

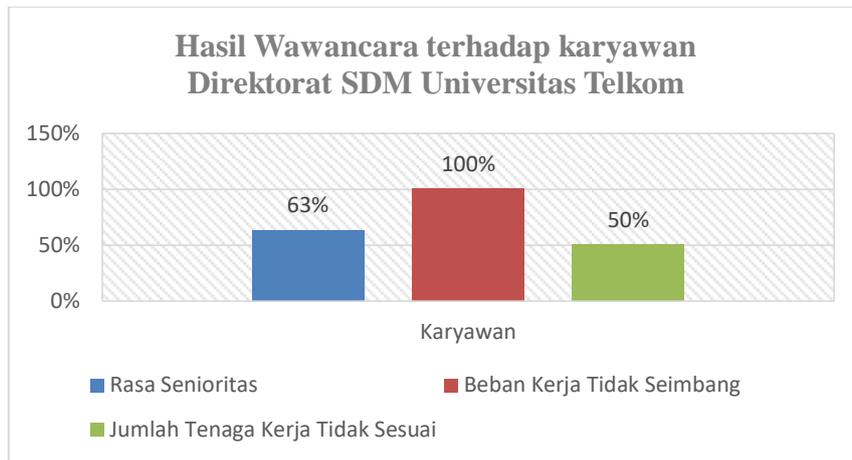
## **BAB I            PENDAHULUAN**

### **I.1    Latar Belakang**

Strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan komprehensif akan menjadi faktor yang dominan yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan agar tetap mampu bertahan dalam persaingan global. Sumber Daya Manusia yang ada didalam perusahaan tersebut menjadi satuan kerja yang kompeten, efektif dan efisien apabila dilakukan pemberdayaan yang sesuai (N Ajitia, 2017)).

Beban kerja adalah besaran suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Utomo, 2008). Beban kerja mental (*Mental Workload*) yaitu beban kerja yang merupakan selisih antara tuntutan dari beban kerja yang diperoleh dari suatu pekerjaan dan suatu tugas dengan kapasitas yang maksimum beban kerja mental seseorang dalam kondisi termotivasi (Hancock & Meshkati, *Human Mental Workload*, 1988).

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom. Direktorat SDM Universitas Telkom ini belum pernah melakukan pengukuran beban kerja pada tiap-tiap bagiannya, sehingga beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing bagian belum bisa diketahui dan ditentukan dengan pasti. Namun, berdasarkan hasil wawancara dan studi lapangan yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan porsi kerja antara satu bagian dan bagian yang lainnya. Hasil wawancara yang didapatkan dari delapan orang karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom menegaskan bahwa beban kerja yang ada pada setiap bagian di Direktorat SDM tersebut terdapat kesenjangan dalam beban kerjanya seperti pembagian tugas yang belum merata, masih adanya rasa senioritas berdasarkan lamanya pengalaman bekerja, dan kurangnya jumlah tenaga kerja dalam Bagian atau Urusan tersebut. Hal ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya ketidaksesuaian dalam melakukan pekerjaan sehingga tenaga kerja yang ada harus menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja (lembur) yang telah ditentukan.



