitas dan kualitas yang dikehendaki serta dengan keuntungan (profit) yang maksimum, dengan memperhatikan tiga golongan besar yang ada dalam masyarakat yaitu konsumen, buruh/pekerja, dan pengusaha.

Jenis-jenis perencanaan produksi yaitu

1. perencanaan produksi jangka panjang adalah penentuan tingkat kegiatan produksi lebih daripada satu tahun, biasanya sampai lima tahun mendatang, dengan tujuan untuk mengatur pertambahan kapasitas peralatan atau mesin, ekspansi pabrik dan pengembangan produk
2. perencanaan produksi jangka pendek adalah penentuan kegiatan produksi yang akan dilakukan dalam jangka waktu satu tahun atau kurang, dengan tujuan untuk mengatur penggunaan tenaga kerja, persediaan bahan dan fasilitas produksi yang dimiliki perusahaan. (Assauri, 1998 : 130)

Ciri-ciri perencanaan produksi adalah

- a. menyangkut kegiatan pada masa yang akan datang
- b. mempunyai jangka waktu tertentu
- c. mempersiapkan tenaga kerja/buruh, bahan-bahan, mesin-mesin dan peralatan lain pada waktu yang diperlukan
- d. menentukan jumlah dan jenis serta kualitas produk yang akan diproduksi
- e. mengkoordinir kegiatan produksi dengan mengkoordinir bagian-bagian yang mempunyai hubungan langsung ataupun tidak dengan kegiatan produksi. (Assauri, 1998 : 130)

Keputusan yang dibutuhkan untuk membuat rencana produksi adalah

1. kebutuhan produksi total
2. kebijaksanaan persediaan
3. kebijaksanaan kapasitas pabrik

4. kecukupan fasilitas produksi
5. tersedianya bahan langsung
6. panjangnya waktu pemrosesan
7. jumlah atau kuantitas yang ekonomis
8. waktu produksi sepanjang periode anggaran. (Warrouw, 1996 : 214)

2.1.3 Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pengertian biaya tenaga kerja adalah harga yang dibebankan untuk penggunaan tenaga kerja manusia. (Mulyadi, 1999 : 243) Menurut Supriyono (1994 : 447), biaya tenaga kerja menggambarkan kontribusi manusia yaitu karyawan perusahaan di dalam perusahaan. Sedangkan biaya tenaga kerja langsung (*direct labor*) itu sendiri adalah upah yang diperoleh pekerja yang mengubah bahan dari keadaan mentah menjadi produk jadi. (Rayburn, 1999 : 32) Jadi biaya tenaga kerja langsung hanya merupakan upah yang diperoleh pekerja yang terlibat dalam pengolahan produk secara fisik.

Biaya tenaga kerja khususnya biaya tenaga kerja langsung yang merupakan biaya produksi ini menjadi komponen pembentuk harga pokok produksi. Biaya tenaga kerja langsung ini memerlukan pengendalian yang baik. Tanpa adanya pengendalian yang baik maka besar kemungkinan biaya tenaga kerja langsung ini menjadi lebih besar dari biaya yang sewajarnya, sehingga harga pokok produksi akan menjadi lebih besar.

Pada umumnya untuk menyusun perhitungan biaya tenaga kerja langsung, ada dua macam dasar perhitungan yaitu upah per unit produk (*unit output*) dan upah per jam (*per unit waktu*). (Ahyari, 1993 : 7) Manajemen perusahaan yang bersangkutan akan mempertimbangkan sistem upah ini sesuai dengan keadaan perusahaannya.

Setelah mempertimbangkan sistem upah yang digunakan maka manajemen perusahaan perlu melakukan pengawasan terhadap biaya tenaga kerja tersebut khususnya biaya tenaga kerja langsung. Tujuan utama dilakukannya pengawasan terhadap biaya tenaga kerja adalah supaya dicapai efisiensi tenaga kerja termasuk di dalamnya masalah penentuan tingkat kompensasi (gaji dan upah) yang memadai. (Supriyono, 1994 : 447)

Namun pada kenyataannya, penentuan kompensasi (gaji dan upah) tidak semudah itu. Kompensasi yang juga merupakan biaya tenaga kerja langsung ini, penentuannya belum tentu sama persis sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya. (Ahyari, 1993 : 37) Penyimpangan ini harus diketahui agar manajemen perusahaan dapat mengambil kebijaksanaan-kebijaksanaan guna perbaikan pelaksanaan proses produksi pada waktu yang akan datang, khususnya yang berkaitan dengan tenaga kerja langsung yang ada di perusahaan tersebut.

Menurut Ahyari (1993 : 38),

“Selisih tenaga kerja langsung dapat diperhitungkan dalam dua jenis selisih yaitu selisih tingkat upah dan selisih efisiensi. Selisih tingkat upah dapat akan dihitung dari terdapatnya perbedaan tingkat upah nyata dan tingkat upah standart dikalikan dengan jam kerja nyata. Sedangkan selisih efisiensi dihitung dengan jalan melihat perbedaan antara jam kerja nyata dan jam kerja standart dikalikan tingkat upah standart.”

Perhitungan tingkat selisih ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mengetahui adanya efisiensi biaya tenaga kerja langsung yang terjadi, sehingga perusahaan bisa menilai bahwa usaha yang dijalankan itu telah mengalami kerugian atau keuntungan. Jika selisih yang terjadi itu merupakan selisih lebih maka perusahaan akan mengalami kerugian. Sebaliknya, apabila selisih itu merupakan selisih kurang maka perusahaan akan mengalami keuntungan.

1.4.7 Hubungan Penentuan Tenaga Kerja Langsung Dengan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung ada kaitannya dengan efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Seperti yang dikemukakan oleh Adisaputro dan Asri (1996 : 263) bahwa

“Penyusunan secara baik dari anggaran tenaga kerja dapat mendatangkan beberapa manfaat bagi perusahaan, seperti

1. penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien karena rencana yang matang
2. pengeluaran/biaya tenaga kerja dapat direncanakan dan diatur secara lebih efisien
3. harga pokok barang dapat dihitung secara tepat
4. dipakai sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja.”

Jadi penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung dapat digunakan untuk mengendalikan dan merencanakan biaya tenaga kerja langsung. Apabila biaya tenaga kerja langsung dapat dikendalikan dengan baik maka akan ada efisiensi biaya tenaga kerja di perusahaan dan tidak akan ada pemborosan biaya tenaga kerja langsung tersebut.

1.5 Operasionalisasi Konsep

Setelah dikemukakan konsep-konsep di depan maka konsep itu kemudian diberi keterangan lebih rinci serta diberi indikator-indikator yang lebih jelas. Menurut Widyaprakosa (1998 : 17), definisi operasional ialah uraian yang membatasi setiap istilah atau frasa kunci yang digunakan dalam penelitian dengan makna tunggal dan terukur. Dari definisi ini dapat diketahui bahwa dalam operasionalisasi konsep ini tidak berarti mengartikan kata demi kata yang terdapat dalam judul secara harfiah tetapi memberi gambaran variabel-variabel yang akan diberlakukan atau term-term yang digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan pengertian di atas maka konsep yang telah diuraikan di depan dapat dioperasionalkan sebagai berikut

1.5.1 Ramalan Penjualan

Ramalan penjualan merupakan proyek teknis daripada permintaan langganan potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Ramalan penjualan digunakan untuk meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan sama dengan tahun yang lalu. Jadi ramalan penjualan ini dibuat berdasarkan penjualan tahun yang lalu. Dari data penjualan tahun yang lalu maka dapat diramalkan penjualan tahun yang akan datang sehingga hasil dari peramalan ini dapat digunakan untuk mengantisipasi agar perusahaan tidak terlalu mengalami kerugian akibat dari produksi yang berlebihan.

Penghitungan dari ramalan penjualan ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis Trend Least Square. Dalam pembuatan ramalan penjualan ini diperlukan data mengenai

- a. rata-rata penjualan, yang diukur dalam ton
Rata-rata penjualan ini diperoleh dari penghitungan penjualan tahun sebelumnya
- b. perubahan penjualan per tahun, yang diukur dalam ton
Perubahan penjualan ini diukur dari peningkatan atau penurunan penjualan dari tahun sebelumnya
- c. tahun perencanaan penjualan

1.5.2 Anggaran Produksi

Anggaran produksi merupakan alat untuk merencanakan, mengkoordinir kegiatan-kegiatan produksi dan mengontrol kegiatan tersebut. Anggaran produksi ini disusun berdasarkan ramalan penjualan. Anggaran produksi akan digunakan untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja.

Anggaran produksi dapat dihitung dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut

- a. tingkat penjualan, yang diukur dalam ton
Tingkat penjualan ini diperoleh dari penghitungan ramalan penjualan.
- b. tingkat persediaan akhir, yang diukur dalam ton
Tingkat persediaan akhir ini dapat dihitung dengan cara mengalikan persediaan rata-rata dengan dua (2) dan kemudian mengurangnya dengan persediaan awal
- c. tingkat persediaan awal, yang diukur dalam ton
Tingkat persediaan awal merupakan persediaan yang dimiliki perusahaan sebelum proses produksi.

1.5.3 Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung

Setelah dilakukan ramalan penjualan dan penghitungan anggaran produksi maka dapat ditentukan kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan. Dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, digunakan metode *Work Force Analysis* dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut

- a. jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan beban kerja tertentu pada waktu tertentu pula
- b. tingkat absensi, diukur dalam persen
Tingkat absensi ini dapat dihitung dengan cara membagi hari kerja yang hilang/periode dengan hari karyawan bekerja ditambah hari karyawan tidak bekerja/periode kemudian dikalikan dengan 100%
- c. tingkat perputaran tenaga kerja, diukur dalam persen
Tingkat perputaran tenaga kerja dapat dihitung dengan cara membagi tingkat pergantian tenaga kerja dengan tenaga kerja rata-rata kemudian dikalikan 100%.

