

**Pemetaan Beban Kerja dan Perancangan Kerja di Departemen Kredit Pada
PT. Bank X Pusat Surabaya**

Arini Safitri

Magister Profesi Psikologi Universitas Surabaya
ariniarien21@gmail.com

Dr. A. J. Tjahjoanggoro, M.Si, Psikolog

Magister Profesi Psikologi Universitas Surabaya

Drs. V. Heru Hariyanto, M.Si, Psikolog

Magister Profesi Psikologi Universitas Surabaya

Abstrak—Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan efisien secara kuantitatif sangatlah penting diketahui oleh pihak manajemen, khususnya Departemen *Human Resource Development* (HRD). PT. Bank X sebagai Bank yang mendapatkan predikat Bank Devisa dan berfokus pada segmen ritel ini sedang melakukan pembenahan dalam sistem SDM. Maka dari itu, dilakukanlah penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui beban kerja dan alokasi beban kerja yang sesuai untuk masing-masing jabatan. Desain dalam penelitian ini adalah *mixed methods design* yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Subjek dalam penelitian ini yaitu sebanyak 10 *job title* yaitu pemangku jabatan pada Departemen Kredit. Teknik yang digunakan dalam pengukuran adalah teknik pengukuran cara langsung menggunakan wawancara. Dalam penelitian ini, selain perhitungan secara objektif dengan berdasarkan pada beban kerja pada tugas setiap jabatan, juga akan dilakukan pengukuran beban kerja secara subjektif dengan NASA-TLX. Hasil beban kerja fisik yang didapatkan sebagian besar berada di atas normal (*overload*), yaitu dengan rata-rata nilai persentase sebesar 228,5%. Sedangkan untuk beban kerja mental sebagian besar termasuk dalam kategori sedang. Rancangan intervensi akan dibuat berdasarkan hasil beban kerja fisik secara objektif dan juga mempertimbangkan hasil beban kerja secara subjektif yaitu dengan melakukan *job redesign*.

Kata Kunci :Beban Kerja Fisik, Beban Kerja Mental, NASA-TLX, *Overload*, *Underload*, *Job Design*

Abstrack - Human Resources (HR) is an effective and efficient manner is crucial quantitatively known by the management, in particular the Ministry of Human Resource Development (HRD). PT. Bank X as the Bank achieved the Foreign Exchange Bank and focused on the retail segment is currently reforming the system SDM. Maka of it, conducted this study in order to determine the workload and workload allocation that is appropriate for each position. Design of this research is mixed methods design that is qualitative methods and methods

kuantitatif. Subjek in this study as many as 10 job title that is acting on the Department Kredit. Teknik used in measurement is a measurement technique using the direct method wawancara. Dalam this study, in addition to the calculation objectively based on the workload at each office tasks, as well as the workload will be measured subjectively by the NASA-TLX. Results obtained physical workload largely above normal (overload), with an average value of percentage of 228.5%. As for the mental workload largely included in the medium category. The design of interventions will be made based on the results of objective physical work load and also consider the results of subjective workload by performing the job redesign.

Key Word : *Physical workload, mental workload, NASA-TLX, Overload, Underload, Job Design*

PENDAHULUAN

Persaingan perbankan di Indonesia pada saat ini sangat ketat, hal ini terlihat dengan masuknya Bank-bank asing ke Indonesia, ditambah lagi masalah kondisi perekonomian global yang belum membaik akibat krisis di Eropa dan Amerika, dengan demikian perbankan di Indonesia akan mengalami tantangan besar diantaranya seperti kenaikan risiko kredit, perlambatan pertumbuhan usaha, tertekannya margin bunga bersih, masalah regulasi, sumber daya manusia dan peningkatan biaya operasional. Fenomena di atas tidak menutup kemungkinan juga dialami oleh PT. Bank X yang didirikan pertama kali pada tanggal 06 November 1989. Pertama kali beroperasi pada tanggal 31 Agustus 1990 dengan kantor pusat di Jl. Pemuda Surabaya dan pada tahun 1995, Bank X memperoleh predikat sebagai Bank Devisa. Sejalan dengan perkembangan perbankan di Indonesia, Bank X menetapkan diri menjadi “Bank Dengan Fokus Pada Segmen Ritel”. Seiring dengan perkembangan usaha, Bank X secara bertahap telah mengembangkan jaringan usaha ke berbagai kota besar di Indonesia dan pada tahun 2002 merelokasi Kantor Pusat ke Jl, Basuki Rachmat Surabaya. Saat ini Bank X memiliki 11 Kantor Cabang, 27 Kantor Cabang Pembantu, 11 Kantor Kas dan 46 mesin ATM yang berlokasi di 11 kota besar di Indonesia, seperti: Surabaya, Jakarta, Semarang, Denpasar, Medan, Bandung, Makasar, Malang, Solo, Purwokerto, dan Palembang serta memiliki kurang lebih 800 karyawan.

