

## **WORKLOAD ANALYSIS FUNSIONAL DAN MENTAL UNTUK JOB DESIGN**

Ressy Mardiyanti

Fakultas Psikologi Universitas Wijaya Putra Surabaya  
Jalan Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung Surabaya  
ressymardiyanti@uwp.ac.id

### **Abstract**

*This study aims to determine the workload and needs of employees as a basis for the company to run an efficiency program. Based on management's assessment at the beginning of PT. ABC stated that in East Java Bali Nusra (EJBN) total of employees is very high, but the opinion of the head of the region is not true. This study is an applied research specifically evaluation research. The research subjects were taken by cluster sampling technique. The research location is PT. ABC especially the EJBN region with a total of 23 employees, headquartered in Surabaya. From the research, it is known several things, namely the procedures for preparing / reviewing job descriptions, workloads and employee needs for each position. Some functions underload work, such as Marketing Coordinator, Courier, Customer Relation Officer (security), Health Service Admin. Some are in the normal criteria, including the functions of Marketing, Support / admin marketing, Engineer marketing, Finance & Treasury Support, computer support specialist, General Affair Coordinators, Drivers, Operational Coordinators, Customer Relation Officers (Bali, NTT, NTB, KAI, Janitor, etc.). The function that is in the overload criteria is in the Head of EJBN position, Treasury, Controllers, and Chief Financial Coordinator, Personal Recruiter, and Customer Relations Officer who handles Customer Service in one company. Based on these data, the researcher designed the intervention, namely making job design by means of job enrichment, job enlargement, and rotation.*

*Key Words : job design, job description, workload*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beban kerja dan kebutuhan pegawai sebagai dasar perusahaan menjalankan program efisiensi. Berdasarkan penilaian manajemen diawal PT. ABC menyatakan diwilayah *East Java Bali Nusra* (EJBN) sangat banyak jumlah karyawannya, akan tetapi pendapat kepala wilayah, hal tersebut tidak benar. Penelitian ini merupakan applied research khususnya *evaluation research*. Subyek penelitian diambil dengan teknik *cluster sampling*. Lokasi penelitian adalah PT. ABC khususnya wilayah EJBN dengan total pegawai sebanyak 23 orang, yang berkantor pusat di surabaya. Dari penelitian diketahui beberapa hal yaitu mengenai tata cara penyusunan/ review job description, beban kerja dan kebutuhan karyawan pada masing-masing jabatan. Beberapa fungsi mengalami underload pekerjaan yaitu *Marketing Coordinator, Courier, Customer Relation Officer* (Satpam), *Admin Health Service*. Beberapa berada pada kriteria normal, diantaranya fungsi *Marketing, admin/ support marketing, engineer marketing, Finance & Treasury Support, General Affair Coordinator, Driver, Operational Coordinator, Customer Relation Officer* (Bali, NTT, NTB, KAI, Janitor, dll). Fungsi yang berada pada kriteria overload ada di jabatan *Head of EJBN, Treasury, Controllers, and Chief Financial Coordinator, Personal Recruiter, dan Customer Relation Officer* yang menangani *Customer Service* disalah satu perusahaan. Berdasarkan data tersebut, maka peneliti membuat rancangan intervensi yaitu membuat job design dengan cara *job enrichment, job enlargement, dan rotasi*.

Kata Kunci : analisis pekerjaan, desain pekerjaan, deskripsi pekerjaan

### **Pendahuluan**

Banyak unsur yang berperan dan mendukung dalam suatu organisasi/ perusahaan. Salah satu unsur utama pendukung tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) yang padat karya dan berkualitas tinggi. Sumber daya manusia sendiri merupakan entitas organisasional yang harus dirancang dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Disebuah organisasi/ perusahaan terdapat suatu kebutuhan untuk melakukan pembagian kerja

diantara anggotanya dan kemudian melakukan koordinasi diantara berbagai departemen, unit kerja, atau kelompok-kelompok yang berbeda-beda. Jumlah tenaga kerja menjadi hal terpenting yang diperhatikan oleh perusahaan, yang berdampak langsung terhadap beban biaya personel. Beban gaji karyawan merupakan salah satu beban usaha yang cukup besar dan permanen. Seperti yang terlihat pada kondisi PT. ABC wilayah *East Java Bali Nusra* (EJBN) yang dinilai oleh manajemen pusat terlalu