Gambar I.1 Hasil Wawancara terhadap karyawan  
Direktorat SDM Universitas Telkom

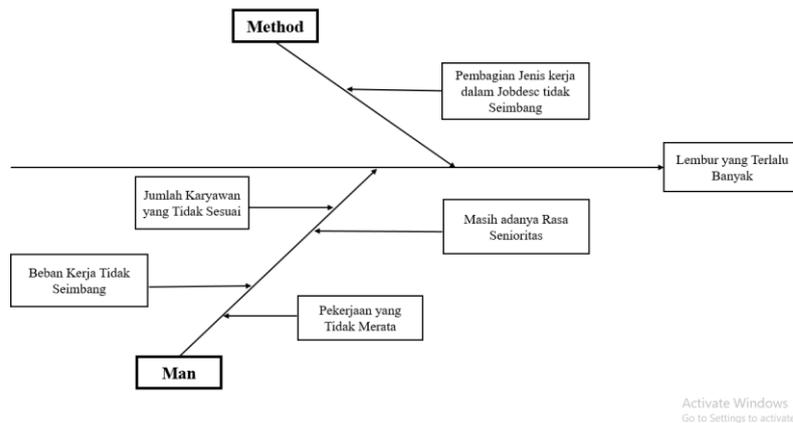
Data diatas merupakan tiga poin penting dari hasil wawancara yang dilakukan kepada 8 orang karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom. Didapati 63% karyawan merasakan masih adanya senioritas yang dirasakan selama melakukan pekerjaan, rasa senioritas sering kali terjadi dalam hal menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan muda harus melakukan pekerjaan karyawan senior karena karyawan senior yang tidak ingin menyelesaikan tugas yang diberikan terlalu banyak. 100% orang merasakan beban kerja tidak seimbang, hal ini bisa disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan yang tidak sama antar karyawan dan 50 % orang merasakan jumlah tenaga kerja tidak sesuai, hal ini menjelaskan bahwa indikator yang diberikan sebagai tolak ukur dalam melakukan pekerjaan dengan jumlah tenaga kerja yang ada masih dianggap kurang. Dari penjelasan diatas diperkuat dengan data yang diberikan oleh Direktorat SDM Universitas Telkom terkait data staf yang sering lembur berikut data yang dijelaskan tabel ini.

Tabel I.1 Staf Yang Sering Mengalami Lembur

Staf Yang Sering Mengalami Lembur			
Pranbag	Bagian/Urusan	Yansi	Bagian/Urusan
AT	Pengembangan Kompetensi	DW	Kompensasi dan Benefit
AF	Pengembangan Kompetensi	NR	Kompensasi dan Benefit
ET	Pengembangan Karir	EN	Data, Perencanaan dan Performansi
		WH	Budaya dan Adminitrasi

Tabel I.1 merupakan tabel yang menunjukkan karyawan yang sering mengalami lembur dalam suatu urusan yang ada di Direktorat SDM. Dari tabel diatas dapat diketahui masih ada individu yang melakukan kerja lembur padahal didalam urusan tersebut memiliki lebih dari satu orang karyawan seperti pada urusan Pengembangan Karir dan Data, Perencanaan dan Performansi, hal ini bisa disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan yang tidak sama antar karyawan didalam satu tim atau Urusan tersebut, selain itu hal lain yang dapat menimbulkan salah satu karyawan dalam Urusan ini mengalami kelebihan jam kerja dibandingkan rekannya adalah kepercayaan dari atasan kepada bawahan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan karena hasilnya memuaskan, sehingga lama kelamaan semua pekerjaan dilimpahkan kepada satu karyawan ini saja dan hal tersebut dapat menyebabkan karyawan Urusan tersebut mengalami *overload*. Dalam Urusan Budaya dan Administrasi terdapat satu orang staf yang mengalami lembur setiap bulannya, disebabkan karena dalam Urusan tersebut hanya memiliki satu orang karyawan yang membantu Kaur nya dalam menyelesaikan *Jobdesc* urusan tersebut sehingga karyawan tersebut sering mengalami lembur.

Berdasarkan pengamatan, hasil observasi dan data yang didapatkan tersebut maka diperlukan adanya perhitungan beban kerja untuk dijadikan sebagai dasar penentuan terhadap beban kerja yang di emban oleh tiap bagian di Direktorat SDM Universitas Telkom ini. Agar dapat ditentukan pula hal-hal yang berkaitan dengan kemungkinan adanya keseimbangan kerja di setiap bagian atau urusan yang ada di Direktorat SDM Universitas Telkom, seperti penambahan atau pengurangan karyawan serta pengalihan pekerjaan ke bagian lain yang sekiranya membutuhkan dan memungkinkan untuk ditambahkan beban kerjanya. Dari data yang ada tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan-perbedaan pekerjaan yang ada sehingga dapat menimbulkan beban kerja yang terlalu tinggi (*overload*) seperti tekanan waktu (*time presuare*) dan membutuhkan konsentrasi tinggi kepada sebagian karyawan, dan beban kerja yang rendah (*underload*) yang disebabkan oleh pekerjaan yang *monoton* atau yang dianggap membosankan bagi sebagian karyawan. Dengan adanya pengukuran beban kerja ini juga akan membantu Direktorat SDM Universitas Telkom untuk dapat menghasilkan performa kerja karyawan yang lebih baik melalui penentuan kebutuhan karyawan yang ideal sesuai dengan hasil perhitungan yang didapatkan, selain itu perhitungan beban kerja ini agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan yang diakibatkan oleh beban kerja yang terlalu berat atau kekurangan tenaga kerja.



