Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan
Volume 4, Nomor 4, Oktober 2026
e-ISSN: 2963-5225; p-ISSN: 2963-5284, Hal. 14-32
DOI: https://doi.org/10.58192/wawasan.v4i4.4853
Tersedia: https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Wawasan

Analisis Penataan Sumber Daya Manusia dan Beban Kerja dalam Kaitannya dengan Kinerja Pegawai Sub Bagian Keuangan dan Harga Perkiraan Sendiri PT Perkebunan Nusantara IV Regional I

Fazira Salsabilla[1*], Anizar[2], Yeni Absah[3]
[1-3] Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara,Indonesia

[*] *Penulis Korespondensi: faz.salsabilla14@gmail.com*

Abstract. *This study aims to examine human resource arrangement and workload in relation to employee performance at the Finance and Owner's Estimate (HPS) Subsection of PT Perkebunan Nusantara IV Regional I. This study employed a descriptive qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews, open-ended written responses, observation, documentation, and supporting work data from December 2025 to March 2026. The data were analyzed through data condensation, data display, root cause analysis using a Fishbone Diagram with the 6M approach, simple workload analysis, and conclusion drawing. The findings show that task assignment and employee competencies are generally appropriate. However, the number of employees is not fully aligned with the actual workload, particularly due to multiple-job responsibilities, repetitive work caused by rejected or returned packages, the RH process when material prices are not updated in SIMARISGA, the need for physical signed documents, and additional working time. Work data from December 2025 to March 2026 show 2,375 incoming packages, 1,690 submitted packages, and 636 rejected or returned packages. These conditions are related to employee performance, particularly in terms of timeliness, accuracy, the ability to complete work volume, and task effectiveness. The proposed improvement design includes workload mapping and analysis, human resource arrangement and fulfillment, reduction of multiple-job responsibilities and regeneration, control of repetitive work, system digitalization and training, as well as workload monitoring and evaluation.*

Keywords: *Employee Performance;Fishbone Diagram;Human Resource Arrangement;PTPN IV; Workload.*

Abstrak.. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penataan sumber daya manusia dan beban kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) PTPN IV Regional I. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, jawaban tertulis terbuka, observasi, dokumentasi, serta data pendukung pekerjaan periode Desember 2025 sampai Maret 2026. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, analisis akar masalah menggunakan *Fishbone Diagram* dengan pendekatan 6M, analisis beban kerja sederhana, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian tugas dan kompetensi pegawai secara umum sudah cukup sesuai. Namun, jumlah pegawai belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja aktual, terutama karena adanya rangkap pekerjaan, pekerjaan berulang akibat *reject* atau pengembalian paket, proses RH ketika harga material berstatus *not updated* pada SIMARISGA, kebutuhan dokumen basah, serta penggunaan waktu kerja tambahan. Data periode Desember 2025 sampai Maret 2026 menunjukkan terdapat 2.375 paket masuk, 1.690 paket *submit*, dan 636 paket *reject* atau pengembalian. Kondisi tersebut berkaitan dengan kinerja pegawai, terutama pada aspek ketepatan waktu, ketelitian dan akurasi, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Rancangan perbaikan yang diusulkan meliputi pemetaan dan analisis beban kerja, penataan dan pemenuhan SDM, pengurangan rangkap pekerjaan dan regenerasi, pengendalian pekerjaan berulang, digitalisasi dan pelatihan sistem, serta *monitoring* dan evaluasi beban kerja.

Kata Kunci: Beban Kerja; *Fishbone Diagram*; Kinerja Pegawai; Penataan SDM; PTPN IV.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi karena efektivitas pelaksanaan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian penempatan pegawai, pembagian tugas, dan dukungan terhadap pelaksanaan tanggung jawab kerja. Pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I, kondisi ini menjadi relevan mengingat

Naskah Masuk: 16 April 2026; Revisi: 17 Mei 2026; Diterima: 01 Juli 2026; Tersedia: 03 Juli 2026

unit tersebut memiliki peran strategis dalam penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) yang menuntut ketelitian, kecepatan, dan akurasi tinggi. Perubahan struktur organisasi yang menggabungkan fungsi informasi harga dan HPS ke dalam satu unit kerja dengan jumlah pegawai yang lebih terbatas turut menjadi konteks yang memengaruhi penataan SDM dan beban kerja. Selain itu, perbedaan karakteristik pekerjaan pada setiap bidang, adanya rangkap tugas, revisi berulang akibat pengembalian paket, serta tingginya volume pekerjaan menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hal ini tercermin dari data periode Desember 2025 hingga Maret 2026 yang mencatat 2.375 paket masuk, 1.690 paket *submit*, dan 636 paket *reject*, sehingga menambah beban kerja administratif, pemeriksaan ulang, perbaikan dokumen, serta koordinasi dengan unit terkait.

Tabel 1. Data Paket HPS Periode Desember 2025–Maret 2026.

Bulan	**Total Masuk**	**Total *Submit***	**Total *Reject***
Desember 2025	579	471	128
Januari 2026	587	444	137
Februari 2026	744	496	222
Maret 2026	465	279	149
Total	**2.375**	**1.690**	**636**
Rata-rata per bulan	**594**	**423**	**159**

Sumber: Pengumpulan Data

Data *submit* dan *reject* pada tabel tersebut digunakan sebagai gambaran status pekerjaan pada periode pengamatan, sehingga tidak dianggap sebagai penjumlahan langsung dari seluruh paket masuk pada bulan yang sama. Selain dilihat dari jumlah paket, indikasi beban kerja juga terlihat dari pola waktu kerja pegawai. Berdasarkan keterangan informan, jam kerja normal pada Sub Bagian Keuangan dan HPS berlangsung pada Senin sampai Kamis pukul 08.00–17.00 dan Jumat pukul 08.00–12.00, sedangkan Sabtu bukan merupakan hari kerja resmi. Namun, kenyataannya terdapat sekitar tujuh sampai delapan pegawai, termasuk asisten dan krani, yang secara rutin tetap masuk bekerja pada hari Sabtu. Selain itu, pegawai juga tidak selalu dapat pulang sesuai jam kerja normal. Pada hari Jumat yang seharusnya berakhir pukul 12.00, pegawai dapat pulang sekitar pukul 15.00 sampai 17.00 apabila terdapat paket yang harus diselesaikan atau dinaikkan pada hari tersebut. Pada hari kerja biasa, pegawai juga cukup sering pulang melewati pukul 17.00 karena pekerjaan yang belum selesai.

Selain jumlah paket, beban kerja HPS juga perlu dilihat dari waktu pengerjaan setiap paket. Berdasarkan keterangan informan, paket HPS dapat dibedakan ke dalam kategori ringan, sedang, berat, dan sangat berat. Paket ringan umumnya membutuhkan waktu sekitar 7–20 menit, paket sedang sekitar 25–50 menit, paket berat sekitar 70–90 menit, sedangkan paket sangat berat dapat membutuhkan waktu sekitar satu hari kerja. Perbedaan waktu pengerjaan ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak cukup dihitung dari jumlah paket, tetapi juga perlu

mempertimbangkan tingkat kompleksitas, jumlah material, jenis paket, serta ada atau tidaknya hitungan upah pada paket yang dikerjakan.