Salah satu tantangan di atas yaitu masalah Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan permasalahan penting bagi *Department Human Resource Development* (HRD) di Bank Maspion untuk dapat mengefektifkan dan

mengefisienkan sumber daya manusia. Menurut pihak manajemen pengalokasian sumber daya manusia dengan berdasarkan metode pengukuran yang kuantitatif masih belum pernah dilakukan di Bank X. Kepala Divisi HRD *Strategy* Bank X mengungkapkan bahwa dari 4 departemen yang terdapat di Bank X yaitu terdiri dari Departemen Operasional, Departemen Kredit, Departemen Kepatuhan, dan Departemen Marketing, Departemen Kredit merupakan salah satu *core* bagi Bank X, dimana dana yang dibutuhkan untuk kredit sangat besar dibandingkan dengan yang lain. Hal ini didukung dengan seiring membaiknya kinerja perekonomian domestik selama tahun 2012 serta ditopang dengan struktur permodalan yang kuat, pertumbuhan kredit Perseroan pada Tahun 2012 mencapai 40,35% dari Rp 1.917.614 juta pada akhir tahun 2011 menjadi Rp 2.691.286 juta atau melampaui rata-rata perbankan nasional sebesar 23,10%, dengan peningkatan tersebut kredit memberikan kontribusi sebesar 93,14% dari jumlah aset produktif serta 79,08% dari jumlah aset Bank per akhir tahun 2012. Maka dari itu, sangat diperlukan efisiensi sumber daya manusia untuk keseimbangan antara target bisnis dari Bank X dengan kebutuhan SDM.

Efisiensi dalam bidang SDM ini terkait dengan beban kerja yang harus ditanggung dalam suatu unit organisasi dalam suatu organisasi, untuk melakukan efisiensi dalam bidang SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan membuat suatu analisis yang tepat terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi dan beban kerja yang ditimbulkan ataupun dengan lebih mengoptimalkan jumlah karyawan agar melakukan aktivitas pekerjaannya secara tepat (Arsi & Partiw, 2012). Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi (Adawiyah & Sukmawati, 2013). Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Hasibuan, 2003).Efisiensi dalam bidang SDM juga berkaitan dengan aktivitas kerja dan waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan *Job Description* yang diberikan oleh pihak manajemen (Singgih & Dewita, 2001). Uraian pekerjaan (*job description*) akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang *job holder* yang memegang jabatan tersebut. Uraian

pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang *job holder* kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak selesai, dan bahkan *job holder* bersangkutan akan menjadi *overload* (Hasibuan, 2005).

Hendrawan, Ansori, dan Hidayat (2008), menyatakan bahwa pada dasarnya aktivitas manusia dalam suatu struktur sistem kerja tidak hanya berupa kerja fisik, namun juga terdapat kerja mental. Pada Bank Maspion, terutama Departemen Kredit (*back office*) sebagian besar aktivitas kerja yang dilakukan lebih bersifat administratif. Hal ini dapat diasumsikan bahwa aktivitas kerja dalam Departemen Kredit sebagian besar melibatkan kerja mental. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pemangku jabatan pada Departemen Kredit yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka lebih kepada menggunakan pikiran. Pengukuran beban kerja secara mental atau psikologis dapat diukur dengan beberapa metode, salah satunya metode yang terbukti memberikan hasil yang cukup baik yaitu NASA-TLX. Metode NASA-TLX merupakan pengukuran beban kerja mental secara subjektif yang terdiri dari 6 komponen yang akan diukur dari setiap individu yaitu kebutuhan mental, kebutuhan fisik, kebutuhan waktu, tingkat frustrasi, performansi, dan yang terakhir adalah tingkat usaha (Arsi & Partiw, 2012). Beban kerja mental dalam NASA-TLX pada hakikatnya sudah mencakup beban kerja keseluruhan, maka dengan demikian beban kerja yang dimaksud yaitu meliputi beban kerja fisik dan beban kerja mental. Aktivitas fisik dan mental akan menimbulkan konsekuensi munculnya beban kerja (Hendrawan, Ansori, & Hidayat (2008). Sebagaimana yang telah didefinisikan dalam Hasdiabsar (2009), bahwa beban kerja dicirikan sebagai sejumlah kegiatan, waktu, dan energi yang harus dikeluarkan seseorang baik fisik atau mental dengan memberikan kapasitas mereka untuk memenuhi tuntutan tugas yang diberikan. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan. Sebaliknya, jika kemampuan karyawan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang berlebihan.

Berdasarkan wawancara awal dengan responden penelitian di Departemen Kredit diduga bahwa terjadi *overload* kerja karena ada karyawan pemangku jabatan yang keluar dan meninggal dunia. Selain itu juga diduga diperlukan

