

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Subsektor peternakan merupakan salah satu subsektor yang memberikan kontribusi pada perekonomian nasional serta mampu menyerap tenaga kerja secara signifikan, sehingga dapat diandalkan dalam upaya perbaikan perekonomian nasional. Ketersediaan produk peternakan secara langsung akan meningkatkan status gizi masyarakat, khususnya untuk pemenuhan kalori dan protein hewani. Pemenuhan konsumsi masyarakat atas kalori dan protein hewani akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) (Badan Pusat Statistik, 2020).

Subsektor peternakan merupakan salah satu subsektor yang memiliki peluang besar untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi di Provinsi Lampung. Posisi geografis Provinsi Lampung dan potensi sumber daya alam untuk pengembangan peternakan sangat mendukung. Provinsi Lampung berkembang menjadi salah satu lumbung ternak nasional. Peran strategis sebagai lumbung ternak nasional tersebut telah dimulai sejak tahun 1990 terutama untuk komoditas ternak ruminansia (sapi dan kambing) dan ternak unggas (ayam broiler dan petelur) (Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Lampung, 2019).

Pembangunan peternakan dan kesehatan hewan di Provinsi Lampung telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap pembangunan daerah. Peranan tersebut terlihat dari penyediaan kesempatan kerja dan berusaha, peningkatan pendapatan dan kesejahteraan peternak, peningkatan populasi ternak, peningkatan PDRB, serta peningkatan konsumsi protein hewani (daging, susu, dan telur) dalam rangka peningkatan kecerdasan bangsa. Kontribusi tersebut terjadi baik di segmen hulu (*on-farm*) maupun proses hilir (Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan, 2019).

Peningkatan produk-produk asal hewan ternak berupa protein hewani menyebabkan banyaknya industri di bidang peternakan salah satunya penggemukan sapi potong. Salah satu peternakan penggemukan sapi potong yang berkembang di Provinsi Lampung terletak di Kota Metro, yaitu PT Superindo Utama Jaya.

PT Superindo Utama Jaya berada di Jalan Walet RT. 059/RW. 012, Kelurahan Banjar Sari, Kecamatan Metro Utara, Kota Metro. PT Superindo Utama Jaya berdiri sejak tahun 2010 dengan nama awal CV Lestari Jaya dengan usaha pengembangan pembibitan 100 ekor betina sapi indukan. CV Lestari Jaya resmi menjadi PT Superindo Utama Jaya pada tahun 2016 dengan luas lahan hijauan 10 hektar serta sumber hijauan petani sekitar peternakan. Populasi sapi kian meningkat di pertengahan tahun 2017 mencapai 2.500 ekor sehingga kandang sapi tidak mampu menampung jumlah sapi yang ada, di tahun 2018 dibuka cabang PT Superindo Utama Jaya di Nakau, Kabupaten Lampung Utara dengan populasi 450 ekor dara dan pejantan.

PT Superindo Utama Jaya bergerak di bidang penggemukan sapi potong. Berkembangnya perusahaan ini menambah diversifikasi usaha produksi susu sapi perah, dengan ketersediaan jumlah karyawan 66 orang dengan jumlah tim sebanyak 7 tim. Tim terdiri dari kepala kandang, administrasi dan keuangan, kesehatan hewan, produksi susu sapi, pemasaran susu sapi, pembuatan pakan, operasional kandang, dan keamanan. Ketersediaan tim yang bekerja di PT Superindo Utama Jaya ditampilkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah karyawan di PT Superindo Utama Jaya

Tim	Σ Tenaga Kerja	Hari Kerja	Σ Hari Kerja
Kepala Kandang	1	20	20
Administrasi dan Keuangan	2	24	48
Kesehatan Hewan	9	30	270
Produksi Susu Sapi	4	24	96
Pemasaran Susu Sapi	1	24	24
Pembuatan Pakan	9	30	270
Operasional Kandang	32	30	960
Keamanan	8	24	192
Total	66	206	1.880
Rata-rata	8,25	25,75	235

Sumber: Data Absensi PT Superindo Utama Jaya, 2022.