Selain dari jumlah dan kompleksitas paket, waktu penyelesaian HPS juga dipengaruhi oleh status harga material pada Sistem *Material Master* dan Harga (SIMARISGA). Pada saat penyusunan HPS, krani HPS perlu mencocokkan PH dari bagian teknis dengan data harga material pada SIMARISGA. Apabila terdapat material dengan status harga *not updated*, maka harus dilakukan proses RH atau Request Harga. Proses ini melibatkan Krani Informasi Harga (IH), pemeriksaan, tanda tangan, dan *approval* berlapis sebelum harga material berstatus *updated* dan dapat digunakan dalam penyusunan HPS. Kondisi tersebut dapat menambah waktu penyelesaian paket HPS, terutama apabila dalam satu paket terdapat material yang perlu diperbarui harganya.

Meskipun pada kenyataannya penyelesaian HPS sudah dapat dilakukan melalui HPS elektronik di IPS, proses administrasi masih membutuhkan dokumen HPS basah yang ditandatangani oleh pihak berwenang. Dokumen HPS harus ditandatangani lengkap oleh ketiga asisten sebelum diteruskan kepada Kasubag dan Korwil. Apabila salah satu pihak berwenang sedang tidak berada di tempat atau berhalangan, maka dokumen dapat tertahan lebih lama di Sub Bagian Keuangan dan HPS. Hal ini juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kecepatan penyelesaian paket.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan yang penting untuk ditelaah adalah apakah jumlah pegawai, pembagian tugas, dan waktu kerja yang tersedia sudah sebanding dengan beban kerja aktual yang harus diselesaikan. Jika pekerjaan secara rutin membutuhkan tambahan waktu di luar jam kerja normal, maka kondisi tersebut dapat menjadi indikasi adanya beban kerja berlebih atau *overload* pada posisi tertentu. Oleh karena itu, diperlukan analisis beban kerja untuk melihat hubungan antara jumlah pekerjaan, tingkat kompleksitas, pekerjaan berulang, waktu penyelesaian, dan ketersediaan pegawai.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini dipahami secara operasional sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas penyusunan HPS secara tepat waktu, teliti, mampu menyelesaikan volume pekerjaan yang ditangani, dan menjalankan tugas secara efektif sesuai pembagian kerja yang berlaku. Kinerja tersebut tidak dapat dipisahkan dari bagaimana sumber daya manusia ditata dan bagaimana beban kerja aktual dikelola dalam praktik sehari-hari. Semakin sesuai penataan sumber daya manusia dengan kebutuhan pekerjaan, semakin besar kemungkinan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan tepat waktu.

Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana penataan sumber daya manusia berlangsung pada Sub Bagian Keuangan dan HPS, bagaimana kondisi beban kerja aktual pegawai, serta bagaimana kedua aspek tersebut berkaitan dengan kinerja pegawai. Penelitian ini juga diarahkan untuk merumuskan rancangan perbaikan yang lebih sesuai, terutama dalam hal pemetaan beban kerja, pengurangan rangkap pekerjaan, pengendalian pekerjaan berulang, *monitoring* beban kerja, serta pemenuhan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *qualitative descriptive* dengan metode studi kasus pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I untuk memahami secara mendalam kondisi penataan sumber daya manusia, beban kerja pegawai, dan keterkaitannya dengan kinerja pegawai dalam konteks kerja nyata. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara langsung, kaya, dan kontekstual tanpa berfokus pada pengujian hubungan statistik antarvariabel. Studi kasus digunakan untuk mengkaji kondisi aktual organisasi, termasuk pembagian tugas, kecukupan sumber daya manusia, rangkap pekerjaan, volume pekerjaan, serta pelaksanaan tugas di luar jam kerja normal. Selain itu, penelitian memanfaatkan *Fishbone Diagram* sebagai alat analisis akar masalah dan analisis beban kerja sederhana untuk mendukung penyusunan rekomendasi perbaikan yang relevan bagi organisasi (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018; Doyle et al., 2020; Hall, 2024; Ishikawa, 1985; Doggett, 2005).

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga asisten HPS, jawaban tertulis terbuka dari tiga krani HPS, serta observasi langsung terhadap aktivitas kerja. Sementara itu, data sekunder berasal dari berbagai dokumen pendukung, seperti struktur organisasi, uraian tugas, data paket pekerjaan, data *submit* dan *reject*, serta dokumen terkait proses penyusunan HPS. Informan dipilih secara *purposive* berdasarkan pengalaman dan keterlibatan langsung dalam proses kerja sehingga mampu memberikan informasi yang mendalam sesuai fokus penelitian. Kombinasi teknik pengumpulan data tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi sumber daya manusia, beban kerja, dan kinerja pegawai pada unit yang diteliti (Creswell & Poth, 2018).

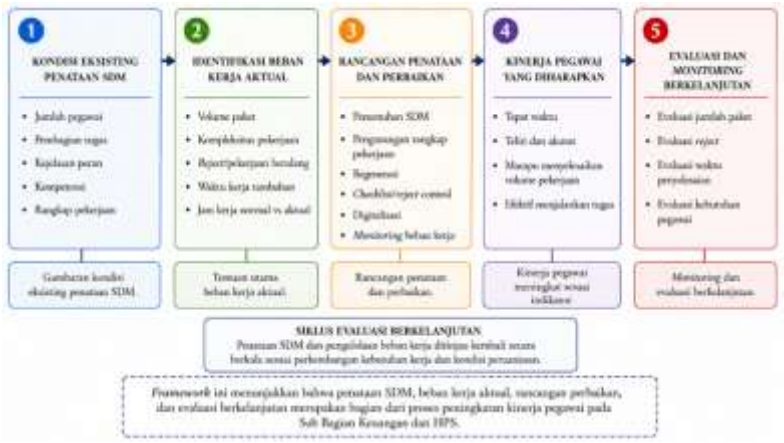
Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif melalui tahapan kondensasi data, pengelompokan data berdasarkan fokus penelitian, penyajian data, analisis akar masalah menggunakan *Fishbone Diagram*, analisis beban kerja sederhana, dan triangulasi data. Data

yang terkumpul difokuskan pada aspek penataan sumber daya manusia, beban kerja, dan kinerja pegawai, kemudian disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan diagram untuk memudahkan interpretasi. Analisis akar masalah dilakukan dengan pendekatan 6M (*Man, Measurement, Method, Material*, *Environment,* dan *Machine*) guna mengidentifikasi faktor-faktor penyebab beban kerja yang belum sebanding dengan kapasitas sumber daya yang tersedia. Selanjutnya, triangulasi digunakan untuk membandingkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan data pekerjaan sehingga temuan penelitian memiliki tingkat keabsahan yang lebih kuat dan dapat menjadi dasar penyusunan rancangan perbaikan yang realistis bagi organisasi (Ishikawa, 1985; Doggett, 2005).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model atau *Framework*