Gambar I.2 *Fishbone* Diagram

Gambar I.2 diatas merupakan diagram *fishbone* yang menggambarkan permasalahan - permasalahan yang ada Bagian Perencanaan dan Pengembangan(Pranbag), dan pada Bagian Layanan Evaluasi (Yansi) di Direktorat SDM Universitas Telkom berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Urusan Perencanaan dan Rekrut Direktorat SDM Universitas Telkom. *Fishbone* diagram ini secara garis besar menunjukkan bahwa ketidak seimbangan beban kerja yang terjadi diakibatkan oleh faktor metode dan faktor manusia. Faktor metode yaitu dikarenakan pembagian jenis pekerjaan dalam *Jobdesc* tidak seimbang terhadap karyawan dalam satu Urusan yang sama, sedangkan faktor manusianya diakibatkan oleh jumlah karyawan yang tidak sesuai, masih adanya rasa senioritas yang muncul dalam hal pekerjaan yang dikarenakan oleh faktor lamanya bekerja, serta terhambat karena hal-hal kecil seperti tidak memahami tugas yang diberikan oleh atasan sehingga menimbulkan senioritas ke bawahan, sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan senior dikerjakan oleh karyawan muda lainnya, adanya beban kerja yang tidak merata, dan beban kerja yang tidak seimbang yang dialami oleh karyawan.

Tabel I.2 Jumlah dan status Karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom

Urusan/Bagian/Direktorat	Jabatan	Jumlah Karyawan <i>Exsisting</i>
Direktorat SDM	Direktur SDM	1 orang
Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian	1 orang
Urusan Rekrutasi & Seleksi	Kepala Urusan	1 orang
	Staf	2 orang
Urusan Pengembangan Karir	Kepala Urusan	1 orang
	Staf	2 orang
Urusan Pengembangan Kompetensi	Kepala Urusan	1 orang
	Staf	2 orang
Bagian Layanan SDM	Kepala Bagian	1 orang
Urusan Kompensasi & Benefit	Kepala Urusan	1 orang
	Staf	2 orang
Urusan Data, Perencanaan & Performansi	Kepala Urusan	1 orang
	Staf	3 orang
Urusan Budaya & Administrasi	Kepala Urusan	1 orang
	Staf	1 orang

Tabel I.2 merupakan tabel jumlah dan status karyawan yang ada di Bagian Perencanaan dan pengembangan SDM (Pranbag) dan Bagian Layanan Evaluasi (Yansi). Tabel diatas Kelompokan berdasarkan dengan *Jobdesc* yang dikerjakan dan berdasarkan urusan yang ada di Direktorat SDM Universitas Telkom. Direktorat SDM Universitas Telkom memiliki dua bagian yang masing-masing berbeda dalam pekerjaan yang dilakukan, untuk bagian Pranbag terdiri dari empat urusan yaitu, Urusan Data, Perencanaan & Performansi, Urusan Pengembangan Karir, dan Urusan Pengembangan Kompetensi, serta dalam Bagian Yansi memiliki tiga Urusan yang terdiri dari Urusan Kompensasi & *Benefit*, Urusan Perencanaan & Rekrut, dan Urusan Budaya & *Administrasi* yang dimana masing-masing urusan tersebut memiliki satu Kepala Urusan dan Staf - Staf yang membantu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *Jobdesc* yang telah diberikan. Dari tabel diatas juga dapat dilihat bahwa ada perbedaan jumlah karyawan pada setiap bagiannya. Hal ini karena jenis pekerjaan yang dikerjakan berbeda. Namun, dari tabel itulah dapat diketahui juga bahwa pembagian jumlah karyawan dapat menjadi indikasi kemungkinan beban kerja belum rata antar setiap bagian. Dengan dilakukannya perhitungan beban kerja dapat mengetahui juga dengan pasti beban kerja yang dirasakan oleh tiap-tiap bagian.

