

**EFEKTIVITAS *MANPOWER PLANNING* DENGAN MENGGUNAKAN METODE  
ANALISIS BEBAN KERJA (*WORK LOAD ANALYSIS*) BERDASARKAN  
PENDEKATAN *FULL TIME EQUIVALENT*  
(Studi Pada Divisi Pengembangan Karir, Organisasi, dan Kompetensi di PT. Pupuk  
Kalimantan Timur Tbk. Bontang, Kalimantan Timur)**

**Muhammad Ghantar Ajitia N.  
Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
email: [Ajitiaghantar@yahoo.co.id](mailto:Ajitiaghantar@yahoo.co.id)

***ABSTRACT***

*Work load analysis is a method to measure a number or workload quantity that needed. Work load analysis also a forecasting technique. There's some condition where a job become a workload, that have been explained by normal workload (fit), over workload, and underload workload. There's some variety models of calculation on Workload Analysis, one of it are called Full Time Equivalent. Full Time Equivalent is a process of calculation that utilizing the work hours as a reference on measuring the workload. The time of workload converted into a sum of the workforce that needed to do a job. The result of this research showing that based on Full Time Equivalent methods that have been applied in Career Development, Organisation, and Competence Division, the number that needed in Bangrir OK Division should be consisted of one manager, three head Divisions, and total numbers of employees in Bangrir OK Division consisted of eight employees that have been divided by 6 organic and two outsource employees. As an addition, this research also found that there's an imbalance competition amongst every individual in this company.*

**Keywords :** *Work Load Analysis, Full Time Equivalent, Manpower Planning, Effectifness*

***ABSTRAK***

Analisis beban kerja merupakan sebuah metode untuk menentukan jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang di butuhkan. Analisis Beban Kerja juga merupakan salah satu dari teknik peramalan atau *forecasting*. Terdapat beberapa kondisi dimana sebuah pekerjaan di katakan menjadi beban kerja yaitu, beban kerja normal (*fit*), beban kerja berlebih (*overload*), beban kerja yang terlalu rendah (*underload*). Ada berbagai macam model penghitungan dalam Analisis Beban Kerja salah satunya adalah *Full Time Equivalent*. *Full Time Equivalent* merupakan proses penghitungan yang menggunakan waktu kerja sebagai dasar acuan dalam penentuan beban kerja. Waktu beban kerja yang ada di konversikan menjadi jumlah tenaga kerja yang di butuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan penghitungan *Full Time Equivalent* yang telah dilakukan di Departemen Pengembangan Karir, Organisasi, dan Kompetensi, jumlah yang seharusnya ada pada Departemen Bangrir OK terdiri dari satu Manajer, tiga Kabag (Kepala Bagian), keseluruhan karyawan pada Departemen Bangrir OK berjumlah delapan karyawan, enam karyawan organik dan dua karyawan *outsource*. Selain itu, juga ditemukan bahwa terdapat ketimpangan kompetensi pada setiap individu karyawan.

**Kata kunci :** *Efektivitas, Analisis Beban Kerja, Full Time Equivalent*

## PENDAHULUAN

Strategi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif menjadi faktor dominan yang harus dimiliki agar mampu bertahan hidup terutama di dalam persaingan global. Berkaitan dengan strategi perusahaan, hal ini tidak terlepas - dari kapabilitas perusahaan dalam pengembangan dan mengelola sumber daya (*assets*) yang dimiliki. Untuk menjamin pemberdayaan dan perencanaan sumber daya manusia menjadi satuan kerja yang kompeten dan efektif serta efisien, di perlukan penentuan jumlah atau kuantitas yang tepat pada setiap divisi dan struktur organisasi. Terdapat dua tujuan untuk mencapai pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien yaitu, mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi tujuan *manpower*. Tujuan perusahaan meliputi tingkat produktivitas yang tinggi dan *output* yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan, untuk memenuhi tujuan *manpower* bisa di lihat melalui, kompensasi, kepuasan dalam bekerja, dan beban kerja setiap individu. Apabila kedua tujuan tersebut dapat di capai oleh perusahaan maka bisa dikatakan manajemen sumber daya manusia dapat di katakan efektif.

