

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian

5.1.1 Profil Perusahaan

Bumitama Gunajaya Agro Group (BGA Group) adalah kelompok perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan dan pabrik kelapa sawit. BGA Group berkomitmen mewujudkan kelapa sawit lestari (*sustainable palm oil*). BGA Group senantiasa melakukan kegiatan standarisasi praktek operasional sesuai Prinsip dan Kriteria *Roundtable On Sustainable Palm Oil* (RSPO) demi terwujudnya kelapa sawit lestari.

BGA menaungi beberapa perusahaan diantaranya PT Windu Nabatindo Lestari, PT Windu Nabatindo Abadi dan PT Hati Prima Agro. PT Windu Nabatindo Abadi awalnya bernama PT Surya Barokah. Namun PT Surya Barokah mengalami kebangkrutan pada tahun 2004, kemudian di *take over* dan diakuisisi kepada PT BGA menjadi PT Windu Nabatindo Abadi (PT WNA) dengan luas areal tanam 9.589 ha di wilayah IV. PT WNA yang terdapat di wilayah IV menaungi 3 kebun, yaitu Sungai Bahaur Estate (SBHE), Bangun Koling Estate (BKLE) dan Sungai Cempaga Estate (SCME). Selain itu terdapat pula PT Windu Nabatindo Lestari yang di wilayah IV menaungi Pelantaran Agro Estate (PAGE), Selucing Agro Estate (SAGE), dan Serawak Damai Estate (SDME) dengan total luas lahan 9.153 ha. Peta wilayah IV dapat dilihat pada lampiran 2.

Serawak Damai Estate memiliki luas areal penanaman 3.766 ha yang terdiri atas 3.454 ha lahan Tanaman Menghasilkan (TM) dan 311,89 ha Tanaman Belum Menghasilkan (TBM).

5.1.2 Lokasi dan Letak Geografis

Secara geografis SDME berada antara 113.04° - 113.13° BT dan 1.80° - 1.98° LS yang terletak di Desa Pundu, Kecamatan Cempaga Hulu, Kabupaten Kotawaringin Timur, Kalimantan Tengah. Batas wilayah SDME sebelah barat adalah Selucing Agro Estate (SAGE), sebelah timur berbatasan dengan kebun masyarakat, sebelah selatan berbatasan dengan kebun masyarakat, dan sebelah utara berbatasan dengan PT Bisma Darma Kencana.

5.1.3 Keadaan Lahan, Tanah dan Iklim

Kondisi cuaca di SDME terdiri atas dua musim, yaitu musim hujan dan musim kemarau. Keadaan kondisi lahan di SDME mayoritas adalah relatif datar dengan tingkat kemiringan 0-8 % dan sedikit daerah bergelombang dengan tingkat kemiringan 9 – 15 %.

Jenis tanah di SDME antara lain Entisol, Inceptisol, dan Ultisol. Lahan dengan jenis tanah Entisol mencakup 27% dari total luas lahan yang ditanami. Sedangkan Inceptisol mencakup 67% dari total luas lahan. Lahan yang jenis tanahnya Ultisol hanya 6% dari total luas lahan SDME. Tanah Entisol merupakan tanah baru yang masih terdapat batuan induk pembentuknya. Batuan induk yang terdapat di SDME ini adalah kuarsa. Hasil pemecahan batuan induk ini berupa pasir kuarsa dengan tingkat kehalusannya yang beragam. Lahan dengan jenis tanah Entisol termasuk lahan marjinal karena kandungan unsur haranya rendah dan sulit menahan air. Pencucian hara pada tanah ini tinggi sehingga perlu dilakukan usaha pengelolaan yang tepat dan intensif.

Sementara itu, tanah Inceptisol merupakan tanah yang teksturnya liat berpasir. Liat yang terdapat di SDME merupakan kaolin atau liat putih. Jenis tanah ini paling mendominasi lahan di SDME. Inceptisol berbeda dengan Ultisol walaupun sama-sama didominasi oleh liat. Perbedaannya terletak pada unsur debu yang terdapat pada Ultisol, bukan pasir seperti pada Inceptisol. Lahan dengan tanah Ultisol tergolong lahan mineral dan bersama dengan dua jenis tanah lain di SDME merupakan lahan yang dikategorikan sebagai lahan marjinal karena beberapa faktor pembatas seperti unsur hara, kelerengan, dan ketersediaan airnya yang di bawah batas optimal yang dibutuhkan oleh tanaman kelapa sawit untuk tumbuh dengan baik. Peta jenis tanah yang terdapat di SDME terdapat pada lampiran 3.

Kesesuaian lahan aktual untuk tanaman kelapa sawit di SDME termasuk kedalam lahan kelas S2, S3 (sesuai marjinal), dan N dengan faktor pembatas utama adalah tekstur tanah pasir berlempung. Pemanfaatan tanah berdasarkan kelas lahan ini untuk pengembangan kelapa sawit, khususnya di SDME harus diikuti dengan upaya untuk memperbaiki tingkat kesuburan tanah. Upaya tersebut

diantaranya adalah penanaman tanaman kacang penutup tanah, pemupukan, dan aplikasi bahan organik seperti TKKS. Berbagai perbaikan yang dilakukan pada kondisi tanah tersebut diharapkan dapat mencapai protensi produksi yang ingin dicapai sesuai dengan siklus tanaman kelapa sawit. Detail identifikasi lahan marjinal di SDME terdapat pada lampiran 6.

5.1.4 Luas Areal dan Tata Guna Lahan

Luas areal tanam PT Windu Nabatindo Lestari yang terdapat di wilayah IV adalah 9.153 ha yang terbagi ke dalam tiga kebun, yaitu Selucing Agro Estate (SAGE) 3.307 ha, Pelantaran Agro Estate (PAGE) 2.081 ha, dan Serawak Damai Estate (SDME) 3.765 ha. SDME terdiri dari 5 Divisi. Divisi I memiliki 24 Blok dengan luas areal tanam 850,2 ha. Divisi II memiliki 24 Blok dengan luas areal tanam 755,5 ha. Divisi III memiliki 24 Blok dengan luas areal tanam 704,5 ha. Divisi IV memiliki 32 Blok dengan luas areal tanam 730,7 ha. Divisi V memiliki 30 Blok dengan luas areal tanam 729,9 ha. Luas keseluruhan areal perkebunan SDME adalah 3776 ha yang seluruhnya merupakan perkebunan kelapa sawit inti.

