

1. Latar Belakang

Aktivitas bisnis dalam suatu perusahaan tidak lepas oleh peran tenaga kerja yang memiliki pemahaman terhadap pengolahan proses kerja dalam bisnis tersebut. Dalam hal ini tenaga kerja merupakan faktor sumber daya manusia yang menjadi syarat utama dalam mengoperasikan kegiatan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia menjadi faktor penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga dapat berfungsi secara produktif guna mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dikelola secara profesional agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan mampu bertahan dalam suatu persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, setiap perusahaan berupaya untuk menyusun format yang tepat tentang proses manajemen sumber daya manusianya yang meliputi proses perekrutan, pendidikan dan pelatihan, *job description* yang jelas, sistem penggajian yang tepat, perencanaan karir. Oleh karena itu, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dibutuhkan suatu proses perencanaan sumber daya manusia yang tepat sasaran untuk mendorong tercapainya visi dan misi perusahaan.

Menurut Edison (2001) dalam Adawiyah dan Sukmawati (2013) perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis dalam rangka mempersiapkan ketersediaan sumber daya manusia yang

kompeten dan berkualitas di bidangnya, serta memiliki daya saing kuat sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan. Pengelolaan tenaga kerja dilakukan dengan tujuan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan jabatan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Pengelolaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas perusahaan. Dalam konteks manajemen SDM istilah ini erat kaitannya dengan istilah analisis kebutuhan, analisis beban kerja dan penentuan formasi tenaga kerja.

Perencanaan pengelolaan sumber daya manusia dapat membantu perusahaan dalam melihat penggunaan optimal dari sumber daya yang dimiliki baik itu sumber daya manusia maupun bahan baku yang dimiliki untuk mencapai target yang diinginkan oleh suatu perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang industri.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri adalah PT. Sinar Indah Kertas Pati. Perusahaan ini terletak di Jl. Raya Pati-Kudus Km. 4 desa Pegandan, Kecamatan Margorejo Pati. Proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan ini tergolong aktivitas perusahaan dalam bidang industri pembuatan kertas. Dalam kesehariannya, perusahaan harus mempunyai usaha yang efektif dan efisien dalam menghasilkan produksi kertas yang berkualitas. Usaha yang efektif dan efisien mengandung arti bahwa output yang dihasilkan oleh setiap tenaga kerja memenuhi apa yang ditargetkan oleh perusahaan.

Berdasarkan jumlah output atau hasil kerja yang mampu dihasilkan oleh setiap tenaga kerja, dapat diketahui berapa jumlah tenaga kerja yang benar – benar diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai target. Dalam menganalisis kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan, yaitu dengan cara melalui suatu pengukuran beban kerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Marwansyah dalam Adawiyah dan Sukmawati (2013), analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja-orang (*man-hours*) yang dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu. Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja.

Dengan dilakukannya analisis kebutuhan tenaga kerja, diharapkan manajemen sumber daya manusia PT. Sinar Indah Kertas dapat menjadi lebih baik. Pembagian kerja yang tepat dan penempatan tenaga kerja yang sesuai baik dalam hal jumlah maupun kompetensi, diharapkan mampu mempengaruhi dan mendorong produktivitas perusahaan menjadi lebih tinggi dengan biaya yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penjelasan diatas yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS KEBUTUHAN TENAGA KERJA BAGIAN PRODUKSI (STUDI PADA PT. SINAR INDAH KERTAS PATI)”**.

2. Ruang Lingkup

Penelitian ini menganalisis tentang kebutuhan tenaga kerja pada PT. Sinar Indah Kertas Pati yang bergerak dalam bisnis industri pembuatan kertas. Penelitian ini menganalisis tentang kebutuhan tenaga kerja dengan melihat kondisi tenaga kerja dalam perusahaan berdasarkan analisis beban kerja (*workload*) dan analisis tenaga kerja (*work force*). Analisis kebutuhan tenaga kerja perlu dilakukan dalam perusahaan dengan tujuan agar perusahaan dapat memperkirakan keseimbangan antara beban kerja dalam perusahaan dengan jumlah tenaga kerja yang disesuaikan dengan kemampuan serta keahlian dari sumber daya manusia itu sendiri.

Mengingat begitu luasnya permasalahan yang berhubungan dengan analisis kebutuhan tenaga kerja, agar peneliti tidak kelebihan atau kekurangan dalam pembahasan ini, dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan, maka ruang lingkup yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain adalah :

1. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek pada PT.Sinar Indah Kertas Pati pada bagian unit produksi.
2. Variabel dalam penelitian ini adalah kebutuhan tenaga kerja dengan melihat kondisi tenaga kerja dalam perusahaan yang dianalisis berdasarkan beban kerja (*workload*) dan (*work force*).
3. Penelitian akan dilakukan selama dua bulan setelah proposal disetujui dan diseminarkan.

3. Perumusan Masalah

Di era globalisasi saat ini, persaingan perusahaan semakin ketat. Meningkatnya persaingan mendorong proses perbaikan di lingkup kerja suatu perusahaan seperti peningkatan produktivitas karyawan dan melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dan murah. Upaya untuk meningkatkan efisiensi proses produksi perusahaan dapat melakukan pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien agar output yang dihasilkan oleh setiap karyawan dapat memenuhi apa yang ditargetkan oleh perusahaan. Berdasarkan jumlah hasil kerja yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan, dapat diketahui berapa jumlah yang sesungguhnya diperlukan untuk mencapai target. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran beban kerja melalui analisis *workload*, dan analisis *work force* sehingga karyawan dapat bekerja optimal sesuai dengan kemampuan.