Sumber daya dibedakan menjadi dua, yaitu; yang dapat diukur (*tangible*) dan yang tidak dapat diukur (*intangible*). Sumber daya yang dapat diukur berkaitan dengan faktor-faktor; Pertama, *financial* atau keuangan organisasi. Kedua, *Physical* atau yang berkaitan dengan bahan-bahan materil, lokasi perusahaan, kanal atau saluran distribusi. Ketiga, *technological* atau berkaitan dengan hak paten perusahaan, merek dagang produk, hak cipta, dan rahasia perdagangan. Keempat, yang berkaitan dengan *organizational* atau sistem pengawasan, struktur organisasi, perencanaan perusahaan, dan manajemen sistem informasi.

Sedangkan, yang dimaksud dengan sumber daya yang tidak dapat diukur (*intangible*), yakni berkaitan dengan faktor-faktor; Pertama, *Human Resource* atau sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Kedua, inovasi (*innovation*) seperti pengembangan dan penelitian dan kemampuan organisasi dalam melakukan pembaharuan inovasi. Ketiga, reputasi (*reputation*) yakni berkaitan dengan persepsi terhadap kualitas produk, daya tahan produk, kepercayaan terhadap produk, reputasi *manpower*, dan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat.

Analisis beban kerja merupakan sebuah metode untuk menentukan jumlah atau kuantitas

*manpower* yang di butuhkan. Analisis Beban Kerja juga merupakan salah satu dari teknik peramalan atau *forecasting*. Terdapat beberapa kondisi dimana sebuah pekerjaan di katakan menjadi beban kerja yaitu, beban kerja normal (*fit*), beban kerja berlebih (*overload*), beban kerja yang terlalu rendah (*underload*). Beban kerja normal (*fit*) adalah beban kerja dimana *manpower* dan pekerjaan yang dilakukan seimbang sehingga tidak mengalami kesulitan dalam pengerjaannya. Beban kerja yang berlebih (*overload*) dengan tidak ada kesesuaian jumlah *manpower* dapat mengakibatkan terjadinya inefisiensi kerja dan menyebabkan *manpower* mengalami kelelahan fisik serta psikologis yang berakibat pada menurunnya produktivitas karena kelelahan bekerja. Sedangkan beban pekerjaan yang terlalu rendah (*underload*) mengindikasikan bahwa jumlah pekerja yang dipekerjakan terlalu banyak sehingga membuat perusahaan harus mengalokasikan biaya berlebih untuk gaji *manpower* dengan tingkat produktivitas yang sama. Hal ini menyebabkan terjadinya inefisiensi biaya Novera, (2012). Hasil dalam penelitian terdahulu Helianty, (2014) disebutkan bahwa ketidakseimbangan beban antar setiap unit kerja akan mengakibatkan penurunan produktivitas kerja diakibatkan rasa cemburu antar *manpower* atas beban kerja yang diterima.

Berdasarkan permasalahan penyesuaian beban kerja dengan *manpower* yang di butuhkan inilah yang selanjutnya akan di teliti lebih lanjut dengan memperhitungkan beban kerja fisik dan waktu kerja *manpower* pada setiap unit kerja. Ada berbagai macam model penghitungan dalam Analisis Beban Kerja salah satunya adalah *Full Time Equivalent*. *Full Time Equivalent* merupakan proses penghitungan yang menggunakan waktu kerja sebagai dasar acuan dalam penentuan beban kerja. Waktu beban kerja yang ada di konversikan menjadi jumlah *manpower* yang di butuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Pada prinsipnya pengukuran FTE mengikuti *job description* dari semua pemilik jabatan dalam struktur organisasi dan fokus pada jumlah jam kerja yang digunakan dalam masa kerja aktif. Semua aktifitas yang dilakukan dicatat dan dihubungkan dengan tujuan & *goal* dari organisasi. Aktifitas-aktifitas yang sesuai dengan *job description* tersebut dihitung waktunya dan dibandingkan dengan FTE tersebut.

Tujuan penelitian untuk mencari tahu kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah *manpower* dengan menggunakan penghitungan *Full Time Equivalent*. Untuk mengetahui tingkat

efektivitas penyelesaian tugas dengan menggunakan Analisis Beban Kerja, guna memberikan gambaran yang akurat terhadap jumlah *manpower* yang dibutuhkan. Untuk mengetahui tingkat efektivitas jumlah kebutuhan riil *manpower* pada masing-masing bagian, berdasarkan penghitungan Analisis Beban Kerja dengan menggunakan pendekatan *Full Time Equivalent* (FTE).

## KAJIAN PUSTAKA

### *Manpower Planning*

#### Pengertian

Secara leksikal *manpower planning* merupakan unsur penggabungan dari kata “*man*” yang berarti manusia, “*power*” yang berarti tenaga, dan “*planning*” yang berarti perencanaan. *Manpower planning* termasuk serangkaian kebijakan yang dalam kaitannya mempertimbangkan kebutuhan organisasi, pelatihan, dan kompensasi.