Berikut merupakan *Jobdesc* dari setiap bagian yang ada di Direktorat SDM Universitas Telkom. *Jobdesc* ini menjelaskan tentang deskripsi jabatan dalam bagian Pranbag dan Yansi beserta tugas pokok yang dikerjakan oleh masing-masing urusan dan bagian yang ada di Direktorat SDM Universitas Telkom sesuai dengan *Jobdesc* yang telah ditentukan oleh Direktorat SDM Universitas Telkom.

Tabel I.3 *Job Description* Direktorat SDM Universitas Telkom

Jabatan	Bagian	Deskripsi Jabatan	Jobdesc
Kepala Urusan	Pengembangan Kompetensi	Mengusulkan, <i>memonitoring</i> , mengevaluasi dan mengarahkan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai TPA dan studi lanjut dosen sesuai ketentuan yang berlaku.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerbitkan surat pengantar beasiswa studi lanjut ke eksternal mulai dari mengevaluasi kelengkapan dokumen, memeriksa Kuota studi, memeriksa status FSDP, mengkoordinasikan status usulan, memonitor penandatanganan berkas di pimpinan.</li> <li>2. Menerbitkan perjanjian ikatan dinas (PID) studi lanjut mulai dari mengevaluasi usulan, memeriksa anggaran, memeriksa kuota studi,dll</li> <li>3. Menerbitkan surat pengantar beasiswa studi lanjut ke eksternal mulai dari mengevaluasi kelengkapan dokumen, memeriksa Kuota studi, memeriksa status FSDP, mengkoordinasikan status usulan, memonitor penandatanganan berkas di pimpinan.</li> <li>4. Menerbitkan perjanjian ikatan dinas (PID) studi lanjut mulai dari mengevaluasi usulan, memeriksa anggaran, memeriksa kuota studi, memeriksa status FSDP, mengkoordinasikan status usulan, Menindak lanjuti memeriksa draft nota dinas tanggapan</li> <li>5. Menindaklanjuti laporan kemajuan studi (LKS) mulai dari mengevaluasi LKS, memeriksa kelengkapan dokumen</li> </ol>

Tabel I.4 *Job Description* Direktorat SDM Universitas Telkom(Lanjutan)

Jabatan	Bagian	Deskripsi Jabatan	Jobdesc
			<p>6. Menindak lanjut laporan kelulusan mulai dari mengevaluasi laporan kelulusan, memeriksa kelengkapan dokumen lanjut SK penyesuaian pangkal posisi mulai dari mengevaluasi kesesuaian SK dengan nota dinas usulan</p> <p>7. Menindak lanjuti rencana pelatihan (FSDP/ Usulan) mulai dari mengevaluasi usulan pelatihan melaporkan kegiatan pengembangan kompetensi dan studi lanjut mulai dari mengkompulir dan mengavaluasi</p>
Staf	Pengembangan Kompetensi	Membantu melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai TPA dan studi lanjut dosen melalui dukungan operasional dan <i>administratif</i> sesuai ketentuan yang berlaku	<p>1. Menerbitkan surat pengantar beasiswa studi lanjut ke eksternal mulai dari melakukan pencatatan database ajuan beasiswa, memeriksa disposisi tindak lanjut, membantu penandatanganan berkas ke pimpinan, mengarsip dokumen terkait</p> <p>2. Membantu penerbitan perjanjian ikatan dinas (PID) studi lanjut mulai dari memeriksa disposisi tindak lanjut nota dinas LKS, membuat nota dinas rencana tindak lanjut, membuat draft PID, membuat database PID setiap usulan</p> <p>3. Membantu tindak lanjut laporan kemajuan studi (LKS) mulai dari memeriksa disposisi tindak lanjut nota dinas LKS, melakukan perbaruan database studi lanjut, membuat nota dinas rencana tindak lanjut</p>