Berdasarkan permasalahan diatas, dapat diambil perumusan masalah antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi tenaga kerja di lingkup unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati ?
2. Apakah beban kerja karyawan bagian unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati seimbang ?
3. Berapa tingkat *turnover* dan tingkat absensi karyawan bagian unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati ?
4. Bagaimana alternatif solusi atau implikasi manajerial yang dapat ditawarkan dalam pengelolaan tenaga kerja ?

5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang terdapat pada uraian sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kondisi tenaga kerja bagian unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati.
2. Untuk menganalisis beban kerja karyawan di bagian unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati.
3. Untuk menganalisis tingkat *turnover* dan tingkat absensi karyawan PT. Sinar Indah Kertas Pati.
4. Untuk menganalisis alternatif solusi atau implikasi manajerial yang dapat ditawarkan dalam pengelolaan tenaga kerja.

6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti yaitu dapat menambah pengetahuan mengenai permasalahan dalam perusahaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi peneliti lain yaitu sebagai bahan acuan atau referensi dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan metode *workload* dan *work force* secara lebih lanjut.
3. Bagi perusahaan yaitu memberikan gambaran pada perusahaan mengenai pentingnya peningkatan kinerja melalui pengelolaan sumber daya manusia.

7. Tinjauan Pustaka

7.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan. Dua alasan yang mendasari pernyataan tersebut adalah pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan

produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.

Menurut Malayu Hasibuan (2011:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam era globalisasi isu yang sedang berkembang adalah yang berkaitan dengan dunia persaingan. Untuk menghadapi persaingan faktor penting yang perlu diperbaiki adalah kualitas sumber daya manusia yaitu perbaikan manajemen SDM dalam perusahaan yang terlibat dalam persaingan global.

Alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam perusahaan adalah SDM sebagai pelaksana peran strategis fungsi-fungsi perusahaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan. Dengan demikian, manajemen sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pendayagunaan manusia dan sumber daya lainnya secara efektif, efisien dan produktif merupakan hal yang paling penting diperhatikan untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan.

7.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan digunakan sebagai indikator dalam mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang dan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien.

Perencanaan sumber daya manusia menurut Sondang P. Siagian (2011:41) adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam menyiapkan SDM yang berkompeten sesuai dengan bidangnya sehingga efisien dan efektivitas kerja dapat terwujud dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Hani Handoko (2012:53) mengemukakan bahwa Perencanaan Sumberdaya Manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Berdasarkan informasi dari analisis pekerjaan dan desainnya, maka perencanaan SDM perusahaan dalam hal permintaan dan persediaan karyawan atau tenaga kerja untuk masa yang akan datang dapat diramal secara sistematis. Salah satu bagian dari perencanaan sumber daya manusia yaitu kebutuhan akan sumber daya manusia. Manfaat perencanaan sumber daya manusia menurut Siagian (2011:44) antara lain adalah sebagai berikut :

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang.

2. Melalui perencanaan Sumber Daya Manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
3. Perencanaan Sumber Daya Manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal, seperti :
 - a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki.
 - b. Masa kerja setiap pekerja.
 - c. Status perkawinan dan jumlah tanggungan.
 - d. Jabatan yang pernah dipangku,
 - e. Tangga karier yang telah dinaiki,
 - f. Jumlah penghasilan,
 - g. Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh,
 - h. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai,
 - i. Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai.

5. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

1. permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya;
2. jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang, profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaran tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

6.3. Analisis Pekerjaan

Suatu perusahaan perlu menetapkan identifikasi atau uraian suatu pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan

tersebut. Hal ini dilakukan sebelum seorang karyawan ditetapkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Penetapan uraian dan pengetahuan serta keterampilan suatu pekerjaan akan memberikan kejelasan dalam hal proses pelaksanaan pekerjaan dan juga bermanfaat dalam penentuan jumlah karyawan.

Dalam menentukan analisis pekerjaan dapat diuraikan dalam bentuk spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan berisi tentang uraian nama pekerjaan atau jabatan, tugas dan fungsi dasar, wewenang, tugas-tugas, penggunaan teknologi, ruang lingkup kegiatan, tanggung jawab, hubungan kerja dan kriteria penilaian kerja.

Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaan. Analisis pekerjaan adalah mempelajari mencari dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas yang menentukan tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Menurut Hasibuan (2011:29) Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Berdasarkan pengertian tentang analisis pekerjaan dapat diketahui bahwa analisis pekerjaan tidak terlepas dari dua hal penting yaitu uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Data yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan dapat digunakan untuk bermacam-macam tujuan salah satunya adalah untuk menulis deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

6.3.1. Teknik Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan

Menurut Hasibuan (2011:29) Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dalam analisis pekerjaan harus mempertimbangkan faktor yang meliputi waktu, biaya dan keakuratan informasi yang diperoleh. Kemudian teknik yang digunakan antara lain adalah wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner, catatan harian dan observasi Siagian (2011:82).

a. Wawancara

Teknik wawancara merupakan teknik pengumpulan informasi yang paling sering digunakan karena informasi yang didapatkan melalui teknik ini dipandang cukup akurat. Ketepatan informasi dengan tingkat tinggi dimungkinkan oleh tiga faktor. Pertama, karena pengumpul informasi memiliki deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi. Kedua, dalam tanya jawab antara pengumpul informasi dengan para pekerja selalu terbuka kesempatan untuk menghilangkan perbedaan pemahaman tentang deskripsi pekerjaan yang dijadikan objek penelitian. Ketiga, para penyelia yang turut diwawancarai memberikan konfirmasi tentang kebenaran hasil wawancara atas analisis dengan para pekerja yang bersangkutan. Kelemahan teknik ini adalah memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit dalam hal prosesnya.

b. Pandangan pejabat senior

Teknik pengumpulan informasi yang adalah dengan memperoleh pandangan dari dua kelompok organisasi yaitu pejabat senior dalam bidang pekerjaan yang dianalisis dan para atasan langsung dari para pekerja yang bersangkutan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan teknik ini yaitu informasi yang dikumpulkan menjadi semakin lengkap dan memperkaya pandangan mengenai pekerjaan yang dianalisis. Kelemahan teknik ini adalah adanya anggapan remeh dari para pejabat senior terhadap beberapa tugas.

c. Kuesioner

Keuntungan penggunaan teknik kuesioner yaitu biaya murah, jumlah responden yang diperoleh besar, dan proses pengumpulan informasi dapat berlangsung cepat. Sebaliknya, kelemahan teknik ini adalah jawaban yang kurang lengkap, tidak akurat, dan jumlah responden yang mengembalikan kuesioner yang tidak memungkinkan analisis yang optimal.

d. Catatan harian pegawai

Teknik meneliti catatan harian pegawai dapat akurat apabila para pegawai diharuskan membuat catatan harian tentang apa yang dikerjakan dan catatan harian tersebut mencakup waktu yang relatif panjang. Kelemahan teknik ini adalah adanya keengganan para pegawai mengisi buku catatan harian karena dipandang sebagai tugas yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

e. Observasi

Observasi juga merupakan teknik yang sering digunakan yaitu dengan mengamati langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang

sedang dianalisis pekerjaannya. Manfaat terbesar dari penggunaan teknik ini yaitu dapat dijadikan sebagai alat verifikasi ketepatan informasi yang terkumpul melalui penggunaan teknik lainnya.

6.3.2. Deskripsi Pekerjaan

Menurut Hasibuan (2011:33) Uraian pekerjaan (*Job description*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut.

Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang tetapi masalah ruang lingkup, kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya. Manfaat deskripsi pekerjaan untuk menentukan ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*Job Summary and Duties*), Situasi dan kondisi kerja (*Working Conditions*), Persetujuan (*Approvals*). Dalam deskripsi pekerjaan terdapat informasi yang meliputi :

a. Nama pekerjaan

Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan.

b. Ringkasan

Ringkasan satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan output yang diharapkan dari karyawan.

c. Peralatan

Pernyataan singkat mengenai perkakas, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif.

d. Lingkungan

Deskripsi kondisi lingkungan kerja, lokasi kerja dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan.

e. Aktivitas

Terdiri dari uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan.

6.3.3. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien dan produktif. Spesifikasi pekerjaan (*job specifications*) menurut Hasibuan (2011:34) adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan (Job Specification) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan

pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Dalam spesifikasi pekerjaan harus dapat membedakan dengan jelas antara keterampilan penting dan tidak penting. Keterampilan penting adalah keterampilan yang tidak dapat digantikan dengan yang lain untuk penyelesaian pekerjaan. Sedangkan keterampilan tidak penting dapat diakomodasikan dengan mengubah metode kerja atau struktur pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang digambarkan dalam uraian pekerjaan dimuat spesifikasi pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan merinci tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan untuk suatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual. Selain itu, sebuah perusahaan mungkin juga memasukkan persyaratan fisik, termasuk kemampuan lama berjalan, berdiri, mencapai tujuan, dan mengangkat yang dipersyaratkan pengusaha.

6.4. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Manfaat yang diperoleh jika suatu perusahaan melakukan analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia antara lain adalah :

- a. Optimalisasi sistem manajemen informasi utamanya tentang data karyawan.
- b. Memanfaatkan sumber daya manusia seoptimal mungkin.
- c. Mengembangkan sistem perencanaan sumber daya manusia dengan efektif dan efisien.
- d. Mengkoordinasi fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal.
- e. Mampu membuat perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dengan lebih akurat.

Terdapat dua metode yang dapat digunakan dalam penentuan jumlah kebutuhan tenaga kerja menurut Panggabean dalam Anugrah Setia Puspita (2011) adalah :

1. Analisis Beban Kerja (*Workload*)

Analisis beban kerja adalah suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang dipergunakan atau yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap karyawan akan menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2. Analisis Tenaga Kerja (*Work Force*)

Analisis tenaga kerja adalah suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang dipergunakan untuk mempertahankan kontinuitas jalannya perusahaan secara normal. Karena itu pada dasarnya selain jumlah karyawan yang telah

ditentukan dengan menggunakan analisis beban kerja juga harus dipertimbangkan persediaan tenaga kerja, tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan.