5.1.5 Keadaan Tanaman dan Produksi

Tanaman kelapa sawit yang diusahakan di SDME adalah varietas PNG, Marihat, PPKS, Socfindo, dan ASD/Costarica. Jarak tanam yang digunakan adalah 9.2 m x 9.2 m x 9.2 m dengan jarak tegak lurus antar baris adalah 7.97 m dan jarak dalam barisan 9.2 m sehingga populasi tanaman per hektarnya 136 pohon. Standar yang digunakan untuk populasi tanaman di SDME adalah 137 pohon/ha. Kondisi ini yang menyebabkan SDME memiliki tingkat heterogenitas yang tinggi, yaitu dalam satu blok memiliki beberapa tahun tanam dengan SPH yang beragam. Keragaman populasi tanaman juga disebabkan oleh adanya tanaman yang mati karena terserang hama dan penyakit, kondisi lahan yang banyak terdapat sungai-sungai dan kondisi lahan lainnya yang tidak mungkin untuk ditanami. Peta overview SDME dapat dilihat pada lampiran 4.

SDME memiliki tanaman kelapa sawit fase TBM dan TM. Luas areal TBM adalah 317,5 ha dan areal TM seluas 3.453,3 ha. Terdapat tujuh tahun tanam kelapa sawit di SDME, yaitu tahun tanam 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 dan 2010. Setiap divisi di SDME memiliki tahun tanam yang berbeda. Data luas

penanaman kelapa sawit per tahun tanam di SDME secara rinci terdapat pada lampiran 5.

Hal yang menarik dari pengusahaan perkebunan kelapa sawit di BGA Grup ini adalah walau areal penanamannya dominan di lahan marginal namun produktivitasnya hampir setara dengan produktivitas perkebunan di lahan mineral. Pencapaian ini diperoleh berkat adanya praktek konservasi tanah dan air seperti penanaman LCC, aplikasi TKKS, pembuatan parit *discontinue* dan rorak, tapak timbun, dan tapak kuda.

Terdapat perencanaan target produksi TBS tahunan yang dibuat dalam budget tahunan seperti yang terdapat pada lampiran 7. Target produksi ini dibuat berdasarkan historis produksi tahun sebelumnya, biaya yang tersedia dan potensi yang dimiliki lahan beserta kondisi cuaca. Panen TBS dilakukan setiap hari mengikuti rotasi panen kebun. TBS yang dihasilkan oleh SDME dibawa ke PKS yang juga terletak di Wilayah IV bernama Selucing Agro Mill (SAGM) untuk selanjutnya diproses menghasilkan CPO dengan kapasitas 60 ton TBS/jam dan kernel.

5.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan dan Ketenagakerjaan

Pemimpin tertinggi SDME dipegang oleh seorang *Estate Manager* (EM) yang dibantu oleh seorang Asisten Kepala (Askep). Asisten kepala dibantu oleh lima orang asisten divisi. Seorang asisten divisi dibantu oleh mandor I, kerani divisi, kerani transport, kerani panen, mandor panen, mandor perawatan, mandor pupuk, dan mandor *chemist*. Bagian administrasi dipegang oleh seorang kepala administrasi (Kasie). Kasie dibantu oleh seorang admin dan mantri tanaman, *accounting*, kasir dan dibawahnya terdapat kerani divisi. Struktur organisasi SDME dapat dilihat pada Lampiran 8. *Estate Manager* (EM) memiliki atasan langsung kepada Kepala Wilayah dan memiliki bawahan langsung kepada Asisten Kepala Kebun, Asisten Divisi, dan Kepala Seksi Administrasi. Seorang EM memiliki tugas-tugas dalam mengelola kebun, meliputi: 1) melakukan monitoring pelaksanaan pekerjaan operasional berdasarkan laporan dari divisi atau bagian dari unit kebun serta melaporkannya secara komprehensif kepada atasan langsung, 2) menyusun anggaran tahunan dan bulanan meliputi aspek *area statement*, produksi, kapital, Sumber Daya Manusia dan totalitas biaya, 3) mengadakan rapat

kerja intern dengan Asisten Divisi dan Kepala Seksi (Kasie) beserta jajaran di bawahnya secara periodik (minimal seminggu sekali) dalam upaya percepatan/peningkatan kinerja.

Asisten Kepala (Askep) memiliki atasan langsung kepada *Estate Manager* dan memiliki bawahan langsung kepada asisten divisi. Seorang Asisten Kepala Kebun memiliki tugas dalam mengelola kebun, diantaranya: 1) membantu manajer kebun dalam pengelolaan seluruh aspek pekerjaan agronomi, 2) bertanggung jawab kepada Manajer Kebun dalam mengelola seluruh aspek pekerjaan non agronomi untuk mendukung operasional kebun, 3) melaksanakan kunjungan secara periodik ke setiap divisi Asisten Divisi memiliki atasan langsung kepada Asisten Kepala Kebun dan Manajer Kebun serta memiliki bawahan langsung kepada Mandor I, Mandor dan Kerani. Tugas seorang Asisten Divisi meliputi: 1) membuat dan menjabarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dalam bentuk Rencana Kerja Bulanan (RKB), 2) mengadakan rapat kerja intern dengan Mandor I, Mandor dan Kerani beserta jajaran di bawahnya secara periodik (minimal seminggu sekali) dalam upaya peningkatan kinerja, 3) melaksanakan kunjungan langsung secara rutin pada setiap kemandoran di lapangan.

Status pegawai di SDME terdiri atas karyawan staf, karyawan bulanan, Karyawan Harian Tetap (KHT), dan Karyawan Harian Lepas (KHL) dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Jumlah staf dan non staf di SDME per Juli tahun 2012

Uraian	Aktual Bulan Ini		Kebutuhan		+/-		Rasio Per Ha
	L	P	L	P	L	P	
A. STAF	6	-	8	-	(2)	-	0,00
B. BULANAN	25	6	-	-	25	6	0,01
C. KHT	213	135	337	84	(124)	51	0,06
D. KHL	118	132	144	36	(26)	96	0,03
Total (Orang)	362	273	489	120	(127)	153	0,10
		653		609		26	0,16

Sumber: Data Tenaga Kerja SDME (2012)

Kebutuhan jumlah karyawan dapat ditentukan berdasarkan ITK (Indeks Tenaga Kerja) sebuah kebun. ITK pada SDME yang sebesar 0,16 per hektar tersebut merupakan ketentuan dari perusahaan.

Status karyawan di SDME meliputi staf, karyawan bulanan, karyawan harian tetap dan karyawan harian lepas. Perbedaannya terletak pada tunjangan-tunjangan yang diberikan perusahaan. Untuk staf memperoleh sejumlah tunjangan seperti kendaraan operasional berikut tunjangan perawatan dan bahan bakarnya, rumah, tunjangan kesehatan, cuti tahunan, tunjangan pernikahan, dan pendidikan anak. Seorang karyawan bulanan dan KHT mendapatkan tunjangan berupa rumah, beras dan susu kaleng (khusus KHT tim pupuk dan semprot) tiap bulannya, listrik gratis, pengobatan gratis dan tunjangan cuti tahunan. Perbedaannya, khusus staf dan karyawan bulanan terdapat *grade* atau kepangkatan dalam kepegawaiannya. Sementara KHL tidak memperoleh tunjangan seperti tersebut di atas. Hari kerja karyawan dalam seminggu adalah 6 hari dengan lama kerja 7 jam/hari kecuali hari jumat yaitu 5 jam/hari. Sementara untuk staf dan non staf kantor jam kerja selama 8 jam per hari dengan 1 jam istirahat mulai pukul 13.00 hingga 14.00.