#### Fungsi dan Ruang Lingkup Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan (*planning*) sangat penting sebagai proses penentuan arah organisasi untuk mencapai serangkaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Secara esensial proses perencanaan merupakan gambaran skema tahapan yang satu sama lain saling berhubungan. Hubungan tersebut mencakup dari proses pendefinisian, perencanaan, proses formulasi, hingga pada tahap implementasi. (Ogunrinde, 2001: 27).

#### Posisi Analisis Beban Kerja Dalam *Manpower Planning*

*Manpower planning*, khususnya dalam melakukan kegiatan pengadaan SDM setidaknya bertolak dalam dua paradigma, sebagaimana yang masing-masing mempunyai fokus tertentu, yaitu; berdasarkan model *distribution* dan berdasarkan model *utility maximaztion*. Selanjutnya, pada tahap 3 (tiga) yakni *project of talent availability*. Pada tahap ini dapat dilakukan analisis terhadap jumlah ketersediaan *talent (inventory)*, analisis mobilitas perubahan suplai *manpower* (Hal ini dapat dilakukan menggunakan dua cara, yakni: kebutuhan suplai dari internal perusahaan atau eksternal perusahaan), dan melakukan asumsi secara logis terhadap perubahan ketersediaan *manpower* di masa depan (*logical assumptions regarding future changes*).

## Analisis Beban Kerja

### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi beban kerja pada individu pekerja. Menurut (Manuba dalam Prihatini, 2007) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain :

#### 1. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal yaitu, beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik, tata ruang, tempat kerja alat dan sarana kerja. Tugas-tugas yang bersifat psikologis, kompleksitas pekerjaan tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
- b. Organisasi kerja, lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, *shift* kerja, kerja malam (lembur), sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik berdasarkan kegiatannya.

#### 2. Faktor Internal

Faktor Internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh pekerja di akibatkan oleh reaksi dari beban kerja eksternal. Factor internal meliputi factor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan factor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

### *Full Time Equivalent* (FTE)

Pada *Full Time Equivalent* terdapat beberapa kategori atau sifat *manpower* yang didasarkan dari kegiatan kerjanya, terdapat dua kategori :

- a. *Core* adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan terkait dengan kerahasiaan perusahaan dan aktivitas yang dilakukan sangat menentukan proses bisnis perusahaan.
- b. *Critical* adalah aktivitas-aktivitas elemen pekerjaan yg sangat diperlukan terkait pendokumentasian, monitoring, dan pengelolaan secara seksama untuk memastikan kelancaran proses bisnis dan produksi.

## Pengertian Efektivitas

Efektivitas adalah kemampuan dalam menyelesaikan sebuah kegiatan secara cepat, praktis, dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Menjadi hal yang sangat penting ketika memperhatikan apakah sebuah kegiatan yang dikerjakan termasuk dalam kategori efektif. Maka dari itu, setiap unit bisnis haruslah lebih fokus terhadap setiap proses bisnis apakah proses bisnis yang telah dilakukan sudah dapat dikatakan sebagai kegiatan yang efektif atau tidak. Bhayangkara, (2008:14)

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif pada studi kasus. Penggunaan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini sangat tepat dalam mendapatkan data dan gambaran yang mendalam mengenai efektivitas *Manpower Planning* dengan menggunakan metode analisis beban kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent*.

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Tbk, merupakan perusahaan yang mengembangkan model usaha di bidang gas ammonia dan pupuk urea. Pupuk Kaltim merupakan salah satu perusahaan pupuk dengan pengoperasian pabrik terbesar di Indonesia, yang sekarang juga tergabung dalam PIHC (Pupuk Indonesia  *Holding Company*) menjadikan Pupuk Kaltim harus meningkatkan efektivitas serta efisiensi dalam produksi.

### Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah :

- Tingkat beban kerja yang terdapat pada Divisi Pengembangan Karir, Organisasi, dan Kompetensi harus sesuai dengan beban pekerjaan yang di jalankan.
- Penghitungan dengan metode Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* dapat mengukur tingkat efektivitas penyelesaian tugas di masing-masing bagian.
- Penghitungan dengan metode Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* dapat memberikan penghitungan secara riil kebutuhan pekerja yang seharusnya terdapat pada divisi Pengembangan Karir, Organisasi, Standar Kompetensi (Bangrir OK).