Tabel 1 menjelaskan bahwa jumlah tenaga kerja yang digunakan di perusahaan sejumlah 66 orang dengan rata-rata $8,25 \approx 8$ orang. Hari kerja setiap orang dalam tim berbeda, hal ini dikarenakan setiap tim memiliki tugas dan tanggung jawab

masing-masing. Kepala kandang memiliki 20 hari kerja dalam sebulan, hal ini dikarenakan kepala kandang mendapatkan 2 hari libur dalam satu minggu. Tim administrasi dan keuangan, tim produksi susu, tim pemasaran susu, dan tim keamanan memiliki 24 hari kerja dengan jumlah libur sebanyak 1 kali dalam seminggu. Tim kesehatan hewan, tim pembuatan pakan, dan tim operasional kandang memiliki hari kerja sebanyak 30 hari tanpa adanya hari libur dalam seminggu. Rata-rata hari kerja seluruh karyawan pada Maret 2022 adalah 235 hari.

PT Superindo Utama Jaya terus berkembang menjadi perusahaan peternakan yang besar dan menambah populasi sapi perah sebanyak 30 ekor dengan jumlah 28 sapi betina dan 2 jantan. Sapi perah di PT Superindo Utama Jaya awalnya hanya digunakan sebagai pasokan susu untuk sapi pedet, akan tetapi dikarenakan produksi susu yang melimpah, pada tahun 2020 PT Superindo Utama Jaya mulai memproduksi susu sapi untuk diperjual-belikan secara meluas. Kualitas produk susu sapi di PT Superindo Utama Jaya yang terus meningkat, mengakibatkan permintaan konsumen akan susu terus meningkat sehingga perusahaan mulai memfokuskan usaha produk susu menjadi usaha utama.

Kualitas susu terus meningkat sehingga mengakibatkan permintaan susu juga meningkat. Hal ini membuat perusahaan memfokuskan usaha susu untuk menambah produk susu. Peningkatan permintaan susu yang dilihat dari data penjualan, disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Data penjualan susu di PT Superindo Utama Jaya

No	Produk Susu	Tahun (Liter)	
		2020	2021
1	Susu <i>Plain</i>	27.000	72.000
2	Susu Rasa	1.800	3.600
Total		28.800	75.600

Sumber: Rata-rata Penjualan Susu di PT Superindo Utama Jaya.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui jika tim produksi susu bertanggung jawab atas 2 produk susu, yaitu susu *plain* dan susu rasa. PT Superindo Utama Jaya memulai produksi susu di tahun 2020 dengan penjualan susu *plain* sebanyak 75 liter/hari dan susu rasa 5 liter/hari. Pada tahun 2021, penjualan susu meningkat yaitu penjualan susu *plain* sebanyak 200 liter/hari atau sebesar 37.5% dan susu rasa sebanyak 10 liter/hari atau sebesar 50%.

PT Superindo Utama Jaya memiliki standar tenaga kerja dibagian tim produksi susu sebanyak 8 orang yang menghasilkan 221 liter susu/hari. Kenyataannya dalam proses produksi manual, tenaga kerja yang digunakan yaitu sebanyak 4 orang. Jumlah tenaga kerja yang digunakan di PT Superindo Utama Jaya pada bulan Maret 2022 ditampilkan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah tenaga kerja bagian produksi susu sapi di PT Superindo Utama Jaya

Tugas	Σ Tenaga Kerja	Hari Kerja	Σ Hari Kerja	Tidak Hadir				Σ Absen Maret 2022
				S	I	C	A	
A. Pembuatan Susu Rasa								
Pasteurisasi/perebusan susu dan penambahan pemanis, perasa, dan pewarna	1	24	24	5	8	0	0	13
<i>Cooling, mixing</i> , dan homogenisasi								
Pengisian dan pengemasan	1	24	24	3	3	0	0	3
Penyimpanan produk								
B. Pembuatan Susu Plain								
Pasteurisasi/perebusan susu	1	24	24	0	0	0	0	0
<i>Mixing</i> dan <i>Cooling</i>								
Pengisian, pelabelan, pengemasan, dan penyimpanan	1	24	24	3	2	0	0	5
Total	4	96	96					21
Rata-rata	1	24	24					5.25

Sumber: Data Absensi Tim Produksi Susu PT Superindo Utama Jaya, 2022.

