

Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Direktorat Operasional Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VIII

Analysis of Workload and Employee Needs of the Directorate of Operation at PT Perkebunan Nusantara VIII Head Office

Puji Lestari^{1*}, Erlin Trisyulianti¹

¹)Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB Kampus Dramaga Bogor 16680

ABSTRACT

The crisis of high labor cost leads companies to evaluate the number of employees in the head office. This study aims to determine the workload and needs of employees in the Directorate of Operations PT Perkebunan Nusantara VIII Head Office. The method used in this research is the analysis of the workload with the calculation of Full Time Equivalent (FTE) and work sampling using purposive sampling techniques. The ideal number of employees at the Directorate of Operations is 40 employees consisting of 21 employees of the Plant Department and 19 employees of the Engineering and Processing Department. Based on the observation, employee working time in Directorate of Operations shows that the average of employee working time is 87.84% fairly productive because it meets the standard that is above 85%.

Keywords: *workload analysis, job description, work sampling.*

ABSTRAK

Krisis biaya tenaga kerja yang tinggi membuat perusahaan perlu mengevaluasi jumlah karyawan yang ada di kantor pusat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beban kerja dan kebutuhan karyawan pada Direktorat Operasional PT Perkebunan Nusantara VIII. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis beban kerja dengan perhitungan *Full Time Equivalent (FTE)* dan *work sampling* dengan penarikan sampel yang menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah karyawan ideal pada Direktorat Operasional sebanyak 40 karyawan yang terdiri dari 21 karyawan Bagian Tanaman dan 19 karyawan Bagian Teknik dan Pengolahan. Berdasarkan pengamatan penggunaan waktu kerja karyawan pada Direktorat Operasional menunjukkan bahwa rata-rata persentase waktu produktif karyawan sebesar 87.84%. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan waktu kerja karyawan sudah optimal karena sudah memenuhi standar yaitu di atas 85%.

Kata kunci: *analisis beban kerja, uraian pekerjaan, work sampling.*

*Corresponding author

Alamat e-mail: tari.darmo@gmail.com

PENDAHULUAN

Persaingan global yang terjadi saat ini berimplikasi pada perlunya peningkatan daya saing perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan. PT Perkebunan Nusantara VIII merupakan perusahaan yang kegiatannya meliputi pembudidayaan tanaman, pengolahan atau produksi serta penjualan komoditi perkebunan. PT Perkebunan Nusantara VIII sedang berada dalam kondisi yang tidak sehat. Kinerja operasional PT Perkebunan Nusantara VIII masih di bawah standar terutama produktivitas dan mutu produk. Jumlah produksi tiga komoditi (teh, karet dan sawit) berada di bawah Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) selama tiga tahun terakhir yang bisa dilihat pada Tabel 1. RKAP atau rancangan kerja anggaran perusahaan merupakan dasar acuan pekerjaan baik itu produksi dan biaya termasuk standar teknis dalam jangka satu tahun.

Tabel 1. Produksi komoditi PT Perkebunan Nusantara VIII (kg)

Komoditi	2015		2016		2017	
	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real
Karet	21 027 000	15 793 764	19 819 200	15 489 456	19 120 000	15 782 066
Sawit	74 735 189	61 420 550	78 674 641	47 326 300	74 871 914	58 411 010
Teh	46 105 447	25 593 827	28 949 377	26 132 787	42 375 254	30 913 562

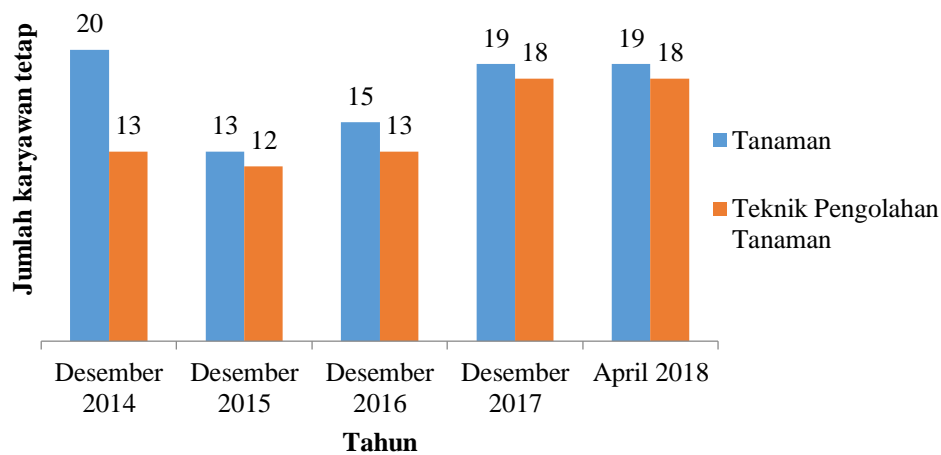
Sumber: Data Kepegawaian PTPN VIII (2018)

^a *Real*: Jumlah produksi komoditi sebenarnya, RKAP : Jumlah produksi komoditi pada rancangan kerja anggaran perusahaan.