## Analisis Data

Metode analisis data kualitatif yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah model Miles, Huberman dan Saldana, (2014) dengan menggunakan tiga alur kegiatan yang harus diikuti, meliputi:

### a. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, penyederhanaan, pemfokusan, pemeringkasan data yang didapat di lapangan seperti catatan tertulis, wawancara, dokumen dan bahan empiris lainnya.

### b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu tatanan dari sekumpulan informasi yang memebrikan kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan keputusan/tindakan. Penyajian data yang lebih baik merupakan suatu cara menuju analisis kualitatif yang valid.

### c. Pengambilan Kesimpulan

Langkah ketiga dari proses analisis data kualitatif dari model ini adalah pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang valid dan konsisten pada tahap pengumpulan data dilapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tingkat beban kerja di Departemen Pengembangan Karir, Organisasi, dan Kompetensi (Bangrir OK) saat ini sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang dijalankan

Menurut terminologi *workload* atau beban kerja mengacu kepada nilai ukur atau indikator waktu. Hal itu berarti gambaran tentang efektifitas penggunaan waktu selama proses berlangsungnya kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Nebel, dalam Gustomo, Aurik et al., 2006, p. 1). Sesuai dengan beban kerja yang terdapat pada Divisi Pengembangan Karir, Organisasi, dan Kompetensi (Bangrir OK) dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara dinyatakan bahwa saat ini beban kerja yang dialami oleh *manpower* pada Divisi tersebut mengalami beban kerja yang berlebih atau tidak sesuai dengan jumlah *manpower* yang ada. Hal tersebut terjadi dikarenakan beberapa faktor seperti yang dikatakan Manuba dalam Prihatini,(2007), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain : Faktor Eksternal dan Faktor Internal. Salah satu faktor eksternal yang dapat dilihat dari beban kerja yang berlebih di Divisi Bangrir OK adalah tugas-tugas yang bersifat fisik, lamanya waktu bekerja, pelimpahan tugas wewenang, kompleksitas pekerjaan, penyebabnya

adalah jumlah *manpower* dan kompetensi antar *manpower* yang berbeda. Sehingga, membuat beban kerja yang ada semakin berat dan *manpower* cenderung mengalami stress dalam bekerja.

Selain itu, Faktor Internal yang mengacu pada kategori beban kerja menurut Manuba, (2007) adalah kondisi kesehatan yang dialami oleh karyawan karena beban kerja yang berlebih dan jam kerja yang lebih banyak dari standar jam kerja yaitu delapan jam, membuat karyawan mengalami kelelahan. Adapun ketidaksesuaian penempatan kerja yang disebabkan oleh beberapa hal, yakni ketidaksesuaian pembayaran dan promosi, kurangnya pemberian pelatihan dan pengembangan, ketidakhadiran penilaian kinerja yang efektif, tingginya beban kerja (*high work load*), rendahnya hubungan antara *manpower* dan manajer, ketidaksesuaian lingkungan kerja, kesalahan dalam mempekerjakan sumber daya manusia (*hiring wrong people*). Pernyataan di atas menguatkan pernyataan yang dikatakan oleh informan "D" dimana, metode konfirmasi yang digunakan belum dapat memberikan gambaran yang sesuai terhadap penempatan pekerja di setiap bagian. Oleh karena itu, PT. Pupuk Kaltim khususnya Divisi Bangrir OK harus mempertimbangkan kembali penempatan kerja individu-individu di setiap bagian bukan hanya berdasarkan pada pemenuhan kuota saja.

Terkait dengan ketidaksesuaian penempatan kerja yang berdampak pada beban kerja yang berlebih pada Divisi Bangrir OK juga berpengaruh pada melakukan kegiatan *manpower planning*. Dimana, Siverd, (1979) mengatakan bahwa *manpower planning* merupakan cerminan organisasi dan personal secara aktual. Dalam penggambaran organisasi termasuk di dalamnya penyusunan kebutuhan personel yang menggambarkan hubungan di antara individu dan kebutuhan unit kerja. Jika melihat pada Divisi Bangrir OK berdasarkan hasil wawancara yang di dapatkan pada informan "A" bahwa dalam melakukan pekerjaan pada Divisi Bangrir OK lebih sering dilakukan dengan *team work*. Hal ini sejalan dengan pernyataan Siverd bahwa dalam melakukan *manpower planning* harus menggambarkan hubungan antara individu yang baik serta kebutuhan unit kerja, hanya saja dalam hal ini kaitannya dengan Divisi Bangrir OK ada beberapa individu *manpower* yang kompetensinya belum mencukupi untuk suatu kegiatan kerja. Sehingga, dalam melakukan *manpower planning* Divisi Bangrir OK harus sangat memperhatikan kembali kompetensi setiap individu.