Tabel 3 menjelaskan bahwa jumlah tenaga kerja yang digunakan tim produksi susu dalam memproduksi susu *plain* dan rasa sejumlah 4 orang. Jumlah tenaga kerja yang digunakan tim produksi susu pada bulan Maret 2022 tidak memenuhi standar yang ada di perusahaan yaitu berjumlah 8 orang. Hal ini dapat dilihat dari 1 orang yang menangani beberapa tahapan produksi, sehingga dapat menyebabkan tidak efisiennya biaya pengeluaran perusahaan serta waktu yang digunakan dalam proses produksi tidak optimal. Pada tenaga kerja tim produksi susu belum memenuhi standar perusahaan, apabila terjadi beban kerja yang melebihi kapasitas berarti terjadi kelebihan tenaga kerja yang menyebabkan tidak efisien dalam pembagian beban kerja. Jika terjadi kekurangan tenaga kerja berarti beban kerja yang ditanggung melebihi kapasitas dan berdampak pada psikologis akhirnya kinerja menurun (Riantika, 2018).

Perubahan tambahan bisnis baru yaitu produk susu yang awalnya sampingan, kini menjadi usaha yang dikembangkan dengan jumlah karyawan yang terbatas, yaitu hanya tim produksi susu dengan jumlah 4 orang anggota. Tim produksi susu merupakan salah satu tim yang bertanggung jawab atas pengolahan produk susu sapi segar yang akan diperjual-belikan secara luas. Karyawan tim produksi susu sapi bekerja mulai dari hari Senin sampai dengan hari Sabtu dan mulai bekerja selama 8 jam efektif dari pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB.

Permasalahan yang terjadi adalah karyawan tim produksi susu sapi masih dalam jumlah yang sama dengan kapasitas produksi susu yang meningkat. Pengukuran beban kerja tim produksi susu menjadi penting untuk dilakukan agar dapat mengetahui jumlah kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan pada bagian produksi susu. Berdasarkan uraian di atas maka judul laporan tugas akhir adalah “Analisis Beban Kerja Tim Produksi Susu di PT Superindo Utama Jaya”.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan tugas akhir ini adalah:

1. Menjelaskan deskripsi pekerjaan karyawan bagian produksi susu di PT Superindo Utama Jaya
2. Menganalisis beban kerja tim produksi di PT Superindo Utama Jaya
3. Menghitung jumlah karyawan efektif berdasarkan beban kerja karyawan tim produksi susu di PT Superindo Utama Jaya