Model atau *framework* penelitian ini disusun sebagai kerangka manajerial untuk menggambarkan hubungan antara penataan sumber daya manusia, beban kerja, dan kinerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I, yang bertujuan mendukung kecukupan pegawai, kejelasan pembagian tugas, pengendalian beban kerja, dan peningkatan efektivitas kerja. Penyusunan *framework* didasarkan pada temuan bahwa meskipun pembagian tugas dan kompetensi pegawai secara umum telah sesuai, masih terdapat ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan beban kerja aktual yang ditandai dengan rangkap pekerjaan, pekerjaan berulang akibat *reject* atau pengembalian paket, serta kebutuhan kerja di luar jam normal. *Framework* ini mencakup lima komponen utama, yaitu kondisi eksisting penataan SDM, identifikasi beban kerja aktual, rancangan penataan dan perbaikan, kinerja pegawai yang diharapkan, serta evaluasi dan monitoring berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian kebutuhan pegawai dan proses kerja dengan kondisi aktual. Selain itu, analisis didukung oleh *Fishbone Diagram* dengan pendekatan 6M (*Man, Measurement, Method, Material, Environment,* dan *Machine*) untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang memengaruhi beban kerja dan kinerja pegawai.



Gambar 1. Model/*Framework* Penataan Sumber Daya Manusia dan Beban Kerja dalam Kaitannya dengan Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan Gambar 1, *framework* penelitian ini menunjukkan bahwa penataan sumber daya manusia menjadi dasar dalam melihat kecukupan pegawai, pembagian tugas, kejelasan peran, dan rangkap pekerjaan. Kondisi tersebut kemudian dikaitkan dengan beban kerja aktual yang mencakup volume pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, pekerjaan berulang, waktu penyelesaian, dan penggunaan waktu kerja tambahan. Hasil identifikasi tersebut menjadi dasar dalam menyusun rancangan penataan dan perbaikan yang diarahkan untuk mendukung kinerja pegawai, khususnya pada aspek ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, ketelitian dan akurasi hasil kerja, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Evaluasi dan *monitoring* berkelanjutan ditempatkan sebagai bagian akhir agar rancangan yang dihasilkan dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan pekerjaan dan kondisi unit kerja.

Hasil Rancangan

Tabel 1. Matriks Temuan dan Arah Rancangan

No	Fokus Temuan	Temuan Utama	Arah Rancangan
1	Beban kerja aktual	Data Desember 2025–Maret 2026 menunjukkan adanya 2.375 paket masuk, 1.690 paket *submit*, dan 636 paket *reject* atau pengembalian. Selain itu, terdapat indikasi pekerjaan di luar jam kerja normal, termasuk masuk pada hari Sabtu dan pulang melewati jam kerja.	Pemetaan dan analisis beban kerja berdasarkan volume pekerjaan, *reject*, waktu kerja aktual, dan jam kerja efektif.
2	Kesesuaian jumlah pegawai	Jumlah pegawai belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja aktual, terutama ketika pekerjaan harus diselesaikan segera dan terdapat paket yang kembali diproses akibat *reject* atau revisi.	Penataan dan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan hasil analisis beban kerja.

No	Fokus Temuan	Temuan Utama	Arah Rancangan
3	Rangkap pekerjaan dan regenerasi	Terdapat pekerjaan yang harus dirangkap pada posisi tertentu akibat kekosongan atau keterbatasan pegawai. Selain itu, pekerjaan HPS membutuhkan pemahaman dokumen, sistem, dan alur pengadaan.	Pengurangan rangkap pekerjaan, penyiapan pegawai pengganti, serta transfer pengetahuan secara bertahap.
4	Pekerjaan berulang	*Reject*, revisi, atau pengembalian paket menyebabkan pekerjaan yang telah diproses harus diperiksa dan ditangani kembali.	Pengendalian pekerjaan berulang melalui pemeriksaan awal dokumen, *checklist*, dan penguatan koordinasi dengan bagian terkait.
5	Dukungan sistem dan digitalisasi	Pekerjaan HPS bergantung pada dokumen, sistem IPS, arsip, serta kemampuan pegawai dalam menelusuri dan mengelola data pekerjaan.	Digitalisasi arsip dan pelatihan atau *refreshment* penggunaan sistem kerja.
6	*Monitoring* beban kerja	Beban kerja belum sepenuhnya dipantau secara terstruktur berdasarkan jumlah paket, tingkat kompleksitas, *reject*, waktu penyelesaian, dan penggunaan waktu kerja tambahan.	*Monitoring* dan evaluasi beban kerja secara berkala sebagai dasar penataan tugas dan kebutuhan pegawai.

Sumber : Diolah oleh peneliti

Berdasarkan matriks tersebut, hasil rancangan dalam penelitian ini terdiri atas enam rancangan utama, yaitu: rancangan pemetaan dan analisis beban kerja, rancangan penataan dan pemenuhan sumber daya manusia, rancangan pengurangan rangkap pekerjaan dan regenerasi, rancangan pengendalian pekerjaan berulang, rancangan digitalisasi dan pelatihan sistem, serta rancangan *monitoring* dan evaluasi beban kerja. Keenam rancangan tersebut saling berkaitan dan diarahkan untuk mendukung kinerja pegawai, khususnya dalam aspek ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, ketelitian dan akurasi hasil kerja, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, serta efektivitas pelaksanaan tugas.

Rancangan Pemetaan dan Analisis Beban Kerja

Rancangan pertama difokuskan pada pemetaan dan analisis beban kerja pegawai sebagai dasar penataan sumber daya manusia yang mempertimbangkan volume pekerjaan aktual, termasuk jumlah paket masuk, paket *submit*, paket *reject*, tingkat kompleksitas pekerjaan, pekerjaan berulang, serta penggunaan waktu kerja di luar jam normal. Pemetaan beban kerja dilakukan tidak hanya berdasarkan jumlah paket, tetapi juga dengan memperhatikan kategori kompleksitas pekerjaan, jenis paket, jumlah material, kebutuhan perhitungan upah, dan estimasi waktu penyelesaian karena setiap paket memiliki tingkat beban yang berbeda. Selain itu, analisis perlu membandingkan jam kerja normal dengan jam kerja aktual, mengingat masih terdapat pekerjaan yang diselesaikan di luar jam kerja dan pada hari Sabtu, sehingga diperlukan monitoring berkala untuk menilai kesesuaian antara beban kerja dan waktu kerja yang tersedia. Untuk mendukung analisis tersebut, diperlukan rekapitulasi terstruktur yang mencatat informasi pekerjaan secara berkala sehingga dapat menjadi dasar

dalam menilai kebutuhan pegawai, mengurangi rangkap pekerjaan, mengendalikan pekerjaan berulang, dan menyusun prioritas penyelesaian pekerjaan secara lebih efektif.