adanya penambahan karyawan yang khusus menangani bagian administrasi pada Divisi Appraisal seperti dalam hal penginputan database debitur, yang mana selama ini masih dilakukan oleh pemangku jabatan yang juga melakukan penilaian jaminan ke lapangan. Adanya tugas-tugas rutin yang harus diselesaikan dengan target tanggal, seperti dalam Divisi Admin Kredit yang salah satu tugas rutinnnya ditarget selesai pada tanggal 5 setiap bulannya. Hal ini juga diduga menjadi suatu kendala pada saat tanggal 5 jatuh pada hari libur seperti hari sabtu dan minggu ataupun hari libur nasional, pemangku jabatan menjadi membutuhkan waktu kerja yang lebih lama daripada waktu standarnya (8 jam kerja). Hubungan dengan bagian lain dalam penyelesaian tugas-tugas juga diduga menjadi suatu kendala dengan adanya sebuah alur kerja yang berkelanjutan, artinya seperti pada saat bagian lain terlambat dalam pelengkapan sebuah data, pengembalian memo, dan lain-lain. Hal ini akan menjadikan suatu tugas tidak dapat dikerjakan, dikarenakan harus menunggu dan pada akhirnya pekerjaan akan semakin menumpuk. Diduga hal ini dikarenakan, belum adanya perhitungan waktu kerja yang dibutuhkan karyawan untuk mengerjakan masing-masing tugasnya, terutama apabila kondisi operasional perusahaan berjalan secara normal, masih belum diketahui dengan jelas dan akurat. Sutaalaksana, Anggawisastra, dan Tjakraatmadja (2006), menyatakan bahwa hal ini dapat diatasi dengan melakukan perhitungan beban kerja yang menghitung waktu kerja pada setiap elemen-elemen pekerjaannya berdasarkan waktu normalnya.

Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan penyebab *overload* kerja yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara awal yaitu terdapat tugas tambahan yang cukup mempengaruhi terhadap penyelesaian suatu tugas utama. Melihat dari pekerjaan yang banyak menghabiskan waktu di lingkungan lapangan, menjadikan tugas yang bersifat administrasi seharusnya dilakukan oleh karyawan yang *stay* di kantor. Hal ini menjadikan karyawan yang seharusnya optimal dalam penyelesaian tugas utama menjadi kurang optimal. Sementara karyawan yang khusus menangani administrasi tersebut masih belum ada. Selain itu, kesimpulan yang dapat ditarik yaitu bahwa berkurangnya karyawan juga dapat mempengaruhi terhadap penyelesaian tugas. Pekerjaan yang pada awalnya dapat optimal pada saat diselesaikan secara bersama, akan menjadi kurang optimal penyelesaiannya

pada saat diselesaikan oleh satu karyawan. Adapun penyebab overload lainnya yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara yaitu adanya hubungan dengan bagian lain yang sangat mempengaruhi pekerjaan di suatu bagian yang lain. Tidak adanya standar waktu kerja untuk tiap-tiap tugas, menjadikan hal ini berdampak pada proses kerja dalam Departemen kredit, yang satu sama lain saling berhubungan.

Menurut Sitalaksana, Anggawisastra, dan Tjakraatmadja (2006) masing-masing pekerjaan dalam setiap jabatan memiliki beban yang mendasari pekerjaan tersebut dan setiap pekerjaan memiliki beban yang berbeda antara satu dengan yang lain. Setiap pekerjaan pada tiap bagiannya menunjukkan besarnya tanggung jawab yang harus dipikul oleh pekerja di dalamnya. Kesesuaian antara beban kerja yang diatur dan yang ditargetkan oleh organisasi merupakan hal yang penting. Beban kerja yang berlebihan dapat memicu timbulnya stres kerja yang lebih cepat dan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Nimran (2004) dan Robbins (1996) bahwa salah satu faktor-faktor organisasional yang menjadi sumber stres atau mempengaruhi stres adalah kelebihan beban kerja (*work overload*).

Menurut Hasibuan (2005), beban kerja juga merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan formasi dari pegawai. Beban kerja juga merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja tidak hanya berguna untuk penataan/penyempurnaan organisasi namun juga berguna untuk penyusunan rencana kebutuhan, mendesain dan redesain pekerjaan (*job design*) karyawan secara riil sesuai dengan beban kerja masing-masing unit organisasi. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan kerja seorang individu dalam kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi, dan keprilakuan (Handoko, 2001).

Pada penelitian kali ini, peneliti tertarik untuk meneliti tentang penggunaan alokasi beban kerja pada Departemen Kredit di Bank X yang dapat dilihat dari penganalisaan jabatan dan penganalisaan beban kerja. Analisis beban kerja ditujukan untuk meningkatkan optimisasi kinerja khususnya departemen

kredit. Hasil analisis dapat dijadikan tolak 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.

METODE PENELITIAN

Fokus Penelitian

Fokus penelitian kali ini adalah melakukan analisa beban kerja yang diperlukan oleh perusahaan, serta menghitung jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan pada Departemen Kredit Bank X dimana terdapat 10 jabatan di dalam departemen tersebut.

Jenis Penelitian

Desain dari penelitian ini adalah *mixed methods design* yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Metode kualitatif digunakan untuk menemukan hipotesis yaitu dalam penelitian ini berupa pra asesmen yang dilakukan sebagai identifikasi permasalahan yang terjadi. Sedangkan Metode kuantitatif akan digunakan untuk menguji hipotesis. Kedua metode tersebut akan digunakan secara bergantian. Pada tahap pertama menggunakan metode kualitatif, selanjutnya diuji dengan metode kuantitatif (Sugiyono, 2012).