5.2 Identifikasi Aplikasi Tandan Kosong Kelapa Sawit (TKKS) di Divisi II Serawak Damai Estate (SDME)

Identifikasi aplikasi TKKS di Divisi II SDME ini meliputi identifikasi terhadap jumlah tenaga kerja aplikasi, jam kerja, biaya aplikasi dan luasan hasil aplikasi baik rencana dan aktualnya di lapang.

5.2.1 Jumlah Tenaga Kerja Aplikasi TKKS

Aplikasi TKKS di lahan umumnya dilakukan oleh karyawan yang tidak mendapat bagian kerja pada suatu hari kerja atau karyawan yang mengambil lembur kerja. Jumlah kebutuhan karyawan ini telah direncanakan dalam rencana kerja tahunan dengan perhitungan yang didasarkan pada luasan rencana aplikasi. Aplikasi TKKS ini secara khusus dilakukan oleh tim perawatan. Namun jika TKKS yang diperoleh banyak jumlahnya, maka tim pemupukan bisa ikut lembur kerja.

Tenaga Kerja yang dibutuhkan untuk aplikasi TKKS ini antara 4 hingga 5 orang per hektarnya dengan jam kerja secara borongan. Namun realisasi di lapang tidak sesuai dengan yang direncanakan. Realisasi jumlah tenaga kerja dan jam kerja aplikasi TKKS ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Rata-rata jumlah tenaga kerja (TK) aplikasi TKKS

Bulan	Rata-Rata Jumlah TK Aplikasi (Orang)	
	Rencana	Aktual
Mei	4,7	4,21
Juni	4,7	2,10
Juli	4,7	4,69
Agustus	4,3	2,05
Total	18,4	13,05
Pencapaian (%)	70,92	

Sumber: Data RKT SDME, 2012 (Diolah)

Jumlah tenaga kerja aplikasi aktual tersebut merupakan rasio antara total tenaga kerja aplikasi dalam setiap bulannya dengan luas lahan yang teraplikasi dan dapat dilihat pada tabel 7 berikut.

Tabel 7. Rasio Tenaga Kerja per Hektar

Bulan	Total TK Aplikasi (Orang)	Rencana Luasan Aplikasi (Ha)	Rasio TK/Ha
Mei	118	28	4,21
Juni	52	24,7	2,10
Juli	122	26	4,69*
Agustus	39	19	2,05*

Sumber: Data RKT SDME, 2012 (Diolah)

5.2.2 Jam Kerja Aplikasi TKKS

Jam kerja aplikasi TKKS berdasarkan realita di lapang tidak ditentukan secara spesifik karena dilakukan dengan sistem borongan. Dengan demikian, berapa pun lamanya aplikasi TKKS ini dilakukan, upah untuk tenaga kerja tetap sebesar Rp 100.000 karena perhitungan upah ini berdasarkan volume TKKS yang diaplikasikan (dalam rit). Namun, berdasarkan pengamatan penulis di lapang, aplikasi TKKS ini dapat selesai dalam waktu antara 6 hingga 8 jam setiap aplikasinya. Fakta ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Rata-rata jam kerja aplikasi TKKS

Bulan	Jam Kerja Rata-Rata (Jam)	
	Rencana	Aktual
Mei		8
Juni	Borongan	0
Juli		6
Agustus		0
Total		14

Sumber: Data Primer, 2012 (Diolah)

5.2.3 Biaya Aplikasi Tandan Kosong Kelapa Sawit (TKKS)

Anggaran aplikasi TKKS disusun dalam anggaran tahunan estate yang mencakup anggaran biaya dan anggaran fisik. Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang harus dikeluarkan untuk aplikasi TKKS per luasan lahan (hektar). Biaya ini mencakup biaya transportasi, dan upah tenaga kerja borongan. Sistem pengupahan aplikasi TKKS ini adalah secara borongan dengan besaran upah 100.000 per rit per orang. Sementara itu, perhitungan biaya aplikasi TKKS didasarkan pada volume TKKS yang dibutuhkan dalam suatu luasan lahan, upah dan biaya transportasi dari PKS. Kemudian dapat dihitung biaya aplikasi per hektar dan per pokok nya.

Namun dalam penelitian ini hanya akan dijelaskan total anggaran secara keseluruhan dari tiap divisi yang terdapat di SDME untuk memudahkan penyajian data. Total anggaran SDME tahun 2012 untuk aplikasi TKKS disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 9. Total anggaran aplikasi TKKS SDME tahun 2012

Divisi	Total Anggaran	
	Biaya	Fisik
I	14.572.226	84
II	138.905.154	139,7
III	78.783.831	117
IV	98.434.030	138,3
V	378.098.481	343,1
Estate	708.793.722	822,1

Sumber: LBM SDME bulan Juli (2012)

Anggaran aplikasi TKKS termasuk ke dalam anggaran pemupukan bersama dengan anggaran untuk pemupukan anorganik. Hanya saja keduanya berada pada pos yang berbeda untuk menjaga kerapian administrasi. Penyusun merasa perlu disajikan pula total anggaran untuk pemupukan anorganik sebagai pembandingan besaran anggaran tersebut dengan anggaran aplikasi TKKS. Total anggaran SDME tahun 2012 untuk pemupukan anorganik disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 10. Total anggaran pupuk anorganik SDME tahun 2012

Divisi	Total Anggaran	
	Biaya	Fisik
I	5.672.742.300	8214,7
II	3.958.513.744	7234,2
III	4.929.952.068	6537,9
IV	3.770.869.482	6455,5
V	4.058.643.556	6802,5
Estate	22.390.721.150	35244,8

Sumber: LBM SDME bulan Juli (2012)

Rincian anggaran per divisi per tahun tanam dapat dilihat di lampiran 10 dan 11. Kemudian dari kedua data di atas dapat dibuat perbandingan besaran anggaran dalam bentuk persentase. Persentase tersebut menunjukkan rasio anggaran pemupukan TKKS terhadap pemupukan anorganik, baik anggaran fisik (hektar) maupun anggaran biaya (Rupiah). Persentase anggaran SDME untuk aplikasi TKKS terhadap pemupukan anorganik disajikan sebagai berikut.