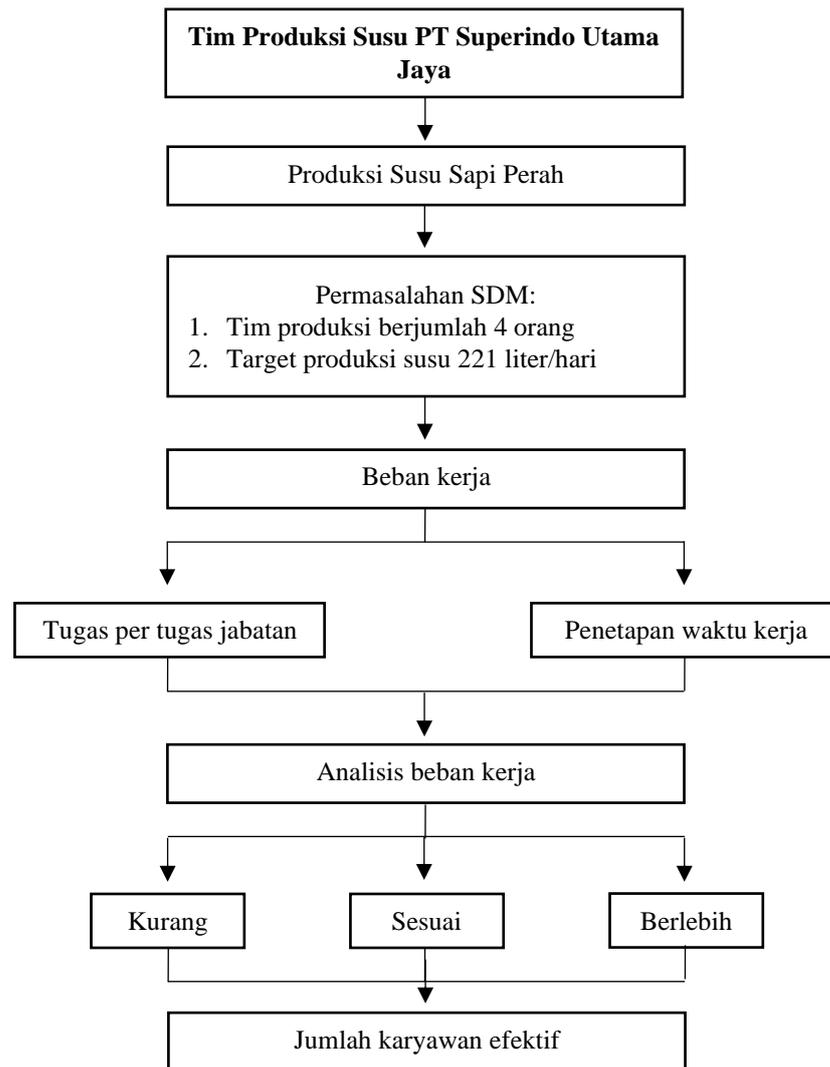
1.3 Kerangka Pemikiran

PT Superindo Utama Jaya merupakan perusahaan peternakan penggemukkan sapi potong dan produksi susu sapi perah. Produk utama dari PT Superindo Utama Jaya adalah sapi potong dan produksi susu sapi olahan berupa susu *plain* dan susu rasa.

Perencanaan dan pemeliharaan tenaga kerja merupakan faktor penting keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan diharapkan menghasilkan tenaga kerja yang bekerja secara efektif dan efisien. Ketidaksesuaian antara beban kerja dengan jumlah tenaga kerja akan mengakibatkan penambahan atau pengurangan tenaga kerja. Analisis beban kerja bertujuan untuk meningkatkan

kualitas kerja karyawan dan kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia di PT Superindo Utama Jaya.

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi permasalahan berupa tim produksi susu yang berjumlah 4 orang dan target produksi susu yang mencapai 221 liter/hari di PT Superindo Utama Jaya. Hal ini mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja karyawan serta terganggunya aktivitas produksi susu sapi. Hasil analisis diperoleh jumlah beban kerja perusahaan berupa kurang, sesuai, atau berlebih di PT Superindo Utama Jaya. Hasil analisis beban kerja akan mengetahui jumlah karyawan efektif yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat berproduksi sesuai target dan karyawan menjadi produktif serta dipelihara dengan baik. Aliran proses pemikiran dari rumusan di atas dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran analisis beban kerja karyawan tim produksi PT Superindo Utama Jaya.

1.4 Kontribusi Penulisan

Kontribusi penulisan tugas akhir ini adalah:

1. Bagi PT Superindo Utama Jaya, dapat dijadikan bahan pengambilan keputusan beban kerja terutama untuk karyawan tim produksi susu.
2. Bagi Politeknik Negeri Lampung, diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dalam menulis tugas akhir untuk Mahasiswa/i Politeknik Negeri Lampung.
3. Bagi pembaca, dapat menambah pengetahuan mengenai ilmu kajian analisis beban kerja karyawan tim produksi susu serta dapat mengimplementasikan dalam pendistribusian beban kerja karyawan perusahaan/organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Produksi Susu Sapi Perah