Kondisi perusahaan yang kurang baik membuat PT Perkebunan Nusantara VIII melakukan perbaikan dalam berbagai bidang, salah satu diantaranya yaitu sumber daya manusia. Salah satu krisis perusahaan yang terjadi yaitu biaya tenaga kerja yang tinggi. Biaya tenaga kerja yang tinggi ini mendorong PT Perkebunan Nusantara VIII melakukan evaluasi terhadap jumlah tenaga kerja di kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VIII yang terletak di Jl. Sindangsirna nomor 4 Bandung. Salah satu cara yang bisa digunakan untuk mengevaluasi jumlah tenaga kerja yaitu dengan melakukan analisis beban kerja. Menurut Pranoto dan Retnowati (2015), analisis beban kerja adalah metode untuk menghitung beban kerja sehingga bisa dihitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja tersebut. Hasil dari analisis beban kerja adalah jumlah optimal karyawan dalam menyelesaikan suatu beban kerja. Hasil tersebut bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi mengenai jumlah tenaga kerja yang tersedia di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara. Arsi dan Partiwani (2012) juga menyatakan bahwa terkait dengan optimalisasi sumber daya, hal yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan adalah efisiensi dalam hal sumber daya manusia (SDM). Efisiensi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan membuat suatu analisis yang tepat terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi dan beban kerja yang ditimbulkan ataupun dengan lebih mengoptimalkan jumlah karyawan agar melakukan aktivitas pekerjaannya secara tepat.

Perhitungan beban kerja dilakukan menggunakan metode Full Time Equivalent (FTE). Pada Metode FTE, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan dibandingkan terhadap waktu kerja efektif yang tersedia. Metode ini bertujuan menyederhanakan pengukuran kerja dengan mengubah jam beban kerja ke jumlah orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu (Adawiyah 2013). Direktorat Operasional memegang peranan yang penting dalam meningkatkan jumlah produksi komoditi dan mencapai mutu produk sesuai standar. Jumlah karyawan tetap Direktorat Operasional berfluktuasi selama lima tahun terakhir (Gambar 1). Fluktuasi ini terjadi akibat promosi dan perubahan beban kerja yang disebabkan oleh restrukturisasi yang dilakukan perusahaan. Terhitung selama dua tahun terakhir yaitu tahun 2016 dan 2017, PT Perkebunan Nusantara VIII telah mengalami empat kali restrukturisasi. Menurut Pranoto dan Retnowati (2015), ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi maka organisasi perlu menghitung ulang jumlah SDM yang sebenarnya dibutuhkan guna menghindari ketimpangan jalannya organisasi.

Sejak bulan November 2017, PT Perkebunan Nusantara VIII mengeluarkan kebijakan baru mengenai proses pengadaan barang dan jasa di kantor pusat. Setelah ada kebijakan baru mengenai *e-procurement*, pengadaan barang dan jasa diserahkan kepada bagian yang menggunakan anggaran. Hal ini membuat beban kerja di bagian Tanaman serta Teknik dan Pengolahan menjadi bertambah setelah ada kebijakan baru tersebut. Perubahan beban kerja berarti pula perubahan kebutuhan SDM.



Gambar 1. Jumlah karyawan tetap Direktorat Operasional 2014-2015
(Sumber: Data Kepegawaian PTPN VIII (2018))

Selama ini belum ada pedoman yang pasti dalam menghitung kebutuhan sumber daya manusia akibat perubahan beban kerja yang terjadi. Perusahaan ingin mengetahui apakah jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan sudah optimal. Oleh karena itu analisis beban kerja dan kebutuhan karyawan menjadi penting untuk dilakukan. Sehingga tujuan penelitian ini adalah menganalisis uraian pekerjaan karyawan Direktorat Operasional, menganalisis jumlah karyawan ideal berdasarkan beban kerja di Direktorat Operasional, serta menganalisis gambaran penggunaan waktu kerja karyawan Direktorat Operasional PT Perkebunan Nusantara VIII.