Rancangan Penataan dan Pemenuhan Sumber Daya Manusia

Rancangan kedua diarahkan pada penataan dan pemenuhan sumber daya manusia berdasarkan hasil pemetaan beban kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa jumlah pegawai belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja aktual yang harus ditangani, terutama ketika terdapat pekerjaan yang harus diselesaikan segera, pekerjaan yang kembali masuk akibat *reject*, serta pekerjaan yang dilakukan di luar jam kerja normal. Rancangan ini dapat dilakukan melalui pemetaan kebutuhan pegawai berdasarkan posisi dan pekerjaan yang benar-benar ditangani. Pemetaan tersebut perlu mempertimbangkan jumlah paket pekerjaan, tingkat kompleksitas, jumlah pekerjaan berulang, waktu penyelesaian, serta kondisi rangkap pekerjaan. Dengan demikian, kebutuhan pegawai tidak hanya dilihat dari jumlah orang yang tersedia dalam struktur, tetapi juga dari beban kerja aktual yang dijalankan pegawai.

Hasil rancangan ini dapat digunakan oleh unit kerja sebagai dasar untuk menyampaikan kebutuhan pegawai secara lebih terstruktur kepada manajemen atau bagian SDM. Rancangan ini tidak berarti peneliti menentukan jumlah pegawai baru secara mutlak, melainkan memberikan dasar pertimbangan bahwa pemenuhan pegawai perlu dilihat dari keseimbangan antara jumlah personel, beban kerja aktual, dan waktu kerja efektif.

Rancangan Pengurangan Rangkap Pekerjaan dan Regenerasi

Rancangan ketiga diarahkan pada pengurangan rangkap pekerjaan dan penguatan regenerasi pegawai. Rangkap pekerjaan menjadi salah satu aspek penting dalam penelitian ini karena dapat menunjukkan bahwa beban kerja pada posisi tertentu belum sepenuhnya sebanding dengan ketersediaan pegawai. Apabila pekerjaan yang sebelumnya ditangani oleh satu pegawai harus dialihkan kepada pegawai lain karena kekosongan posisi atau pegawai pensiun, maka beban kerja pegawai yang menerima tambahan tugas dapat meningkat.

Pengurangan rangkap pekerjaan dapat dilakukan dengan meninjau kembali tugas yang ditangani oleh masing-masing pegawai. Unit kerja perlu mengidentifikasi pekerjaan yang menjadi tugas utama, pekerjaan tambahan, serta pekerjaan yang muncul karena kekosongan pegawai. Hasil identifikasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan apakah diperlukan penataan ulang tugas, pendampingan pegawai lain, atau usulan pemenuhan pegawai pada posisi tertentu.

Selain pengurangan rangkap pekerjaan, regenerasi juga perlu menjadi perhatian. Pekerjaan HPS membutuhkan pemahaman terhadap dokumen, harga, sistem, alur pengadaan, dan kebiasaan kerja yang tidak selalu dapat dikuasai dalam waktu singkat. Oleh karena itu,

pegawai baru atau pegawai pengganti perlu disiapkan sebelum pegawai berpengalaman memasuki masa pensiun atau sebelum terjadi kekosongan posisi. Bentuk regenerasi dapat dilakukan melalui pendampingan langsung, transfer pengetahuan, serta dokumentasi alur kerja dan contoh kasus revisi.

Rancangan Pengendalian Pekerjaan Berulang

Rancangan keempat berkaitan dengan pengendalian pekerjaan berulang akibat *reject*, revisi, atau pengembalian paket. Dalam proses HPS, pekerjaan tidak hanya berasal dari paket baru, tetapi juga dari paket yang sudah pernah diproses dan kembali masuk karena terdapat ketidaksesuaian data, kekurangan dokumen, perubahan informasi, atau kebutuhan perbaikan.

Untuk mengurangi pekerjaan berulang, diperlukan pemeriksaan awal dokumen yang lebih terstruktur. Pemeriksaan awal dapat dilakukan dengan menggunakan daftar periksa atau *checklist* sebelum paket diproses lebih lanjut. Daftar periksa tersebut dapat mencakup kelengkapan DPA, memo penerbitan HPS, PH, BQ, KAK/RKST, draft perikatan, jumlah fisik, kesesuaian anggaran, serta kesesuaian data antara dokumen dan sistem. Selain kelengkapan dokumen, *checklist* juga perlu memuat pengecekan status harga material pada SIMARISGA. Hal ini penting karena material dengan status harga *not updated* dapat memicu proses RH, sehingga paket tidak dapat diselesaikan secepat paket dengan harga material yang sudah *updated*. Dengan adanya pengecekan awal terhadap status harga material, unit kerja dapat mengetahui lebih awal paket mana yang berpotensi membutuhkan proses RH dan tambahan waktu penyelesaian.

Rancangan ini juga perlu didukung oleh koordinasi dengan bagian teknis dan bagian pengadaan. Hal ini penting karena sebagian *reject* atau pengembalian paket dapat berkaitan dengan dokumen awal yang belum lengkap atau belum sesuai. Dengan adanya pemeriksaan awal dan koordinasi yang lebih baik, paket pekerjaan yang masuk diharapkan lebih siap diproses, sehingga pekerjaan bolak-balik dapat dikurangi.

Rancangan Digitalisasi dan Pelatihan Sistem

Rancangan kelima difokuskan pada digitalisasi arsip dan pelatihan sistem guna meningkatkan kemudahan penelusuran data serta efektivitas pengelolaan dokumen HPS, PH, memo, BQ, dokumen pendukung, data paket, dan catatan *reject*. Meskipun penyusunan HPS telah didukung oleh sistem elektronik melalui IPS dan tanda tangan elektronik, kebutuhan dokumen basah masih diperlukan untuk kepentingan administrasi, audit, dan pemeriksaan sehingga proses digital dan manual perlu dikelola serta dipantau secara terintegrasi. Digitalisasi diposisikan sebagai pendukung pekerjaan yang akan lebih efektif apabila didukung oleh pembagian tugas yang jelas, kecukupan pegawai, kemampuan penggunaan sistem, serta

pengendalian terhadap tahapan kerja yang masih berjalan secara bersamaan. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan *refreshment* sistem secara berkala yang mencakup penggunaan IPS, pengelolaan data, pembaruan informasi harga, proses RH, serta penanganan paket *reject* agar pegawai mampu bekerja lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan sistem.