Susu merupakan bahan makanan yang memiliki komposisi gizi ideal. Zat makanan yang terkandung di dalam susu dapat dimanfaatkan dan diserap oleh tubuh. Komponen susu lebih lengkap dari bahan pangan asal hewan lainnya karena komponen-komponen yang dibutuhkan oleh tubuh manusia semuanya terdapat dalam susu yaitu protein, lemak, karbohidrat, mineral, vitamin, air, dan sebagainya (Kemendag, 2018). Tabel komponen susu sapi segar disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Komponen susu sapi segar per 100 gram

No	Komposisi Zat Makanan Per 100 g	Satuan	Jumlah
1	Air	g	88.3
2	Energi	Kal	61
3	Protein	g	3.2
4	Lemak	g	3.5
5	Karbohidrat	g	4.3
6	Serat	g	0
7	Abu	g	0.7
8	Kalsium	Mg	143
9	Fosfor	Mg	60
10	Besi	Mg	1.7
11	Natrium	Mg	36
12	Kalium	Mg	149
13	Tembaga	Mg	0.02
14	Seng	Mg	0.3
15	Retinol	Mg	39
16	B-Kar	Mg	12
17	Thiamin	Mg	0.03
18	Riboflavin	Mg	0.18
19	Niasin	Mg	0.2
20	Vitamin C	Mg	1

Sumber: 32 Tabel Komposisi Pangan 2017, 2018.

Susu sapi adalah salah satu jenis minuman yang telah dikenal oleh masyarakat Indonesia sudah sejak lama dan dikenal memiliki nilai gizi yang cukup tinggi. Susu sangat bermanfaat bagi kesehatan manusia, dan juga sebagai salah satu sumber

protein bagi manusia. Akan tetapi, di Indonesia konsumsi perkapita untuk komoditas susu sapi masih rendah terutama bila dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Saat ini susu sapi olahan yang banyak dikonsumsi masyarakat Indonesia adalah Susu Kental Manis dan Susu Bubuk (Kementerian Perdagangan, 2018).

Angka konsumsi susu per kapita, sepanjang lima tahun terakhir jenis susu kental manis merupakan volume konsumsi per bulan terbanyak, disusul susu bubuk bayi, dan susu cair pabrik di negeri ini. Berbeda dengan nilai konsumsi per bulan, selama 5 tahun terakhir nilai konsumsi terbanyak ditempati oleh jenis susu bubuk, disusul susu kental manis dan susu cair pabrik. Susu dan produk-produk susu seperti susu skim dan susu krim, es krim, mentega, *yogurt*, susu kental manis, susu yang diuapkan (*evaporated milk*), susu kering (susu bubuk) dan berbagai macam hasil olahan susu lainnya dikenal sebagai bahan makanan yang bergizi tinggi karena susu mempunyai komposisi zat gizi yang sangat lengkap untuk mencukupi kebutuhan proses metabolisme dalam tubuh (Kementerian Perdagangan, 2018).

Produksi susu sapi perah dari produk susu murni sampai ke produk susu *plain* dilakukan beberapa tahap. Tahapan yang pertama adalah dengan melakukan tahapan pasteurisasi, yaitu tahapan perebusan susu dengan suhu 75°C selama 5 menit dengan tujuan pematangan susu dan menghindari susu dari bakteri/kuman yang terbawa akibat saat pemerahan. Tahapan kedua adalah melakukan tahapan homogenisasi atau proses mencampur susu dengan lemak susu yang menggumpal akibat proses pasteurisasi. Tahapan selanjutnya adalah tahapan *cooling* atau pendinginan sebelum akhirnya susu dikemas menggunakan kemasan yang sudah dipersiapkan oleh perusahaan, tahapan ini dilakukan dengan tujuan mendinginkan susu sampai pada suhu ruang selama 30 menit (PT Superindo Utama Jaya, 2020).