1.6 Metode Penelitian

Dalam melakukan setiap penelitian ilmiah diperlukan suatu metode yang menjadi dasar penulisan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Penggunaan metode dimaksudkan agar kebenaran yang diungkapkan benar-benar dibentengi dengan bukti-bukti yang kuat. Oleh karena itu, metode dapat diartikan sebagai prosedur atau rangkaian cara yang sistematis dalam menggali kebenaran ilmiah.

Pada penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Metode deskriptif diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki, dengan menggambarkan/melukiskan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Metode deskriptif memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta (*fact finding*) sebagaimana keadaan sebenarnya. (Nawawi dan Martini, 1996 : 73)

Sedangkan bentuk dari penelitian ini adalah studi kecenderungan (*Trend Studies*). Studi kecenderungan menunjukkan bahwa model penelitian ini dapat dipergunakan untuk melakukan prediksi atau estimasi secara ilmiah mengenai sesuatu (variabel) di masa depan. (Nawawi dan Martini, 1996 : 123)

Ada beberapa tahap yang harus dilalui dalam penulisan dengan menggunakan metode ilmiah. Tahap-tahap yang harus dilalui itu adalah sebagai berikut

1.6.1 Tahap Persiapan

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan studi terhadap buku-buku yang ditulis para ahli yang berlaku umum atau teori-teori yang diakui kebenarannya yang digunakan untuk menentukan konsep-konsep yang ada hubungannya dengan penelitian dan untuk memperkaya teori.

b. Menentukan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama. Letak dari perusahaan ini di Jalan MH. Thamrin 11-13 Desa Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember, Jawa Timur.

c. Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan ini digunakan untuk mengetahui aktivitas perusahaan dan permasalahan yang timbul di dalam perusahaan.

1.6.2 Tahap Pengumpulan Data

a. Observasi (pengamatan)

Metode ini dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung di tempat penelitian untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada obyek penelitian untuk mendapat data yang obyektif.

b. Interview (wawancara)

Metode ini dilakukan dengan mengadakan wawancara secara semi terbuka dengan pihak-pihak yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti. Maksudnya wawancara ini dilakukan dengan cara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, juga dilakukan pemberian pertanyaan secara tertulis. Wawancara ini dilakukan dengan manajer pemasaran dan bagian personalia yang ada di perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama untuk memperoleh data-data tentang volume penjualan, volume produksi serta data-data tentang ketenagakerjaan.

c. Studi Kepustakaan (studi literatur)

Metode ini dilakukan dengan cara melakukan studi terhadap buku-buku atau teori-teori yang sudah diakui kebenarannya sehingga dapat mendukung penulisan ini.

1.6.3 Tahap Analisis Data

Data-data yang telah diperoleh dari penelitian kemudian disusun dan dianalisis. Alat untuk menganalisis data yang telah diperoleh adalah sebagai berikut

a. Ramalan Penjualan

Untuk meramalkan jumlah penjualan dapat dihitung dengan menggunakan analisis *Trend Least Square*.

Syarat dari analisis *Trend Least Square* adalah

- 1) perubahan penjualan dari tahun ke tahun relatif konstan
- 2) datanya merupakan data runtun waktu (time series)
- 3) variabel waktu penjualan dan volume penjualan merupakan garis lurus.

$$Y = a + bx$$

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

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

Keterangan :

a = komponen tetap dari penjualan setiap tahun

b = perubahan penjualan per tahun

y = penjualan

x = tahun perencanaan penjualan

n = jumlah tahun dari data yang diambil

(Indriyo, 1995 : 3.16)

b. Anggaran Produksi

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut

Tingkat penjualan (anggaran penjualan)	xxx
Tingkat persediaan akhir	<u>xxx</u> +
Jumlah	xxx
Tingkat Persediaan Awal	<u>xxx</u>
Tingkat Produksi	xxx

(Adisaputro dan Asri,1996 : 183)

$$\text{Tingkat Perputaran Persediaan} = \frac{\text{penjualan}}{\text{rata-rata persediaan}}$$

$$\text{Persediaan Akhir} = (\text{rata-rata persediaan} \times 2) - \text{persediaan awal}$$

(Adisaputro dan Asri,1996 : 195)

c. Tingkat Absensi Pekerja

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

(Ranupandojo dan Husnan,1993 : 34)

d. Perputaran Tenaga Kerja

$$\text{Perputaran tenaga kerja} = \frac{\text{pergantian tenaga kerja}}{\text{tenaga kerja rata-rata}} \times 100\%$$

$$\text{Tenaga kerja rata-rata} = \frac{1}{2} (\text{tenaga kerja awal} + \text{tenaga kerja akhir})$$

(Ranupandojo, 1988 : 2.11)

e. Jumlah Tenaga Kerja

$$\text{WFA} = \text{WLA} + \text{Absensi} + \text{Turnover}$$

Keterangan : WFA = analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja

WLA = penentuan jumlah tenaga kerja

$$WLA = \frac{\text{beban kerja}}{\text{jam kerja/orang}} \times 1 \text{ orang}$$

(Ranupandojo, 1993 : 32)

$$\text{Waktu standart} = \text{volume produksi} : \text{total jam kerja karyawan}$$

(Adisaputro dan Asri, 1996 : 261)

$$\text{Beban kerja} = \text{jumlah produksi} \times \text{waktu standart}$$

(Ranupandojo, 1988 : 2.9)

f. Biaya Tenaga Kerja Langsung

$$\text{Biaya tenaga kerja langsung} = \text{jumlah tenaga kerja langsung} \times \text{upah/hari} \times \text{hari kerja/tahun}$$

(Adisaputro dan Asri, 1996 : 261)

1.6.4 Tahap Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan pada penelitian ini menggunakan metode deduksi yaitu menarik kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum ke hal-hal yang bersifat khusus. Maksudnya penelitian ini mengacu pada teori-teori dan pendapat beberapa ahli serta data-data yang diperoleh dari perusahaan untuk menyelesaikan masalah di perusahaan yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung melalui analisis data.



II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Zebra Agrindo Utama merupakan salah satu perusahaan beras yang ada di Jember. Pada awalnya, perusahaan ini bernama UD Sumbermas (SBM) yang didirikan oleh tiga bersaudara yaitu Sugianto, Sukamto, dan Witanto pada tahun 1970. UD Sumbermas ini adalah usaha dagang yang bergerak dalam bidang penggilingan jagung. Hal ini dilakukan karena pada saat itu jagung merupakan kebutuhan terbesar dan diminati oleh masyarakat. Waktu itu, UD Sumbermas hanya terdiri dari beberapa pekerja saja dan manajemen yang digunakan masih sederhana serta produk yang dihasilkan juga sangat terbatas. Lokasi dari UD Sumbermas ini di Jalan Raya Sukowono Km 1 Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember.

Pada tahun 1975 usaha yang dikelola oleh UD Sumbermas berubah menjadi penggilingan beras. Pada tahun 1981, UD Sumbermas mengalami perpecahan. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pendapat antara pendirinya dan pada akhirnya Sukamto dan Witanto memilih mendirikan perusahaan beras sendiri dengan nama UD Sumberjeruk. Sedangkan Sugianto tetap meneruskan untuk mengelola UD Sumbermas. Kemudian UD Sumbermas ini diganti namanya menjadi UD Ajung Jaya.

Pada tahun 1990, UD Ajung Jaya mulai melakukan pembenahan manajemennya. Usaha dagang ini mulai melakukan perekrutan tenaga kerja untuk ditempatkan di bagian produksi, administrasi keuangan, pemasaran dan lain sebagainya. Selain itu lokasi pabrik juga pindah karena kapasitas pabrik yang lama sudah tidak memenuhi syarat lagi. Lokasi perusahaan yang sekarang ada di Jalan MH. Thamrin 11-13 Desa Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember.

Perusahaan beras ini mengalami perkembangan yang amat pesat. Perusahaan yang semula hanya berupa usaha dagang (UD Ajung Jaya) kini berubah menjadi sebuah perseroan terbatas dengan nama PT. Zebra Agrindo Utama pada bulan Mei 2000. Selain itu, pada perusahaan ini ada perubahan kepemilikan saham dari 1 orang menjadi 4 orang.

2.2 Lokasi Perusahaan

PT. Zebra Agrindo Utama berkedudukan :

1. Kantor Pusat dan Pabrik

Jalan MH. Thamrin 11-13 Desa Ajung, Kecamatan Kalisat, Kabupaten Jember, Jawa Timur.

2. Kantor Perwakilan

- a. Surabaya
- b. Denpasar.