banyak karyawannya. Namun kepala wilayah operasional mengatakan bahwa para karyawannya telah sesuai dan telah terbagi dalam berbagai pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan. Akan tetapi kepala wilayah pun tidak pernah tahu waktu kelonggaran yang mereka punya, sehingga ia pun tidak bisa melihat efektifitas aktifitas karyawannya.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perhitungan waktu dan kebutuhan tenaga kerja untuk masing-masing jabatan. Hal tersebut dapat dilihat dengan melakukan perhitungan beban kerja pada setiap elemen-elemen pekerjaannya berdasarkan waktu normalnya. Setiap tugas pada masing-masing jabatan mempunyai beban yang mendasari pekerjaan dan membuat berbeda antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain. Kesesuaian beban kerja yang diatur dan ditargetkan manajemen merupakan sesuatu yang penting. Kelebihan maupun kekurangan beban kerja dapat memicu timbulnya stres kerja dan menimbulkan kerugian bagi organisasi.

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan formasi dari pekerja. Beban kerja merupakan sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam suatu rata-rata pegawai. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya dan bagaimana kondisinya kerjanya (Dessler, 2012). Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah daftar tertulis mengenai tugas, tanggung jawab dari posisi/jabatan yang diperoleh melalui analisis pekerjaan.

Pengukuran beban kerja bukan hanya bermanfaat dalam menata organisasi melainkan dapat digunakan dalam menentukan jumlah pegawai. Penggunaan pengukuran beban kerja dapat mempermudah dalam penetapan jumlah pegawai. Salah satu manfaat atau kegunaan dari penganalisaan beban kerja yaitu menyempurnakan (*redesign*) struktur organisasi. Hasil dari analisa beban kerja antara lain dapat menggabungkan 2 jabatan atau lebih menjadi 1 jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 jabatan atau lebih, atau menciptakan jabatan baru, inilah yang disebut dengan desain pekerjaan. Pengukuran beban kerja bukan hanya dilakukan secara fisik, akan tetapi juga dilakukan secara psikologis dengan menggunakan metode NASA-TLX. NASA-TLX merupakan suatu metoda pengukuran subjektif untuk mengetahui beban kerja mental pekerja dalam melakukan pekerjaan. Model ini dikembangkan oleh badan penerbangan dan ruang angkasa Amerika Serikat (NASA-Ames Research Center). NASA-Task Load Index adalah prosedur rating multi dimensional,

yang membagi workload atas dasar rata-rata pembebanan enam (6) subskala. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana kondisi beban kerja mental karyawan PT. ABC, dimana karyawan yang berjumlah 23 orang diminta untuk menangani 2019 tenaga *outsourcing* yang tersebar di *East Java Bali Nusra*. Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi (Adawiyah & Sukmawati, 2016). Setiap pekerja memiliki tugas (*job description*) yang berbeda-beda, dan setiap pekerjaan akan menghasilkan beban kerja tersendiri. Beban kerja merupakan istilah yang digunakan untuk menyebut harga atau *cost* dari pencapaian suatu target kegiatan. Setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun mental pekerja yang menerima beban kerja tersebut agar tidak terjadi kelelahan (Hart dalam Ramadhan, Tama, Ph, dan Yanuar, 2014).

Hasil deskripsi jabatan merupakan dasar utama bagi analisa formasi jabatan dan hasil analisis beban kerja berupa analisis kebutuhan pegawai. Dari hasil tersebut maka dapat diketahui apakah suatu jabatan dapat digunakan untuk mendesain dan *redesign* pekerjaan (*job design*). Desain pekerjaan (*job design*) merupakan upaya mengatur pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif. Desain pekerjaan dapat pula dimaksudkan sebagai fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Informasi dalam desain pekerjaan akan membantu dalam membuat struktur pekerjaan menjadi lebih tertata, sehingga dapat digunakan untuk menata pekerjaan masing-masing jabatan.