6.4.1. Analisis Beban Kerja (*Workload*)

Menurut Ilyas dalam Anugrah Setia Puspita (2011), beban kerja dapat dilihat dari kegiatan yang dilakukan staf pada waktu kerja baik kegiatan langsung, tidak langsung, dan kegiatan lain seperti kegiatan pribadi dan kegiatan tidak produktif. Sumber daya manusia yang tersedia berkaitan erat dengan beban kerja. Hasibuan (2011:32) mengungkapkan karyawan yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, jika moral dan kedisiplinan rendah, sedangkan karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Menurut Hasibuan (2011:33) menjelaskan bahwa uraian pekerjaan dan uraian jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, agar pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat pada jabatan tersebut. Metode yang paling akurat untuk peramalah jangka pendek adalah dengan menggunakan informasi mengenai beban kerja (*Work Load*) yang sesungguhnya berdasarkan analisis pekerjaan terhadap beban kerja yang perlu disesuaikan.

6.4.2. Analisis Tenaga Kerja (*Work Force*)

Perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja masih harus dilengkapi dengan analisis tenaga kerja untuk memberikan kelonggaran dengan

menggunakan analisis *work force* dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Tingkat Absensi

Tingkat absensi yang semakin besar akan semakin menyulitkan perusahaan mencapai produksi. Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja. Tingginya tingkat absensi akan merugikan perusahaan. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja tertunda dan mutu barang cenderung berkurang. Karena itu perusahaan berusaha untuk menekan tingkat absensi dengan cara mengetahui sebab absensinya. Tiap absensi dikelompokkan sesuai dengan sebabnya dan diamati polanya. Dasar untuk melakukan analisa antara lain adalah :

a. Mencatat nama karyawan yang absen.

Tingkat absensi yang tinggi seringkali terjadi disebabkan oleh sekelompok karyawan yang sering tidak masuk kerja. Dengan mencatat nama karyawan yang sering absen, perusahaan mempunyai dasar melakukan tindakan pendisiplinan.

b. Mencatat sebab-sebab ketidak hadiran

Alasan yang sering terjadi adalah sakit. Sebab lain dikarenakan oleh sulitnya transportasi, keperluan pribadi, dan menjaga anaknya. Dengan alasan tersebut perusahaan akan mudah menganalisa keputusan yang akan diambil untuk mengatasi sebab ketidak hadiran.

c. Memperhatikan kelompok umur yang sering absen

Pada umumnya karyawan dalam usia belasan mempunyai kecenderungan sering tidak hadir. Sedangkan bagi karyawan yang cukup umur, biasanya mereka jarang masuk kerja. Tetapi karyawan yang termasuk golongan tua absensinya sering dalam waktu lama karena sebab kesehatan.

d. Kelompok jenis kelamin

Kelompok karyawati pada umumnya cenderung sering tidak hadir karena permasalahan upah yang terlalu rendah dan pekerjaan yang dianggap tidak menyenangkan.

- e. Hari-hari sering tidak masuk kerja
Tabulasi hari-hari sering tidak masuk kerja, akan bisa memberikan pola yang sangat menarik. Biasanya hari tersebut hari sabtu dan senin, sesudah hari gajian atau sesudah hari libur.
- f. Kondisi kerja
Tingkat absensi yang tinggi bisa juga dipengaruhi oleh kondisi kerja yang buruk, pekerjaan yang membosankan dan rekan kerja yang tidak menyenangkan.

2. Perputaran Karyawan atau *Turnover*

Analisa perputaran karyawan perlu dilakukan karena turnover diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Turnover merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi turnover berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Dan hal ini akan merugikan perusahaan, karena apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya antara lain adalah :

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara, penarikan dan mempelajari penggantian.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyaknya pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan pekerjaan.

Tingkat perputaran karyawan bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Rumusan tersebut menyangkut masalah “*Accessions*” penambahan terhadap pengeluaran upah. “*separation*” pemecatan, pensiun, meninggal dunia dan “*replacement*”.

6.5. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Terdapat beberapa metode analisis kebutuhan tenaga kerja. Pada prinsipnya dimulai dengan mengetahui kondisi ketenagaan organisasi saat ini dikaitkan dengan kondisi perusahaan. Peramalan jumlah tenaga yang dibutuhkan harus memperhitungkan banyaknya faktor penentu, seperti besarnya beban kerja yang sesungguhnya kualitas tenaga kerja termasuk dalam hal penggunaan dalam hal penggunaan waktu kerja produktif dan menganalisis tenaga kerja dalam perusahaan dengan melihat tingkat *turnover* dan tingkat absensi.