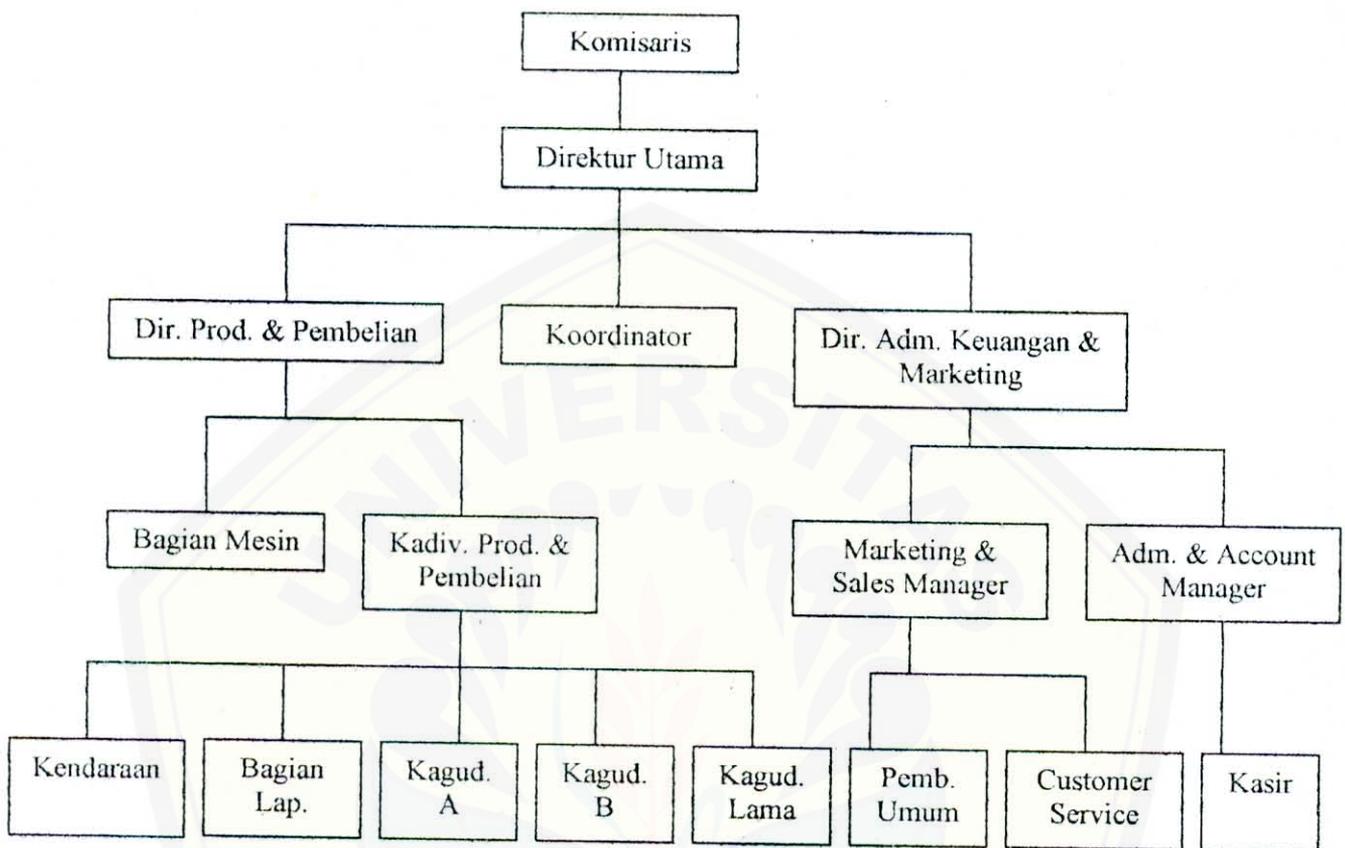
2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam perusahaan merupakan susunan yang memperlihatkan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi ini adalah salah satu sarana yang diperlukan oleh suatu perusahaan agar masing-masing individu dalam perusahaan tersebut dapat mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggungjawabnya sehingga aktivitas dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Agar pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien maka diperlukan suatu struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik tersebut harus dapat memperlihatkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawab masing-masing individu dalam perusahaan.

Untuk dapat melaksanakan proses produksi dengan efisien dan efektif maka PT. Zebra Agrindo Utama juga melakukan penyusunan struktur organisasi pada perusahaannya. Berdasarkan atas pelimpahan wewenang dan tanggungjawabnya PT. Zebra Agrindo Utama menyusun struktur organisasinya sebagai berikut

Gambar 1. Struktur Organisasi Perusahaan Beras
PT. Zebra Agrindo Utama-Kalisat, Jember



Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama – Kalisat, Jember

Adapun wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing tugas tersebut adalah

a. Komisaris

Meminta pertanggungjawaban Direktur Utama mengenai perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

b. Direktur Utama

1. Mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
2. Menetapkan perencanaan strategis bersama dengan beberapa manajer yang ikut ambil bagian dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

3. Mewakili perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pemerintah ataupun badan-badan lainnya.
 4. Mengangkat jabatan dalam organisasi perusahaan dengan persetujuan komisaris.
 5. Mengetahui pengadaan dan penggunaan dana untuk kelancaran pembiayaan dalam perusahaan.
- c. Direktur Produksi dan Pembelian
1. Mempertanggungjawabkan perencanaan produksi kepada Direktur Utama.
 2. Mengamankan dan mengelola semua peralatan yang ada dalam lingkungan bagian produksi dan pembelian.
- d. Koordinator
1. Memberikan nasehat-nasehat yang diperlukan oleh bawahan.
 2. Membantu tugas Direktur Produksi dan Pembelian serta Direktur Administrasi Keuangan dan Pemasaran jika diperlukan.
- e. Direktur Administrasi Keuangan dan Pemasaran
1. Bertanggungjawab kepada Direktur Utama mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi dari bagian keuangan dan bagian lain yang terkait.
 2. Melaporkan aktivitas pelaksanaan yang berhubungan dengan keuangan kepada Direktur Utama.
 3. Melaporkan pertanggungjawaban secara berkala pada saat yang diperlukan kepada Direktur Utama mengenai pelaksanaan tugas pokok.
- f. Bagian Mesin
- Mengamankan dan mengelola semua peralatan yang ada dalam lingkungan bagian produksi.
- g. Kadiv. Produksi dan Pembelian
1. Mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan terhadap bagian pembelian mencakup bagian gudang dan bagian pembelian.
 2. Mencari/memilih pemasok yang dapat memenuhi permintaan perusahaan dengan kualitas yang baik dan harga yang relatif murah sehingga dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

3. Mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan terhadap bagian produksi yang membawahi bagian pabrik dan bagian teknik.
 4. Mengkoordinasikan kontrol administrasi pabrik, teknik kualitas produksi, dan perencanaan guna menjaga servis kepada langganan.
- h. Manajer Pemasaran dan Penjualan
1. Mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian dalam rangka pencapaian target yang dianggarkan dan analisis pasar serta aspek penagihan piutang atas penjualan kredit.
 2. Mengkoordinasikan dan mengendalikan penjualan.
 3. Mengamankan dan mengelola seluruh peralatan yang ada pada lingkungan bagian pemasaran.
- i. Manajer Administrasi dan Akuntansi
1. Mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian operasi akuntansi dan keuangan yang mencakup bagian akuntansi/perencanaan bagian anggaran dan keuangan secara menyeluruh.
 2. Mengamankan dan mengelola seluruh peralatan yang ada dalam lingkungan akuntansi keuangan.
- j. Kasir
1. Mencari sumber dana dan mengadakan pemilihan serta pengalokasian dana yang diperoleh.
 2. Memegang dan menyimpan harta milik perusahaan.
- k. Customer Service
1. Mengelola aktivitas permintaan oleh pelanggan dan pengiriman produk kepada pelanggan.
 2. Memberikan pelayanan atas keluhan-keluhan dari pelanggan dan melaporkannya kepada Manajer Pemasaran dan Penjualan.
- l. Pembantu Umum
- Membantu Manajer Pemasaran dan Penjualan dalam aktivitasnya.

2.4 Ketenagakerjaan

2.4.1 Jenis dan Jumlah Tenaga Kerja

Tenaga kerja pada PT. Zebra Agrindo Utama terdiri dari tenaga kerja tetap dan tenaga kerja harian/lepas. Tenaga kerja tetap pada perusahaan ini harus memiliki persyaratan tertentu sedangkan untuk tenaga kerja harian/lepas tidak memiliki persyaratan khusus namun lebih diutamakan yang mempunyai kemauan keras, berkelakuan baik, jujur dan berbadan sehat baik jasmani maupun rohani.

Syarat-syarat yang harus dimiliki oleh tenaga kerja tetap adalah sebagai berikut

1. Pendidikan

Memerlukan orang yang berpendidikan dalam menduduki bidang yang memerlukan pemikiran. Pendidikan yang diutamakan adalah sarjana S1 untuk posisi direktur, kepala divisi, manajer, dan koordinator. Sedangkan pada bagian kasir, customer service dan pembantu umum minimal pendidikannya adalah lulusn SMU / SMK.

2. Keahlian dan ketrampilan

Perusahaan selalu mengadakan pengenalan dan pelatihan terhadap karyawan terlebih dahulu terutama yang berhubungan dengan penggunaan teknologi dan mesin. Hal ini terutama untuk bagian mesin. Akan tetapi untuk penggunaan teknologi misalnya komputer, pelatihan dilakukan pada semua karyawan khususnya untuk karyawan yang belum bisa mengoperasikan komputer.

3. Pengalaman

Pengalaman pada masing-masing bagian dari tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan ini sangat diperhitungkan. Misalnya pada bagian produksi dan pembelian harus memiliki pengalaman di bidang produksi terutama produksi beras dan pembelian bahan baku serta pengelolaannya. Pada bagian pemasaran dan penjualan harus bisa memasarkan dan menjual produk yang dihasilkan agar perusahaan memperoleh keuntungan dari penjualan produk tersebut. Pada bagian administrasi dan keuangan harus berpengalaman dalam penggunaan dan pengelolaan keuangan perusahaan. Sedangkan pada bagian

mesin harus mengetahui penggunaan, pengoperasian dan perawatan dari mesin yang digunakan.

4. Usia

Usia mempengaruhi produktifitas kerja. Para calon tenaga kerja diutamakan yang berumur antara 20-30 tahun.

5. Status Pekerjaan dan Latar Belakang Pekerjaan

Para tenaga kerja harus memiliki kelakuan yang baik, jujur, memiliki motivasi yang baik.

6. Kesehatan

Perusahaan memerlukan pekerja yang berbadan sehat baik jasmani dan rohani karena berkaitan erat dengan produktifitas kerja mereka.

7. Keimanan.

Para pekerja harus memiliki keimanan yang baik karena ini akan dapat mengarahkan pekerja untuk berbuat baik.