Evaluasi tentang sumber daya manusia harus segera dilakukan agar dapat sejalan dengan arah perencanaan pengembangan bisnis. Hasil kajian akan didapat kuantitas, kualitas, dan alokasi penempatan personil yang diperlukan. Perencanaan ketenagaan tersebut juga menganalisis *job title, job description* yang tetap dan optimal. Kondisi ini yang mendasari peneliti untuk mengkaji jumlah optimal kebutuhan tenaga kerja di perusahaan. Hasil analisa dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk menata organisasi sesuai kebutuhan penyelesaian tugas-tugas yang diemban. Pengukuran beban kerja ini merupakan penelitian/ kajian guna mendapatkan gambaran pelaksanaan kerja atau banyaknya deskripsi tugas yang harus dilakukan oleh suatu organisasi. Dugaan sementara yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa jumlah karyawan yang ada di PT. ABC telah sesuai.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan applied research khususnya evaluation research, yaitu penelitian yang biasanya digunakan oleh organisasi dengan tujuan mengetahui apakah suatu program, cara kerja, kampanye pemasaran, kebijakan dan lainnya sudah dijalankan/ dilakukan atau belum. Pada penelitian evaluasi, peneliti dapat memulai penelitian ditengah suatu proses kegiatan yang sedang berlangsung. Secara umum, penelitian evaluasi ingin menjawab pertanyaan sampai sejauh mana suatu program telah tercapai sesuai dengan yang ditetapkan atau digariskan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa struktur organisasi, serta deskripsi pekerjaan, dan data primer berupa data survei, observasi serta wawancara.

Lokasi penelitian perusahaan pengelola jasa outsourcing yang tersebar diseluruh Indonesia, yang mana tersebar di beberapa area tugas yaitu wilayah kerja Medan, Palembang, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Kalimantan dan Makasar, serta Jawa Timur dan Bali Nusa Tenggara. Subyek penelitian diambil dengan menggunakan teknik *cluster sampling*, yaitu teknik sampling daerah yang digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, untuk menentukan pekerja mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini diambil sebanyak 23 tenaga pengelola outsourcing yang bertugas di wilayah jawa timur dan bali nusra (EJBN), yang kantor pusatnya berada di surabaya. Latar belakang pendidikan subjek penelitian mulai SMU/SMK, D3, sampai S1. subjek ditentukan oleh atasan pada masing-masing jabatan sesuai ketentuannya. Adapun syarat penentuan partisipan adalah sebagai berikut:

1. Telah bekerja di PT. Personel Alih Daya minimal selama 1 tahun. Hal ini dikarenakan agar data yang didapat dapat lebih akurat, dengan asumsi bahwa responden yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun akan lebih mengerti dan memahami pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat menjabarkan dan menjelaskan pekerjaannya secara lebih terperinci terutama dalam pengisian elemen-elemen pekerjaan yang akan dilakukan pada masing-masing jabatan.
2. Memiliki keterampilan dalam kategori normal. Yang dimaksud dengan keterampilan normal adalah memiliki kecepatan kerja rata-rata atau tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat serta kemampuan dalam kategori rata-rata. Hal ini dikarenakan pengukuran waktu kerja ditujukan untuk mendapatkan waktu penyelesaian

pekerjaan dalam kondisi normal (wajar) sehingga hasil yang diperoleh merupakan hasil yang standart.

Variabel yang akan diamati/ diukur dalam penelitian ini adalah :

1. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*) yaitu deskripsi tentang tanggung jawab dan wewenang untuk suatu jabatan. Umumnya juga menyatakan suatu tujuan dan hubungan-hubungan dengan atasan-bawahan. Meliputi tugas-tugas dan bahkan juga standar pekerjaan. Deskripsi jabatan yang lengkap mencakup informasi identifikasi jabatan, wewenang, tanggung jawab tugas, dan sarana serta prasarana membantunya dalam bekerja, pegangan kerja untuk mengetahui pedoman apa saja yang dipegangnya selama bekerja, kondisi kerja dan spesifikasi jabatan.
2. Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) yaitu mengidentifikasi dan menganalisis pekerjaan berdasarkan waktu kerja pemangku jabatan yang diikuti dengan identifikasi jumlah karyawan maupun tipe-tipe karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Desain Pekerjaan (*Job Design*) yaitu fungsi penetapan kegiatan kerja seseorang individu pada suatu jabatan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memnuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan.