Tabel 11. Persentase anggaran aplikasi TKKS terhadap pupuk anorganik

Divisi	Persentase	
	Biaya (%)	Fisik (%)
I	1,51	1,02
II	3,51	1,93
III	1,60	1,79
IV	2,61	2,14
V	10,63	5,04
Estate	14,69	2,33

Sumber: LBM SDME bulan Juli (2012)

Berdasarkan tabel persentase di atas dapat diketahui bahwa anggaran biaya SDME untuk aplikasi TKKS sangat kecil bila dibandingkan dengan anggaran biaya pupuk organik. Namun walaupun kecil, ternyata penyimpangan realisasi biaya yang terjadi sangat besar, yaitu mencapai 149% seperti yang terjadi pada Divisi II Serawak Damai Estate (SDME). Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12. Total Biaya Aplikasi TKKS Divisi II SDME (Rencana dan Aktual)

	Total Biaya (Rp)			
	Rencana		Aktual	
	TBM	TM	TBM	TM
	25.288.000	6.256.072	47.245.545	0
Total	31.544.072*		47.245.545	
Pencapaian (%)	149,78			

Sumber: Data RKT SDME, 2012 (Diolah)

Persentase pencapaian biaya yang demikian pada tabel 12 di atas menunjukkan bahwa terdapat penyimpangan dalam aplikasi TKKS di lapang yang akan dibahas kemudian dalam pembahasan.

5.2.4 Hasil Luasan Lahan yang Teraplikasi TKKS

Aplikasi TKKS bersama dengan pekerjaan lain seperti pembuatan jalan bantu angkong, cincang guling, oles anak kayu, tanam *Nephrolepis sp.*, timbun jalan, pembuatan *siltpit*, tapak kuda, gorong-gorong, jembatan, *thinning out*, dan konsolidasi pokok dikelompokkan dalam pekerjaan khusus kebun. Aplikasi TKKS ini dijadwalkan tiap bulannya dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) estate. Penjadwalan yang dibuat dalam RKT ini meliputi jumlah rotasi aplikasi per blok per tahun, blok aplikasi, luasan aplikasi, dan bulan pelaksanaan aplikasinya. Mengacu pada RKT SDME tahun 2012, rotasi aplikasi TKKS per blok per tahunnya adalah satu kali.

Penetapan jumlah rotasi ini didasari oleh waktu yang diperlukan bagi TKKS untuk dapat terdekomposisi sempurna. Menurut Tim Agronomi BGA (2011), waktu dekomposisi terlama yaitu untuk unsur N, selama 205 hari. Kemudian untuk unsur Mg selama 115 hari, unsur P selama 85 hari, dan unsur K 25 hari. Unsur K paling cepat terurai sehingga aplikasi TKKS perlu segera dilakukan setelah TKKS dilangsir di kebun oleh truk pengangkutnya. Penundaan

aplikasi TKKS justru akan menimbulkan kerugian karena beberapa unsur hara yang terkandung di dalamnya sudah terurai dan belum sempat diserap oleh tanaman kelapa sawit.

Hal lain yang tercantum dalam RKT ini antara lain realisasi kerja aplikasi (rencana dan realisasi), tenaga kerja aplikasi (rencana dan realisasi), dan prestasi kerja aplikasi (rencana dan realisasi). Realisasi kerja aplikasi merupakan luasan lahan yang direncanakan akan diaplikasikan TKKS. Rekapitulasi realisasi kerja aplikasi TKKS seluruh estate diperoleh dari jumlah luasan lahan aplikasi TKKS seluruh divisi dalam SDME. Berdasarkan data SDME terkait realisasi kerja aplikasi ini, ternyata pencapaian dari rencananya hanya tercapai 28% saja. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13. Hasil luasan yang teraplikasi TKKS (Rencana dan Aktual)

Bulan	Hasil Luasan Teraplikasi (Ha)	
	Rencana	Aktual
Mei	28	10,1*
Juni	24,7	0
Juli	26	9,9
Agustus	19	0
Total	69,7	20
% Pencapaian Luasan	28,69	

Sumber: Data RKT SDME, 2012 (Diolah)

5.3 Kendala Aplikasi TKKS yang Dihadapi Estate

Serawak Damai Estate (SDME) dapat saja melakukan riset terkait aplikasi TKKS ini. Namun, target dan rutinitas kerja yang tinggi dari masing-masing bagian dalam organisasi estate membuat riset penting ini terabaikan. Menurut pengamatan dan pengalaman penulis selama melaksanakan penelitian di Divisi II SDME, aplikasi TKKS memang hanya merupakan salah satu dari pekerjaan khusus. Pekerjaan khusus merupakan kegiatan kerja kebun di samping kegiatan kerja utama seperti pemupukan, pengendalian HPT, perawatan, dan pemanenan.

Pekerjaan khusus ini tetap direncanakan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT), baik jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, estimasi luasan lahan yang akan dikerjakan, rotasi lahan yang dikerjakan, waktu pengerjaan, hingga biaya yang diperlukan. Namun, tidak semua rencana pekerjaan khusus tersebut berjalan

dengan baik seperti pada penelitian ini aplikasi TKKS. Aktualisasi rencana aplikasi TKKS seringkali tidak sesuai dengan rencana. Beberapa ketidaksesuaian tersebut antara lain ketidaksesuaian luasan lahan teraplikasi TKKS yang direncanakan dengan realisasinya di kebun (tabel 10), serta pencapaian realisasi biaya aplikasi tiap bulannya (lampiran 15).

Berdasarkan RKT SDME 2012, standar jumlah tenaga kerja aplikasi TKKS adalah 4-5 orang per Hari Orang Kerja (HOK). Jumlah ini diperoleh dari rasio antara total luasan lahan yang akan diaplikasikan TKKS dengan total pencapaian kerja aplikasi TKKS. Sementara jam kerja aplikasi tidak dibatasi karena aplikasi TKKS dilakukan secara borongan, artinya jam berapa pun aplikasi dapat diakhiri asal target luasan lahan teraplikasi telah terpenuhi. Namun berdasarkan pengamatan penulis di kebun, untuk $\frac{1}{2}$ rit (setara dengan 3,5 ton) TKKS jika dikerjakan 3 orang dapat diselesaikan dalam waktu 4 jam. $\frac{1}{2}$ rit TKKS hanya cukup untuk 0,12 hektar lahan. Perlu diketahui bahwa dosis TKKS untuk 1 hektar tanaman kelapa sawit adalah sebanyak 27,2 ton dengan asumsi dalam 1 hektar lahan tersebut terdapat 136 tegakan pokok kelapa sawit. Dengan demikian, dibutuhkan waktu 32 jam untuk dapat mengaplikasikan TKKS ke 1 hektar lahan kelapa sawit.