Jumlah tenaga kerja tetap pada perusahaan ini adalah 13 orang sedangkan tenaga kerja hariannya sebesar 134 orang. Untuk tenaga kerja harian ini masuk pada departemen produksi sehingga tenaga kerja ini termasuk tenaga kerja langsung. Perincian tenaga kerja langsung tiap departemen pada perusahaan ini mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 adalah

Tabel 2. Jumlah Tenaga Kerja Langsung Pada Perusahaan Beras PT. Zebra Agrindo Utama Jember Tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Bagian		Total
	Penjemuran (orang)	Penggilingan dan Pengemasan (orang)	
1996	58	38	96
1997	61	41	102
1998	65	45	110
1999	72	49	121
2000	80	55	135

Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember

Pada setiap menjalankan kerjanya, pasti ada tenaga kerja yang masuk maupun keluar dari perusahaan. Untuk mengatasi adanya kekurangan tenaga kerja maka perusahaan mencari tenaga kerja sebagai pengganti dari tenaga kerja yang keluar tersebut. Tenaga kerja pengganti pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama untuk tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 adalah

Tabel 3. Tenaga Kerja Pengganti Pada Perusahaan Beras
PT. Zebra Agrindo Utama Jember
Tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Bagian	
	Penjemuran (orang)	Penggilingan dan Pengemasan (orang)
1996	0	3
1997	4	2
1998	3	3
1999	5	4
2000	1	0

Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember

2.4.2 Hari Kerja dan Pembagian Kerja

Perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama menetapkan 6 (enam) hari kerja setiap minggu dalam menjalankan aktivitasnya. Pada hari minggu dan hari besar nasional ditetapkan sebagai hari libur bagi setiap tenaga kerja. Namun kadang-kadang pada hari minggu tenaga kerja masuk apabila ada lembur. Hal ini dilakukan apabila ada permintaan yang meningkat.

Perusahaan menetapkan hari kerja dan jam kerja sebagai berikut

- a. hari Senin – Kamis dan hari Sabtu, jam kerjanya pukul 08.00-16.00 WIB dengan waktu istirahat pukul 12.00-13.00 WIB
- b. hari Jum'at, jam kerjanya pukul 08.00-16.00 WIB dengan waktu istirahat pukul 11.00-13.00 WIB.

Jumlah hari pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 sebagai berikut

Tabel 4. Jumlah Hari Kerja/Tahun Pada Perusahaan Beras
PT. Zebra Agrindo Utama Jember
Tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Periode Kerja (hari)	Jumlah Hari	Jumlah Hari	Jumlah Hari
		Minggu (hari)	Libur Lainnya (hari)	Kerja (hari)
1996	366	52	8	306
1997	365	52	8	305
1998	365	52	11	302
1999	365	52	11	302
2000	365	52	11	302

Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember

Dalam menjalankan kerjanya pasti setiap perusahaan mempunyai hari kerja yang hilang. Demikian juga yang terjadi pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama ini. Jumlah hari kerja yang hilang pada perusahaan beras ini adalah

Tabel 5. Jumlah Hari Kerja Yang Hilang Pada Perusahaan Beras
PT. Zebra Agrindo Utama Jember
Tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Bagian	
	Penjemuran	Penggilingan dan Pengemasan
1996	12	10
1997	10	11
1998	13	12
1999	15	12
2000	11	10

Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember

Tenaga kerja tetap yang ada pada perusahaan ini bekerja di bagian kantornya. Sedangkan tenaga kerja harian/lepasnya bekerja di bagian produksi.

Bagian produksi ini terdiri dari bagian penjemuran dan bagian penggilingan serta pengemasan.

2.4.3 Sistem Penggajian

Sistem penggajian pada PT. Zebra Agrindo Utama adalah sebagai berikut

- a. Untuk pegawai tetap, perusahaan membayar pegawainya satu bulan sekali yaitu pada akhir bulan
- b. Untuk pegawai harian, perusahaan membayar pegawainya setiap satu minggu sekali.

2.4.4 Fasilitas dan Jaminan Sosial

Fasilitas dan jaminan sosial yang diberikan oleh PT. Zebra Agrindo Utama kepada pegawainya yaitu berupa

a. Fasilitas Keagamaan

Fasilitas yang diberikan berupa bangunan mushola untuk pegawai yang beragama Islam. Pada hari Jum'at para pegawainya diberi kesempatan untuk melaksanakan sholat Jum'at di luar perusahaan.

b. Jaminan Kesehatan.

Perusahaan memberikan jaminan kesehatan berupa bantuan biaya kesehatan bagi pegawai tetap selama bekerja di perusahaan.

c. Jaminan Asuransi Tenaga Kerja.

Jaminan asuransi keselamatan tenaga kerja berupa asuransi terhadap kecelakaan dan asuransi terhadap kematian.

2.5 Proses Produksi

Jenis produksi pada PT. Zebra Agrindo Utama adalah produksi massa. Kemampuan produksinya yaitu 40 ton per hari atau 1.200 ton per bulan dengan tiga variasi produk yakni beras jenis KW 1, KW 2 dan KW 3.

Kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan beras ini antara lain beras yang tidak memenuhi standar, kerusakan mesin dan gangguan listrik serta bahan baku yang tidak memenuhi standart. Kendala-kendala ini harus diantisipasi oleh

perusahaan ini agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan produk yang dihasilkan dapat memenuhi standart.

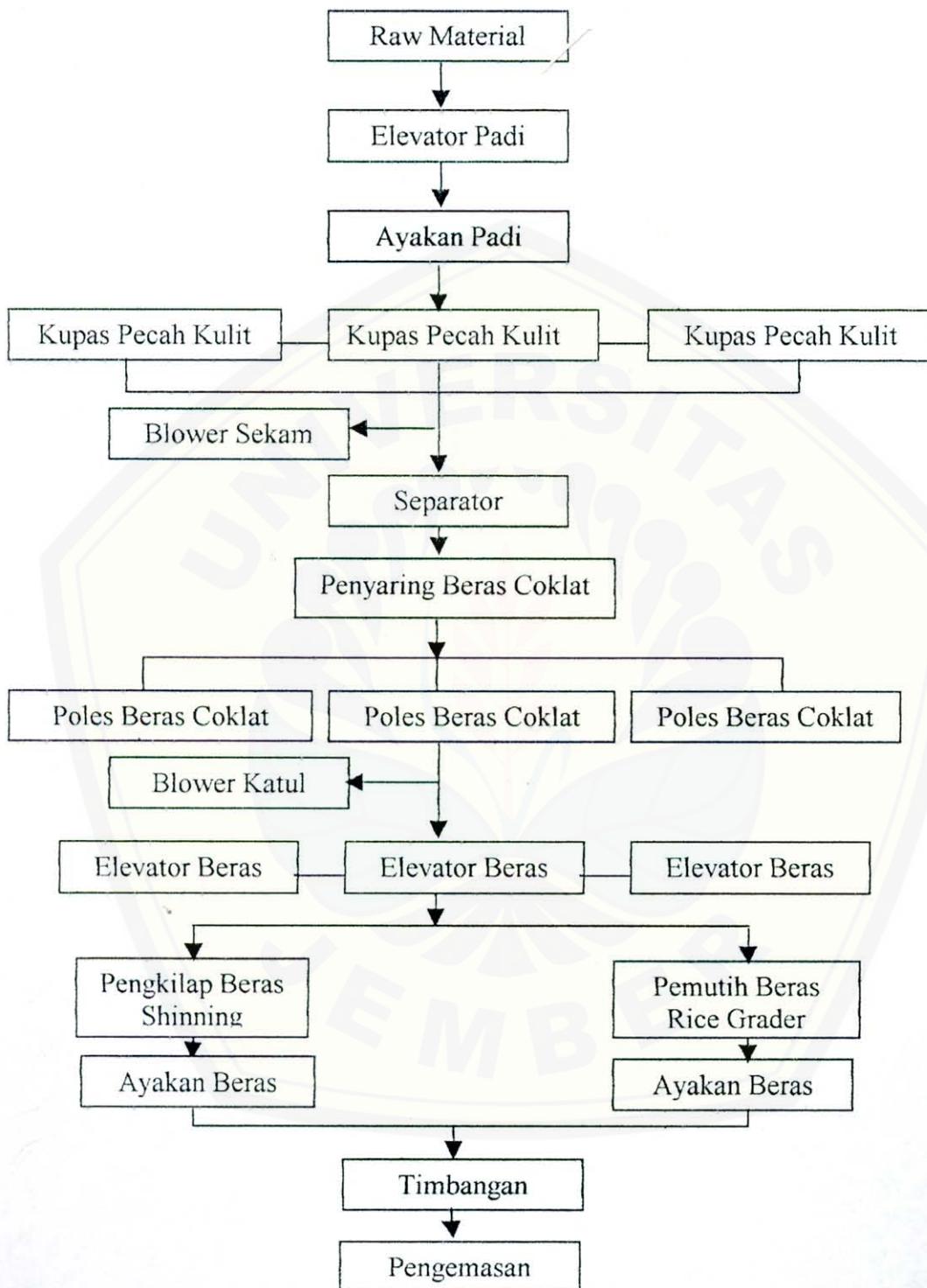
Bahan baku yang tidak memenuhi standart diakibatkan oleh faktor alam misalnya datangnya musim penghujan yang akan mengganggu proses penjemuran sehingga standart bahan baku yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai. Standart yang telah ditetapkan perusahaan terhadap bahan bakunya adalah gabah kering dengan kadar air kurang lebih 14%. Sedangkan gabah kering sawah yang diterima dari pengepul mempunyai kadar air lebih kurang 27%. Oleh sebab itu, proses penjemuran adalah sangat penting untuk memenuhi standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Secara garis besar prosedur pemrosesan pada bagian produksi yang ada pada PT. Zebra Agrindo Utama adalah sebagai berikut

1. Bahan baku (raw material) yang berupa gabah kering dari sawah dijemur di bawah terik sinar matahari hingga kadar airnya menyusut sampai dengan 14%.
2. Gabah kering yang sudah memenuhi standart akan dibawa ke ayakan padi dengan menggunakan elevator padi. Di sini akan dipilih padi yang ada isinya dan padi yang kosong.
3. Padi-padi yang berisi akan masuk ke dalam mesin kupas pecah kulit. Pada mesin ini ada padi akan terkelupas namun ada sebagian padi ayng tidak terkelupas kulitnya.
4. Setelah gabah memasuki mesin pemecah kulit, kemudian memasuki sparator yaitu mesin yang memisahkan gabah yang sudah pecah kulitnya dengan yang belum pecah kulitnya. Untuk gabah yang sudah pecah kulitnya akan turun ke mesin penyaring beras coklat sedangkan gabah yang belum pecah kulitnya akan naik lagi ke mesin pemecah gabah.
5. Setelah melalui mesin penyaring beras coklat, beras memasuki mesin pemoles beras coklat yang fungsinya untuk memutihkan beras yang berwarna coklat.
6. Dari mesin pemoles beras coklat, beras akan memasuki blower katul yaitu mesin yang berfungsi untuk memisahkan beras dengan katulnya.