Berdasarkan hasil di atas, maka beban kerja yang terdapat pada Divisi Bangrir OK saat ini dapat dikatakan belum sesuai untuk setiap individunya. Hal tersebut dipengaruhi dari adanya perbedaan kompetensi di setiap individu-individu di masing-masing bagian. Sedangkan, untuk hubungan antar individu di masing-masing bagian sudah baik terlihat dari *team work* yang ada dapat menyelesaikan tugas dengan baik meskipun harus tetap mengorbankan jam kerja yang berlebih.

### **Tingkat efektivitas penyelesaian tugas pada masing-masing bagian berdasarkan penghitungan Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* (FTE)**

Ketidakefektivan penyelesaian tugas pada Divisi Bangrir OK yang dikarenakan adanya beberapa *job desk* yang tidak sesuai dipengaruhi oleh proses *matching* atau pencocokan yang seharusnya dilakukan jika PT. Pupuk Kaltim menggunakan metode analisis beban kerja sebagai penghitungan jumlah kebutuhan *manpower*. Seperti diketahui pada hasil wawancara bahwa PT. Pupuk Kaltim lebih cenderung menggunakan metode konfirmasi untuk melakukan *manpower planning*.

Menurut Tjakraatmadja, (2004), dalam menentukan sumber daya yang efektif dengan Analisis Beban Kerja perlu dilakukannya proses *Matching* atau pencocokan. Pada tahap ini mempertanyakan kebenaran, yakni apakah kebutuhan akan *manpower* di suatu unit-unit kerja sudah mencukupi atau tidak proses *matching* mengacu kepada *supply* SDM yang tersedia. Berdasarkan teori yang dikatakan oleh Tjakraatmadja jika PT. Pupuk Kaltim dalam hal ini Divisi Bangrir OK menggunakan metode analisis beban kerja akan lebih mudah untuk menentukan pencocokan pada kebutuhan jumlah *manpower* sesuai dengan *job desk* yang ada. Hal tersebut dikarenakan pada proses penghitungan *Full Time Equivalent* lebih memudahkan dalam memberikan gambaran yang jelas sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan yang ada.

Profil Kompetensi adalah tingkat kemampuan setiap individu dalam menyelesaikan target. Kesalahan yang terdapat pada analisis *supply* sumber daya manusia internal adalah tidak diperhatikannya kompetensi setiap individu dalam menentukan kebutuhan dasar jumlah *manpower* alhasil, dengan kompetensi yang timpang atau berbeda satu sama lain membuat penyelesaian tugas menjadi tidak efektif. Sedangkan pada analisis *supply* internal melalui aspek Demografi

*Manpower* juga dipengaruhi dari kesalahan analisis pada Profil Kompetensi sehingga, yang terjadi adalah kesalahan penempatan posisi *manpower*. Kedua hal ini kemudian juga terkait dengan penjelasan di atas mengenai proses *matching* atau pencocokan kebutuhan jumlah *manpower*.

Berdasarkan penjelasan tingkat efektifitas penyelesaian tugas pada masing-masing bagian berdasarkan penghitungan Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* (FTE) di atas maka, pada Divisi Bangrir OK dikatakan tidak efektif dalam penyelesaian tugas dengan penghitungan *Full Time Equivalent*. Hal tersebut dikarenakan masih terjadi perbedaan pembagian *job desk* di lapangan adanya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh *manpower outsourcing* namun dikerjakan oleh *manpower* organik atau *manpower* tetap. Selain itu, terjadi kesalahan dalam proses analisis *supply* sumberdaya manusia internal yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan kompetensi individu yang tidak seragam sehingga, penyelesaian tugas tidak menjadi efektif. Sedangkan, sumberdaya manusia dengan penghitungan *Full Time Equivalent* dikatakan efektif jika jumlah sumberdaya manusia yang sedikit kemudian dapat menyelesaikan pekerjaan dengan target yang telah ditentukan. Hal tersebut juga harus diiringi dengan kompetensi yang seragam antara individu-individu agar penyelesaian tugas yang ada lebih cepat dalam penyelesaiannya.