6.5.1. Analisis Berdasarkan Beban Kerja (*Workload*)

Analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja (*Workload*) digunakan pendekatan tugas per tugas jabatan. Langkah perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja dengan pendekatan tugas per tugas jabatan sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

a. Menetapkan waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah :

$$\text{Hari Kerja Efektif} = (A - (B + C + D))$$

A = Jumlah hari menurut kalender

B = Jumlah hari Sabtu dan Minggu dalam setahun

C = Jumlah hari libur dalam setahun

D = Jumlah cuti tahunan

Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan rata-rata sekitar 30 persen dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

b. Menyusun Waktu Penyelesaian Tugas

Waktu penyelesaian tugas merupakan hasil perkalian dari jumlah beban suatu tugas pokok dengan standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas tersebut. Rumus perhitungan waktu penyelesaian tugas adalah sebagai berikut :

No	Uraian Tugas Pokok	BT	SKR	WPT (BTxSKR)
Σ WPT				

Keterangan :

BT = jumlah beban tugas dalam waktu tertentu

SKR = standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas

WPT = waktu penyelesaian tugas

Perkalian antara beban tugas dengan standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian tugas dilakukan per tugas pokok. Hasil perkalian dari seluruh tugas pokok yang ada kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan total waktu penyelesaian tugas dan beban kerja karyawan.

6.5.2. Analisis Berdasarkan Tenaga Kerja (*Work Force*)

Perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja masih harus dilengkapi dengan analisis tenaga kerja untuk memberikan kelonggaran dengan menggunakan analisis *work force* dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Tingkat Absensi

Tingkat absensi yang semakin besar akan semakin menyulitkan perusahaan mencapai produksi. Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja. Hal ini bisa dinyatakan dengan rumus :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Hari Kerja yang Hilang}}{\text{Hari karyawan bekerja} + \text{Hari karyawan tidak bekerja}}$$

Tingginya tingkat absensi akan merugikan perusahaan. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja tertunda dan mutu barang cenderung berkurang. Karena itu perusahaan berusaha untuk menekan tingkat absensi dengan cara mengetahui

sebab absensinya. Tiap absensi dikelompokkan sesuai dengan sebabnya dan diamati polanya. Dasar untuk melakukan analisa antara lain adalah :

- a. Mencatat nama karyawan yang absen.
Tingkat absensi yang tinggi seringkali terjadi disebabkan oleh sekelompok karyawan yang sering tidak masuk kerja. Dengan mencatat nama karyawan yang sering absen, perusahaan mempunyai dasar melakukan tindakan pendisiplinan.
- b. Mencatat sebab-sebab ketidak hadiran
Alasan yang sering terjadi adalah sakit. Sebab lain dikarenakan oleh sulitnya transportasi, keperluan pribadi, dan menjaga anaknya. Dengan alasan tersebut perusahaan akan mudah menganalisa keputusan yang akan diambil untuk mengatasi sebab ketidak hadiran.
- c. Memperhatikan kelompok umur yang sering absen
Pada umumnya karyawan dalam usia belasan mempunyai kecenderungan sering tidak hadir. Sedangkan bagi karyawan yang cukup umur, biasanya mereka jarang masuk kerja. Tetapi karyawan yang termasuk golongan tua absensinya sering dalam waktu lama karena sebab kesehatan.
- d. Kelompok jenis kelamin
Kelompok karyawati pada umumnya cenderung sering tidak hadir karena permasalahan upah yang terlalu rendah dan pekerjaan yang dianggap tidak menyenangkan.
- e. Hari-hari sering tidak masuk kerja
Tabulasi hari-hari sering tidak masuk kerja, akan bisa memberikan pola yang sangat menarik. Biasanya hari tersebut hari sabtu dan senin, sesudah hari gajian atau sesudah hari libur.
- f. Kondisi kerja

Tingkat absensi yang tinggi bisa juga dipengaruhi oleh kondisi kerja yang buruk, pekerjaan yang membosankan dan rekan kerja yang tidak menyenangkan.

2. Perputaran Tenaga Kerja atau *Turnover*

Analisa perputaran karyawan perlu dilakukan karena turnover diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Turnover merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi turnover berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Dan hal ini akan merugikan perusahaan, karena apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya antara lain adalah :

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara, penarikan dan mempelajari penggantikan.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyaknya pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan pekerjaan.

Tingkat perputaran karyawan bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Rumusan tersebut menyangkut masalah “Accessions” penambahan terhadap pengeluaran upah. “separation” pemecatan, pensiun, meninggal dunia dan “replacement”.

Turn Over Rate

- **Accessions (penambahan tenaga kerja) :**

$$\text{Accessions rate} = \frac{\text{jml. penambahan naker} \times 100\%}{\text{jml. naker rata-rata}}$$

- Separations (Pengurangan tenaga kerja) :

$$\text{Separations rate} = \frac{\text{jml. pengurangan naker} \times 100\%}{\text{jml. naker rata-rata}}$$

- Jumlah tenaga kerja rata-rata :

$$\frac{\text{Jml. naker awal} + \text{jml. naker di akhir periode}}{2}$$

6.6. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	M.Waseso Suharyono, Wiku B.B Adisasmito	Analisis Jumlah Kebutuhan Tenaga Pekarya Dengan Work Sampling Di Unit Layanan Gizi Pelayanan Kesehatan	Hasil analisis menunjukkan bahwa produktifitas ataupenggunaan waktu produktif terhadap waktu kerja dalam satushift kerja adalah 43,57 % dan penggunaan waktu