7. Setelah melalui blower katul, beras akan masuk ke elevator untuk dibawa ke mesin pengkilap beras (shinning) atau akan masuk ke mesin pemutih beras (rice grader).
8. Beras memasuki mesin Qebi (rice grader) yang digunakan untuk memutihkan beras yaitu menghilangkan katul yang masih menempel pada beras melalui peniupan dengan kecepatan tinggi, sedangkan beras yang memasuki mesin pengkilap beras maka berasnya akan dikilapkan.
9. Masing-masing beras yang keluar dari mesin tersebut akan memasuki ayakan beras. Ayakan ini berfungsi untuk memisahkan beras yang utuh dengan beras yang patah. Beras yang patah ini dibagi menjadi beberapa kategori yaitu kategori patah 1 untuk beras KW II, patah 2 untuk beras KW III, dan beras patah 3, 4, 5 untuk beras campuran sedangkan sisa ayakan yang disebut menir gula akan digunakan sebagai pakan ternak.
10. Sesudah melewati ayakan, beras-beras tersebut akan ditimbang sesuai berat yang telah ditetapkan yaitu 5 Kg, 10 Kg, 25 Kg dan 50 Kg.
11. Proses terakhir setelah melalui penimbangan, beras itu akan dikemas berdasarkan merk yang telah ada. Beras yang melalui mesin pemutih akan diberi merk Zebra sedangkan beras yang melalui mesin pengkilap beras akan diberi merk Mahkota.

Gambar 2. Bagan Proses Produksi PT. Zebra Agrindo Utama



Sumber : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember

2.6 Jenis dan Macam Produk Yang Dihasilkan

Produk yang dihasilkan oleh PT. Zebra Agrindo Utama adalah produk setengah jadi berupa beras super/beras kepala dengan berbagai kualitas berdasarkan segmen pasar. Produk beras ini dibagi menjadi 3 jenis kualitas. Sehingga masyarakat bisa memilih jenis kualitas beras yang diinginkannya.

Untuk beras kualitas I dinamakan beras super. Dalam pengemasannya menggunakan merk "Zebra". Beras ini mempunyai keunggulan dalam rasa dan bentuknya yang utuh-utuh.

Beras kualitas II dalam pengemasannya menggunakan merk "Zebra Kuning". Beras ini merupakan hasil pengayakan patah 1 yaitu beras yang patah pada salah satu ujungnya (52-54%) dan dicampur beras utuh.

Beras kualitas III dalam pengemasannya menggunakan merk "Mahkota". Beras ini merupakan hasil pengayakan patah 2 yang dicampur dengan beras jenis IR 66. Sedangkan patah 3, 4, 5 untuk campuran dari beras kualitas II, III dengan prosentase yang berbeda yaitu 5% untuk kualitas II dan 10% untuk kualitas III.

2.7 Volume Produksi

Volume produksi pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 adalah

Tabel 6. Volume produksi tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Zebra Merah (ton)	Zebra Hijau (ton)	Mahkota (ton)	Total (ton)
1996	5.900,200	6.550,230	5.690,800	18.141,230
1997	6.405,000	6.940,000	6.580,000	19.925,000
1998	5.055,000	7.650,900	7.340,450	20.046,350
1999	6.780,000	7.990,050	7.550,000	22.320,050
2000	9.064,295	7.829,870	7.491,630	24.385,795

Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember

2.8 Pemasaran

2.8.1 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran dari PT. Zebra Agrindo Utama meliputi daerah Jember, Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi, Lumajang, Malang, Surabaya, Jakarta serta Irian Jaya.

2.8.2 Segmen Pasar

Konsumen yang menjadi sasaran dari perusahaan ini adalah seluruh dari berbagai kalangan baik menengah ke bawah maupun menengah ke atas. Hal ini disebabkan oleh adanya produksi beras dengan kualitas-kualitas tertentu sehingga konsumen bisa memilih jenis beras yang diinginkannya.

2.8.3 Pesaing

Setiap menjalankan suatu usaha pasti ada persaingan antar lawannya. Apalagi pada perusahaan yang memproduksi kebutuhan yang sangat diperlukan oleh masyarakat. Persaingan ini merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan agar perusahaan ini tetap hidup. Jika perusahaan tidak dapat menghadapi tantangan tersebut maka perusahaan ini akan kalah pada persaingan pasar. Sebaliknya pada perusahaan yang kuat akan menguasai pasar.

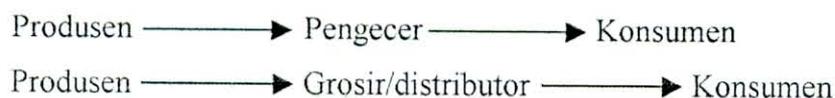
Demikian juga yang dialami oleh PT. Zebra Agrindo Utama dalam memasarkan produknya. Perusahaan ini juga mempunyai pesaing yang memproduksi barang yang sejenis yaitu beras. Untuk itu perlu adanya suatu kebijaksanaan dalam bidang pemasaran untuk menyiasati adanya persaingan di pasar. Para pesaing PT. Zebra Agrindo Utama pada pasar di Jember ini antara lain beras dengan merk Cobra, Dua Putra, Kelinci, Pisang Timur dan lain sebagainya.

2.8.4 Saluran Distribusi

Penyaluran beras oleh PT. Zebra Agrindo Utama yaitu menggunakan saluran langsung, artinya penyaluran beras ini langsung dari produsen ke pengecer (toko), kemudian langsung ke konsumen/pembeli. Namun perusahaan ini juga menjual berasnya melalui grosir (distributor). Contoh distributor yang digunakan

oleh perusahaan ini antara lain PT Tri Jaya Jember, PT Ajung Jaya Surabaya, PT Dewa Tunggal Jakarta serta PT Lumbang Padi Irian Jaya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini

Gambar 3. Bagan Saluran Distribusi PT. Zebra Agrindo Utama



Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama Kalisat, Jember

2.9 Volume Penjualan

Volume penjualan pada PT. Zebra Agrindo Utama untuk produk Zebra Merah, Zebra Hijau dan Mahkota mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 adalah

Tabel 7. Volume Penjualan mulai Tahun 1996 s/d 2000

Tahun	Zebra Merah (ton)	Zebra Hijau (ton)	Mahkota (ton)
1996	4.399,570	6.250,000	3.909,200
1997	4.398,413	6.551,325	4.951,671
1998	5.403,092	6.785,967	5.288,780
1999	5.946,192	6.976,255	6.483,987
2000	8.712,440	7.449,000	7.284,930

Sumber Data : PT. Zebra Agrindo Utama, Kalisat Jember



IV. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Perhitungan dalam analisis data, memperlihatkan bahwa penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama belum menunjukkan adanya efisiensi jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan. Setelah dilakukan analisis masih ada kelebihan penggunaan tenaga kerja langsung baik di bagian penjemuran maupun di bagian penggilingan dan pengemasan. Kelebihan tenaga kerja langsung dapat menyebabkan adanya pemborosan biaya tenaga kerja langsung sehingga dapat menimbulkan kerugian yang sangat besar terhadap perusahaan.

Perhitungan-perhitungan di dalam analisis data dapat disimpulkan sebagai berikut

4.1.1 Menentukan kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan Work Force Analysis (WFA)

Berdasarkan perhitungan kebutuhan tenaga kerja langsung atas beban kerja, tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja langsung maka dapat dihitung kebutuhan tenaga kerja langsung atas dasar Work Force Analysis (WFA), kebutuhan tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama untuk tahun 2000 adalah 79 orang di bagian penjemuran serta 53 orang di bagian penggilingan dan pengemasan. Perhitungan kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan Work Force Analysis tahun 2001 adalah 82 orang di bagian penjemuran serta 57 orang di bagian penggilingan dan pengemasan. Penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung tahun 2001 berdasarkan penghitungan anggaran produksi tahun 2001.

4.1.2 Menentukan biaya tenaga kerja langsung

Penentuan biaya tenaga kerja langsung ini dihitung berdasarkan lamanya kerja. Biaya tenaga kerja langsung untuk bagian penjemuran pada tahun 2000 sebelum dilakukan analisis sebesar Rp. 186.032.000,00 sedangkan setelah dilakukan analisis sebesar Rp. 183.706.600,00. Jadi selisih biayanya sebesar Rp. 2.325.400,00.

Biaya tenaga kerja langsung untuk bagian penggilingan dan pengemasan pada tahun 2000 sebelum dilakukan analisis adalah sebesar Rp. 136.202.000,00 sedangkan setelah dilakukan analisis sebesar Rp. 131.249.200,00. Selisih biaya pada bagian ini sebesar Rp. 4.952.800,00. Jadi selisih biaya tenaga kerja langsung secara keseluruhan untuk tahun 2000 adalah Rp. 7.278.200,00. Hal ini menunjukkan tidak adanya efisiensi biaya tenaga kerja langsung.