METODE PENELITIAN

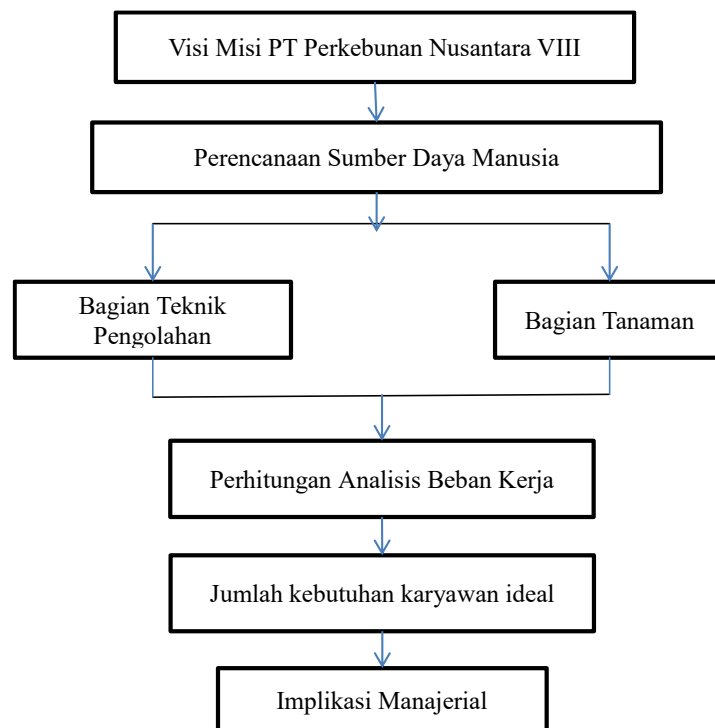
Alur kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan secara lengkap pada Gambar 2. Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara VIII yang berlokasi di Jalan di Jl. Sindangsirna nomor 4 Bandung. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan pengamatan langsung. Data sekunder diperoleh dari data-data perusahaan, buku, jurnal, dan pustaka lain yang sesuai dengan penelitian ini. Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan metode *nonprobability sampling* dan jenis penarikan sampel yang dilakukan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penarikan sampel dengan kriteria tertentu. Karyawan yang menjadi sampel penelitian sebanyak 30 orang.

Metode analisis yang digunakan untuk menentukan kebutuhan karyawan yaitu dengan menggunakan metode *Full Time Equivalent*. Pranoto dan Retnowati (2015) menyatakan *Full Time Equivalent* (FTE) merupakan jumlah tenaga kerja (orang) yang dibutuhkan untuk melakukan/menyelesaikan serangkaian kegiatan tertentu pada periode tertentu. Perhitungan volume kerja diperoleh dengan mengalikan frekuensi dengan durasi dan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Setelah itu hasil perhitungan volume setiap pekerjaan dijumlahkan. Hasil total penjumlahan tersebut merupakan volume pekerjaan suatu jabatan dalam suatu bagian. Pengonversian menjadi jumlah orang dilakukan

dengan perhitungan FTE. Cara mendapatkan nilai FTE yaitu dengan melakukan pembagian antara volume kerja suatu jabatan per tahun dengan waktu kerja efektif per tahun.

$$FTE = \frac{\text{Volume pekerjaan selama setahun}}{\text{Waktu kerja efektif dalam satu tahun}}$$

Implikasi dari nilai FTE terbagi menjadi 3 jenis yaitu *overload*, normal, dan *underload* (Dewi 2013). Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2010, total nilai indeks FTE yang berada di atas nilai 1,28 dianggap *overload*, berada diantara nilai 1 sampai dengan 1,28 dianggap normal sedangkan jika nilai indeks FTE berada diantara nilai 0 sampai dengan 0,99 dianggap *underload* atau beban kerjanya masih kurang.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII merupakan perkebunan milik negara yang bergerak di sektor agribisnis dan agroindustri. Kegiatan usaha perusahaan ini meliputi budidaya, persiapan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, pengolahan dan penjualan komoditas perkebunan. Komoditas utama PTPN VIII adalah teh, karet, kelapa sawit dan hortikultura buah-buahan. PTPN VIII juga mengelola unit non kebun yaitu agrowisata, Industri Hilir Teh (IHT) dan aneka usaha. Sampai saat ini PT Perkebunan Nusantara VIII mengelola 41 kebun yang tersebar di 11 kabupaten atau kota di Jawa Barat (Bogor, Sukabumi, Cianjur, Kabupaten Bandung Barat, Kota Bandung, Subang, Purwakarta, Garut, Tasikmalaya dan Ciamis) dan dua kabupaten di Provinsi Banten (Lebak dan Pandeglang).

Direktorat Operasional terdiri dari dua bagian yaitu bagian Tanaman serta bagian Teknik dan Pengolahan. Jabatan tertinggi pada Direktorat Operasional diduduki oleh Direktur Operasional yang membawahi Kepala Bagian Tanaman serta Kepala Bagian Teknik dan Pengolahan. Kepala Bagian Tanaman membawahi lima kepala sub bagian yaitu Sub Bagian Teh, Karet, Sawit, Aneka Tanaman dan Hortikultura, serta Sub Bagian Pupukan dan Proteksi

Tanaman. Kepala Bagian Teknik dan Pengolahan membawahi tiga kepala sub bagian yaitu Teknik, Pengolahan, serta Sertifikasi.