Teknik yang digunakan dalam pengukuran adalah teknik pengukuran cara langsung menggunakan wawancara. Sedangkan untuk perhitungan beban kerja secara subjektif akan digunakan perhitungan NASA-TLX. Dari kedua perhitungan tersebut akan didapatkan hasil beban kerja yang berdasarkan tugas setiap jabatan dan hasil beban kerja secara subjektif dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil beban kerja selanjutnya akan didapatkan jumlah kebutuhan karyawan yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil observasi secara langsung di lapangan, hasil wawancara langsung dengan pihak-pihak terkait dengan perusahaan yaitu Kepala Divisi HRD *Strategy* dan para responden penelitian. Sedangkan untuk data sekunder didapatkan dari arsip perusahaan dan berbagai literatur seperti buku

yang memuat teori-teori, hasil penelitian terdahulu, jurnal, serta pencatatan data yang telah ada di perusahaan.

Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah para karyawan di Bank X Pusat Surabaya pada Departemen Kredit. Jumlah partisipan seluruhnya adalah 10 orang yang merupakan pemangku jabatan.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yang terdiri dari wawancara, observasi, dan penggunaan data-data dari perusahaan. Metode pengumpulan data tahap asesmen ini akan dilakukan dalam beberapa cara yaitu:

1. Wawancara

Wawancara akan dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu wawancara dengan pihak manajemen yaitu Kepala Divisi HRD Strategy dan para pemangku jabatan pada Departemen Kredit di Bank X, seperti Kepala Bagian dan para staf untuk mengetahui kondisi dan kebutuhan perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

2. Mempelajari dokumen-dokumen perusahaan untuk mengetahui sistem pengelolaan SDM yang telah dijalankan oleh perusahaan
3. Observasi *passive participation*, dimana peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2012).
4. Melakukan pengecekan kesesuaian *job description* dengan keadaan yang sebenarnya.
5. Wawancara untuk beban kerja fisik terkait norma waktu dan frekuensi yang dibutuhkan untuk tiap rincian tugas, kemudian melakukan klarifikasi terkait yang telah dituliskan pada form tersebut dengan atasan pemangku jabatan masing-masing.
6. Pemberian kuesioner NASA-TLX untuk pengukuran beban kerja mental
7. Analisa kebutuhan jumlah pegawai diperoleh melalui hasil penghitungan analisa beban kerja yang telah dilakukan peneliti.
8. Analisa beban kerja mental pegawai yang diperoleh dari hasil penghitungan analisa beban kerja yang telah dilakukan peneliti.

Metode Analisis Data

Metode Analisis Data Tahap Asesmen

Pada waktu awal, peneliti akan melakukan proses wawancara terkait dengan norma waktu dan frekuensi yang dibutuhkan untuk mengerjakan masing-masing tugas tersebut selama satu bulan. Selanjutnya peneliti akan melakukan analisis beban kerja untuk setiap tugas pada setiap jabatan. Dalam metode ini, pengukuran pekerjaan dapat dilakukan tanpa harus berada di tempat kerja secara langsung setiap saat. Pengukuran dilakukan melalui penetapan waktu yang dibutuhkan dengan melihat setiap elemen-elemen pekerjaan yang dilakukan pada masing-masing jabatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008, tahapan-tahapan dalam analisis beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data Beban Kerja Fisik

Sebelum melakukan pengumpulan data, para analis harus melakukan pengkajian organisasi sehingga memperoleh kejelasan mengenai: tugas pokok dan fungsi, rincian tugas, dan rincian kegiatan.

Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi.

2. NASA-TLX

NASA-TLX adalah salah satu pengukuran beban kerja psikologis secara subjektif yang paling banyak digunakan dan terbukti memberikan hasil yang cukup baik. Data beban kerja mental dengan metode NASA-TLX menggunakan enam indikator yang diukur untuk mengetahui seberapa besar beban kerja mental, indikator tersebut adalah *Mental Demand (MD)*, *Physical Demand (PD)*, *Temporal Demand (TD)*, *Performance (OP)*, *Frustration Level (FR)*, *Effort (EF)*. Tahapan awal yang dilakukan dalam metode NASA-TLX adalah pengumpulan data dengan menggunakan Rating NASA-TLX (terlampir). Selanjutnya terdapat tiga tahapan dalam perhitungan NASA-TLX yaitu : pembobotan dengan memberikan 15 pasangan indikator yang akan diisi oleh responden penelitian dengan cara melingkari salah satu dari pasangan indikator yang mana yang paling dominan; pemberian rating, pada tahap ini peringkat atau *rating* pada skala 0-100 diberikan untuk setiap indikator; menghitung *weighted workload (WWL)* dengan tujuan untuk

mendapatkan nilai dari beban kerja mental tiap indikator; dan terakhir adalah pengkategorian penilaian beban kerja dengan tingkatan dari rendah sampai dengan sangat tinggi.