#### **Tingkat efektifitas jumlah kebutuhan rill *manpower* pada masing-masing bagian berdasarkan penghitungan Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* (FTE)**

Hasil penelitian Analisis Beban Kerja (*Work Load Analysis*) dengan pendekatan berbasis *Full Time Equivalent* (FTE), memberikan gambaran bahwa terjadinya ketidakefektifan pekerjaan pada ketiga bagian tersebut, yakni Pengembangan Organisasi, Standar Kompetensi, dan Pengembangan Karir. Peneliti menilai, bahwa jumlah *manpower* yang dipekerjakan di ketiga unit tersebut tidak mencerminkan waktu yang efisien terhadap beban kerja yang dihadapi. Dengan demikian, penelitian ini juga mencoba untuk mengevaluasi, apakah *manpower planning* berbasis dokumen pada ketiga bagian tersebut mampu merepresentasikan keadaan yang ideal. Oleh karena itu, melalui metode penghitungan analisis beban kerja berbasis *Full Time Equivalent*,

peneliti mencoba untuk mencari pertautan hasil perencanaan *manpower* di ketiga bagian tersebut.

Pada bagian Pengembangan Organisasi total *manpower planning* berbasis dokumen, yakni sebagai 4 (empat) *manpower* organik. Berdasarkan penggunaan metode Analisis Beban Kerja menghasilkan total nilai *Full Time Equivalent* secara riil, yakni sebesar 9,38. Hasil ini kemudian dikurangi dengan total *manpower planning* berbasis dokumen pada bagian Pengembangan Organisasi, yakni yang berjumlah 4 (empat) *manpower planning* untuk kategori *manpower* organik dan 0 (nol) untuk *manpower* non-organik. Hasil pengurangan tersebut, memperoleh angka sebesar 5,38. Adapun, hasil tabulasi dari klasifikasi uraian aktivitas pekerjaan pada Departemen Pengembangan Organisasi ini memberikan gambaran, bahwa terdapat 29 aktivitas pekerjaan yang bersifat *core* dan *critical* atau kategori *manpower* organik dengan nilai 8,7. Selanjutnya, 7 aktivitas pekerjaan yang bersifat *non-core* dan *critical*, serta sebanyak 3 aktivitas yang dikategorikan *non-core* dan *non-critical* atau kategori *manpower* non-organik dengan angka sebesar 0,58.

Sebelumnya, dasar penentuan klasifikasi pekerjaan yang ditentukan berdasarkan sifat pekerjaannya, seperti *core* dan *critical*, *non-core critical*, dan *non core - non critical*, mengacu pada uraian aktivitas jabatan (*job description*). Melalui hasil klasifikasi ini, perusahaan dapat melakukan pemetaan yang tepat terhadap kebutuhan *manpower* bersifat organik atau non-organik. Jika, hasil sintesis mencerminkan pekerjaan yang bersifat *core* dan *critical*, maka *manpower* yang dibutuhkan adalah organik. Sedangkan, untuk kebutuhan *manpower* yang bersifat non-organik, maka hasil sintesis harus mencerminkan sifat aktivitas, yakni *non-core critical*, *non-core*, dan *non-critical*.

Hasil di atas menunjukkan bahwa terdapat perbandingan jumlah *manpower* yang signifikan. Hasil *review* penghitungan yang dilakukan dengan metode *Full Time Equivalent* lebih menunjukkan hasil yang efektif dibandingkan dengan jumlah yang berdasarkan perencanaan awal yang menggunakan metode konfirmasi. Berdasarkan pengertian *manpower planning* menurut Siverd, (1979:23) dalam melakukan proses perencanaan SDM difokuskan menjadi dua yaitu: model *distribution* yang berkonsentrasi pada pengisian jumlah kuota di masing-masing unit dan model *utility maximaztion* yang berkonsentrasi pada pengisian jumlah kuota yang didasarkan pada

kompetensi individual. Bila melihat dari total jumlah *manpower* yang ada pada saat ini di Divisi Bangrir OK sejumlah 15 orang menggambarkan kegiatan *manpower planning* yang dilakukan hanya berdasarkan model distribusi (*distribution*), karena jumlah *manpower* yang ada saat ini masih belum mampu menggambarkan kompetensi yang sesuai untuk beban kerja yang ada hal tersebut terbukti dari beban kerja yang ada masih sangat berat. Berbeda dengan penghitungan yang dilakukan dengan pendekatan *Full Time Equivalent* yang berjumlah 14 orang namun terbilang efektif untuk jumlah *manpower* yang akan datang dikarenakan 14 orang yang ada sudah memiliki kompetensi individual yang sesuai untuk beban kerja yang ada.