Uraian Pekerjaan Direktorat Operasional

Terdapat ketidaksesuaian antara deskripsi pekerjaan yang telah dibuat oleh Bagian Sumber Daya Manusia dengan kondisi di lapangan. Hal ini berarti dokumen deskripsi pekerjaan yang dibuat oleh Bagian Sumber Daya Manusia sudah tidak relevan dengan kondisi di lapangan saat ini. Uraian tugas pokok maupun pendukung yang terdapat dalam dokumen deskripsi pekerjaan terlalu umum. Hal tersebut membuat beberapa karyawan bingung mengenai tugas mana yang dimaksud dalam dokumen deskripsi pekerjaan. Menurut Pattisahusiwa (2013), membaiknya dan diterapkannya uraian tugas dengan jelas ternyata mampu meningkatkan kinerja. Hal ini berarti bahwa dalam suatu perusahaan harus memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas dan dimengerti oleh para karyawannya sehingga kinerja perusahaan akan meningkat. Menurut Azhary *et al.* (2014), agar visi perusahaan tercapai secara efektif maka karyawan harus mengetahui dan memahami deskripsi pekerjaan masing-masing. Menurut Silvia (2011), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job description* terhadap prestasi kerja karyawan.

Di Bagian Tanaman, terdapat karyawan Sub Bagian Aneka Tanaman dan Hortikultura serta karyawan Sub Bagian Karet yang bekerja tidak sesuai dengan tugas yang tertera dalam dokumen deskripsi pekerjaan. Karyawan tersebut mengerjakan tugas yang terkait dengan pengadaan barang dan bahan untuk semua sub bagian yang ada di Bagian Tanaman. Di Bagian Teknik dan Pengolahan terdapat satu karyawan Sub Bagian Pengolahan yang bekerja tidak sesuai dengan tugas yang tertera dalam dokumen deskripsi pekerjaan. Karyawan tersebut mengerjakan tugas terkait pengadaan barang dan bahan untuk Sub Bagian Teknik, Sertifikasi, dan Pengolahan.

Pada dokumen deskripsi pekerjaan, pekerjaan yang terkait dengan pengadaan barang dan jasa merupakan pekerjaan yang melekat di setiap sub bagian baik di Bagian Tanaman maupun Bagian Teknik dan Pengolahan. Namun karena alasan efisiensi dan efektifitas, Kepala Bagian Tanaman serta Bagian Teknik dan Pengolahan memberikan instruksi untuk pekerjaan terkait pengadaan barang dan jasa dikerjakan oleh dua karyawan di Bagian Tanaman dan satu karyawan di Bagian Teknik dan Pengolahan. Dalam dokumen deskripsi pekerjaan, terdapat pekerjaan yang di kondisi lapangan merupakan pekerjaan bagian lain namun dalam dokumen tertulis pekerjaan untuk bagian Tanaman serta Teknik dan Pengolahan. Terdapat pula tugas yang sama namun ditulis ulang dengan kalimat yang berbeda. Deskripsi pekerjaan penting dievaluasi berkala untuk memperjelas pekerjaan yang akan dilakukan karyawan. Seperti terungkap pada penelitian Ramadhan *et.al* 2014, total pegawai aktual tidak sesuai dengan estimasi kebutuhan pegawai. Kompetensi yang memiliki nilai gap negatif terbesar adalah kompetensi Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas dan Pengetahuan dan Pengoperasian Mesin Kerja.

Analisis Beban Kerja Direktorat Operasional

Hasil perhitungan FTE setiap jabatan pada bagian Tanaman serta bagian Teknik dan Pengolahan bisa dilihat pada Tabel 2. Perhitungan FTE pada Tabel 2 diperoleh dari pembagian antara volume pekerjaan dalam satu jabatan dengan waktu kerja efektif per tahun. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2010, total nilai indeks FTE lebih besar dari 1,28 tergolong *overload*, nilai FTE 1 sampai 1,28 tergolong *fit*, dan nilai FTE 0 sampai 0,99 tergolong *underload*.