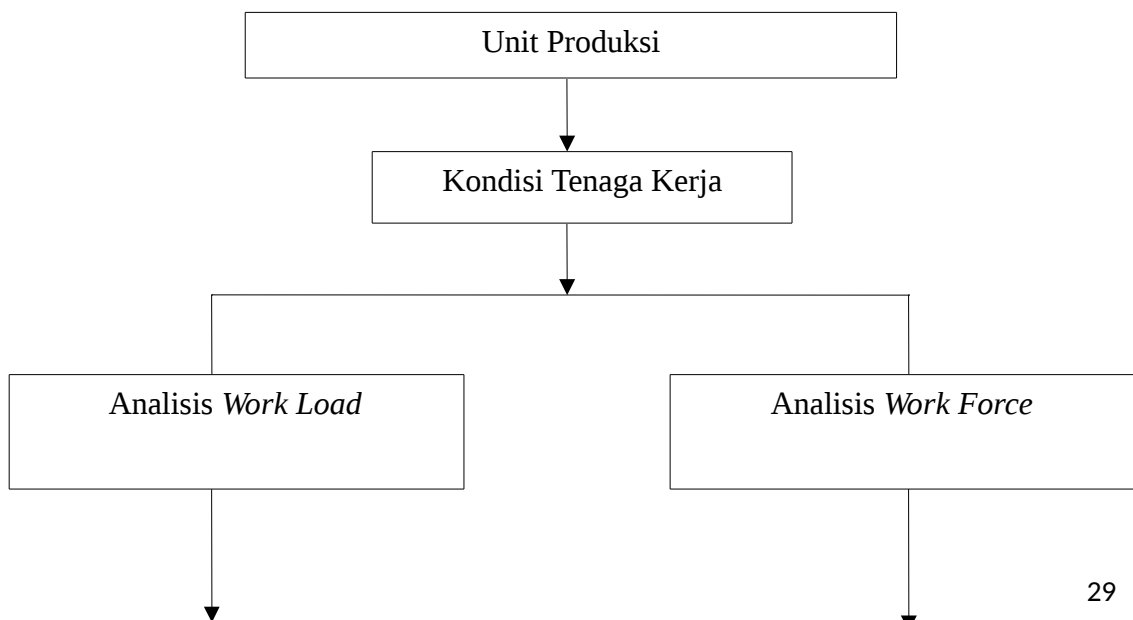
			<p>produktifterhadap total waktu kegiatan dalam satu hari kerja 53,36 %.</p> <p>Kegiatan langsung tenaga pekarya di layanan gizi PelayananKesehatan Sint Carolus pada waktu pagi hari 24,93%,sedangkan pada waktu kerja sore lebih rendah sebesar17,94%. Dapat disimpulkan bahwa penggunaan waktu produktif tenaga pekarya masih rendah.</p>
2	<p>Anggraini Sukmawati</p> <p>Wildanur Adawiyah</p>	<p>Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan waktu kerja yang digunakan dalam aktivitas produksi komoditi sayuran selada berdasarkan analisis beban kerja melalui perhitungan FTE pada CV Spirit Wira Utama masih belum optimal dan dikategorikan <i>underload</i>, baik untuk aktivitas <i>off farm</i> maupun <i>on farm</i>, sehingga perancangan ulang pekerjaan perlu dilakukan untuk mengoptimalkan beban kerja SDM.</p>
	Windry Novera	<p>Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan(Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen</p>	<p>Berdasarkan rata-rata persentase penggunaan waktu oleh karyawan administrasi dan akademik secara keseluruhan unit tata usaha untuk setiap jenis kegiatan, dapat</p>

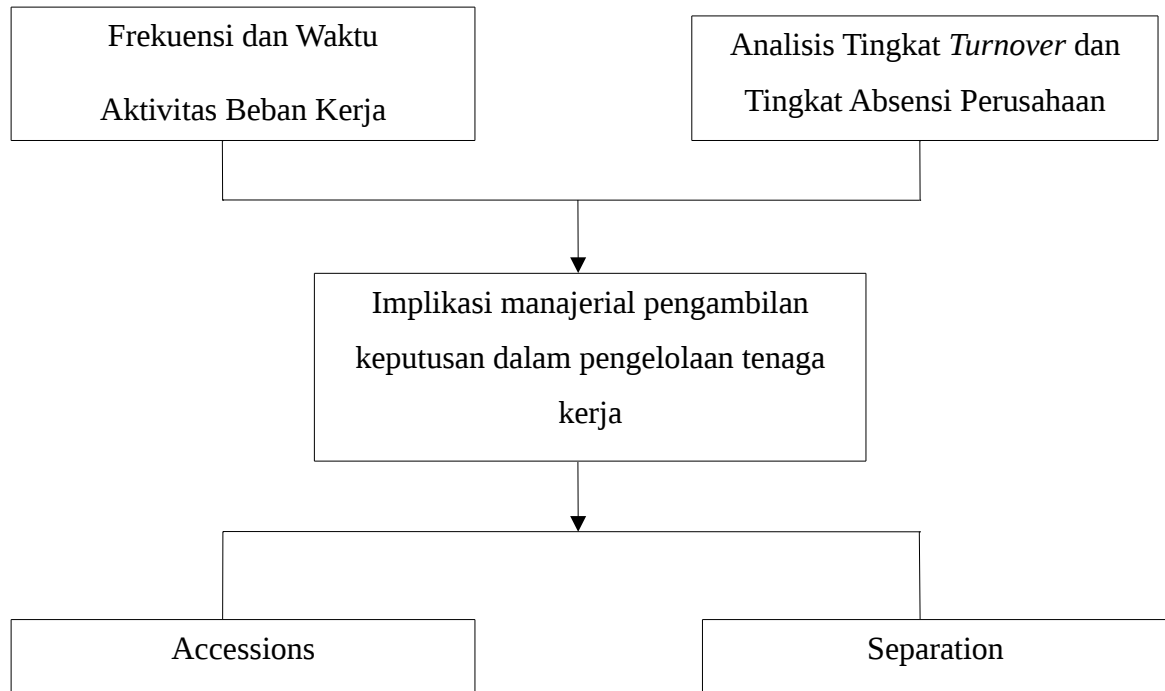
		Pada Institut Pertanian Bogor	disimpulkan bahwa rata-rata karyawan administrasi akademik dan kemahasiswaan menggunakan sebesar 33,55 persen waktu produktif mereka untuk mengerjakan kegiatan yang tidak produktif.
	Samratulangi	Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar.	Dari hasil penelitian berdasarkan wawancara serta observasi dan pembahasan yang telah diikemukakan pada bab sebelumnya tentang analisis kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar sudah terpenuhi
	Dicky Hari Traymansah, Soejitno, dan Sri Rejeki Wahyu Pribadi	Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja Terampil untuk Mendukung Peningkatan Produksi Pembangunan Kapal Baru di Galangan-Galangan Kapal di Surabaya	Hasil penelitian Tenaga kerja terampil masih kurang mencukupi dalam proses pembangunan kapal baru hingga tahun 2014, ini dibuktikan dengan menurunnya grafik kebutuhan tenaga kerja pada PT. PAL Indonesia dan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya.