Untuk penentuan biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2001 didasarkan pada perhitungan jumlah tenaga kerja langsung untuk tahun 2001. Biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2001 untuk bagian penjemuran adalah sebesar Rp. 198.768.000,00 serta Rp. 146.803.500,00 untuk bagian penggilingan dan pengemasan. Biaya tenaga kerja langsung ini merupakan biaya yang paling efisien berdasarkan penentuan jumlah tenaga kerja langsung tahun 2001 yang perhitungannya dikaitkan dengan anggaran produksi tahun 2001.

4.2 Saran

Penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung diperlukan oleh perusahaan beras PT. Zebra Agrindo Utama setiap tahunnya. Penentuan ini sangat penting artinya bagi perusahaan untuk menghitung biaya tenaga kerja langsung yang ada di perusahaan.

Kenyataannya, perusahaan beras ini kelebihan dalam penggunaan tenaga kerja langsung sehingga perlu adanya suatu penentuan kebutuhan tenaga kerja langsung yang lebih cermat yaitu menggunakan analisis *Work Force Analysis* (WFA). Penentuan kebutuhan tenaga kerja ini dimulai dengan peramalan penjualan yang diteruskan dengan adanya perencanaan produksi. Jika sudah diketahui nilai dari

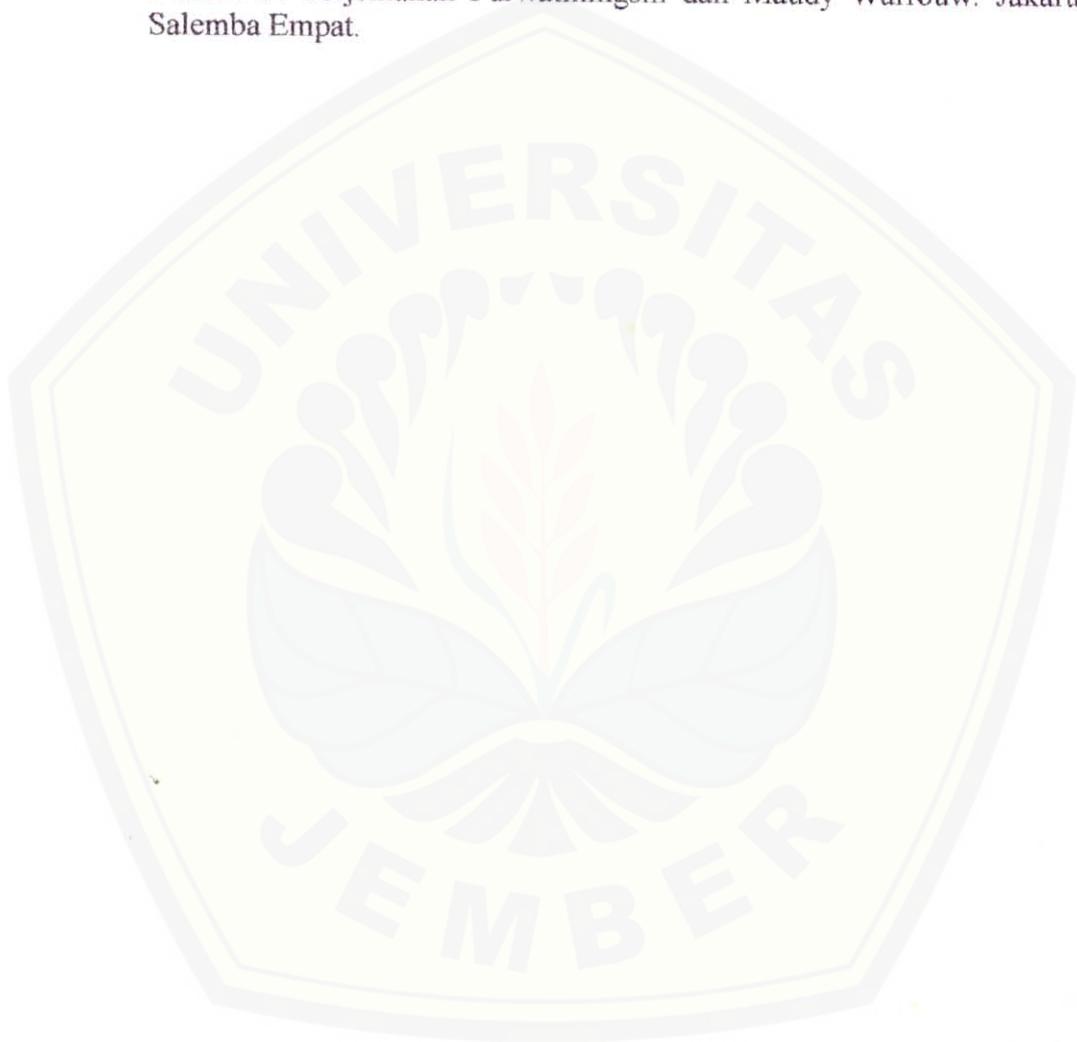
keduanya maka perusahaan dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja langsung untuk tahun yang akan datang. Apabila penentuan ini dilakukan oleh perusahaan maka penggunaan biaya tenaga kerja langsungnya dapat dikendalikan sehingga tidak akan ada pemborosan di perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemah, Soemita, Ed dan Ec. 1983. *Budget Perusahaan*. Bandung : Sinar Baru.
- Adisaputro, G dan M. Asri. 1996. *Anggaran Perusahaan Edisi 3*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Ahyari, Agus.1993. *Manajemen Produksi : Pengendalian Produksi Edisi 4*. Yogyakarta : BPFE.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan. 1998. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Badan Penerbit Universiats Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Indriyo, Gitosardjono. 1995. *Materi Pokok Manajemen Produksi II 1-9*. Jakarta : Universitas Terbuka, Depdikbud.
- Kartasapoetra, G, R.G. Kartasapoetra dan A.G. Kartasapoetra. 1992. *Hukum Perburuhan di Indonesia Berlandaskan Pancasila*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Mulyadi. 1999. *Akuntansi Biaya Edisi 5*. Yogyakarta : Penerbit Aditya Media.
- Nawawi, H dan Mimi Martini. 1996. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ranupandojo, H.1988. *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia I 1-9*. Jakarta : Karunika, Universitas Terbuka.
- Ranupandojo, H dan S. Husnan. 1999. *Manajemen Personalia Edisi 4*. Yogyakarta : BPFE UGM.

- Rayburn, Gayle. 1999. *Akuntansi Biaya dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Biaya Edisi 6*. Terjemahan Sugyarto. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Supriyono. 1994. *Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE.
- Welsch, Hilton dan Gordon. 1996. *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba 1 Edisi 5*. Terjemahan Purwatiningsih dan Maudy Warrouw. Jakarta : Salemba Empat.



Lampiran 1. Perhitungan Waktu Standart

Rumus : **Waktu standart = volume produksi : total jam kerja karyawan**

**Total jam kerja karyawan = jumlah karyawan x jam kerja/hari x
jumlah hari kerja karyawan/tahun**

a. Bagian Penjemuran

Tahun 1996

Volume produksi : 18.141,230 ton

Total jam kerja karyawan : $58 \times 7 \times 306 = 124.236$ jam

Waktu standart : $18.141,230 : 124.236 = 0,146$ ton/jam

Tahun 1997

Volume produksi : 19.925,000 ton

Total jam kerja karyawan : $61 \times 7 \times 305 = 130.235$ jam

Waktu standart : $19.925,000 : 130.235 = 0,153$ ton/jam

Tahun 1998

Volume produksi : 20.046,350 ton

Total jam kerja karyawan : $65 \times 7 \times 302 = 137.410$ jam

Waktu standart : $20.046,350 : 137.410 = 0,146$ ton/jam

Tahun 1999

Volume produksi : 22.320,050 ton

Total jam kerja karyawan : $72 \times 7 \times 302 = 152.208$ jam

Waktu standart : $22.320,050 : 152.208 = 0,147$ ton/jam

Tahun 2000

Volume produksi : 24.385,795 ton

Total jam kerja karyawan : $80 \times 7 \times 302 = 169.120$ jam

Waktu standart : $24.385,795 : 169.120 = 0,144$ ton/jam

$0,146 + 0,153 + 0,146 + 0,147 + 0,144$

Rata-rata waktu standart = $\frac{\quad}{\quad}$

$$= 0,147 \text{ ton/jam}$$

$$1 \text{ ton} = 6,793 \text{ jam}$$

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

Tahun 1996

Volume produksi : 18.141,230 ton

Total jam kerja karyawan : $38 \times 7 \times 306 = 81.396 \text{ jam}$

Waktu standart : $18.141,230 : 81.396 = 0,223 \text{ ton/jam}$

Tahun 1997

Volume produksi : 19.925,000 ton

Total jam kerja karyawan : $41 \times 7 \times 305 = 87.535 \text{ jam}$

Waktu standart : $19.925,000 : 87.535 = 0,228 \text{ ton/jam}$

Tahun 1998

Volume produksi : 20.046,350 ton

Total jam kerja karyawan : $45 \times 7 \times 302 = 95.130 \text{ jam}$

Waktu standart : $20.046,350 : 95.130 = 0,211 \text{ ton/jam}$

Tahun 1999

Volume produksi : 22.320,050 ton

Total jam kerja karyawan : $49 \times 7 \times 302 = 103.586 \text{ jam}$

Waktu standart : $22.320,050 : 103.586 = 0,215 \text{ ton/jam}$

Tahun 2000

Volume produksi : 24.385,795 ton

Total jam kerja karyawan : $55 \times 7 \times 302 = 116.270 \text{ jam}$

Waktu standart : $24.385,795 : 116.270 = 0,210 \text{ ton/jam}$

$$0,223 + 0,228 + 0,211 + 0,215 + 0,210$$

Rata-rata waktu standart = $\frac{\quad}{5}$

5

$$= 0,217 \text{ ton/jam}$$

$$1 \text{ ton} = 4,600 \text{ jam}$$

Lampiran 2. Perhitungan Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung

$$\begin{aligned} \text{Rumus : Jam kerja/orang/tahun} &= \text{jumlah hari kerja} \times \text{jam kerja/orang/hari} \\ \text{Beban kerja} &= \text{jumlah produksi} \times \text{waktu standart} \\ \text{Kebutuhan tenaga kerja langsung} &= \frac{\text{beban kerja}}{\text{jam kerja/orang/tahun}} \end{aligned}$$