Rancangan *Monitoring* dan Evaluasi Beban Kerja

Rancangan keenam difokuskan pada monitoring dan evaluasi beban kerja secara berkala untuk mengidentifikasi perubahan volume pekerjaan, tingkat kompleksitas, pekerjaan berulang akibat *reject* atau revisi, serta kebutuhan waktu penyelesaian pekerjaan. Monitoring dilakukan melalui pencatatan data pekerjaan secara terstruktur, termasuk jumlah paket masuk, paket *submit*, paket *reject*, status proses, waktu penyelesaian, kebutuhan RH, status *approval* harga, dan status dokumen, sehingga unit kerja dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai pola beban kerja aktual. Hasil evaluasi digunakan untuk menilai kesesuaian antara beban kerja, jumlah pegawai, dan waktu kerja yang tersedia, sekaligus mengidentifikasi pekerjaan yang sering mengalami keterlambatan, *reject*, atau ketergantungan pada pegawai tertentu. Secara keseluruhan, rancangan penelitian ini menekankan perbaikan pada aspek sumber daya manusia, proses kerja, dan pengendalian beban kerja yang saling terintegrasi guna mendukung peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam aspek ketepatan waktu, ketelitian, akurasi, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Analisis dan Evaluasi

Analisis dan evaluasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menelaah faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I serta menilai kesesuaian rancangan perbaikan yang disusun berdasarkan kondisi aktual unit kerja. Fokus analisis tidak terletak pada perbedaan beban antarbidang, melainkan pada ketidakseimbangan beban kerja yang disebabkan oleh keterbatasan jumlah pegawai, rangkap pekerjaan, pekerjaan berulang akibat *reject* atau revisi, serta kebutuhan bekerja di luar jam kerja normal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pembagian tugas dan kompetensi pegawai secara umum telah sesuai, masih terdapat indikasi beban kerja yang tinggi yang ditandai dengan penggunaan waktu kerja tambahan, termasuk pekerjaan pada hari Sabtu dan penyelesaian pekerjaan melewati jam kerja normal.

Analisis Data Pendukung Beban Kerja

Tabel 2. Data Paket HPS Periode Desember 2025–Maret 2026

Bulan	**Total Masuk**	**Total *Submit***	**Total *Reject***
Desember 2025	579	471	128
Januari 2026	587	444	137
Februari 2026	744	496	222
Maret 2026	465	279	149
Total	**2.375**	**1.690**	**636**
Rata-rata per bulan	**594**	**423**	**159**

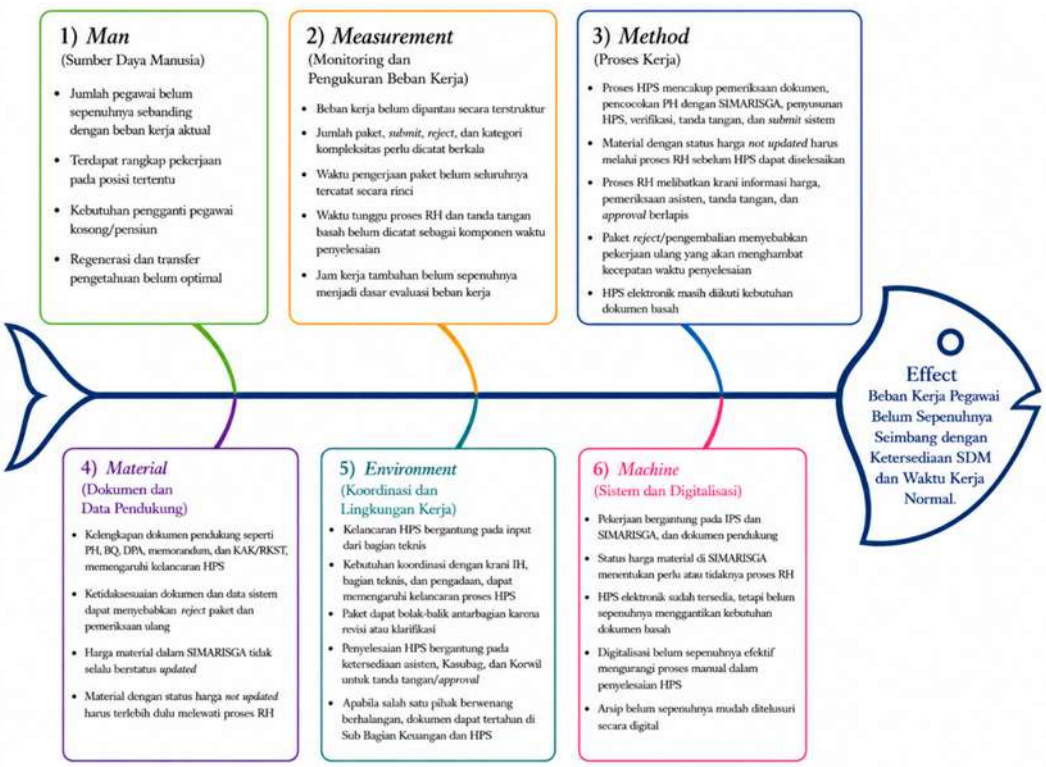
Sumber : Diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 2, selama periode Desember 2025 hingga Maret 2026 tercatat 2.375 paket masuk, 1.690 paket *submit*, dan 636 paket *reject* atau pengembalian, yang menunjukkan tingginya volume pekerjaan pada Sub Bagian Keuangan dan HPS. Paket yang mengalami *reject* tidak dapat dianggap selesai karena masih memerlukan pemeriksaan ulang, perbaikan dokumen, penyesuaian data, dan koordinasi lanjutan, sehingga menambah beban kerja aktual pegawai. Indikasi tingginya beban kerja juga terlihat dari penggunaan waktu kerja tambahan, ditandai dengan adanya pegawai yang rutin bekerja pada hari Sabtu serta penyelesaian pekerjaan yang sering melewati jam kerja normal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa beban kerja aktual belum sepenuhnya dapat diselesaikan dalam waktu kerja normal, sehingga diperlukan analisis beban kerja untuk menilai kesesuaian antara jumlah pegawai, pembagian tugas, dan tuntutan pekerjaan yang ada.

Analisis Akar Masalah Menggunakan *Fishbone Diagram*

Untuk memetakan faktor penyebab masalah, penelitian ini menggunakan *Fishbone Diagram* dengan pendekatan 6M. Masalah utama yang ditempatkan pada bagian kepala *fishbone* adalah: “Beban kerja pegawai belum sepenuhnya seimbang dengan ketersediaan SDM dan waktu kerja normal.”

Rumusan tersebut digunakan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada perbedaan beban antarbidang, melainkan pada beban kerja aktual yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam kondisi jumlah pegawai, waktu kerja, proses kerja, dan dukungan sistem yang belum sepenuhnya memadai. Beban kerja tersebut terlihat dari volume paket yang tinggi, adanya *reject* atau pengembalian paket, pekerjaan berulang, rangkap pekerjaan, serta kebutuhan bekerja di luar jam kerja normal.