Tabel 2. Hasil perhitungan FTE bagian Tanaman

Jabatan	Volume Pekerjaan (Menit/Tahun)	FTE	SDM yang tersedia (orang)	FTE Rata – rata	Keterangan	Gap jumlah SDM (orang)
Kasubag Teh	206.735	2,17	1	2,17	<i>Overload</i>	0
Staf Teh	430.935	4,53	4	1,13	<i>Fit</i>	0
Kasubag sawit	175.030	1,84	1	1,84	<i>Overload</i>	0
Staf Sawit	244.320	2,57	2	1,29	<i>Overload</i>	0
Staf karet	454.720	4,78	4	1,20	<i>Fit</i>	0
Kasubag Aneka Tanaman dan Hortikultura	174.945	1,84	1	1,84	<i>Overload</i>	0
Staf Aneka Tanaman dan Hortikultura	457.620	4,81	3	1,60	<i>Overload</i>	-1
Kasubag Pemupukan dan Proteksi Tanaman	169.140	1,78	1	1,78	<i>Overload</i>	0
Staf Pemupukan dan Proteksi Tanaman	305.325	3,21	2	1,61	<i>Overload</i>	-1

(Sumber : Data diolah (2018))

Berikut merupakan penjelasan beban kerja setiap jabatan yang ada di bagian Tanaman.

1. Subbagian Teh

Berdasarkan perhitungan beban kerja yang menggunakan FTE, diperoleh hasil bahwa volume pekerjaan Kepala Subbagian Teh sebesar 206.735 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 2,17. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara beban kerja Kasubag Teh termasuk dalam kategori *overload*. Walaupun Kasubag Teh mengalami kelebihan beban kerja, namun tidak membutuhkan tambahan karyawan karena posisi kasubag hanya dijabat oleh satu karyawan. Menurut Wardhani (2017) beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika beban kerja di suatu bagian berlebih berarti akan berpengaruh kepada kinerjanya. Volume pekerjaan Staf Subbagian Teh sebesar 430.935 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,13. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara beban kerja Staf Teh termasuk dalam kategori *fit*. Jumlah SDM yang tersedia sudah sesuai dengan jumlah SDM ideal yang dibutuhkan yaitu 4 orang.

2. Subbagian Sawit

Berdasarkan perhitungan beban kerja dengan perhitungan FTE, diperoleh hasil bahwa volume pekerjaan Kepala Subbagian Sawit adalah sebesar 175.030 menit per tahun dan nilai FTE sebesar 1,84. Volume pekerjaan Staf Subbagian Sawit adalah sebesar 244.320 menit per tahun, nilai FTE sebesar 1,29. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja Kasubag dan Staf Sawit termasuk dalam kategori *overload*. Walaupun Kasubag Sawit mengalami kelebihan beban kerja tetapi tidak membutuhkan tambahan karyawan karena kasubag hanya dijabat oleh satu karyawan. Kelebihan beban kerja Staf Sawit hanya sedikit dan tidak memerlukan tambahan karyawan.

Kepala Subbagian Sawit memiliki beban kerja yang berlebih karena menindaklanjuti surat-surat yang masuk di Subbagian Sawit. Di subbagian lain, pekerjaan menindaklanjuti surat dikerjakan oleh staf namun di subbagian Sawit pekerjaan tersebut dikerjakan oleh kasubag. Pekerjaan Staf Sawit berlebih karena seringkali mendapatkan pekerjaan permintaan data dari *Holding Company* yang mana menghabiskan waktu sekitar tujuh jam untuk sekali menyelesaikan permintaan data tersebut. Permintaan data tersebut terjadi minimal sekali dalam seminggu.

3. Subbagian Karet

Berdasarkan perhitungan beban kerja menggunakan FTE diperoleh hasil volume pekerjaan Staf Karet sebesar 454.720 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,20. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja Staf

Karet termasuk dalam kategori *fit*. Jumlah SDM yang tersedia sudah sesuai dengan jumlah SDM ideal yang dibutuhkan yaitu empat orang.

4. Subbagian Aneka Tanaman dan Hortikultura

Berdasarkan perhitungan beban kerja dengan perhitungan FTE diperoleh hasil bahwa volume pekerjaan Kasubag Aneka Tanaman dan Hortikultura adalah sebesar 174.945 menit per tahun dan nilai FTE sebesar 1,84. Volume pekerjaan Staf Aneka Tanaman dan Hortikultura adalah sebesar 457.620 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,60. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara beban kerja Kasubag dan Staf Aneka tanaman dan Hortikultura tergolong *overload*. Walaupun Kasubag Aneka Tanaman dan Hortikultura mengalami kelebihan beban kerja tetapi tidak membutuhkan tambahan karyawan karena kasubag hanya dijabat oleh satu karyawan. Jumlah SDM yang ideal untuk menyelesaikan pekerjaan Staf Aneka Tanaman dan Hortikultura yaitu 4 karyawan namun SDM yang sekarang tersedia hanya tiga orang. Salah satu faktor penyebab beban kerja di subbagian ini bisa berlebih yaitu satu karyawan Aneka Tanaman dan Hortikultura mengerjakan tugas terkait pengadaan barang dan bahan untuk semua subbagian di bagian Tanaman yang mana pada dokumen deskripsi pekerjaan tugas ini berada dalam subbagian masing-masing. Penyebab lain yaitu karyawan terkadang harus menyelesaikan pekerjaan yang ada di kantor di saat sedang ada tugas di kebun.