Metode Analisis Data Tahap Intervensi

Pada tahap intervensi, hasil pengukuran beban kerja yang telah dilakukan untuk setiap elemen pekerjaan pada masing-masing jabatan digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan karyawan yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan. Berikut cara perhitungan yang digunakan :

$$\text{Jumlah Kebutuhan pegawai/karyawan} = \frac{\text{Jumlah beban kerja jabatan} : \text{Jam kerja efektif per tahun}}$$

Pada dasarnya, dalam menentukan jumlah kebutuhan pegawai yang efisien maka perlu dipertimbangkan juga kebutuhan dan keinginan pihak perusahaan. Apabila kebutuhan dan keinginan pihak perusahaan lebih kepada usaha mengefisienkan pekerja, maka penentuan jumlah kebutuhan pegawai menjadi dibulatkan ke atas, sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut :

Tabel 1. Pembulatan Hasil Penghitungan Kebutuhan Pegawai

Hasil Penghitungan Kebutuhan Pegawai	Pembulatan
≤ 1	1
$>1 \text{ s/d } 1,5$	1
$>1,5$	2

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Penghitungan Hasil Beban Kerja Pada Masing-Masing Jabatan

No	Inisial	Jabatan	Total Waktu Baku (Jam Per Tahun)	Total Waktu Baku (Menit Per Tahun)	Total Waktu Baku (Menit Per Hari)	Beban Kerja Per Hari (%)	Kategori	Beban Kerja Secara Subjektif	Kategori
1	AMR	Kepala Seksi Appraisal	9243	554580	2370	427%	<i>Overload</i>	62	Sedang
2	YD	Staf Appraisal	7098	425880	1820	300%	<i>Overload</i>	76	Sedang
3	ONK	Kepala Bagian Legal Corporate	3122	187336	801	185%	<i>Overload</i>	79	Sedang
4	SNT	Staf Legal Corporate	5049	302964	1294,7	300%	<i>Overload</i>	74	Sedang
5	RK	Kepala Bagian Legal Admin	5206	312366	1335	309%	<i>Overload</i>	91	Berat
6	AGS	Staf Legal Admin	1552	93092	397,8	92%	<i>Underload</i>	79	Sedang
7	LN	Kepala Seksi Monitoring dan Pelaporan	2071	124240	530,9	123%	<i>Overload</i>	85	Berat
8	YOS	Staf Monitoring dan Pelaporan	2487	149231	637,7	148%	<i>Overload</i>	74	Sedang
9	SRM	Kepala Seksi Risk Taking	2514	150840	644,6	149%	<i>Overload</i>	67	Sedang
10	LIN	Staf Risk Taking	4248	254856	1089,1	252%	<i>Overload</i>	69	Sedang

Berdasarkan hasil analisa data asesmen pada karyawan PT. Bank Maspion pada Departemen Kredit yaitu Divisi Appraisal, Divisi Legal, dan Divisi Admin Kredit, ditemukan dari 10 jabatan, enam jabatan memiliki beban kerja *overload* dan empat jabatan memiliki beban kerja normal. Masing-masing baik itu beban kerja *overload* maupun normal memiliki pendistribusian persentase beban kerja yang berbeda-beda. Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan yang diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Maka dari itu, besarnya hasil beban kerja sangat dipengaruhi pada besar / kecilnya norma waktu maupun volume kerja.

Dari tiga Divisi yang telah dilakukan asesmen untuk analisis beban kerja, terdapat satu Divisi yang memiliki beban kerja paling besar persentasenya dan berada dalam kategori di atas normal (*overload*) yaitu Divisi Appraisal, dengan persentase sebesar 427% untuk jabatan Kepala Seksi Appraisal dan persentase

sebesar 300% untuk jabatan Staf Appraisal. Hasil beban kerja yang didapatkan akan menunjukkan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Apabila jumlah pegawai yang tersedia tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan, maka hal ini harus menjadi perhatian bagi pihak perusahaan. Maka dari itu, beban kerja yang tidak sesuai dengan jumlah karyawan yang sudah tersedia di perusahaan akan sangat erat hubungannya dengan tingkat produktivitas karyawan di perusahaan tersebut. Zulpikar dan Faozan (2009) menyatakan bahwa analisis beban kerja memberikan arahan tentang produktivitas, produktivitas kerja dapat digambarkan dalam efisiensi penggunaan tenaga kerja, dimana tenaga kerja tersebut dapat digunakan secara efisien jika jumlah tenaga kerja yang ada seimbang dengan beban kerjanya. Haryono, dkk (2009) menyatakan kondisi pekerjaan yang menyebabkan beban kerja berlebihan baik secara kuantitatif maupun kualitatif dapat meningkatkan ketegangan dan menyebabkan kelelahan mental atau fisik, sehingga produktivitas, kinerja, dan motivasi menurun. Begitupun sebaliknya, untuk beban kerja yang normal pada empat jabatan dari 10 jabatan yang telah dilakukan asesmen untuk analisis beban kerja, maka akan meningkatkan produktivitas, kinerja, dan motivasi kerja.