Gambar 2. Diagram *Fishbone* Akar Masalah Beban Kerja Pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS

Sumber: Pengolahan Data

Isi *fishbone* dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3. *Fishbone* Akar Masalah Beban Kerja Pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS

No	Unsur 6M	Kategori dalam Penelitian	Uraian Penyebab
1	*Man*	Sumber Daya Manusia	Jumlah pegawai belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja aktual, terdapat rangkap pekerjaan pada posisi tertentu, kebutuhan pengganti pegawai kosong atau pensiun, serta regenerasi dan transfer pengetahuan belum optimal.
2	*Measurement*	*Monitoring* dan Pengukuran Beban Kerja	Beban kerja belum dipantau secara terstruktur. Jumlah paket, *submit*, *reject*, dan kategori kompleksitas perlu dicatat berkala. Waktu pengerjaan paket belum seluruhnya tercatat secara rinci. Waktu tunggu proses RH dan tanda tangan basah belum dicatat sebagai komponen waktu penyelesaian. Jam kerja tambahan juga belum sepenuhnya menjadi dasar evaluasi beban kerja.
3	*Method*	Proses Kerja	Proses HPS mencakup pemeriksaan dokumen, pencocokan PH dengan SIMARISGA, penyusunan HPS, verifikasi, tanda tangan, dan *submit* sistem. Material dengan status harga *not updated* harus melalui proses RH sebelum HPS dapat diselesaikan. Proses RH melibatkan krani IH, pemeriksaan asisten, tanda tangan, dan *approval* berlapis. Paket *reject* atau pengembalian menyebabkan pekerjaan ulang yang dapat menghambat kecepatan waktu penyelesaian. Selain itu, HPS elektronik masih diikuti kebutuhan dokumen basah.
4	*Material*	Dokumen dan Data Pendukung	Kelengkapan dokumen pendukung seperti PH, BQ, DPA, memorandum, dan KAK/RKST memengaruhi kelancaran

No	Unsur 6M	Kategori dalam Penelitian	Uraian Penyebab
5	*Environment*	Koordinasi dan Lingkungan Kerja	HPS. Ketidaksesuaian dokumen dan data sistem dapat menyebabkan *reject* paket dan pemeriksaan ulang. Harga material dalam SIMARISGA tidak selalu berstatus *updated*. Material dengan status harga *not updated* harus terlebih dahulu melewati proses RH. Kelancaran HPS bergantung pada *input* dari bagian teknis. Kebutuhan koordinasi dengan krani informasi harga, bagian teknis, dan pengadaan dapat memengaruhi kelancaran proses HPS. Paket dapat bolak-balik antarbagian karena revisi atau klarifikasi. Penyelesaian HPS juga bergantung pada ketersediaan asisten, Kasubag, dan Korwil untuk tanda tangan atau *approval*. Apabila salah satu pihak berwenang berhalangan, dokumen dapat tertahan di Sub Bagian Keuangan dan HPS.
6	*Machine*	Sistem dan Digitalisasi	Pekerjaan bergantung pada IPS, SIMARISGA, dan dokumen pendukung. Status harga material di SIMARISGA menentukan perlu atau tidaknya proses RH. HPS elektronik sudah tersedia, tetapi belum sepenuhnya menggantikan kebutuhan dokumen basah. Digitalisasi belum sepenuhnya efektif mengurangi proses manual dalam penyelesaian HPS, dan arsip belum sepenuhnya mudah ditelusuri secara digital.

Sumber : Diolah oleh peneliti

Berdasarkan pemetaan *fishbone* di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah paket pekerjaan. Beban kerja juga dipengaruhi oleh kecukupan pegawai, rangkap pekerjaan, belum terukurnya waktu pengerjaan secara rinci, proses pencocokan PH dengan SIMARISGA, kebutuhan RH ketika harga material berstatus *not updated*, pekerjaan ulang akibat *reject*, kebutuhan dokumen basah, serta koordinasi dengan pihak-pihak yang berwenang dalam proses tanda tangan dan *approval*. Dengan demikian, permasalahan beban kerja pegawai perlu dilihat secara menyeluruh melalui faktor sumber daya manusia, *monitoring*, proses kerja, dokumen pendukung, koordinasi, serta dukungan sistem dan digitalisasi.

Analisis Faktor Penyebab

Berdasarkan analisis menggunakan *Fishbone Diagram* dengan pendekatan 6M, faktor yang memengaruhi beban kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS meliputi aspek sumber daya manusia, *measurement*, metode kerja, dokumen pendukung, koordinasi, serta sistem dan digitalisasi. Dari sisi sumber daya manusia, permasalahan utama berkaitan dengan kecukupan jumlah pegawai, rangkap pekerjaan, regenerasi, dan kesinambungan pengetahuan kerja, sedangkan dari sisi *measurement* masih diperlukan monitoring beban kerja yang lebih terstruktur dengan mempertimbangkan volume pekerjaan, kompleksitas paket, jumlah *reject*, waktu penyelesaian, serta waktu tunggu proses kerja. Faktor metode kerja menunjukkan bahwa proses penyusunan HPS melibatkan tahapan yang berlapis, termasuk pemeriksaan dokumen, proses RH, *approval*, tanda tangan dokumen basah, dan pekerjaan berulang akibat *reject*,

sehingga berpotensi meningkatkan beban kerja pegawai. Selain itu, kualitas dokumen pendukung, koordinasi antarbagian, serta dukungan sistem dan digitalisasi turut memengaruhi kelancaran pekerjaan, sehingga perbaikan yang dilakukan perlu dilakukan secara terintegrasi melalui penataan SDM, penguatan proses kerja, peningkatan koordinasi, digitalisasi arsip, pelatihan sistem, dan monitoring beban kerja secara berkelanjutan.

Analisis Beban Kerja Sederhana

Tabel 4. Estimasi Waktu Pengerjaan Paket

Kategori Paket	Kriteria	Estimasi Waktu Pengerjaan
Ringan	±1–20 material, DPBB, tanpa hitungan upah	7–20 menit
Sedang	±20–30 material, PPAB, ada hitungan upah	25–50 menit
Berat	>30 material, PPAB, ada hitungan upah	70–90 menit
Sangat Berat	>90 material, PPAB, ada hitungan upah	±1 hari kerja

Sumber : Diolah oleh peneliti

Estimasi waktu penyelesaian HPS tidak hanya dipengaruhi oleh waktu pengerjaan, tetapi juga oleh waktu tunggu proses pendukung seperti RH, *approval* harga, dan tanda tangan dokumen basah, sehingga pencatatan waktu perlu membedakan antara waktu kerja aktif dan waktu tunggu proses. Beban kerja HPS juga tidak dapat dinilai hanya berdasarkan jumlah paket yang masuk karena setiap paket memiliki tingkat kompleksitas dan kebutuhan waktu penyelesaian yang berbeda. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pegawai perlu dilakukan melalui pencatatan berkala terhadap jumlah paket, kategori kompleksitas, waktu pengerjaan, paket *reject* atau pengembalian, serta penggunaan waktu kerja tambahan. Dalam penelitian ini, model perhitungan beban kerja sederhana digunakan sebagai alat bantu untuk mengestimasi kebutuhan pegawai secara lebih terukur berdasarkan total jam beban kerja dan jam kerja efektif pegawai pada periode tertentu.

Evaluasi terhadap Rancangan yang Dihasilkan

Evaluasi terhadap rancangan yang dihasilkan menunjukkan bahwa seluruh usulan perbaikan telah sesuai dengan akar permasalahan yang ditemukan pada Sub Bagian Keuangan dan HPS, terutama terkait beban kerja yang belum sepenuhnya terukur, keterbatasan jumlah pegawai, rangkap pekerjaan, pekerjaan berulang akibat *reject*, serta kebutuhan digitalisasi dan penguatan sistem kerja. Rancangan pemetaan beban kerja, penataan sumber daya manusia, pengurangan rangkap pekerjaan, regenerasi, dan pengendalian pekerjaan berulang dinilai relevan karena secara langsung menjawab faktor-faktor yang menyebabkan tingginya beban kerja dan potensi ketidakefisienan proses kerja. Selain itu, rancangan digitalisasi arsip dan pelatihan sistem dapat mendukung percepatan proses kerja, sementara monitoring dan evaluasi berkala memungkinkan unit kerja memantau perubahan beban kerja

yang bersifat dinamis berdasarkan kondisi aktual. Dengan demikian, rancangan yang disusun tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga dapat menjadi dasar perbaikan yang lebih terarah untuk mendukung efektivitas kerja dan peningkatan kinerja pegawai.