5. Subbagian Pemupukan dan Proteksi Tanaman

Berdasarkan perhitungan beban kerja menggunakan FTE diperoleh hasil bahwa beban kerja Kepala Subbagian Pemupukan dan Proteksi Tanaman adalah sebesar 169.140 per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,78. Volume pekerjaan Staf Pemupukan dan Proteksi Tanaman adalah sebesar 305.325 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,61. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja Kasubag dan Staf Pemupukan dan Proteksi Tanaman tergolong *overload*. Walaupun Kasubag Pemupukan dan Proteksi tanaman mengalami kelebihan beban kerja tetapi tidak membutuhkan tambahan karyawan karena kasubag hanya dijabat oleh satu karyawan. Jumlah SDM yang ideal untuk menyelesaikan pekerjaan Staf Pemupukan dan Proteksi tanaman yaitu tiga karyawan, namun SDM yang sekarang tersedia hanya dua orang. Subbagian Pemupukan dan Proteksi Tanaman merupakan salah satu jabatan pada bagian Tanaman yang frekuensi ke lapangannya cukup tinggi. Frekuensi ke kebun yang cukup tinggi disertai pekerjaan di kantor yang terkadang juga harus dikerjakan membuat beban kerja pada jabatan ini cukup tinggi.

Tabel 3. Hasil perhitungan FTE bagian Teknik dan Pengolahan

Jabatan	Volume Pekerjaan (Menit/Tahun)	(FTE)	SDM yang tersedia (orang)	FTE Rata - rata	Keterangan	Gap jumlah SDM (orang)
Kasubag Teknik	149.880	1,58	1	1,58	<i>Overload</i>	0
Staf Teknik	439.140	4,62	4	1,15	<i>Fit</i>	0
Kasubag Pengolahan	145.265	1,53	1	1,53	<i>Overload</i>	0
Staf Pengolahan	1.027.150	10,80	8	1,35	<i>Overload</i>	-1
Kasubag Sertifikasi	96.540	1,02	1	1,02	<i>Fit</i>	0
Staf Sertifikasi	215.070	2,26	2	1,13	<i>Fit</i>	0

(Sumber : Data diolah (2018))

Berikut merupakan penjelasan beban kerja setiap jabatan yang ada di bagian Teknik dan Pengolahan.

1. Subbagian Teknik

Berdasarkan perhitungan beban kerja menggunakan FTE diperoleh hasil bahwa volume pekerjaan Kepala Subbagian Teknik adalah sebesar 149.880 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,58. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja Kepala Subbagian Teknik termasuk dalam kategori *overload*. Ketika Kasubag Teknik dinas ke lapangan, koordinasi dengan pabrik tetap dilakukan. Beban kerja yang berlebih membuat Kasubag Teknik tidak bisa pulang kerja tepat waktu. Kasubag Teknik hampir

pulang malam setiap harinya. Kasubag Teknik memiliki kebiasaan jika bekerja sampai larut malam dapat dipastikan kasubag tersebut datang terlambat ke kantor di hari berikutnya. Menurut Liliana (2013), kelelahan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Walaupun Kasubag Teknik mengalami kelebihan beban kerja tetapi tidak membutuhkan tambahan karyawan karena posisi kasubag hanya dijabat oleh satu karyawan. Volume pekerjaan Staf Teknik adalah sebesar 439.140 menit per tahun dan nilai FTE sebesar 1,15. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja Staf Teknik termasuk dalam kategori *fit*. Jumlah SDM yang tersedia sudah sesuai dengan jumlah SDM ideal yang dibutuhkan yaitu empat orang.

Kepala Subbagian Teknik membagi rata pekerjaan kepada semua bawahannya dalam arti tidak begitu memerhatikan kemampuan karyawannya. Hal ini dilakukan agar pekerjaan dalam Subbagian Teknik cepat terselesaikan. Pembagian kerja yang dilakukan secara ceroboh dan tidak melihat kemampuan karyawannya maka pekerjaan menjadi tidak efisien karena menghabiskan waktu yang lama dan juga kinerja karyawan bisa menurun. Hal ini berdasar pada penelitian yang dilakukan oleh Hartono *et al.* (2015) bahwa pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

2. Subbagian Pengolahan

Berdasarkan perhitungan beban kerja dengan perhitungan FTE diperoleh hasil volume pekerjaan Kepala Subbagian Pengolahan adalah sebesar 145.265 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,53. Volume pekerjaan staf Pengolahan adalah sebesar 1.027.150 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,35. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja kasubag serta staf Pengolahan termasuk dalam kategori *overload*. Walaupun Kasubag Pengolahan mengalami kelebihan beban kerja tetapi tidak membutuhkan tambahan karyawan karena posisi kasubag hanya dijabat oleh satu karyawan. Jumlah SDM ideal yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan staf Pengolahan adalah sebanyak sembilan orang namun SDM yang tersedia hanya delapan orang.