Upah yang diterima oleh tenaga kerja aplikasi adalah sebesar Rp 100.000 per rit TKKS. Jika untuk 1 hektar lahan dibutuhkan 27,2 ton (setara 4 rit), maka upah yang diterima sebesar Rp 400.000. Upah yang diterima tersebut merupakan upah perorangan. Artinya, tiap satu orang tenaga kerja akan menerima Rp 100.000 per rit TKKS yang diaplikasikan.

5.4 Model *Fuzzy Goal Programming* Manajemen Tenaga Kerja Aplikasi Tandan Kosong Kelapa Sawit (TKKS)

Model yang disusun disesuaikan dengan data yang diperoleh. Model dalam penelitian ini awalnya berupa model *Linear Goal Programming* yang selanjutnya akan diubah ke bentuk *Fuzzy Goal Programming*.

5.4.1 Variabel Keputusan (x_q)

Variabel keputusan dalam penelitian ini menyatakan kombinasi jam kerja dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk aplikasi TKKS. Variasi jam kerja dan jumlah tenaga kerja ditentukan berdasarkan variasi realisasi jam kerja kegiatan kebun di lapangan berdasarkan pengamatan empiris penulis, yakni antara 6 hingga 8 jam per HOK (lampiran 1). Variasi ini timbul akibat adanya target kerja dan kondisi fisik pekerja. Jika target kerja pada suatu kegiatan tinggi, maka pekerjaan akan lebih lama selesai. Hal yang sama berlaku jika kondisi fisik pekerja sedang tidak fit akibat cuaca, wabah penyakit, maupun kelelahan setelah bekerja dengan target tinggi di hari kerja sebelumnya. Perlu diketahui bahwa jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan adalah selama 8 jam, yaitu mulai pukul 05.00 hingga pukul 13.00. Suatu pekerjaan mutlak selesai dalam jangka waktu tersebut. Jika benar-benar terpaksa dan atas pertimbangan asisten divisi, maka pekerjaan diselesaikan di hari berikutnya dengan tanggungan kerja yang tentu saja menumpuk.

Sementara untuk variasi jumlah tenaga kerja, sesungguhnya perusahaan telah menetapkan standar jumlah tenaga kerja aplikasi TKKS seperti yang telah dijelaskan dalam poin sebelumnya. Namun, realisasi di kebun menunjukkan adanya penyimpangan jumlah tersebut. Penyimpangan ini terjadi akibat adanya alokasi mendadak terhadap kebutuhan tenaga kerja untuk kegiatan kerja yang lainnya. Sehingga kebutuhan ideal tenaga kerja aplikasi TKKS menjadi terabaikan.

Jumlah variabel keputusan merupakan jumlah kombinasi antara variasi pada jam kerja (3 variasi) dengan variasi pada jumlah tenaga kerja (3 variasi). Variabel keputusan ini nantinya akan digunakan sebagai bahan input *software* untuk menentukan kombinasi yang optimal dari lama kerja aplikasi dengan jumlah tenaga kerja aplikasi serta implikasinya terhadap biaya aplikasi yang

ditimbulkan. Berikut ini merupakan 9 variabel keputusan yang digunakan dalam penelitian ini.

- x_1 : 8 jam kerja, 5 orang tenaga kerja
- x_2 : 8 jam kerja, 4 orang tenaga kerja
- x_3 : 8 jam kerja, 3 orang tenaga kerja
- x_4 : 7 jam kerja, 5 orang tenaga kerja
- x_5 : 7 jam kerja, 4 orang tenaga kerja
- x_6 : 7 jam kerja, 3 orang tenaga kerja
- x_7 : 6 jam kerja, 5 orang tenaga kerja
- x_8 : 6 jam kerja, 4 orang tenaga kerja
- x_9 : 6 jam kerja, 3 orang tenaga kerja

5.4.2 Fungsi Tujuan dari Goal

Fungsi tujuan dari goal-goal yang diteliti meliputi tujuan untuk meminimalkan deviasi biaya aplikasi dan meminimalkan deviasi luasan hasil aplikasi. Kedua tujuan ini multi objektif dan saling bertentangan satu sama lain serta saling berbeda tingkat kepentingannya. Dikatakan demikian karena jika optimalisasi hanya difokuskan pada satu goal saja, maka akan mengorbankan goal lainnya. Keputusan yang demikian tentu saja justru akan merugikan perusahaan. Oleh karena itu optimalisasi dalam penelitian ini akan mencari solusi optimal yang dapat mengakomodasi goal-goal tersebut.

1. Meminimalkan Deviasi Biaya Aplikasi (Z_1)

Fungsi goal yang pertama bertujuan meminimalkan deviasi dari biaya aplikasi yang ditimbulkan. Biaya aplikasi ini terdiri atas total upah untuk pekerja aplikasi dan biaya transportasi untuk pengangkutan TKKS dari PKS ke lahan yang akan diaplikasikan dengan asumsi biaya transportasi dianggap sama dan sudah termasuk ke dalam biaya total (T) karena biaya transportasi dari PKS SAGM ke SDME telah ditetapkan oleh PT Windu Nabatindo Lestari sebesar Rp 40 per kg TKKS atau Rp 280.000 per rit TKKS (setara 7 ton TKKS). Sementara upah pekerja per jam nya sebesar Rp 7280 dan 1 rit TKKS dapat diaplikasikan seluruhnya ke lahan selama 8 jam.

Berdasarkan tabel 12 pada sub sub bab 5.2.3, diketahui bahwa SDME menganggarkan biaya sebesar Rp 31.544.072* untuk 69,7 hektar lahan yang diaplikasikan TKKS pada bulan Mei hingga Agustus 2012. Dengan demikian, level aspirasi anggaran biaya untuk aplikasi ini sebesar Rp 452.569 per hektar lahan yang dikerjakan. Kombinasi keputusan yang ada akan menunjukkan variasi biaya aplikasi yang dapat dicapai dari aplikasi TKKS dengan perhitungan seperti tercantum dalam lampiran 12.

Berdasarkan perhitungan tersebut, disusun fungsi untuk goal 1 berdasarkan persamaan (4.1) dan perhitungan nilai W_n pada lampiran 13 yang dapat dilihat pada lampiran 17.

2. Meminimalkan Deviasi Luasan Hasil Aplikasi

Fungsi goal yang kedua bertujuan meminimalkan deviasi dari luasan lahan yang teraplikasi TKKS. Level aspirasi luasan TKKS maksimal yang pernah dicapai oleh Divisi II SDME adalah 10,1* hektar seperti ditampilkan pada tabel 13 pada sub sub bab 5.2.4.