Evaluasi Keterkaitan Rancangan dengan Kinerja Pegawai

Evaluasi menunjukkan bahwa rancangan yang disusun memiliki keterkaitan langsung dengan indikator kinerja pegawai, yaitu ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, ketelitian dan akurasi hasil kerja, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Rancangan pemetaan beban kerja, penataan sumber daya manusia, pengurangan pekerjaan berulang, dan monitoring berkala diharapkan dapat mendukung ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan serta meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani volume pekerjaan yang tinggi. Sementara itu, penerapan *checklist* dokumen, digitalisasi arsip, pelatihan sistem, dan penguatan koordinasi antarbagian dapat membantu meningkatkan ketelitian, akurasi, dan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, seluruh rancangan yang dihasilkan saling mendukung dalam menciptakan proses kerja yang lebih efektif, terukur, dan mampu meningkatkan kinerja operasional pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS.

Kesimpulan Analisis dan Evaluasi

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi, dapat disimpulkan bahwa beban kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS belum sepenuhnya seimbang dengan ketersediaan sumber daya manusia dan waktu kerja normal, yang ditunjukkan oleh tingginya volume pekerjaan, adanya paket *reject* yang memicu pekerjaan berulang, rangkap pekerjaan pada posisi tertentu, serta penggunaan waktu kerja tambahan di luar jam kerja resmi. Analisis *fishbone* menunjukkan bahwa kondisi tersebut dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, monitoring dan pengukuran beban kerja, proses kerja, dokumen pendukung, koordinasi, serta sistem dan digitalisasi yang saling berkaitan. Oleh karena itu, upaya perbaikan perlu dilakukan secara menyeluruh melalui pemetaan beban kerja, penataan sumber daya manusia, pengendalian pekerjaan berulang, penguatan koordinasi, digitalisasi arsip, pelatihan sistem, dan monitoring beban kerja secara berkala. Dengan demikian, rancangan yang dihasilkan dinilai telah sesuai dengan akar permasalahan yang ditemukan dan dapat menjadi dasar rekomendasi manajerial untuk mendukung peningkatan kinerja pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I.

.

Validasi Hasil

Tabel 5. Aspek Validasi Hasil Rancangan

No	Aspek yang Divalidasi	Tujuan Validasi	Indikator Penilaian
1	Kesesuaian temuan penelitian	Memastikan bahwa temuan yang disusun sesuai dengan kondisi aktual unit kerja	Temuan sesuai dengan kondisi penataan SDM, beban kerja, dan kinerja pegawai
2	Kesesuaian data pendukung beban kerja	Memastikan data paket pekerjaan dan informasi jam kerja tambahan sesuai dengan kondisi lapangan	Data paket, *reject*, jam kerja tambahan, dan pekerjaan hari Sabtu dinilai sesuai dengan kondisi aktual
3	Kesesuaian model/*framework* rancangan	Memastikan alur *framework* sesuai dengan kebutuhan unit kerja	*Framework* menggambarkan hubungan antara penataan SDM, beban kerja, rancangan perbaikan, dan kinerja pegawai
4	Kesesuaian *effect* pada *Fishbone Diagram*	Memastikan masalah utama pada *fishbone* sudah tepat	*Effect* dinilai sesuai sebagai masalah utama yang dianalisis
5	Kesesuaian faktor penyebab pada *fishbone* 6M	Memastikan faktor penyebab dalam *fishbone* mencerminkan akar masalah	Faktor *Man*, *Measurement*, *Method*, *Material*, *Environment*, dan *Machine* dinilai relevan
6	Rancangan pemetaan dan analisis beban kerja	Menilai kelayakan rancangan untuk memetakan volume pekerjaan, *reject*, waktu penyelesaian, dan jam kerja tambahan	Rancangan dinilai membantu unit kerja melihat beban kerja secara lebih terukur
7	Rancangan penataan dan pemenuhan SDM	Menilai kelayakan rancangan terkait kebutuhan pegawai dan pembagian tugas	Rancangan dinilai sesuai sebagai dasar pertimbangan kebutuhan pegawai
8	Rancangan pengurangan rangkap pekerjaan dan regenerasi	Menilai kelayakan rancangan untuk mengurangi beban tambahan pada posisi tertentu dan menjaga kesinambungan pengetahuan kerja	Rancangan dinilai relevan untuk mengurangi rangkap pekerjaan dan mendukung transfer pengetahuan
9	Rancangan pengendalian pekerjaan berulang	Menilai kelayakan penggunaan pemeriksaan awal dokumen dan *checklist*	Rancangan dinilai dapat membantu mengurangi revisi, *reject*, atau pengembalian paket
10	Rancangan digitalisasi dan pelatihan sistem	Menilai relevansi digitalisasi arsip dan pelatihan sistem kerja	Rancangan dinilai mendukung efektivitas pelaksanaan tugas
11	Rancangan *monitoring* dan evaluasi beban kerja	Menilai pentingnya pemantauan beban kerja secara berkala	Rancangan dinilai membantu evaluasi jumlah paket, *reject*, waktu penyelesaian, dan kebutuhan pegawai
12	Kesesuaian indikator kinerja pegawai	Memastikan indikator kinerja yang digunakan sesuai dengan pekerjaan HPS	Indikator ketepatan waktu, ketelitian, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, dan efektivitas tugas dinilai relevan
13	Kesesuaian estimasi waktu pengerjaan paket	Memastikan kategori paket ringan, sedang, berat, dan sangat berat serta estimasi waktu pengerjaannya sesuai dengan kondisi aktual pekerjaan HPS	Memastikan kategori paket ringan, sedang, berat, dan sangat berat serta estimasi waktu pengerjaannya sesuai dengan kondisi aktual pekerjaan HPS
14	Kesesuaian proses RH sebagai faktor tambahan waktu penyelesaian	Memastikan bahwa proses RH akibat harga material berstatus *not updated* benar menjadi faktor yang dapat menambah waktu penyelesaian HPS	Proses RH dinilai sesuai sebagai tahapan tambahan yang perlu dipantau dalam *monitoring* beban kerja
15	Kesesuaian SIMARISGA sebagai faktor sistem	Memastikan bahwa SIMARISGA berperan dalam menentukan status harga material dan kebutuhan RH	Status harga *updated*/*not updated* pada SIMARISGA dinilai relevan sebagai faktor yang memengaruhi kelancaran penyusunan HPS

Sumber : Diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil validasi yang dilakukan kepada informan kunci, secara umum temuan penelitian, model/*framework*, *fishbone diagram*, analisis beban kerja sederhana, serta rancangan perbaikan yang disusun dinilai telah sesuai dengan kondisi aktual pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I. Informan menyatakan bahwa permasalahan beban

kerja pada unit tersebut tidak hanya berkaitan dengan jumlah paket pekerjaan yang masuk, tetapi juga dipengaruhi oleh kompleksitas paket, pekerjaan berulang akibat *reject* atau pengembalian paket, proses RH ketika harga material berstatus *not updated* pada SIMARISGA, kebutuhan dokumen basah, serta waktu tunggu tanda tangan pihak berwenang.