Salah satu penyebab beban kerja berlebih di Subbagian Pengolahan yaitu satu karyawan Pengolahan mengerjakan beberapa pekerjaan terkait pengadaan barang dan bahan untuk semua subbagian di Teknik dan Pengolahan serta mengagendakan surat dan memo yang mana sebelumnya bukan Staf Pengolahan yang mengerjakan. Dampak akibat beban kerja yang berlebih yaitu tugas pokok dinas ke lapangan sempat tertunda karena harus menyelesaikan pekerjaan terkait pengadaan yang mana sifatnya lebih mendesak. Perusahaan perlu menambah satu orang karyawan untuk menyelesaikan beban kerja staf Pengolahan agar semua pekerjaan diselesaikan secara optimal.

3. Subbagian Sertifikasi

Berdasarkan perhitungan beban kerja dengan perhitungan FTE diperoleh hasil volume pekerjaan Kepala Subbagian Sertifikasi adalah sebesar 96.540 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,02. Volume pekerjaan staf subbagian Sertifikasi adalah sebesar 215.070 menit per tahun dengan nilai FTE sebesar 1,13. Berdasarkan pedoman analisis beban kerja yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara, beban kerja kasubag dan Staf Sertifikasi termasuk dalam kategori *fit*. Jumlah SDM optimal untuk mengerjakan tugas Staf Sertifikasi yaitu dua orang yang mana sudah sesuai dengan jumlah SDM yang tersedia.

Gambaran Penggunaan Waktu Kerja karyawan

Work sampling merupakan pengamatan yang dilakukan secara sesaat pada waktu-waktu tertentu. Dalam penelitian ini pengamatan dilakukan setiap sepuluh menit sekali selama waktu kerja. Jumlah pengamatan dilakukan selama lima, enam, tujuh, atau delapan hari bergantung pada hasil perhitungan kecukupan data. Jika berdasarkan perhitungan kecukupan data pengamatan yang dilakukan masih kurang dari jumlah pengamatan yang diperlukan, maka pengamatan dilakukan kembali. Pengamatan dilakukan tahap demi tahap diuji kecukupan datanya sampai jumlah pengamatan yang telah dilakukan lebih dari atau sama dengan yang seharusnya dilakukan.

Tabel 4. Rekapitulasi gambaran waktu kerja karyawan Direktorat Operasional

Sub Bagian	Total (menit)		Jumlah (menit)	Presentase Waktu Produktif (%)
	Produktif	Non produktif		
Tanaman				
Teh	9.680	1.280	10.960	88,32
Karet	8.170	1.340	9.510	85,91
Sawit	4.660	590	5.250	88,76
Aneka Tanaman dan Hortikultura	8.440	1.070	9.510	88,75
Pemupukan dan Proteksi Tanaman	7.130	970	8.100	88,02
Teknik dan Pengolahan				
Teknik	9.950	1.430	11.380	87,43
Sertifikasi	6.730	920	7.650	87,97
Pengolahan	16.300	2.240	18.540	87,92
Rata – rata	71.060	9840	80.900	87,84

Karyawan dengan nilai presentase produktif lebih dari atau sama dengan 85% menunjukkan bahwa karyawan tersebut telah menggunakan waktu kerjanya secara optimal karena karyawan tersebut tidak menggunakan waktu kerjanya untuk kegiatan nonproduktif lebih dari 15% (Tridoyo dan Sriyanto 2014). Seluruh sub bagian di Direktorat Operasional memiliki nilai presentase waktu produktif lebih dari 85% dengan nilai rata-rata sebesar 87,84% (Tabel 4). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Direktorat Operasional sudah menggunakan waktu kerjanya secara optimal karena sudah memenuhi standar yaitu diatas 85% atau tidak melakukan kegiatan nonproduktif lebih dari 15% sesuai dengan waktu kelonggaran yang (Tridoyo dan Sriyanto 2014).

Nilai persentase waktu produktif terkecil terdapat di Sub Bagian Karet yaitu sebesar 85,91%. Salah satu penyebab Sub Bagian Karet memiliki presentase waktu produktif terkecil yaitu terdapat satu karyawan Karet yang sering terlambat masuk kerja. Kebiasaan terlambat datang ke kantor menunjukkan karyawan tersebut kurang memiliki sikap disiplin kerja yang baik. Menurut Dunggio (2013) semangat dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Menurut Rofi (2012), disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Kekosongan jabatan pada Kasubag Karet dan sifat pekerjaan dari satu karyawan Karet yang tidak harus segera diserahkan kepada *stakeholder* di pagi hari membuat karyawan ini lebih santai datang ke kantor.