Mudayana (2012), juga menyebutkan bahwa faktor beban kerja selain terdiri dari *quantitative workload* dan *qualitative workload*, juga terdiri dari faktor *workload variability*. *Workload variability* merupakan faktor yang paling tinggi dalam beban kerja karyawan, yang terjadi karena naik turunnya beban kerja yang diterima dalam bekerja. Pada Departemen Kredit sendiri, khususnya dalam memproses permintaan kredit yang mana jumlah debitemnya tidak dapat dipastikan secara mutlak oleh pihak perusahaan. Sehingga, hal tersebut juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya beban kerja seorang karyawan.

Pengukuran beban kerja mental secara subjektif yang juga diberikan menunjukkan hasil yang didominasi dengan kategori sedang. Tujuh orang yang memiliki beban kerja fisik di atas normal (*overload*), keseluruhan menunjukkan hasil beban mental dalam kategori sedang. Kemudian terdapat dua orang yang memiliki beban kerja *overload* dengan beban kerja mental berat, serta satu orang yang memiliki beban kerja normal memiliki beban kerja mental sedang. Pengukuran beban kerja mental yang dilakukan secara subjektif ini dapat

dijadikan sebagai pertimbangan dalam analisis beban kerja. Hal ini dijelaskan oleh Shah (2011), yang menyatakan bahwa tekanan beban kerja dapat menjadi positif mengarah ke produktivitas. Irawati (2012) dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan SKK, menyimpulkan bahwa secara simultan beban kerja fisik dan beban kerja mental berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan SKK. Beban kerja fisik secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Sedangkan beban kerja mental memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Dhania (2010) juga menyatakan bahwa pada kenyataannya beban tidak selalu menjadi sumber stres, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi stres kerja itu sendiri dan tergantung dari persepsi individu dalam menghadapi masalah. Ada individu yang dengan adanya tekanan akan menjadikannya sebagai tantangan, sehingga lebih rajin dan giat untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Maka individu tersebut tidak merasakan stres, tetapi lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Frank Greer mengemukakan dua fakta yaitu : (1) pekerjaan-pekerjaan itu berlainan, dan (2) beberapa lebih menarik dan menantang daripada yang lain. Dua fakta tersebut dikembangkan dalam teori karakteristik kerja yang berupaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik tersebut digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tugas ini dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan : Model Karakteristik Pekerjaan (JCM – *Job Characteristics Model*) dari Hackman dan Oldham. Menurut JCM, setiap pekerjaan dapat dibedakan dalam lima dimensi pekerjaan inti yaitu sebagai berikut :

1. Keragaman keterampilan : Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
2. Identitas tugas : Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya sepotong kerja yang utuh dan dapat dikenali
3. Pentingnya tugas : Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. Otonomi : Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada

individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

5. Umpan balik : Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu tersebut mengenai keefektifan kerjanya.

Kemudian, apabila melihat jabatan yang memiliki hasil persentase beban kerja tinggi yaitu pada jabatan manajerial yaitu pada dua jabatan dari 5 jabatan manajerial yang telah dilakukan asesmen. Terutama pada satu jabatan yang beban kerjanya mencapai 427%. Apabila meninjau dari tugas-tugas utama pada jabatan tersebut yang memiliki persentase tinggi yaitu adalah pada tugas yang bersifat teknis. Menurut Gaol (2014), bahwa dalam sebuah organisasi fungsi manajemen, yaitu meliputi didalamnya adanya proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Gaol (2014) juga menjelaskan mengenai tugas dari manajemen pelaksana (staf) yaitu melaksanakan rencana operasi yang telah dikembangkan oleh pihak manajemen, staf harus memiliki kemampuan teknis yang lebih besar dan kemampuan konseptual dengan proporsi paling kecil dibandingkan dengan tingkatan di atasnya. Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa tugas seorang karyawan yang memiliki jabatan manajerial haruslah tugas-tugas yang sesuai dengan fungsi manajemen seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Sehingga, apabila yang menyumbangkan porsi persentase beban kerja lebih besar pada jabatan manajerial adalah tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh manajemen pelaksana, maka sedikit banyak hal ini akan menjadikan tugas manajerial menjadi kurang optimal.

Pemetaan Jumlah Kebutuhan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis beban kerja, diketahui bahwa terdapat beberapa jabatan dengan beban kerja *overload* dan normal. Kondisi tersebut mengarah pada ketepatan jumlah karyawan yang dibutuhkan yaitu pada kolom selisih pada tabel di bawah. Berikut tabel pemetaan kebutuhan karyawan:

Tabel 3. Pemetaan Kebutuhan Karyawan

No	Divisi	Jabatan	Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan	Jumlah Karyawan yang Tersedia	Selisih
1	Divisi Appraisal	Kepala Seksi Appraisal	4	1	3
2	Divisi Appraisal	Staf Appraisal	15	5	10
3	Divisi Legal Corporate	Kepala Bagian Legal Corporate	2	1	1
4	Divisi Legal Corporate	Staf Legal Corporate	9	3	6
5	Divisi Legal Admin	Kepala Bagian Legal Admin	3	1	2
6	Divisi Legal Admin	Staf Legal Admin	5	5	0
7	Divisi Admin Kredit	Kepala Seksi Monitoring dan Pelaporan	1	1	0
8	Divisi Admin Kredit	Staf Monitoring dan Pelaporan	1	1	0
9	Divisi Admin Kredit	Kepala Seksi Risk Taking Unit	1	1	0
10	Divisi Admin Kredit	Staf Risk Taking Unit	9	3	6