Untuk memperoleh temuan dan interpretasi data yang absah (*trustworthiness*) maka perlu adanya upaya melakukan pengecekan data atau pemeriksaan data yang didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria (Moleong, 2014) yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

### a. Kredibilitas Data

Kriteria ini digunakan dengan maksud data dan informasi yang dikumpulkan peneliti harus mengandung nilai kebenaran (*valid*). Menurut Moleong, 2014, kredibilitas dimaksudkan untuk merangkum bahasan menyangkut kualitas penelitian. Kredibilitas studi kualitatif terletak pada keberhasilannya mencapai maksud mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan setting, proses, kelompok sosial atau pola interaksi yang kompleks. Adapun untuk memperoleh keabsahan data, Moleong merumuskan beberapa cara, yaitu:

- 1) perpanjangan keikutsertaan,
- 2) ketekunan pengamatan,

- 3) triangulasi,
- 4) pengecekan sejawat,
- 5) kecukupan referensial,
- 6) kajian kasus negatif, dan
- 7) pengecekan anggota.

Dari ketujuh cara tersebut, peneliti hanya menggunakan dua cara yang disesuaikan dengan tujuan penelitian, dua cara tersebut adalah sebagai berikut:

**Pertama**, triangulasi (Moleong, 2014) yaitu merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan melakukan pengecekan atau perbandingan terhadap data yang diperoleh dengan sumber atau kriteria yang lain diluar data itu, untuk meningkatkan keabsahan data. Denzin mengatakan empat uji triangulasi data yaitu: triangulasi sumber, metode, peneliti, dan teori. Pada penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah: a) triangulasi sumber, yaitu dengan cara membandingkan apa yang dikatakan oleh subyek dengan yang dikatakan informan dengan maksud agar data yang diperoleh dapat dipercaya karena tidak hanya diperoleh dari satu sumber saja yaitu subyek penelitian, tetapi juga data diperoleh dari beberapa sumber lain seperti teman dekat subyek. b) triangulasi metode, yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Dalam hal ini peneliti berusaha mengecek kembali data yang diperoleh melalui wawancara.

**Kedua**, menggunakan bahan referensi yaitu referensi yang utama berupa buku-buku psikologi kepribadian yang berkaitan dengan konsep diri. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh memiliki dukungan dari teori-teori yang telah ada.

**b. Ketegasan/ kepastian (confirmabilitas)**

Kriteria ini digunakan untuk mencocokkan data observasi dan data wawancara atau data pendukung lainnya. Dalam proses ini temuan-temuan penelitian dicocokkan kembali dengan data yang diperoleh lewat rekaman atau wawancara. Apabila diketahui data-data tersebut cukup koheren, maka temuan penelitian ini dipandang cukup tinggi tingkat confirmabilitasnya. Untuk melihat confirmabilitas data, peneliti meminta bantuan kepada para ahli terutama kepada para pembimbing. Pengecekan hasil dilakukan secara berulang-ulang serta dicocokkan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur beban kerja mental mengadopsi dari skala

beban kerja mental, biasanya disebut dengan NASA-TLX dengan skor pembobotan dan rating terhadap 6 skala. Hancock dan Meshkati (dalam Hendrawan, Ansori, & Hidayat, 2013) menjelaskan langkah-langkah dalam pengukuran beban kerja mental dengan menggunakan metode NASA-TLX, yaitu:

- a. Penjelasan indikator beban mental yang akan diukur

Terdapat 6 indikator yang diukur dalam metode NASA TLX yaitu dapat dilihat indikator tersebut pada Tabel 1.

Tabel 1  
Indikator Beban Kerja Mental

Skala	Rating	Keterangan
<i>Mental Demand</i> (MD)	Rendah, Tinggi	Seberapa besar aktivitas mental dan perceptual yang dibutuhkan untuk melihat, mengingat dan mencari. Apakah pekerjaan tersebut mudah atau sulit, sederhana atau kompleks, longgar atau ketat .
<i>Physical Demand</i> (PD)	Rendah, Tinggi	Jumlah aktivitas fisik yang dibutuhkan (misal mendorong, menarik, mengontrol putaran, dan lain-lain)
<i>Temporal Demand</i> (TD)	Rendah, tinggi	Jumlah tekanan yang berkaitan dengan waktu yang dirasakan selama elemen pekerjaan berlangsung. Apakah pekerjaan perlahan atau santai atau cepat dan melelahkan
<i>Performance</i> (OP)	Tidak tepat, Sempurna	Seberapa besar keberhasilan seseorang di dalam pekerjaannya dan seberapa puas dengan hasil kerjanya
<i>Frustration Level</i> (FR)	Rendah, tinggi	Seberapa tidak aman, putus asa, tersinggung, terganggu,