Tahun 2000

a. Bagian Penjemuran

Volume produksi	: 24.385,795 ton
Waktu standart	: 6,793 jam
Jam kerja/orang/tahun	: $302 \times 7 = 2.114$ jam
Beban kerja	: $24.385,795 \times 6,793 = 165.652,705$ ton/jam
Kebutuhan tenaga kerja langsung	: $165.652,705 : 2.114 = 78,36$ orang
	Dibulatkan menjadi 78 orang

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

Volume produksi	: 24.385,795 ton
Waktu standart	: 4,600 jam
Jam kerja/orang/tahun	: $302 \times 7 = 2.114$ jam
Beban kerja	: $24.385,795 \times 4,600 = 112.169,780$ ton/jam
Kebutuhan tenaga kerja langsung	: $112.169,780 : 2.114 = 53,06$ orang
	Dibulatkan menjadi 53 orang

Tahun 2001

a. Bagian Penjemuran

Volume produksi	: 26.097,433 ton
Waktu standart	: 6,793 jam
Jam kerja/orang/tahun	: $303 \times 7 = 2.121$ jam
Beban kerja	: $24.794,699 \times 6,793 = 168.430,390$ ton/jam
Kebutuhan tenaga kerja langsung	: $168.430,390 : 2.121 = 79,411$ orang
	Dibulatkan menjadi 79 orang

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

Volume produksi : 26.097,433 ton

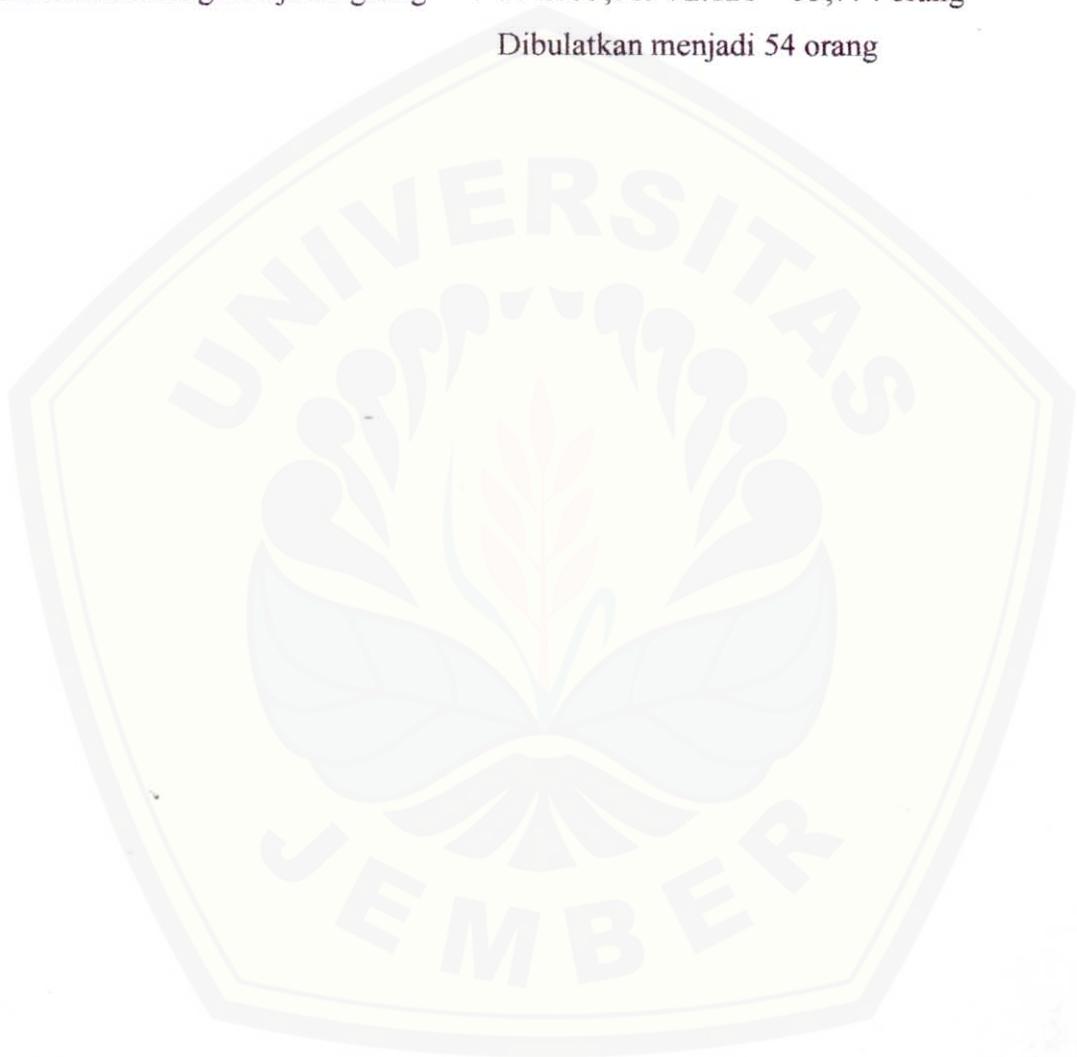
Waktu standart : 4,600 jam

Jam kerja/orang/tahun : $303 \times 7 = 2.121$ jam

Beban kerja : $24.794,699 \times 4,600 = 114.055,615$ ton/jam

Kebutuhan tenaga kerja langsung : $114.055,615 : 2.121 = 53,774$ orang

Dibulatkan menjadi 54 orang



Lampiran 3. Perhitungan Tingkat Absensi

$$\text{Rumus : Tingkat Absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari karyawan + Hari karyawan bekerja} + \text{Hari karyawan tidak bekerja}} \times 100\%$$

a. Bagian Penjemuran

Tahun 1996

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 12}{58[(7 \times 294) + (7 \times 12)]} \times 100\% = 0,068\%$$

Tahun 1997

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 10}{61[(7 \times 295) + (7 \times 10)]} \times 100\% = 0,054\%$$

Tahun 1998

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 13}{65[(7 \times 289) + (7 \times 13)]} \times 100\% = 0,066\%$$

Tahun 1999

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 15}{72[(7 \times 287) + (7 \times 15)]} \times 100\% = 0,069\%$$

Tahun 2000

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 11}{80[(7 \times 291) + (7 \times 11)]} \times 100\% = 0,046\%$$

$$\text{Rata-rata tingkat absensi} = \frac{0,068\% + 0,054\% + 0,066\% + 0,069\% + 0,046\%}{5}$$

$$= 0,061\%$$

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

Tahun 1996

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 10}{38[(7 \times 296) + (7 \times 10)]} \times 100\% = 0,086\%$$

Tahun 1997

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 11}{41[(7 \times 294) + (7 \times 11)]} \times 100\% = 0,088\%$$

Tahun 1998

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 12}{45[(7 \times 290) + (7 \times 12)]} \times 100\% = 0,088\%$$

Tahun 1999

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 12}{49[(7 \times 290) + (7 \times 12)]} \times 100\% = 0,081\%$$

Tahun 2000

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{7 \times 10}{55[(7 \times 292) + (7 \times 10)]} \times 100\% = 0,060\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata tingkat absensi} &= \frac{0,086\% + 0,088\% + 0,088\% + 0,081\% + 0,060\%}{5} \\ &= 0,081\% \end{aligned}$$

Lampiran 4. Perhitungan Tingkat Perputaran Tenaga Kerja Langsung atau Labor Turn Over (LTO)

Rumus : **Rata-rata tenaga kerja langsung** = $\frac{\text{TKL awal} + \text{TKL akhir}}{2}$

Tingkat LTO = $\frac{\text{Jumlah tenaga kerja langsung pengganti}}{\text{Rata-rata tenaga kerja langsung}} \times 100\%$

a. Bagian Penjemuran

Tahun 1996

Rata-rata tenaga kerja langsung = $(55 + 58) : 2 = 56,5$

Tingkat LTO = $\frac{0}{56,5} \times 100\% = 0\%$

Tahun 1997

Rata-rata tenaga kerja langsung = $(58 + 61) : 2 = 59,5$

Tingkat LTO = $\frac{4}{59,5} \times 100\% = 6,723\%$

Tahun 1998

Rata-rata tenaga kerja langsung = $(61 + 65) : 2 = 63$

Tingkat LTO = $\frac{3}{63} \times 100\% = 4,615\%$

Tahun 1999

Rata-rata tenaga kerja langsung = $(65 + 72) : 2 = 68,5$

Tingkat LTO = $\frac{5}{68,5} \times 100\% = 7,299\%$

Tahun 2000

Rata-rata tenaga kerja langsung = $(72 + 80) : 2 = 76$

Tingkat LTO = $\frac{1}{76} \times 100\% = 1,316\%$

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata Tingkat LTO} &= \frac{0\% + 6,723\% + 4,615\% + 7,299\% + 1,316\%}{5} \\ &= 3,991\% \end{aligned}$$

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

Tahun 1996

$$\text{Rata-rata tenaga kerja langsung} = (31 + 38) : 2 = 34,5$$

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{3}{34,5} \times 100\% = 8,696\%$$

Tahun 1997

$$\text{Rata-rata tenaga kerja langsung} = (28 + 41) : 2 = 39,5$$

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{2}{39,5} \times 100\% = 5,063\%$$

Tahun 1998

$$\text{Rata-rata tenaga kerja langsung} = (41 + 45) : 2 = 43$$

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{3}{43} \times 100\% = 6,977\%$$