Selanjutnya, penghitungan dengan *Full Time Equivalent* pada Divisi Bangrir OK berdasar pada tiga dimensi yang dikatakan oleh Tjkraatmadja, (2004), Identifikasi jumlah kebutuhan, Identifikasi kebutuhan kompetensi, Identifikasi standar produktivitas, dari ketiga dimensi tersebut maka dihasilkan 14 orang *manpower* dengan standar kualifikasi, standar kriteria, dan standar kompetensi yang idel bagi Divisi Bangrir OK di masa mendatang. Selain itu dengan hasil penghitungan *Full Time Equivalent* juga bisa menghindarkan organisasi dari Penempatan kerja yang tidak sesuai (*job dissatisfaction*) yang secara langsung dapat berimplikasi kepada lebarnya struktur organisasi, alhasil juga akan mempengaruhi kepada produktivitas organisasi, serta kemampuan biaya perusahaan. Kelebihan atau kekurangan organisasi dalam keputusannya dalam menetapkan *manpower*, setidaknya harus secara komprehensif, mengingat dampaknya kepada keberlangsungan hidup organisasi. Sehingga, dengan jumlah 14 orang yang ada dapat dikatakan produktif dalam menyelesaikan tugas dan beban kerja yang ada tidak menjadi berat karena telah diseragamkan kompetensinya antar individu *manpower*.

Kemudian, terkait dengan pengurangan *manpower* organik yang berjumlah satu orang solusi yang ditawarkan adalah dengan memindahkan *manpower* yang dirasa memiliki kompetensi kurang tersebut ke divisi yang lain yang juga memiliki *job desk* hampir sama dengan *job desk* pada Divisi Bangrir OK. Atau solusi lain yang ditawarkan adalah menunggu hingga *manpower* tersebut memasuki masa pensiun. Sedangkan, untuk jumlah *manpower outsource* yang sebelumnya berjumlah satu yang kemudian bertambah menjadi dua orang tersebut berdasarkan

pada amatan di lapangan bahwa ada beberapa pekerjaan yang seharusnya menjadi bagian pekerjaan dari *manpower outsource* namun, dikerjakan oleh *manpower* tetap. Sehingga, penambahan jumlah *manpower outsource* dirasa tepat untuk membagi *job desk* yang ada menjadi adil dan dapat mengurangi beban pekerjaan yang ada.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- a. Beban kerja yang terdapat pada Divisi Bangrir OK saat ini dapat dikatakan belum sesuai untuk setiap individunya. Hal tersebut dipengaruhi dari adanya perbedaan kompetensi di setiap individu-individu di masing-masing bagian. Sedangkan, untuk hubungan antar individu di masing-masing bagian sudah baik terlihat dari *team work* yang ada dapat menyelesaikan tugas dengan baik meskipun harus tetap mengorbankan jam kerja yang berlebih.
- b. Tingkat efektifitas penyelesaian tugas pada masing-masing bagian berdasarkan penghitungan Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* (FTE) pada Divisi Bangrir OK dikatakan tidak efektif dalam penyelesaian tugas dengan penghitungan *Full Time Equivalent*. Hal tersebut dikarenakan masih terjadi perbedaan pembagian *job desk* di lapangan adanya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh *manpower outsourcing* namun dikerjakan oleh *manpower* organik atau *manpower* tetap. Selain itu, terjadi kesalahan dalam proses analisis *supply* sumberdaya manusia internal yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan kompetensi individu yang tidak seragam sehingga, penyelesaian tugas tidak menjadi efektif. Sedangkan, sumberdaya manusia dengan penghitungan *Full Time Equivalent* dikatakan efektif jika jumlah sumberdaya manusia yang sedikit kemudian dapat menyelesaikan pekerjaan dengan target yang telah ditentukan. Hal tersebut juga harus diiringi dengan kompetensi yang seragam antara individu-individu agar penyelesaian tugas yang ada lebih cepat dalam penyelesaiannya.
- c. Tingkat efektifitas jumlah kebutuhan *rill manpower* pada masing-masing bagian berdasarkan penghitungan Analisis Beban Kerja dengan pendekatan *Full Time Equivalent* (FTE) total jumlah *manpower* yang ada pada saat ini di Divisi Bangrir OK sejumlah 15 orang menggambarkan kegiatan *manpower planning*

yang dilakukan hanya berdasarkan model distribusi (*distribution*), karena jumlah *manpower* yang ada saat ini masih belum mampu menggambarkan kompetensi yang sesuai untuk beban kerja yang ada hal tersebut terbukti dari beban kerja yang ada masih sangat berat. Berbeda dengan penghitungan yang dilakukan dengan pendekatan *Full Time Equivalent* yang berjumlah 14 orang namun terbilang efektif untuk jumlah *manpower* yang akan datang dikarenakan 14 orang yang ada sudah memiliki kompetensi individual yang sesuai untuk beban kerja yang ada.