		dibandingkan dengan perasaan aman, puas, nyaman, dan kepuasan diri yang dirasakan.
<i>Effort</i> (EF)	Rendah, tinggi	Seberapa keras kerja mental dan fisik yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

b. Pembobotan

Pada tahap pembobotan responden/pekerja diminta untuk membandingkan dua dimensi yang berbeda dengan metode perbandingan berpasangan. Total perbandingan berpasangan untuk keseluruhan dimensi (6 dimensi) yaitu 15. Jumlah tally untuk masing-masing dimensi inilah yang akan menjadi bobot dimensi (Widyanti, Johnson, & Waard, 2010).

c. Pemberian Rating

Menurut Susetyo, Simanjuntak, & Wibisono, (2012) pada tahap peringkat (*rating*) pada masing-masing deskriptor diberikan skala 1-100, kemudian karyawan akan memberikan skala sesuai dengan beban kerja yang telah dialami dalam pekerjaannya.

d. Interpretasi Hasil Nilai Skor

Menurut Widyanti et al., (2010), skor akhir beban mental NASA-TLX diperoleh dengan mengalikan bobot dengan rating setiap dimensi, kemudian dijumlahkan dan dibagi 15.

Berdasarkan penjelasan Hart dan Staveland dalam Hendrawan et al., (2013) dalam teori Nasa-TLX, skor beban kerja yang diperoleh dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel 2

Kategori beban kerja mental

Rentang Nilai	Kategori
Nilai skor > 80	Tinggi
Nilai skor 50-70	Sedang
Nilai < 50	Ringan

Sedangkan beban kerja fisiologis menggunakan teknik perhitungan harian dan kelonggaran, sehingga bisa terlihat lebih jelas prosentase beban kerjanya. Pengkategorian beban kerja dilihat dengan cara:

Tabel 3

Kategori beban kerja Hasil Penelitian

Rentang Nilai	Kategori
$X < (\text{mean} - \text{SD})$	Rendah
$(\text{mean} - \text{SD}) < X < (\text{mean} + \text{SD})$	Sedang

$(\text{mean} + \text{SD}) < X$	Tinggi
---------------------------------	--------

Berdasarkan hasil yang diperoleh didapat data sebagai berikut:

Tabel 4

Temuan Penelitian

Data	Hasil
1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	Prosentase perbandingannya yaitu laki-laki 69.57% dan perempuan 30.43%.
2. Karakteristik responden berdasarkan usia	Mayoritas berusia antara 31-40 tahun sebanyak 60,88%, dan yang lain terbesar rata dengan prosentase 13,04% direntang 19-30 tahun, 41-50 tahun, 51-60 tahun
3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	Mayoritas bergelar sarjana, sebanyak 73,91%, dan SMA sebesar 26,09%
4. Karakteristik masa kerja	8,69% masa kerja kurang dari 1 tahun, 21,74% memiliki masa kerja antara 1-5 tahun, 56,52% masa kerja 6-8 tahun, dan 8,69% memiliki masa kerja 11-15 tahun.

Hasil penelitian pada tahap asesmen diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 5

Hasil asesmen

Data	Hasil
1. Tahap persiapan	Melakukan pengkajian ulang terhadap deskripsi pekerjaan pada masing-masing jabatan di PT. ABC, khususnya di wilayah operasional EJBN. Ada 23 Jabatan yang akan dikaji ulang deskripsi pekerjaannya.
2. Tahap pelaksanaan	Memberikan <i>form</i> pengisian deskripsi pekerjaan kepada seluruh pemegang jabatan. Peneliti memberikan <i>form</i> deskripsi pekerjaan dengan memberikan petunjuk pengisian

3. Tahap analisis	Disesuaikan dengan Dictionary Occupational of Title dalam penamaan jabatan dan penyusunan deskripsi pekerjaan. Seluruh jabatan belum terstruktur dalam penyusunan deskripsi pekerjaan dan penamaannya	deskripsi pekerjaan dilakukan oleh atasan langsung pemangku jabatan sebanyak 23 jabatan
4. Tahap evaluasi	Usulan deskripsi pekerjaan jabatan yang baru, maka diperlukan evaluasi atas usulan deskripsi pekerjaan yang telah dibuat. Pengevaluasian usulan	Hasil Analisis atau pengolahan data beban kerja fungsional, beban kerja mental dan kebutuhan pegawai sebagai berikut:

Tabel 6  
Perhitungan beban kerja

No	Jabatan	Faktor kelonggaran	Beban kerja fungsional	Kriteria beban kerja fungsional	Beban kerja mental	Kriteria beban kerja mental	Kebutuhan pegawai
1	Head Of EJB	19	115.23%	Overload	94.00	Tinggi	0.078
2	koordinator marketing	13	47.59%	Underload	52.00	Sedang	0.030
3	Enginer Marketing	49.5	103.65%	Normal	87.33	Tinggi	0.112
4	Supprot/ Admin Marketing	16	63.21%	Normal	85.33	Tinggi	0.041
5	Marketing	16	73.21%	Normal	83.33	Tinggi	0.048
6	Treasurers, Controllers, and Chief Financial coordinator	20.5	105.31%	Overload	74.00	Sedang	0.072
7	Finance & Treasury Support	19	71.98%	Normal	71.33	Sedang	0.048
8	Computer Support Specialist/ IT	20	58.44%	Normal	72.67	Sedang	0.040
9	General Affair Coordinator	13	76.25%	Normal	78.00	Sedang	0.048
10	Personal Recruiter	23	154.22%	Overload	86.00	Tinggi	0.109
11	Courier	36	44.59%	Underload	62.00	Sedang	0.038
12	Customer Relation Officer	16	59.98%	Normal	61.33	Sedang	0.039

No	Jabatan	Faktor kelonggaran	Beban kerja fungsional	Kriteria beban kerja fungsional	Beban kerja mental	Kriteria beban kerja mental	Kebutuhan pegawai
13	Driver	16	72.22%	Normal	64.00	Sedang	0.047
14	Admin Health Servicee	16	55.68%	Underload	64.00	Sedang	0.036
15	Operational Coordinator	13	80.06%	Normal	72.67	Sedang	0.050
16	Customer Relation Officer (Bali)	20	90.00%	Normal	60.67	Sedang	0.061
17	Customer Relation Officer (Bali)	14	72.55%	Normal	75.33	Sedang	0.046
18	Customer Relation Officer (NTT)	16	95.78%	Normal	74.67	Sedang	0.062
19	Customer Relation Officer	49.5	98.75%	Normal	61.33	Sedang	0.107
20	Customer Relation Officer	14	89.44%	Normal	74.67	Sedang	0.057
21	Customer Relation Officer	14	85.67%	Normal	72.67	Sedang	0.054
22	Customer Relation Officer (NTB)	16	97.51%	Normal	90.67	Tinggi	0.063
23	Customer Relation Officer	26	110.00%	Overload	72.67	Sedang	0.081

Berdasarkan skor yang diperoleh, dapat diketahui bahwa 6 orang (26,09%) karyawan memiliki beban kerja mental yang tinggi, dan 17 orang (65,22%) memiliki beban kerja mental sedang. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan pada wilayah EJBN memiliki beban kerja mental pada tingkat sedang. Karyawan yang memiliki tingkat beban kerja mental berat sebagian besar berada pada bagian *Head of Branch, marketing teknik, marketing staff, CRO Bali, Support Marketing & Collection, dan bagian personal recruiter*. Aspek Effort (EF) yang memiliki prosentase cukup banyak. Hal ini menunjukkan seberapa besar aktivitas mental dan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai performansi yang diinginkan, menjadi faktor utama dalam beban mental. Pada PT XYZ, pekerja harus mampu menangani setiap keluhan, menjalin relasi social,

dan mempersiapkan segala sesuatunya secara mandiri.

Tabel 7  
Perbandingan Elemen Skor NASA TLX

Faktor	Jumlah Skor	%
MD	5160	20.35
PD	1840	7.26
TD	4060	16.01
PO	6220	24.53
EF	6320	24.92
FR	1760	6.94

Hal inilah yang membuat aspek effort merupakan aspek yang paling mempengaruhi beban kerja mental. Aspek lain yang memiliki persentase cukup tinggi yaitu aspek *performance* dan *mental*

demand. Aspek *performance* menunjukkan seberapa besar keberhasilan seseorang di dalam pekerjaannya dan seberapa puas dengan hasil kerjanya. Aspek *mental demand* menunjukkan seberapa besar aktivitas mental dan perseptual (seperti melihat, mengingat, mencari) yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.