Catatan : Jumlah kebutuhan karyawan merupakan hasil penghitungan sebelum intervensi, jumlah kebutuhan karyawan setelah dilakukan intervensi dapat dilihat pada tabel berikutnya

Rancangan Intervensi

Rancangan intervensi akan difokuskan pada beban kerja yang memiliki persentase beban kerja signifikan tinggi, yaitu pada Divisi Appraisal dan Divisi Legal Admin. Hal tersebut menjadi pertimbangan bagi peneliti, dikarenakan dengan memperhatikan hal tersebut maka peneliti melihat keadaan yang paling *urgent* untuk dilakukan intervensi. Pihak manajemen dapat menjadikan acuan rancangan intervensi yang telah dibuat sebagai rancangan intervensi untuk jabatan lainnya yang telah dilakukan proses asesmen.

Berikut secara garis besar rancangan intervensi pada Divisi Appraisal dijabarkan dalam tabel :

Tabel 4. Rancangan Intervensi Pada Divisi Appraisal

Jabatan	Jumlah Beban Kerja Sebelum Intervensi	Rancangan Intervensi	Jumlah Beban Kerja Setelah Intervensi
Kepala Seksi Appraisal	427% (<i>Overload</i>)	Normalisasi: Memindahkan tugas yang bersifat teknis kepada Staf Appraisal, sehingga pada jabatan Kepala Seksi Appraisal sebagai salah satu jabatan manajerial tugas yang terkait dengan perencanaan dan pengorganisasian dapat lebih optimal.	127, 31%
Staf Appraisal	300% (<i>Overload</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Job Redesign</i>, dengan memfokuskan salah satu tugas pada salah satu Staf Appraisal yaitu pada tugas survey untuk perpanjangan permohonan kredit pada debitur lama, dan memfokuskan salah satu Staf Appraisal untuk membantu tugas pembuatan laporan penilaian jaminan dan usaha pada → Tiga orang Staf Appraisal lainnya fokus pada tugas survey jaminan dan usaha pada debitur baru. - Membentuk <i>Work Team</i>, dalam efisiensi waktu dalam melakukan kunjungan ke lokasi jaminan dan usaha → melakukan pemetaan kawasan lokasi survey - Dilakukan pengurangan <i>variability</i> tugas → Satu orang Staf Appraisal dalam satu hari melakukan survey pada 2 lokasi jaminan dan usaha dan membuat 1 laporan penilaian jaminan dan usaha. 	113,43%

Tabel 5. Rancangan Intervensi Pada Divisi Legal Admin

Jabatan	Jumlah Beban Kerja Sebelum Intervensi	Rancangan Intervensi	Jumlah Beban Kerja Setelah Intervensi
Kepala Bagian Legal Admin	309% (<i>Overload</i>)	<i>Job Enlargement.</i> Penambahan satu karyawan yang khusus dalam menangani tugas melakukan penyimpanan maupun mengeluarkan dokumen-dokumen kredit di ruang kluis	144%

Pemetaan Kebutuhan Karyawan Setelah Intervensi

Tabel 6. Pemetaan Kebutuhan Karyawan Setelah Intervensi

No	Divisi	Jabatan	Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan Sebelum Intervensi	Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan Setelah Intervensi	Jumlah Karyawan yang Tersedia	Selisih
1	Divisi Appraisal	Kepala Seksi Appraisal	4	1	1	0
2	Divisi Appraisal	Staf Appraisal	15	5	5	0
3	Divisi Legal Corporate	Kepala Bagian Legal Corporate	2	-	1	1
4	Divisi Legal Corporate	Staf Legal Corporate	9	-	3	6
5	Divisi Legal Admin	Kepala Bagian Legal Admin	3	1	1	0
6	Divisi Legal Admin	Staf Legal Admin	5	-	5	0
7	Divisi Admin Kredit	Kepala Seksi Monitoring dan Pelaporan	1	-	1	0
8	Divisi Admin Kredit	Staf Monitoring dan Pelaporan	1	-	1	0
9	Divisi Admin Kredit	Kepala Seksi Risk Taking Unit	1	-	1	0
10	Divisi Admin Kredit	Staf Risk Taking Unit	9	-	3	6

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil analisis beban kerja fisik didapatkan pendistribusian beban kerja yang tidak merata, baik berdasarkan dengan level jabatan maupun antar Divisi dalam Departemen Kredit. Hasil yang didapatkan berdasarkan penghitungan beban kerja fisik yaitu sebagian besar berada di

atas normal (*overload*). Faktor yang paling mempengaruhi adalah *variability workload*, dimana terkait dengan naik turunnya beban kerja yang diterima dalam bekerja, dalam hal ini adalah berkaitan dengan jumlah debitur yang tidak dapat ditentukan jumlahnya secara mutlak.