### Saran

- a. Sebaiknya Departemen Pengembangan Karir, Organisasi, dan Kompetensi sebaiknya memberikan pelatihan penggunaan teknologi yang berkaitan dengan *software* pekerjaan kepada para *manpower* yang dinilai kurang menguasai pengoperasian *software* yang selama ini digunakan oleh Departemen Bangrir OK.
- b. Melakukan perbaikan pada infrastruktur, yakni pada komputer dan sistem informasi terpusat, mengingat *load time* (waktu tunggu) pada proses aktivitas cukup sering terjadi.
- c. PT. Pupuk Kaltim khususnya Divisi Bangrir OK sebaiknya lebih memperhatikan penentuan jumlah *manpower* bukan hanya berdasarkan pemenuhan kuota saja akan tetapi, lebih terfokus kepada kompetensi *manpower* agar beban yang dirasa oleh *manpower* tidak terlalu berat karena sesuai dengan kompetensinya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bhayangkara, IBK, 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba ermpat. Jakarta
- Dewi, U. dan Satrya, A. 2012. *Analisis Kebutuhan tenaga Kerja Berdasarkan Beban Kerja Karyawan pada PT PLN Persero Distribusi Jakarta Raya dan Tanggerang Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jurusan Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Depok.
- Guerry, M-A, Feyter, De T. 2012. “*Optimal Recruitment Strategies in a Multi-level Manpower Planning Model*”. 63, 931-940. Journal of Operational Research Society. Vrije Universitas Brussel dan Hogescholl Universitas Brussel.
- Gustomo, Aurik et al., 2006. *Workload Measurment Using Diary Sampling Method for Human Resource Requirement Planning : Case Study at PT Jasa Marga (Persero)*. *International confress on Technology and Operation Management*.
- Handoko, T. H. 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Harindja, Effendi.2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hossan, Golam Chowdhury. 2012, “*Recent Unrest in the RMG Sector of Bangladesh: Is this an Outcome of Poor Labour Practies?*”. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 3. Abu Dhabi, UAE.
- Loughlin, A. Catherine. 1998, “*Toward a Model of Healthy Work for Full-Time, Part-Time and Contract Employment*”. National Library of Canada. Queen’s University. Kingston, Ontario, Canada.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nieble, Benjamin W. 1993. *Motion and Time Study*. Ninth Edition. New York : McGraw-hill.
- Novera, Windry. 2010. *Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Karyawan Bagian Administrasi akademik dan Kemahasiswaan (Studi Kasus Unit Tata Usaha Departemen Pada Institut Pertanian Bogor)*. Skripsi (tidak diterbitkan). Bogor. Intitut Pertanian Bogor.
- Ogunrinde, O. Rauf. 2001. “*Strategic Human Resource Planning And Organizational Effectiveness: An Empirical Analysis And Recommendations*”. Bell & Howell Information and Learning Company. United States Code.
- Peng, W. Mike. 2009. “*Global Strategy*”. Second Edition. South-Western Cengage Learning Web Tutor™. USA.
- Prihatini, Lilis Dian, 2007, *Analisis Hubungan Beban Kerja Dengan Stress Kerja Perawat di Tiap Ruang Rawat Inap RSUD Sidikalang*, Skripsi tidak di publikasikan, Medan: Universitas Sumatera Utara.

- Prayitno, Sofyan, 2012, *Audit Manajemen Sebagai Sarana Mengukur Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia*.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2004, *Manajemen Jilid 1 Edisi ke-7 Alih Bahasa*; T. Hermaya, Harry Slamet, Jakarta; PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Tjakraatmadja, J. H., Gustomo, A., Widyanti, A, Putro, U.S 2004. "*Pengukuran Beban Kerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero)*". LAPI – ITB Project Report
- Wignjosoebroto, S. 2008. *Teknik Tata Cara Dan Pengukuran Kerja* Edisi Pertama Cetakan Keempat. Jakarta: Guna Widya.
- Zimmerman, P.G. 2002. *Nursing Managemen Secrets*. Elsevier Health Science.