Produksi susu sapi perah dari produk susu murni sampai ke produk susu rasa dilakukan dengan cara yang hampir sama dengan prosedur susu *plain*, yang membedakan hanya pada saat perebusan/pasteurisasi susu mulai dicampurkan dengan perasa, gula, dan pewarna makanan yang sudah diukur sesuai takaran yang disetujui oleh perusahaan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan hasil. Manajemen dapat berfungsi dalam organisasi/perusahaan dengan peran manusia yang sangat strategis. Manajemen didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan tim, dan kepemimpinan (Hasmin, 2021).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi/perusahaan yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada porsi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya (Kaehler & Grundei, 2019). Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan sumber daya manusia, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pelepasan untuk mencapai berbagai tujuan pribadi, organisasi dan masyarakat (Wajdi, 2017). Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi/perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan SDM yang secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk perusahaan dan pegawai serta tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua (Tanjung dan Arep, 2003) yaitu:

1. Fungsi manajerial adalah fungsi manajemen yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek manajerial yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional adalah fungsi yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek operasional SDM meliputi perekrutan, seleksi, penempatan, pengangkatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai sebelas fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2003). Tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia sangat penting dan strategis dengan berbagai aspek kegiatan. Manajemen sumber daya manusia harus mampu mengontrol lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) organisasi/perusahaan oleh karena itu, peran pemimpin menjadi sangat penting untuk mengontrol aktivitas orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan.

2.2.2 Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2017), antara lain:

a) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yaitu pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana (*planning*). Tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana dilakukan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan. Pengendalian karyawan yaitu kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e) Pengadaan

Pengadaan merupakan sebuah proses dari penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, dan penginduksian yang berguna untuk mendapat karyawan yang sifatnya efektif dan efisien agar dapat mendukung dalam tercapainya tujuan dari perusahaan (Hasibuan (2012) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2021)). Tahapan-tahapan dalam pengadaan SDM meliputi proses penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, dan penginjeksian.

Tujuan pengadaan SDM agar tambahan karyawan bisa diperoleh yang disesuaikan dengan keperluan perusahaan sehingga dapat mengupayakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan lainnya adalah untuk menerima dan mendapatkan semaksimal mungkin pelamar sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dari berbagai sumber. Dengan demikian memungkinkan terjaringnya calon karyawan dengan kualifikasi tertinggi dari mereka yang terbaik (Sabrina, 2021).

Penentuan keperluan pekerja mesti menentukan bilangan setiap jenis pekerja yang diperlukan dalam syarikat atau organisasi. Hal ini dapat diatasi dengan jangkauan atau memproyeksikan keperluan masyarakat untuk tempo tertentu. Terdapat dua cara dalam pendekatan proyeksi keperluan buruh, yaitu:

1. Analisis beban kerja

Analisis ini menentukan bilangan pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan beban kerja tertentu atau untuk menentukan beban kerja dalam waktu kerja atau beban kerja setiap orang setiap jam kerja.

2. Analisis kerja

Analisis ini mengira keperluan kerja berdasarkan keperluan kerja.

Untuk menentukan keperluan untuk tenaga kerja, dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor tersebut antara lain:

1. Berapa jumlah dari produksi
2. Ramalan-ramalan atau perkiraan usaha mendatang (3) Adanya upaya perusahaan untuk perluasan
3. Teknologi yang semakin berkembang
4. Permintaan dan penawaran tenaga kerja yang bisa meningkat atau menurun
5. Adanya perencanaan untuk kerja pegawai

f) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan prinsipnya serta berpedoman pada batasan upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal serta eksternal konsistensi.

h) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercapai kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik, maka akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964.

2.3 Analisis Pekerjaan

2.3.1 Pengertian analisis pekerjaan

Job analysis atau analisis pekerjaan adalah prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang terdapat di suatu perusahaan/organisasi dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut (Dessler, 2011). Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis terkait pekerjaan yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuannya tercapai. Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang akan dipergunakan (Hasibuan, 2017).

Analisis pekerjaan merupakan proses pengumpulan secara sistematis dan analisis informasi tentang pekerjaan yang mencakup pada: (1) tugas yang merupakan unsur dasar pekerjaan sebagai langkah logis dan perlu untuk

menjalankan kewajiban kerja; (2) kewajiban yang terdiri dari satu tugas atau lebih yang membentuk aktivitas yang berarti dilakukan dalam pekerjaan; dan (3) tanggung jawab yang merupakan satu atau beberapa kewajiban yang mengidentifikasi dan menjelaskan tujuan atau alasan utama adanya pekerjaan (Kaswan, 2012).