- 2) Berdasarkan hasil analisis beban kerja mental didapatkan sebagian besar berada dalam kategori sedang. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor kualitatif yaitu lama bekerja dan kompetensi yang dimiliki oleh *job holder* sebagai pemegang jabatan, sehingga sudah terbiasa dan menguasai tugas-tugas yang dilakukan setiap harinya.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa saran penelitian yang diharapkan dapat bermanfaat, antara lain :

- 1) Saran bagi penelitian selanjutnya
 - a. Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan analisis pekerjaan, maka dari itu sangat penting untuk memperhatikan *job description* terkait dengan kapan terakhir kali dilakukannya review, serta kesesuaian dengan keadaan sebenarnya. Maka dari itu, proses pengecekan *job description* yang tertulis dengan keadaan sebenarnya merupakan langkah awal dalam penelitian yang tidak bisa dilewatkan.
 - b. Pada saat keadaan di lapangan tidak sesuai dengan yang sudah direncanakan, seperti saat pengambilan data proses observasi tidak dapat dilakukan. Maka peneliti harus siap dengan teknik dan kemampuan yang baik dalam penggalan data pada saat wawancara dilakukan, agar kurangnya data obeservasi tetap dapat terpenuhi.
 - c. Penelitian selanjutnya terkait dengan analisis beban kerja, diharapkan tidak hanya melakukan analisis beban kerja secara fisik, tetapi juga melakukan penelitian terkait analisis beban kerja mental secara objektif yaitu dengan menggunakan alat pengukuran yang objektif.

- 2) Saran bagi perusahaan
 - a. Hasil dari analisis beban kerja diharapkan dapat menjadi landasan yang bersifat kuantitatif bagi pihak manajemen dalam menentukan efisiensi sumber daya manusia.
 - b. Pada saat memutuskan untuk memulai melakukan analisis beban kerja, langkah awal yang harus dilakukan oleh bagian *Human Resource* (HR) adalah yakinkan bahwa asesmen yang akan dilakukan mendapatkan dukungan dari *senior leader (top management)*, dikarenakan analisis beban kerja bukan hanya merupakan *project HR* tetapi juga merupakan *project management*.
 - c. Pihak HR melakukan komunikasi terkait dengan manfaat serta dampak pada semua manager, terkait dengan dilakukannya proses analisis beban kerja.
 - d. Pihak HR membentuk tim kerja untuk proses analisis beban kerja yang terdiri dari karyawan-karyawan yang mempunyai pengetahuan dalam menyiapkan dan menghitung kebutuhan sumber daya manusia dari berbagai fungsi.
 - e. Selanjutnya pihak HR membuat perencanaan dan selalu meminta masukan berbagai pihak untuk perbaikan di masa mendatang

Daftar Pustaka

- Adawiyah, W., & Sukmawati, A. 2013. Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus : CV Spirit Wira Utama). *Jurnal Manajemen dan Organisasi, Vol IV, No. 2*
- Arsi, R.M, & Partiw, S.G. 2012. Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada *Job Description* (Studi Kasus : Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya). *Jurnal Teknik ITS Vol. 1, No. 1*
- Dhania, D. R. 2010. Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus). *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus.Vol 1. No 1*
- Gaol, J.L. 2014. *A to Z Human Capital*. Jakarta : Grasindo
- Handoko, H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta :BPFE
- Haryono, W, dkk. 2009. Pengaruh Antara Beban Kerja, Stres Kerja dan Tingkat Konflik dengan Kelelahan Kerja Perawat di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI Kota Yogyakarta. *Jurnal Kes Mas vol 3 No 3*
- Hasdiabsar, J. 2009. Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) dan Beban Kerja Terhadap Moral Kerja. *Jurnal Psikologi, Universitas Gunadarma*.
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hendrawan, B., Ansori, M., & Hidayat, R. 2008. Pengukuran dan Analisis Beban Kerja Pegawai Bandara Hang Nadim. *Jurnal Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam*.
- Irawati, A. 2012. Pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Sentra Kredit Konsumen
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. (Versi elektronik). Diambil pada tanggal 16 Februari 2015
- Mudayana, A. A. 2012. Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Jurnal Kes Mas. volume 6 No 1*.
- Nimran, U. 2004. *Perilaku Organisasi*. Surabaya : Citra Media

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah. (Versi Elektronik). Diambil pada tanggal 10 Maret 2015
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta : Prenhallindo
- Shah, Syed Saad Hussain, et al. 2011. Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 3. No 5
- Singgih, M.S., & Dewita, E. 2001. Analisis Beban Kerja Karyawan pada Departemen Umum dan Logistik dengan Metode Work Load Analysis di Perusahaan Percetakan. *Jurnal Teknik Industri, ITS, Surabaya*.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sutalaksana, I. Z., Anggawisastra, R., & Tjakraatmadja, J.H. 2006. *Teknik Perancangan Sistem Kerja*. Edisi Kedua. Bandung : ITB.
- Zulpikar & Faozan, H. 2009. Analisis Beban Kerja dan Arah Penataan Organisasi Perangkat Daerah : Studi pada Tiga Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal Ilmu Administrasi, Vol VI, No 2*. LPA STIA-LAN Bandung.