6.7. Kerangka Pemikiran

Kondisi tenaga kerja dianalisis berdasarkan analisis beban kerja (*Workload*) dan analisis tenaga kerja (*Work Force*). Analisis beban kerja (*Workload*) dapat dilihat dari berapa jumlah beban kerja karyawan yang ditetapkan dalam perusahaan, sedangkan analisis tenaga kerja (*Work Force*) dilihat dari tingkat *turnover* dan tingkat absensi karyawan dalam perusahaan. Uraian aktifitas atau tugas pokok yang dilakukan karyawan perlu diketahui sebelum melakukan penelitian untuk menentukan beban kerja yang ditargetkan dalam perusahaan. Sedangkan analisis berdasarkan tenaga kerja (*Work Force*) dengan cara melihat tingkat *turnover* karyawan, dan tingkat absensi untuk menentukan keputusan apa yang akan diambil dalam pengelolaan tenaga kerja selanjutnya.

Hasil perbandingan kemudian dapat dijadikan rekomendasi bagi pengelolaan tenaga kerja dalam perusahaan. Alur pemikiran operasional penelitian dapat dilihat pada Gambar sebagai berikut :





Sumber : Windry Novera (2010), Samratulangi (2013) dan dimodifikasi peneliti

7. Metode Penelitian

7.3. Rancangan Penelitian

Penelitian ini mengambil obyek pada perusahaan kertas yaitu PT. Sinar Indah Kertas Pati dengan dasar pertimbangan bahwa PT. Sinar Indah Kertas merupakan sebuah perusahaan kertas yang sudah cukup besar dan telah menjadi perusahaan industri dan dipastikan membutuhkan tenaga kerja yang berkompeten untuk menunjang kualitas produksinya serta melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang menggunakan data kuantitatif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis berdasarkan beban kerja (*Workload*) dan analisis tenaga kerja (*Work force*). Analisis berdasarkan tenaga kerja yang mempertimbangkan tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan pada perusahaan. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menggambarkan suatu objek sesuai dengan keadaan atau apa adanya. Dalam penelitian kualitatif, karakteristik utama berasal dari latar belakang, kenyataan, menggunakan metode kualitatif dengan langkah pengamatan, wawancara, dan penelaahan dokumen.

Proses penelitian diawali dengan observasi secara langsung di obyek perusahaan untuk menentukan permasalahan. Kemudian dilanjutkan dengan proses wawancara untuk mengambil data tentang jumlah jam kerja dan data mengenai *turnover* serta tingkat absensi karyawan pada perusahaan untuk dianalisis.

7.4. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah kebutuhan tenaga kerja yang dianalisis melalui beban kerja (*Workload*) dan analisis berdasarkan tenaga kerja (*Work Force*) dengan mempertimbangkan tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja. Beban kerja merupakan proses untuk menganalisis dan menetapkan jumlah jam kerja karyawan yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau jam kerja yang tepat dilimpahkan kepada karyawan.

7.5. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari obyek penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

Data primer diperoleh dari karyawan di bagian unit produksi dengan cara pengamatan langsung dan wawancara. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data perusahaan terkait dengan jumlah jam kerja perusahaan, buku yang terkait dengan kebutuhan tenaga kerja, jurnal-jurnal dan referensi dari internet.

7.6. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kualitatif populasi diambil dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya ditransferkan ke tempat lain pada situasi yang memiliki kesamaan dengan situasi dan kasus yang sedang dipelajari. Pengambilan sampel pada penelitian kualitatif bukan menggunakan responden tetapi narasumber dalam penelitian yang mampu memberikan informasi kepada peneliti berkaitan dengan masalah yang akan dianalisis.