Jika melihat prosentase beban kerja, dapat dilihat bahwa 17,39% pekerja berada di area overload dan 13,04% memiliki beban kerja underload dan sisanya 69,56% berada di kategori normal. Dari sini dapat dilihat bahwa rata-rata para karyawan telah memiliki beban kerja normal. Namun jika melihat kebutuhan pegawai, maka masih perlu adanya evaluasi. Skor yang jauh dari angka 1, maka pekerjaannya bisa digabungkan di dengan fungsi lain.

**Diskusi**

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja karyawan berada pada kategori normal, sehingga bisa dikatakan bahwa tidak banyak yang mengalami underload pekerjaan, sehingga jumlah pegawaiupun sebenarnya mencukupi. Namun bila dilihat dari perhitungan kebutuhan pegawai, banyak yang masih jauh nilainya dari angka satu. Hal ini menunjukkan bahwa sebetulnya beberapa pekerjaan bisa digabungkan dengan pekerjaan lain dan cukup bisa di lakukan oleh satu karyawan saja.

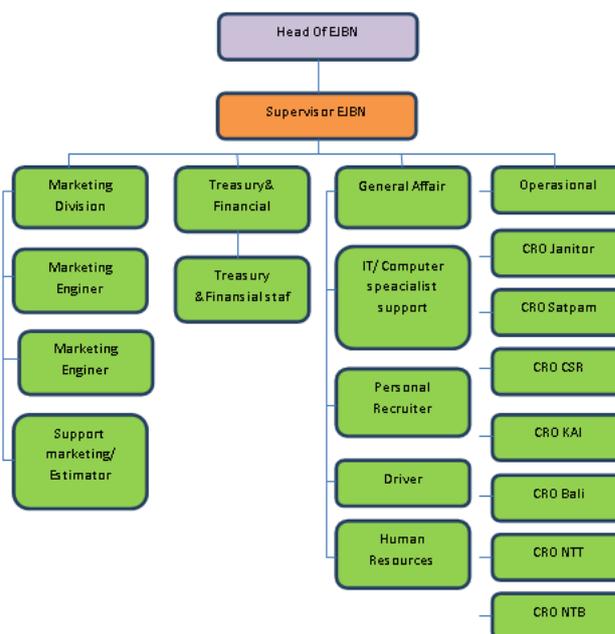
Jika melihat skor beban kerja mental yang dialami individu dipengaruhi oleh kuatnya tekanan dan tuntutan pekerjaan yang ditanggung oleh karyawan. Kontribusi yang diberikan oleh beban kerja fungsional penelitian ini cukup besar terhadap beban kerja mental yang dialami oleh karyawan, apabila beban kerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan, maka beban kerja mental yang dialami juga tinggi dan dapat menyebabkan ketegangan yang berlarut. Pernyataan tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ospazuk pada tahun 2006 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tekanan kerja yang tinggi sehingga timbul stress dalam bekerja dengan tingkat kesejahteraan dan kepribadian pada perawat dan pelajar psikologi. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Smet dalam (Anggraeni & Jannah, 2014) mengenai empat faktor yang dapat mempengaruhi individu untuk mereduksi ketegangan akibat beban kerja yang dialaminya. Adapun faktor-faktor tersebut diantaranya dapat berasal dari kondisi individu itu sendiri seperti usia, tahap kehidupan, jenis kelamin, faktor genetik, intelegensi, pendidikan, temperamen, suku, kebudayaan, status ekonomi dan keadaan fisiknya. Faktor kedua berupa kepribadian, dan faktor yang

ketiga adalah sosial kognitif yang mencakup dukungan sosial, jaringan sosial dan kendali diri. Faktor yang keempat berupa hubungan dengan lingkungan sosial.