Level tersebut dicapai dengan satu kombinasi jam kerja dan jumlah tenaga kerja. Toleransi untuk goal 1 ini adalah sebesar rasio antara hasil luasan aktual dengan hasil luasan rencana, yaitu 0,286 atau dibulatkan menjadi 0,3. Selanjutnya dengan 9 kombinasi keputusan, akan dicari kombinasi yang tepat untuk memenuhi fungsi goal yang kedua ini melalui pemodelan goal 2 berdasarkan persamaan (4.2) dan memasukkan jumlah tenaga kerja dan jam kerja pada variabel keputusan. Fungsi tujuan kedua ini dapat dilihat pada lampiran 17.

5.4.3 Fungsi Kendala dari Goal

1. Persyaratan Jumlah Tenaga Kerja

Persyaratan jumlah tenaga kerja menyatakan batas atas dan batas bawah jumlah tenaga kerja yang diperlukan dalam aplikasi TKKS agar tetap dalam batas optimalnya. Batas ini dihitung dari rasio rencana jumlah tenaga kerja aplikasi TKKS terhadap rencana luasan lahan yang diaplikasikan TKKS per bulannya. Perhitungan tersebut disajikan dalam tabel 7 pada sub sub bab 5.2.1.

a. Batas bawah

Jumlah tenaga kerja minimal dalam aplikasi TKKS untuk menjamin kualitas aplikasi yang baik dihitung berdasarkan nilai terendah pada rasio tenaga kerja terhadap luasan lahan yang diaplikasikan TKKS, yaitu sebesar $2,05^*$ atau dibulatkan menjadi 2. Fungsi kendala untuk batas bawah ini berdasarkan persamaan (4.3) dan memasukkan jumlah tenaga kerja dan jam kerja pada variabel keputusan. Fungsi kendala ini dapat dilihat pada lampiran 17.

b. Batas atas

Jumlah tenaga kerja maksimal untuk menghindari total biaya aplikasi yang terlalu tinggi dihitung berdasarkan nilai tertinggi pada rasio tenaga kerja terhadap luasan lahan yang diaplikasikan TKKS, yaitu sebesar $4,69^*$ atau dibulatkan menjadi 5. Fungsi kendala untuk batas bawah ini berdasarkan persamaan (4.4) dan memasukkan jumlah tenaga kerja dan jam kerja pada variabel keputusan. Fungsi kendala ini dapat dilihat pada lampiran 17.

2. Hubungan Jumlah Tenaga Kerja dengan Jam Aplikasi

Semakin banyak jumlah tenaga kerja yang digunakan dalam aplikasi TKKS, maka seharusnya jam kerja tenaga aplikasi menjadi semakin sedikit atau dengan kata lain target pekerjaan aplikasi TKKS menjadi lebih cepat terpenuhi. Namun, semakin banyak tenaga kerja dicurahkan untuk aplikasi TKKS ini, berarti akan ada kegiatan kerja kebun lain yang terabaikan atau terlaksana dengan tidak optimal. Demikian pula jika tenaga kerja yang dibutuhkan untuk aplikasi TKKS banyak teralokasikan untuk kegiatan kerja kebun yang lain, maka target pekerjaan aplikasi TKKS menjadi semakin lama terpenuhi. Kendala ini digunakan untuk mengantisipasi adanya *trade off* antara kedua masalah tersebut di atas. Fungsi kendala hubungan jumlah tenaga kerja dengan jam kerja aplikasi berdasarkan persamaan (4.5) dan memasukkan jumlah tenaga kerja dan jam kerja pada variabel keputusan. Fungsi kendala ini dapat dilihat pada lampiran 17.

3. Syarat-Syarat Lain

Syarat-syarat lain merupakan kondisi non negatif. Kondisi non negatif ini dapat dilihat pada lampiran 17.

5.4.4 Model Fuzzy Goal Programming

Model Fuzzy Goal Programming mengikuti pendekatan Hannan terdiri atas fungsi tujuan dan kendala. Fungsi tujuan dalam pendekatan ini adalah memaksimalkan nilai variabel tingkat pencapaian (λ). Sedangkan fungsi tujuan untuk goal 1 dan 2, serta fungsi kendalanya dijadikan kendala dalam pendekatan ini. Adapun model tersebut secara lengkap berdasarkan persamaan (4.6a) hingga (4.6f) dan dapat dilihat pada lampiran 17. Penyelesaian kendala tersebut dengan software POM for Windows 3 dapat dilihat pada lampiran 18 dan 19.

5.5 Analisis Hasil Optimalisasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai keanggotaan atau tingkat kepuasan sebesar 1 dengan meminimalkan biaya aplikasi (Z_1) sebesar Rp 452.569 dan memaksimalkan luasan hasil aplikasi (Z_2) dicapai sebesar 22,97 hektar. Perhitungan nilai keanggotaan *fuzzy* ini dapat dilihat pada lampiran 20.

Hasil optimalisasi menunjukkan bahwa dengan menggunakan *Fuzzy Goal Programming* diperoleh hasil yang optimal dengan pencapaian tingkat kepuasan sama dengan 1 dan nilai keanggotaan sama dengan 1 untuk kedua goal. Nilai ini sesuai dengan syarat pencapaian goal dengan pendekatan Hannan, yaitu jika goal tipe pertama (minimasi deviasi biaya aplikasi minimum) benar-benar tercapai, maka nilai θ_1^+ akan nol serta nilai keanggotaan untuk tujuan sama dengan 1. Demikian juga jika goal tipe kedua (minimasi deviasi luasan lahan maksimum teraplikasi TKKS) benar-benar tercapai, maka nilai θ_2^+ akan bernilai nol, serta nilai keanggotaan untuk goal sama dengan 1 (Ardina, 2011).

Nilai keanggotaan *fuzzy* menggunakan faktor ketidakpastian, jika nilai keanggotaan semakin kecil mendekati nol maka semakin besar tingkat ketidakpastian dari keputusan yang diambil. Jika nilai keanggotaan semakin mendekati satu maka semakin besar tingkat kepastian dari keputusan yang diambil.

Berdasarkan hasil tersebut pula, nilai goal 2 (Z_2) yang sebesar 22,97 hektar mengalami deviasi positif sebesar 12,87 hektar dan deviasi negatif nol (0) dari nilai RHS fungsi tujuan. Deviasi positif yang terjadi pada nilai (Z_2) disebabkan

oleh fungsi objektif dari goal kedua yang mensyaratkan maksimalisasi hasil luasan lahan yang teraplikasi TKKS. Atau dengan kata lain, level aspirasi luasan TKKS maksimal yang pernah dicapai sebagai nilai RHS fungsi tersebut masih dapat dimaksimalkan lagi sebesar deviasi positif yang terjadi.