Tahun 1999

$$\text{Rata-rata tenaga kerja langsung} = (45 + 49) : 2 = 47$$

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{4}{47} \times 100\% = 8,511\%$$

Tahun 2000

$$\text{Rata-rata tenaga kerja langsung} = (49 + 55) : 2 = 52$$

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{0}{52} \times 100\% = 0\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata Tingkat LTO} &= \frac{8,696\% + 5,063\% + 6,977\% + 8,511\% + 0\%}{5} \\ &= 5,849\% \end{aligned}$$

Lampiran 5. Perhitungan Jumlah Tenaga Kerja Langsung Berdasarkan Work Force Analysis (WFA)

Rumus : **Work Force Analysis = Work Load Analysis + Absensi + LTO**

Tahun 2000

a. Bagian Penjemuran

$$\text{Work Force Analysis} = 78 + (0,046\% \times 78) + (1,316\% \times 78) = 79,063 \text{ orang}$$

Dibulatkan menjadi 79 orang

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

$$\text{Work Force Analysis} = 53 + (0,060\% \times 53) + (0\% \times 53) = 53,032 \text{ orang}$$

Dibulatkan menjadi 53 orang

Tahun 2001

a. Bagian Penjemuran

$$\text{Work Force Analysis} = 79 + (0,061\% \times 79) + (3,991\% \times 79) = 82,201 \text{ orang}$$

Dibulatkan menjadi 82 orang

b. Bagian Penggilingan dan Pengemasan

$$\text{Work Force Analysis} = 54 + (0,081\% \times 54) + (5,849\% \times 54) = 57,202 \text{ orang}$$

Dibulatkan menjadi 57 orang

PEDOMAN WAWANCARA

- I Gambaran Perusahaan
 - a. Gambaran awal pendirian perusahaan
 1. Nama perusahaan
 2. Tahun pendirian perusahaan
 3. Bentuk perusahaan
 4. Bidang usaha
 5. Lokasi perusahaan
 - b. Perjalanan perusahaan
- II Sumber Daya Perusahaan
 - a. Jenis dan jumlah tenaga kerja langsung
 - b. Hari kerja dan pembagian kerja
 - c. Sistem penggajian dan upah tenaga kerja langsung
 - d. Fasilitas dan jaminan sosial
 - e. Struktur organisasi
- III Deskripsi Produksi Perusahaan
 - a. Proses produksi
 - b. Jenis produk yang dihasilkan
 - c. Volume produksi
 - d. Persediaan barang jadi
- IV Deskripsi Pemasaran Produk
 - a. Daerah pemasaran
 - b. Segmen pasar
 - c. Pesaing
 - d. Saluran distribusi
 - e. Volume penjualan

**PENENTUAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA LANGSUNG
DALAM KAITANNYA DENGAN EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
PADA PERUSAHAAN BERAS PT ZEBRA AGRINDO UTAMA DI JEMBER**

1.1 Latar Belakang	1.2 Permasalahan	1.3 Tujuan dan Manfaat
<p>1. Faktor tenaga kerja merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian, karena merupakan penggerak/pengelola faktor-faktor produksi yang ada.</p> <p>2. Penentuan tenaga kerja langsung membawa akibat bagi perusahaan terutama dalam kaitannya dengan efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Apabila penentuan tenaga kerja langsung terlalu banyak maka tidak akan ada efisiensi di perusahaan sehingga perusahaan mengalami kerugian atas biaya tenaga kerja.</p> <p>3. Penentuan tenaga kerja langsung berkaitan dengan peramalan penjualan serta perencanaan produksi yang ada di perusahaan.</p> <p>4. Mengingat sangat pentingnya penentuan tenaga kerja langsung maka penulis mengaitkan dengan keadaan yang ada pada perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama di Jember.</p>	<p>1.2 Permasalahan</p> <p>Berapa banyak kebutuhan tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan biaya tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama di Jember</p>	<p>1.3 Tujuan dan Manfaat</p> <p>1. Tujuan</p> <p>a. Untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama di Jember</p> <p>b. Untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan efisiensi biaya tenaga kerja langsung pada perusahaan beras PT Zebra Agrindo Utama di Jember</p> <p>2. Manfaat</p> <p>a. Bagi perusahaan</p> <p>b. Bagi peneliti lain yang sejenis</p> <p>c. Bagi penulis</p>

1.4 Landasan Teori	1.5 Operasionalisasi Konsep	1.6 Metode Penelitian
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian tenaga kerja 2. Sifat dan jenis tenaga kerja 3. Pengadaan tenaga kerja <ol style="list-style-type: none"> a. Mutu tenaga kerja b. Jumlah karyawan yang diperlukan 4. Ramalan penjualan 5. Anggaran produksi 6. Efisiensi tenaga kerja langsung 7. Hubungan antara penentuan tenaga kerja langsung dengan efisiensi tenaga kerja langsung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep penjualan 2. Konsep produksi 3. Konsep kebutuhan tenaga kerja langsung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap persiapan <ol style="list-style-type: none"> a. Studi kepustakaan b. Menentukan lokasi penelitian c. Observasi pendahuluan 2. Tahap pengumpulan data <ol style="list-style-type: none"> a. Observasi (pengamatan) b. Interview (wawancara) c. Studi kepustakaan 3. Tahap analisis data <ol style="list-style-type: none"> a. Ramalan penjualan b. Anggaran produksi c. Tingkat absensi d. Perputaran tenaga kerja e. Jumlah tenaga kerja f. Biaya tenaga kerja langsung 4. Tahap penarikan kesimpulan

2. Gambaran Umum Perusahaan	3. Analisis Data dan Pembahasan	4. Kesimpulan dan Saran
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejarah singkat perusahaan 2. Lokasi perusahaan 3. Struktur organisasi 4. Ketenagakerjaan <ol style="list-style-type: none"> a. Jenis dan jumlah tenaga kerja b. Hari kerja dan pembagian kerja c. Sistem penggajian d. Fasilitas dan jaminan sosial 5. Proses produksi 6. Jenis dan macam produk yang dihasilkan 7. Volume produksi 8. Pemasaran <ol style="list-style-type: none"> a. Daerah pemasaran b. Segmen pasar c. Pesaing d. Saluran distribusi 9. Volume penjualan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peramalan penjualan 2. Menentukan anggaran produksi 3. Menentukan waktu standart 4. Menentukan jumlah tenaga kerja langsung berdasarkan beban kerja/<i>Work Load analysis (WLA)</i> 5. Menentukan tingkat absensi pekerja 6. Menentukan tingkat perputaran tenaga kerja langsung 7. Menentukan jumlah tenaga kerja langsung berdasarkan <i>Work Force Analysis (WFA)</i> 8. Menentukan biaya tenaga kerja langsung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesimpulan <ol style="list-style-type: none"> a. Jumlah tenaga kerja langsung berdasarkan beban kerja/<i>Work Load Analysis (WLA)</i> b. Tingkat absensi tenaga kerja langsung c. Tingkat perputaran tenaga kerja langsung d. Kebutuhan tenaga kerja langsung berdasarkan <i>Work Force Analysis (WFA)</i> e. Biaya tenaga kerja langsung 2. Saran



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37, Telepon (0331) 337818, JEMBER 68121
E-mail : lendit.unej@jember.telkom.net.id

Kepada : *Yth. Sdr. Dekan Fakultas*
Tempat :
Tanggal : *Penelitian Ijta dilaksanakan*
penelitian

06 Juni 2001

Perihal : *Yth. Sdr. Pimpinan Perusahaan Beras*
PT. ZEBRA AGRINDO UTAMA
di
JEMBER.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 2015/USP.1.2/PL.5/2001 Tanggal 06 Juni 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : *ABDILAH MUMPUNI / 97-2198*
Fakultas/Jurusan : *Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Administrasi Niaga*
Alamat : *Jl. Jawa VI/19 Jember.*
Judul Penelitian : *Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung Dalam Kaitannya Dengan Rencana Produksi Pada Beras PT. Zebra Agrindo Utama Di Jember.*
Lokasi : *Jember.*
Lama Penelitian : *2 (dua) bulan.*

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Terselamatkan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip

上等

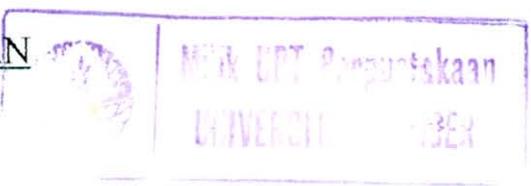


PT. ZEBRA AGRINDO UTAMA

RICE MILLING FACTORY

Jl. M.H. Thamrin 11 - 13, KALISAT - Jember
☎ (0331) 591155 (Hunting), Fax (0331) 591681
email : zebra@telkom.net

SURAT KETERANGAN NO : 168 / SM / IX / 2001



Yang bertanda tangan di bawah ini, manajer penjualan dan pemasaran PT. Zebra Agrindo Utama Jember, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Universitas Jember, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang tersebut di bawah ini :

Nama : Abdilah Mumpuni
Fak/ Jurusan : FISIP / Administrasi Niaga
Nim : 97-2198
Alamat : Jl. Jawa VI/ 19 Jember

Telah selesai melakukan riset / penelitian di perusahaan kami dengan cermat selama dua bulan, terhitung mulai 6 Juni 2001 s/d 6 Agustus 2001 dengan judul skripsi sebagai berikut:

Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja Langsung Dalam Kaitannya Dengan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada Perusahaan Beras PT. Zebra Agrindo Utama di Jember.

Demikian surat keterangan penelitian ini kami buat, untuk digunakan sebagaimana mestinya

Jember, 2 September 2001
PT. Zebra Agrindo Utama Jember

 PT. ZEBRA AGRINDO UTAMA
RICE MILLING FACTORY
JL. M.H. THAMRIN 11-13 KALISAT - JEMBER
TELP. : (0331) 591155 (HUNTING) / FAX : (0331) 591681

(Akhmad Hidayat)