Jika melihat skor kebutuhan pegawai, maka dapat dilakukan desain ulang organisasi dengan mengurangi beberapa fungsi, dan merubah struktur organisasi sesuai kebutuhan, seperti terlihat dibawah ini :

Tabel 8  
Kebutuhan karyawan

No	Fungsi	Kebutuhan Pegawai
1	Head of EJBN	1
2	Supervisor EJBN	1
3	Marketing	3
4	Treasurry & Finansial	1
5	Human Resources	1
6	IT/ Computer Spesialist	1
7	Driver	1
8	Customer Relation Officer	7
9	Personal Recruiter	1



**Kesimpulan**

Kesimpulan yang didapatkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Penyusunan Job Description : dimulai dari pembetulan penamaan jabatan. Seluruhnya disesuaikan dengan standart Dictionary Occupational Title (DOT). Masing-masing pemangku jabatan mendapatkan job description

yang telah distandarisasi dan disetujui manajemen. Dimana kedepannya digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan kerja dan digunakan sebagai indicator penilaian

2. Perhitungan beban kerja : diketahui beberapa jabatan overload dan underload. Perhitungan menggunakan metode beban waktu, dan mental menggunakan metode NASA-TLX. Beberapa fungsi yang underload yaitu *Marketing Coordinator, Courier, Customer Relation Officer* (Satpam), *Admin Health Service*. Selain itu ada beberapa berada pada kriteria normal, diantaranya fungsi *Marketing, admin/ support marketing, engineer marketing, Finance & Treasury Support, General Affair Coordinator, Driver, Operational Coordinator, Customer Relation Officer* (Bali, NTT, NTB, KAI, Janitor, dll). Fungsi yang berada pada kriteria overload ada di jabatan *Head of EJBN, Treasury, Controllers, and Chief Financial Coordinator, Personal Recruiter, dan Customer Relation Officer* yang menangani *Customer Service* disalah satu perusahaan. Sedangkan beban kerja mental yang tinggi di fungsi *head of EJBN, engineer marketing, personal recruiter, Marketing, Support Marketing dan CRO NTB*.
3. Kebutuhan Pegawai : berdasarkan perhitungan maka diperoleh jumlah kebutuhan pegawai seperti terlihat dalam tabel 8
4. Desain pekerjaan: menata ulang posisi dan pegawai yang ada PT. Personel Alih Daya EJBN.

### Saran

Saran yang dapat diberikan oleh tim peneliti selanjutnya maupun untuk pihak-pihak yang terkait didalamnya antara lain bagi responden/ pemangku jabatan dapat menerima hasil penelitian dan usulan intervensi yang diberikan, sehingga dapat memacu dan mengembangkan potensi dalam diri masing-masing. Responden dapat menjalankan kerja lebih terarah dan foku, sehingga memudahkan dan mengerti alur pekerjaan dan koordinasi. Bagi pihak perusahaan dalam melakukan penerimaan karyawan seharusnya melakukan analisa kebutuhan pegawai. Perusahaan harus memiliki job description sehingga memudahkan menentukan kebutuhan pegawai. Bagi penelitian lanjutan dapat melakukan penyusunan indicator penilaian baik itu berdasarkan KPI atau yang lainnya dan dapat lanjut dalam penyusunan carier path

### Daftar Pustaka

Adawiyah, W., & Sukmawati, A. (2016). Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada

(Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 4(2), 128.  
<https://doi.org/10.29244/jmo.v4i2.12619>

Anggraeni, T. P., & Jannah, M. (2014). Hubungan antara Psychological Well-Being dan Kepribadian Hardiness dengan Stres pada Petugas Port Security, 3(2), 1–5.

Dessler, G. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Retrieved from <https://www.scribd.com/doc/77297113/BUK-U-MSDM-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-human-Resource-Management>

Hendrawan, B., Ansori, M., & Hidayat, R. (2013). Pengukuran dan Analisis Beban Kerja Pegawai Bandara Hang Nadim. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 55–67.

Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (L. J. Moleong, Ed.) (Edisi Revi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Ramadhan, R., Tama, I. P., Ph, D., & Yanuar, R. (2014). Analisa Beban Kerja Dengan Menggunakan Work Sampling dan NASA - TLX Untuk Menentukan Jumlah Operator ( Studi Kasus : Pt Xyz ). *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 2(5), 964–973.

Susetyo, J., Simanjuntak, R. A., & Wibisono, R. C. (2012). Task Load Index ( Tlx ) Terhadap Stres Kerja, (November), 75–82.

Widyanti, A., Johnson, A., & Waard, D. De. (2010). Pengukuran Beban Kerja Mental Dalam Searching Task Dengan Metode Rating Scale Mental Effort (RSME). *J@ti Undip*, V(1), 1–6.  
<https://doi.org/10.12777/jati.5.1.1-6>