Sedangkan nilai goal 1 (Z_1) sebesar Rp 452.569 dengan nilai deviasi positif dan negatif nol (0). Hasil Z_1 sesuai dengan jenis kendala tujuan goal programming ketiga seperti yang dijelaskan oleh Daihani (2004) bahwa kemungkinan simpangan RHS adalah negatif dan positif serta nilai RHS b_i atau lebih. Sementara untuk hasil Z_2 sesuai dengan jenis kendala tujuan goal programming kelima yang menyebutkan bahwa kemungkinan simpangan RHS adalah negatif dan positif serta nilai RHS sama dengan b_i . Kendala tujuan kelima ini serupa dengan kendala persamaan dalam linier programming yang mencari penggunaan sumber daya yang diinginkan sama dengan b_i (Daihani, 2004). Adapun tabel 14 berikut memuat hasil optimalisasi secara lengkap.

Tabel 14. Penyelesaian Optimalisasi Aplikasi TKKS

		Nilai
Variabel Keputusan	x_1	0,25
	x_2	0,25
	x_3	0,25
	x_4	0,29
	x_5	0,29
	x_6	0,04
	x_7	0,33
	x_8	0,33
	x_9	0
Deviasi	θ_1^-	0
	θ_2^-	0
	θ_1^+	0
	θ_2^+	12,87
Tingkat Pencapaian Goal	λ	1
Goal	$Z_1(x)$	452569
	$Z_2(x)$	22,97
Nilai Keanggotaan Fuzzy	$\mu_{z1}(x)$	1
	$\mu_{z2}(x)$	1

Berdasarkan tabel 14, hasil optimalisasi ini diinterpretasikan bahwa dengan biaya aplikasi TKKS (Z_1) sebesar Rp 452.569 per hektar per bulan, dapat dicapai hasil luasan lahan yang teraplikasi TKKS (Z_2) seluas 22,97 hektar per bulan. Biaya optimal ini 24,9% lebih kecil daripada biaya per hektar aktual yang sebesar Rp 1.817.136. Kemudian biaya aplikasi total untuk 22,97 hektar adalah sebesar Rp 10.395.509. Total biaya ini 22% lebih kecil daripada total biaya aktual aplikasi pada tabel 12. Hasil optimalisasi ini juga menunjukkan bahwa hasil luasan lahan optimal 1,15% lebih besar daripada hasil luasan lahan aktual (20 hektar).

Adapun biaya dan hasil luasan aplikasi optimal dengan mengacu pada *Summary POM for Windows 3* (lampiran 19) dicapai dengan jumlah tenaga kerja aplikasi sebanyak 14 orang untuk 4 bulan aplikasi atau 4 orang dalam setiap aplikasi bulannya sebagai batas atas jumlah tenaga kerja, sedangkan batas bawahnya adalah 9 orang untuk 4 bulan aplikasi atau 2 hingga 3 orang dalam setiap aplikasi bulannya dan jam kerja selama 8 jam.

Dengan demikian, Divisi II SDME masih dapat mencapai target luasan aplikasi yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah. Namun kenyataan di lapangan teridentifikasi menunjukkan adanya inefisiensi dari pelaksanaan aplikasi dari sisi biaya dan tenaga kerja. Inefisiensi dari sisi biaya seperti yang terdapat pada lampiran 15 tentang total biaya aplikasi TKKS (rencana dan aktual). Berdasarkan tabel di lampiran 15 tersebut tampak bahwa biaya total aktual 149,78% lebih besar daripada biaya total yang dianggarkan dan merupakan pembengkakan biaya yang luar biasa.

Anggaran biaya tahunan untuk setiap kegiatan kerja kebun di SDME disusun berdasarkan anggaran biaya tahun-tahun sebelumnya sebagai referensi dan peramalan kondisi yang akan datang. Namun, inefisiensi biaya tampaknya menjadi hal yang sulit diramalkan karena penyimpangan-penyimpangan di lapangan terus terjadi sepanjang periode anggaran tersebut. Inefisiensi yang selanjutnya adalah dari sisi tenaga kerja dan dapat dikategorikan sebagai resiko tenaga kerja yang mempengaruhi biaya tenaga kerja (Leni, *et al* 2005). Secara singkat tampaknya penyimpangan yang terjadi pada sisi tenaga kerja menjadi sumber utama terjadinya inefisiensi biaya aplikasi TKKS di Divisi II SDME. Hal

tersebut akan dijelaskan lebih detail dengan mengkaji resiko tenaga kerja yang sesuai dengan kondisi di SDME.

Adapun resiko tersebut antara lain:

1. Kurang tepat dalam penempatan tenaga kerja
2. Biaya tenaga kerja yang terealisasi lebih tinggi dari yang dianggarkan (tabel 11)
3. Keterlambatan dalam penyediaan tenaga kerja
4. Kualitas pengawasan Mandor yang kurang baik
5. Kurang atau tidak adanya pelatihan untuk tenaga kerja
6. Pengetahuan dan pengalaman pekerja kurang dalam menjalankan spesifikasi kerja aplikasi TKKS

Jika keenam resiko tersebut ditinjau lebih mendalam, maka akan diketahui sumber penyimpangan dari aplikasi TKKS ini. Seluruh resiko tersebut berasal dari ketidaksesuaian antara rencana aplikasi dengan eksekusinya di lapangan. Perlu diketahui bahwa pejabat pelaksana di lapangan adalah Asisten Divisi, Mandor Satu, Krani Divisi dan Mandor. Penempatan tenaga kerja merupakan wewenang dari Asisten Divisi. Penempatan di sini maksudnya adalah penempatan tenaga kerja pada pekerjaan spesifiknya, misalnya tenaga kerja yang paham jenis dan fungsi pupuk serta teknik aplikasinya ditempatkan dalam tim pemupukan divisi. Ada kalanya ketika divisi mengalami keterbatasan tenaga kerja, maka tambahan tenaga kerja yang dibutuhkan diambil dari tenaga kerja tim lain yang spesifikasi kerjanya tentu saja berbeda. Begitu pula untuk aplikasi TKKS ini, tenaga kerja yang digunakan bukanlah tim aplikasi TKKS sendiri karena Divisi II SDME memang belum memiliki tim aplikasi TKKS dan Mandor TKKS. Sehingga tenaga kerja untuk aplikasi TKKS ini diambil dari tenaga kerja pada tim perawatan divisi. Tim pemupukan divisi terkadang juga ikut membantu aplikasi TKKS ini jika dalam kondisi yang mendesak.

Namun jika dalam kondisi yang sangat mendesak seperti setelah hari lebaran dimana TBS dalam jumlah klimaksnya, maka hampir seluruh tenaga kerja dialokasikan oleh Asisten Divisi untuk membantu tim panen demi meminimalkan TBS yang tidak terpanen atau membusuk di pohon. Penjelasan ini akan terkait dengan resiko ketiga. Jika terjadi kondisi demikian, maka alokasi tenaga kerja

untuk aplikasi TKKS menjadi terabaikan dan dengan demikian penyediaan tenaga kerja untuk aplikasi TKKS ini menjadi terlambat.