Informan juga mengonfirmasi bahwa *effect* pada *fishbone diagram*, yaitu beban kerja pegawai belum sepenuhnya seimbang dengan ketersediaan SDM dan waktu kerja normal, telah sesuai dengan kondisi lapangan. Faktor penyebab yang dijelaskan melalui unsur *Man*, *Measurement*, *Method*, *Material*, *Environment*, dan *Machine* dinilai relevan dalam menggambarkan akar masalah yang terjadi. Secara khusus, informan memberikan penekanan bahwa proses RH dan kebutuhan dokumen basah merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena dapat menambah waktu penyelesaian paket HPS.

Informan juga memberikan masukan bahwa dinamika perubahan struktur organisasi dan kebijakan dari *Head Office* (HO), perlu diposisikan sebagai hal yang memengaruhi kondisi kerja unit. Namun, perubahan struktur tersebut tidak dijadikan sebagai fokus utama penelitian, melainkan sebagai kondisi organisasi yang memperkuat pentingnya pemetaan beban kerja, dokumentasi proses kerja, dan *monitoring* beban kerja secara berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil validasi menunjukkan bahwa rancangan yang disusun dalam penelitian ini telah relevan dengan kondisi aktual unit kerja, realistis untuk dipertimbangkan, dan dapat digunakan sebagai masukan awal bagi Sub Bagian Keuangan dan HPS dalam memperbaiki pengelolaan beban kerja, penataan sumber daya manusia, serta efektivitas pelaksanaan tugas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penataan sumber daya manusia dan beban kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan dan HPS PTPN IV Regional I, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: a.) Penataan sumber daya manusia pada Sub Bagian Keuangan dan HPS secara umum telah berjalan cukup baik dari sisi pembagian tugas, kejelasan peran, dan kesesuaian kompetensi pegawai. Pegawai pada unit ini pada dasarnya telah memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Namun, penataan SDM belum sepenuhnya optimal dari sisi kecukupan jumlah pegawai terhadap beban kerja aktual. Hal ini terlihat dari adanya rangkap pekerjaan pada posisi tertentu, kebutuhan pengganti pegawai yang kosong atau pensiun, serta perlunya regenerasi dan transfer pengetahuan agar pekerjaan HPS tidak terlalu bergantung pada individu tertentu;b.) Berdasarkan data pekerjaan, keterangan informan, dan indikasi penggunaan waktu kerja tambahan, beban kerja pegawai

pada Sub Bagian Keuangan dan HPS menunjukkan kondisi yang belum sepenuhnya seimbang dengan ketersediaan SDM dan waktu kerja normal. Hal ini terlihat dari volume pekerjaan yang cukup tinggi, pekerjaan berulang akibat *reject* atau pengembalian paket, serta adanya kebutuhan bekerja di luar jam kerja normal. Berdasarkan data periode Desember 2025 sampai Maret 2026, terdapat 2.375 paket masuk, 1.690 paket *submit*, dan 636 paket *reject* atau pengembalian. Selain itu, berdasarkan keterangan informan, pegawai juga cukup sering pulang melewati jam kerja normal dan terdapat pegawai yang rutin masuk pada hari Sabtu yang seharusnya bukan hari kerja resmi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pemetaan dan analisis beban kerja secara lebih terstruktur;c.) Penataan sumber daya manusia dan beban kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai, terutama pada aspek ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, ketelitian dan akurasi hasil kerja, kemampuan menyelesaikan volume pekerjaan, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Kinerja pegawai secara umum masih dapat berjalan, namun beban kerja yang tinggi, pekerjaan berulang, rangkap pekerjaan, dan penggunaan waktu kerja tambahan dapat memengaruhi kelancaran penyelesaian pekerjaan. Aspek yang paling rentan terdampak adalah ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, terutama ketika terdapat paket yang harus segera diselesaikan atau dinaikkan pada hari yang sama;d.) Rancangan perbaikan yang dihasilkan dalam penelitian ini diarahkan pada enam aspek utama, yaitu pemetaan dan analisis beban kerja, penataan dan pemenuhan sumber daya manusia, pengurangan rangkap pekerjaan dan regenerasi, pengendalian pekerjaan berulang, digitalisasi dan pelatihan sistem, serta *monitoring* dan evaluasi beban kerja. Rancangan tersebut disusun sebagai arahan manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh unit kerja dan manajemen perusahaan. Dengan rancangan tersebut, Sub Bagian Keuangan dan HPS diharapkan memiliki dasar yang lebih terukur dalam menata kebutuhan pegawai, mengelola beban kerja, mengurangi pekerjaan berulang, dan mendukung kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

Ahmad, I., Younus, S., Khalid, M. A., Hayee, R., & Mayo, M. B. (2026). *The impact of job demands on service delivery through the mediating role of emotional exhaustion among public healthcare workers in South Punjab*. *Discover Public Health, 23*, Article 330. https://doi.org/10.1186/s12982-026-017281

Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W. K., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and *job* satisfaction. *Discover Psychology, 5*, Article 12. https://doi.org/10.1007/s44202-025-00333-8

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). *Job demands–resources* theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev- orgpsych-120920-053933

Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). *Job design*. Factsheet.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). *Workforce planning*. Factsheet.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2026). *Performance management*. Factsheet.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Doggett, A. M. (2005). Root cause analysis: A *framework* for tool selection. *The Quality Management Journal, 12*(4), 34–45.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.

Lee, W., Migliaccio, G. C., Lin, K.-Y., & Seto, E. Y. W. (2020). Workforce development: Understanding task-level *job demands-resources*, burnout, and performance in unskilled construction workers. *Safety Science, 123*, 104577. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104577

Lin, M., & Ling, Q. (2018). Is role stress always harmful? Differentiating role *overload* and role ambiguity in the challenge-hindrance stressors *framework*. *Tourism Management, 68*, 355–366.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

PT Perkebunan Nusantara IV PalmCo. (n.d.). *About us*.

PT Perkebunan Nusantara IV PalmCo. (2025, September 20). *Peringkat kredit naik, PalmCo dinilai semakin sehat dan tangguh*.

PT Perkebunan Nusantara IV PalmCo. (2025, November 5). *PalmCo, rawat warisan sejarah dan budaya perkebunan Indonesia*.

Society for Human Resource Management. (2023, November 16). *How do I conduct a job analysis to ensure the job description matches the duties performed by the employee in the job?*

Valentine, S. R., Meglich, P. A., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Cengage.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.