Analisis pekerjaan mengacu pada proses untuk mendapatkan informasi terperinci tentang berbagai pekerjaan. Analisis pekerjaan digunakan masyarakat sebagai pemberi informasi terperinci tentang berbagai persyaratan pekerjaan dan memastikan bahwa ada kesesuaian antara berbagai persyaratan pekerjaan dengan berbagai kecakapan individu (melalui seleksi) (Noe *et. al.*, 2010). Analisis pekerjaan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan/pekerjaan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan/organisasi. Analisis pekerjaan dilakukan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi esensial suatu pekerjaan melalui prosedur yang sistematis, yaitu spesialisasi tingkat tinggi yang dituntut sebagai persyaratan oleh suatu pekerjaan yang harus dipenuhi oleh pekerja yang akan melaksanakannya (Nawawi, 2011).

2.3.2 Tujuan analisis pekerjaan

Tujuan analisis pekerjaan, meliputi: (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, (2) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif (Sastrohadiwiryono, 2007). Analisis pekerjaan juga dipakai untuk berbagai tujuan, baik sektor publik maupun sektor swasta, antara lain:

1. *Job description* atau deskripsi pekerjaan yang berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan.
2. *Job classification*, penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas/pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas/pekerjaan pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia.

3. *Job evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.
4. *Job desing instructuring*, meliputi usaha-usaha untu mengalokasikan dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
5. *Personal requirement/specification*, berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), ketangkasan (*aptitudes*), sifat-sifat dan ciri-ciri (*attributes dan traits*) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.
6. *Performance appraisal*, tujuan penting dari pada penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, meliputi promosi, pemberhentian sementara (*lay off*), pemindahan (*transfer*), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing.
7. *Worker training*, untuk tujuan-tujuan pelatihan.
8. *Worker mobility* untuk tujuan mobilitas pekerjaan, yaitu dinamika masuk-keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.
9. *Efficiency*, ini mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.
10. *Safety*, sama dengan efisiensi tetapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi lingkungan.
11. *Human resource planning*, meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan lain-lain.

12. *Legal/quasi legal requirements*, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi /perusahaan.

Tujuan analisis pekerjaan menurut (Zainal *et. al.*, dalam (Az-zahra dan Kamuljan, 2016) adalah:

1. Menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi yang modern.
2. Menganalisis penyebab banyaknya permintaan kebutuhan karyawan di perusahaan.
3. Memenuhi tuntutan suatu pekerjaan, yaitu keterampilan dan pelatihan, menciptakan kenyamanan dan suasana kerja agar hasil kerja maksimal.
4. Mengevaluasi pekerjaan serta mengetahui lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan di dalam suatu organisasi.

2.4 Beban Kerja

Beban kerja merupakan frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka tertentu (BKN, 2001). Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Hasibuan, 2005). Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi (Dhania, 2010). Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus ditanggung oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi/perusahaan berdasarkan volume kerja (Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 Tahun 2008). Beban kerja diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Norma waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan dalam menyelesaikan suatu tahapan proses penyelesaian pekerjaan, sedangkan volume kerja adalah sekumpulan tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu satu tahun.

Manfaat analisis beban kerja adalah untuk mengetahui dan menghitung produktivitas karyawan serta sebagai landasan dalam menentukan sumber daya

manusia yang dibutuhkan dalam organisasi/perusahaan dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2017). Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa pengukuran beban kerja memberikan manfaat, antara lain:

1. Penataan/penyempurnaan struktur organisasi.
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
3. Bahan penyempurna sistem dan prestasi kerja.
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan jabatan struktural.
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
8. Program promosi pegawai.
9. *Reward* dan *punishment* terhadap unit atau pejabat.
10. Bahan penyempurna program diklat.
11. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.
12. Beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi.