Resiko kedua disebabkan oleh dua hal, yang pertama adalah pengambilan lembur kerja oleh tenaga kerja. Seluruh tenaga kerja yang digunakan dalam kegiatan kerja kebun di Divisi II SDME dibayar dengan standar upah yang sama, yaitu sebesar Rp 58.240 per jam kerjanya. Namun besaran upah tiap tenaga kerja setiap bulannya tidak sama karena tiap tenaga kerja dapat mengambil lembur kerja sesuai bagian kerjanya. Misalnya untuk tenaga kerja dari tim pemupukan dapat membantu menguntit pupuk sebagai lembur kerjanya. Atau untuk tenaga kerja yang diplotkan sebagai aplikator TKKS dapat menambah jam kerja aplikasinya sendiri. Tenaga kerja yang mengambil lembur ini memperoleh upah tambahan sebesar Rp 8.000 per jam lemburnya dengan jam lembur minimal selama 1 jam. Upah lembur ini dapat dikatakan sebagai deviasi negatif dalam anggaran biaya Estate. Oleh karena itu, Estate perlu membuat rincian kuota lembur tenaga kerjanya.

Kemudian penyebab kedua dari resiko ini adalah pemotongan jam kerja oleh tenaga kerja itu sendiri dan inilah penyebab paling fatal dari pembengkakan biaya dan minimnya pencapaian target kerja aplikasi. Hal ini lebih disebabkan oleh kurangnya pengawasan dari Mandor selaku pengawas lapangan langsung dari kinerja tenaga kerjanya. Mandor seharusnya melakukan pengawasan secara melekat terhadap tenaga kerjanya. Maksud dari melekat yaitu mengawasi setiap detail pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerjanya. Tugas Mandor terkait dengan aplikasi TKKS ini seperti yang tercantum dalam Standar Operasional Prosedur BGA adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan apel pagi dengan tenaga kerja sekaligus melakukan checklist peralatan dan perlengkapan aplikasi.
- b. Mengatur pembagian hancak kerja tenaga aplikasi.
- c. Melakukan penentuan titik langsir dan jumlah TKKS pada tiap titik peletakan TKKS.
- d. Menghitung dan memastikan jumlah TKKS yang diterima telah sesuai dengan rencana aplikasi yang telah disusun sebelumnya.
- e. Melakukan cek terhadap hasil kerja tenaga kerja minimal 1 cek per hari.

- f. Melakukan checklist peralatan dan perlengkapan aplikasi sebelum tenaga kerja pulang kerja.
- g. Melaporkan prestasi kerja tenaga pemupukan di LHM.
- h. Mengikuti rapat kilat (briefing) dengan Assisten pada sore hari.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, dari delapan tugas Mandor tersebut, tugas yang tidak dilaksanakan adalah tugas poin d, e, dan f. Padahal ketiga tugas tersebut menjadi tolok ukur utama akan keberhasilan aplikasi TKKS. Jika tidak dilaksanakan, maka dapat dikategorikan sebagai penyimpangan aplikasi dan menjadi salah satu penyebab inefisiensi aplikasi TKKS.

Penjelasan di atas terkait dengan resiko keempat. Sesungguhnya tenaga kerja di kebun perlu diawasi setiap fase pekerjaannya untuk mencegah penyimpangan yang mungkin terjadi. Bukan berarti pejabat lapangan tidak memberi kepercayaan kepada tenaga kerjanya, namun di lapangan segala sesuatu yang tidak diprediksi sebelumnya dapat saja terjadi asalkan ada peluang.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan untuk aplikasi TKKS ini, peran Mandor dalam pengawasan tenaga kerja sangat kurang karena memang Mandor tersebut bukan Mandor khusus untuk aplikasi TKKS sehingga fokus kerjanya terpecah untuk tim kerja yang lain. Kondisi ini memberi peluang bagi tenaga kerja aplikasi untuk berbuat curang dalam bekerja. Jam kerja efektif pun dapat berkurang dari yang seharusnya 8 jam dengan alasan TKKS telah habis atau jam mulai kerja yang seharusnya pukul 06.00 sudah mulai bekerja mundur menjadi pukul 07.00. Seharusnya dengan jam kerja normal, yakni 8 jam kerja tenaga kerja memperoleh upah sebesar Rp 58.240. Namun dengan dilakukannya kecurangan ini, tenaga kerja bertujuan tetap memperoleh upah normal dengan jam kerja yang lebih singkat.

Terkait dengan hal di atas, para tenaga kerja baik aplikasi TKKS maupun kegiatan kerja kebun yang lainnya melihat kondisi ini sebagai peluang mereka untuk dapat meningkatkan penghasilan bulanan dan telah menjadi salah satu kebiasaan buruk tenaga kerja di SDME. Penyimpangan yang demikian jika terjadi dalam jangka panjang dapat menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi Estate dan perusahaan.

Resiko kelima dan keenam terkait dengan kemampuan tenaga kerja aplikasi TKKS dan pengarahan kerja yang diberikan sebelum aplikasi. Aplikasi TKKS walau tampak sepele sesungguhnya juga membutuhkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, pemahaman kondisi lapang dan keterampilan aplikasi itu sendiri. Seharusnya, tenaga kerja ini memperoleh pengarahan kerja atau bahkan pelatihan aplikasi TKKS yang memadai dari Asisten Divisi maupun Mandor sebelum diplotkan mengaplikasikan TKKS. Pengarahan atau pelatihan ini penting untuk memberikan gambaran aplikasi TKKS yang baik dan benar dan sekaligus untuk mencegah penyimpangan aplikasi di lapangan. Pengarahan kerja yang baik mampu menjangkau detil aplikasi TKKS yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja serta kendala-kendala yang mungkin timbul di lapangan seperti kendala cuaca, kondisi bahan dan lain-lain. Dengan demikian tenaga kerja dapat melaksanakan kinerja yang baik serta membuat keputusan yang tepat jika kendala tersebut benar-benar terjadi.

Pelatihan atau pengarahan lain yang baik untuk diadakan di Divisi II SDME adalah pelatihan atau pengarahan yang dapat meningkatkan moralitas kerja para tenaga kerja. Bagaimanapun baiknya pelatihan atau pengarahan mengenai teknis kerja di lapangan jika moral tenaga kerja yang digunakan tidak dibenahi maka peningkatan hasil kerja sulit untuk dicapai terutama dalam jangka panjang. Perusahaan memang akan mengeluarkan biaya yang lebih banyak untuk mengadakan kegiatan semacam ini, namun jika dilaksanakan sesungguhnya perusahaan telah menanamkan investasi jangka panjang terhadap moralitas kerja tenaga kerjanya.