Populasi pada penelitian ini mengambil pada semua karyawan yang bekerja pada bagian unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati. Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sample* yaitu dengan menunjuk seseorang dengan kriteria tertentu. Informan yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif ini adalah orang-orang yang dirasa mampu untuk memberikan informasi kepada peneliti. Dalam penelitian ini yang dijadikan narasumber adalah kepala bagian unit produksi PT. Sinar Indah Kertas Pati

dengan kriteria yang mengetahui uraian tugas pokok karyawan dan jumlah jam kerja pada unit produksi.

7.7. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data primer didapatkan melalui wawancara terbuka, dokumentasi, observasi dan analisis berdasarkan beban kerja yang menggunakan data jumlah jam kerja karyawan dalam perusahaan. Sedangkan analisis berdasarkan tenaga kerja dengan menggunakan tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan yang dikelompokkan menurut kategori *accessions*, *separation*.

Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari data perusahaan dan studi lapangan sertadari berbagai sumber yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian meliputi buku, jurnal, internet, skripsi dan studi pustaka.

7.8. Pengolahan Data

Setelah peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi atau pengamatan, dan telaah dokumen, proses berikutnya yang harus dilakukan adalah mengolah data yang telah terkumpul. Tahap pertama, untuk memperoleh hasil dari wawancara mendalam, peneliti harus mendengarkan hasil wawancara mendalam dengan informan lalu memindahkannya ke dalam bentuk transkrip wawancara. Tahap selanjutnya, peneliti harus memisahkan informasi yang telah diperoleh berdasarkan *input*, *process*, *output*. Kemudian setelah dilakukan pemisahan informasi, peneliti membuat matriks wawancara mendalam.

Untuk hasil observasi atau pengamatan, pengolahan data dilakukan dengan penyuntingan data, pengelompokkan data, memasukkan data, dan membersihkan data. Penyuntingan data dilakukan setiap selesai pengamatan untuk memeriksa

kesalahan, kekuranglengkapan, dan ketidakkonsisten data pengamatan. Kemudian data yang ada yang ada dan hasil telaah dokumen, peneliti mempelajari data yang diperoleh lalu menentukan sendiri data mana saja yang memberikan informasi yang dibutuhkan pada penelitian.

7.9. Analisis Data

Berdasarkan pengelompokan kegiatan selama observasi, dapat diketahui berapa presentasi waktu kerja yang digunakan oleh karyawan untuk melakukan kegiatan produktif, tidak produktif maupun pribadi. Berdasarkan standar kemampuan rata-rata pencapaian waktu untuk menyelesaikan tugas pokok serta kuantitas beban tugas dalam setahun dapat diketahui beban kerja untuk setiap tugas pokok. Besarnya frekuensi melakukan aktivitas dalam satuan waktu menunjukkan besarnya beban kerja. Sedangkan analisis berdasarkan tenaga kerja dilihat dari hasil analisis *turnover* dan tingkat absensi karyawan. Kedua metode analisis tersebut dibandingkan dan hasilnya akan menjadi implikasi apakah perusahaan melakukan penambahan tenaga kerja atau melakukan pengurangan tenaga kerja.

8. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Bab I berisi pendahuluan. Dalam bab ini peneliti akan menguraikan tentang latar belakang, ruang lingkup, perumusan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

Bab II berisi tinjauan pustaka. Bab ini menguraikan teori, tinjauan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

Bab III berisi tentang metode penelitian. Dalam bab ini membahas tentang rancangan penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan dan pengolahan data serta membahas tentang teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian.

9. Jadwal Penelitian

Tabel 9. Jadwal Penelitian
Jadwal Penelitian

Daftar Kegiatan	Bulan I				Bulan II				Bulan III				Bulan IV			
	I	II	III	IV	I	II	III	I V	I	II	II I	IV	I	II	III	IV
1 Konsultasi Judul	x															
2 Pengajuan Proposal		X	x	X												
3 Seminar Proposal		x	x	X												
4 Pengumpulan Data					x	x										
5 Analisis Data									x	x						
6 Penyusunan Draf Skripsi										x	x	x				
7 Bimbingan Skripsi												x	X	x		
8 Ujian Skripsi															X	
9 Revisi Ujian															X	x
10 Memperbanyak dan Penjilidan Skripsi																x

DAFTAR PUSTAKA

Adawiyah Wildanur, Anggraini Sukmawati, Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama). *Jurnal Manajemen dan Organisasi, Vol. IV Nomor 2, Agustus 2013.*

Adi Wiku, Suharyono Waseso, Analisis Jumlah Kebutuhan Tenaga Pekarya Dengan Work Sampling Di Unit Layanan Gizi Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, Vol. 9 Nomor 2, Juni 2006.*

Anugrah Setia Puspita, 2011, *Analisis Kebutuhan Tenaga dengan Metode WISN di Unit Pelatihan dan Pengembangan di Rumah Sakit Tebet Jakarta.*

Skripsi pada Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.
Anwar Prabu Mangkunegara, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
Hamidi, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*, UMM Press, Malang.

Handoko, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*, BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Husnan, Heidjrachman, 2011, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.

Indriana, N. 2009. **Analisis Kebutuhan Tenaga berdasarkan Beban Kerja di Bagian Human Resource Departement (HRD) Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor.** Skripsi pada Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :
KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai

Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Moleong, J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Novera, Windry. *Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB.

Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.