2.4.1 Analisis kebutuhan tenaga kerja

Produktivitas tenaga kerja merupakan kemampuan individu yang ditransformasikan untuk menghasilkan efektivitas *output* berdasarkan yang telah ditentukan. Analisis kebutuhan tenaga kerja, terdiri:

1. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu beban pekerjaan dalam batas waktu tertentu. Analisis beban kerja hanya bisa diterapkan terhadap volume pekerjaan atau unit pekerjaan yang memiliki standar fisik (Hasibuan, 2017).

Jam kerja adalah waktu yang dijadwalkan untuk perangkat bagi pegawai dan sebagainya dalam bekerja (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2021). Waktu kerja

dalam Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan pada siang hari dan/atau malam hari, siang hari adalah waktu antara pukul 06.00 sampai pukul 18.00, malam hari adalah waktu antara pukul 18.00 sampai dengan pukul 06.00, seminggu adalah waktu selama 7 hari (pasal 1 ayat 22). Waktu kerja dalam Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan, yaitu siang hari 7 jam/hari, 6 hari kerja dalam seminggu (pasal 100 (2) poin a.1), atau 8 jam/hari, dengan 5 hari kerja/minggu (pasal 100 (2) poin a.2), sedangkan untuk jam kerja malam hari 6 jam/hari dengan 6 hari kerja (pasal 100 poin b.1) atau 7 jam/hari untuk 5 hari kerja (pasal 100 (2) poin b.2).

Jam kerja bagi pekerja di sektor swasta diatur dalam Undang-undang No.3 Tahun 2003 pasal 77 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja. Ketentuan jam kerja ini mengatur 2 sistem, yaitu:

- a) 7 jam kerja dalam 1 hari atau 40 jam kerja dalam 1 minggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu; atau
- b) 8 jam kerja dalam 1 hari atau 40 jam kerja dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu.

Pada kedua sistem jam kerja tersebut juga diberikan batasan jam kerja yaitu 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu. Apabila melebihi dari ketentuan waktu kerja tersebut, maka waktu kerja biasa dianggap masuk sebagai waktu kerja lembur sehingga pekerja atau buruh berhak atas upah lembur. Ketentuan waktu kerja tersebut, juga hanya mengatur batas waktu kerja untuk 7 atau 8 sehari dan 40 jam seminggu dan tidak mengatur kapan waktu atau jam kerja dimulai dan berakhir. Pengaturan mulai dan berakhirnya waktu atau jam kerja setiap hari dan selama kurun waktu seminggu, harus diatur secara jelas sesuai dengan kebutuhan oleh para pihak dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

2.5 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah analisa yang merupakan suatu kegiatan dalam memutuskan apa pekerjaan yang harus dilakukan dan siapa yang harus melakukan pekerjaan tersebut. Kegiatan ini merupakan sebuah upaya untuk menciptakan

kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total sebuah perusahaan. Perusahaan akan baik jika sumber daya manusia telah mampu melakukan kegiatan masing-masing dengan jelas, spesifik, dan tidak memiliki peran ganda yang bisa memperlambat proses pencapaian kinerja.

Deskripsi pekerjaan mendefinisikan apa yang harus diperlukan pimpinan dalam melaksanakan kegiatan, tugas, atau pekerjaannya (Priansa (2014) dalam skripsi Hernawan (2021)). Deskripsi pekerjaan adalah keterangan singkat perihal tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Deskripsi pekerjaan adalah pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Manfaat deskripsi pekerjaan merupakan informasi tertulis tentang suatu jabatan, tanggung jawab, dan kedudukan. Deskripsi pekerjaan menurut Mujiati dan Utama (2012), yaitu:

- a. Dapat menghindari tumpang tindih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
- b. Memudahkan prosedur rekrutmen, seleksi, pelatihan dan berbagai aktivitas SDM.
- c. Membantu pegawai dalam merencanakan karir, mengurangi praktek diskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi dalam pekerjaan untuk memastikan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi.
- d. Bermanfaat dalam program keselamatan kerja dapat menunjang tindakan yang berbahaya dan mengadakan perubahan kerja dalam pelaksanaan.
- e. Memberi arahan tentang pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
- f. Deskripsi pekerjaan penting dalam perencanaan perubahan organisasi dan reorganisasi sesuai perkembangan keadaan.