Sub bagian Sawit memiliki presentase nilai waktu produktif terbesar yaitu 88,76% (Tabel 4). Karyawan Sub Bagian Sawit menggunakan waktu kerjanya sangat optimal karena mereka memiliki beban kerja yang tinggi yang mana idealnya dikerjakan tiga orang termasuk kasubag, namun pada saat pengamatan hanya dikerjakan oleh dua orang. Hal inilah yang membuat karyawan Sub Bagian Sawit menggunakan waktu kerjanya secara optimal. Dampak akibat karyawan tidak menggunakan waktu kerjanya secara optimal yaitu karyawan harus pulang malam jika sifat pekerjaannya mendesak untuk segera diselesaikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara deskripsi pekerjaan di dokumen dengan di lapangan. Deskripsi pekerjaan di dokumen masih terlalu umum sehingga karyawan kesulitan memahami jenis pekerjaan yang dimaksudkan. Perhitungan beban kerja menggunakan metode *full time equivalent* menghasilkan jumlah karyawan ideal pada Direktorat Operasional sebanyak 40 karyawan yang terdiri dari 21 karyawan Bagian Tanaman dan 19 karyawan Bagian Teknik dan Pengolahan. Berdasarkan pengamatan penggunaan waktu kerja karyawan pada Direktorat Operasional menunjukkan bahwa rataan persentase waktu produktif karyawan adalah sebesar 87,84%. Penggunaan waktu kerja karyawan tersebut sudah optimal karena sudah memenuhi standar yaitu di atas 85%.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah W. 2013. Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama) [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Arsi RM, Partiwsi SG. 2012. Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya). *Jurnal Teknik ITS*. 1(1): 1-4. ISSN: 2301-9271.
- Azhary A, Hendriani S, Efni Y. 2014. Pengaruh deskripsi kerja dan penempatan terhadap kepuasan kerja yang berdampak terhadap efektivitas organisasi (studi pada pegawai departemen PGT PT. Chevron Pacific Indonesia). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. 4(2) : 1-8.
- Dewi U. 2013. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Berdasarkan Beban Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi [skripsi]. Depok (ID): Universitas Indonesia.
- Dunggio M. 2013. Semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (persero) cabang Sulawesi Utara. *Jurnal Emba*. 1(4) : 523 – 533 [Internet]. [diunduh 2018 April 6]. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2726>.
- Hartono, Winastyo Febrianto, Rotinsulu Jopie Jorie. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado*. *Jurnal EMBA*. 1(4) : 908-916.
- Liliana HA. 2013. Pengaruh Kelelahan Kerja Terhadap Produktifitas pada Karyawan Bagian Operator Proses Produksi di PT. Iskandar TEX Surakarta [Internet]. Surakarta (ID) : Universitas Sebelas Maret. [diunduh 2018 April 3]. Tersedia pada: <https://eprints.uns.ac.id/16267/>.
- Pattisahusiwa S. 2013. Pengaruh *job description* dan *job spesifcation* terhadap kinerja proses. *Jurnal Akuntabel*. 10(1) : 57 – 65.
- Pranoto LH, Retnowati. 2015. *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta (ID): PPM Manajemen.
- Ramadhan MR, Yuniati Y, Arijanto S. 2014. Analisis Beban Kerja Dan Pengukuran Gap Kompetensi Teknisi Laboratorium Umum Dan Fakultas Z PTS XYZ. *Reka Integra*. 3(2): 1-12. ISSN: 2338-5081
- Rofi AN. 2012. Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada departemen produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*. (3)1 : 1 – 21 [Internet]. [diunduh 2018 April 5]. Tersedia pada: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=118713&val=5446>.
- Tridoyo, Sriyanto. 2014. Analisis beban kerja dengan metode *full time equivalent* untuk mengoptimalk an kinerja karyawan Pada PT Astra International tbk-honda *sales*. *Industrial Engineering Journal*. 3(2) : 1-8 [Internet]. [diunduh 2018 April 4]. Tersedia pada : <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/5602>.
- Silvia E. 2011. Pengaruh Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*) terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Kabanjahe [skripsi]. Medan (ID) : Universitas Wardhani K. 2017. Analisis Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi [Internet]. Yogyakarta (ID) : Universitas Sanata Dharma. [diunduh 2018 April 3]. Tersedia pada : https://repository.usd.ac.id/14262/2/132214066_full.pdf .