Tabel I.4 *Job Description* Direktorat SDM Universitas Telkom(Lanjutan)

Jabatan	Bagian	Deskripsi Jabatan	Jobdesc
			<p>4. Membantu tindak lanjut laporan kelulusan mulai dari memeriksa disposisi tindak lanjut nota dinas laporan kelulusan, Melakukan perbaruan database studi lanjut, membuat draft ucapan selamat atau tanggapan, memeriksa dokumen ijazah/transkrip legalisir, membuat nota dinas pengajuan penyesuaian pangkal posisi ke YPT, melakukan pembaruan data forlap dan mengarsipkan dokumen terkait</p> <p>5. Membantu tindak lanjut SK penyesuaian pangkal posisi mulai dari memeriksa disposisi</p> <p>6. Membantu tindak lanjut SK penyesuaian pangkal posisi mulai dari memeriksa disposisi tindak lanjut SK penyesuaian pangkal posisi, membuat nota dinas penyampaian SK penyesuaian pangkal posisi dan mengarsipkan dokumen terkait</p> <p>7. Membantu Merealisasikan rencana pelatihan (FSDP/ Usulan) mulai dari memeriksa disposisi tindak lanjut usulan pelatihan, menghubungi rekanan, membuat daftar usulan peserta, membuat daftar pemilihan vendor, membuat surat perintah kerja atau ajuan SPK ke logistik, membuat surat tugas, menyiapkan logistik pelatihan, melakukan pembayaran, mendokumentasikan pelatihan, melakukan pembaruan database pelatihan</p>

Tabel I.4 *Job Description* Direktorat SDM Universitas Telkom(Lanjutan)

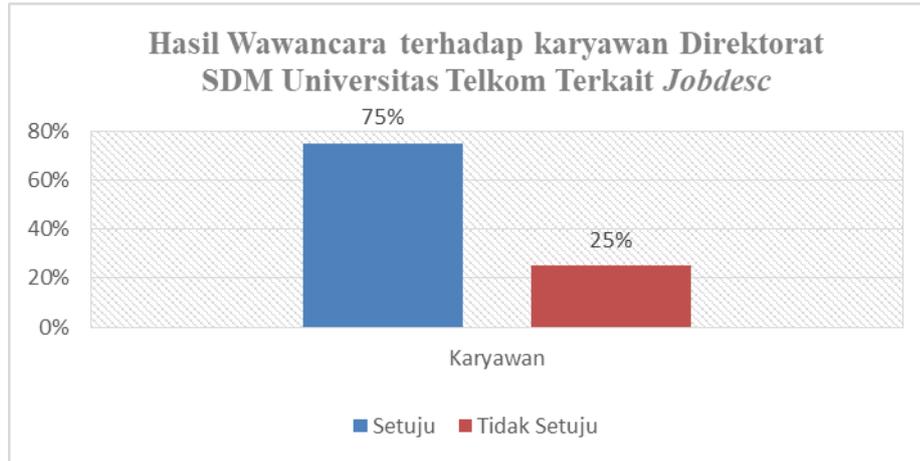
Jabatan	Bagian	Deskripsi Jabatan	Jobdesc
			8. Membantu Pelaporkan kegiatan pengembangan kompetensi dan studi lanjut mulai dari menyiapkan data terupdate dan membantu menyusun laporan
Kepala Urusan	Kompensasi & benefit	Membuat perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan kesejahteraan SDM berkoordinasi dengan pihak internal (wadek II dan Bidang Keuangan) dan eksternal (YPT), yang meliputi renumerasi (gaji, DPLK, layanan kesehatan, dan tunjangan lainnya), reward dan punishment, SK pengunduran diri/pensiun, cuti dan kehadiran pegawai, serta kegiatan IBO (Iman, Budaya, dan Olahraga)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan koordinasi kegiatan kesejahteraan pegawai dengan unit terkait</li> <li>2. Mengelola kegiatan pelayanan SDM meliputi Kesejahteraan pegawai.</li> <li>3. Mengelola penilaian DP3 Dosen internal terkait usulan inpassing dan penilaian DP3 Dosen PNS</li> </ol>

Tabel I.4 *Job Description* Direktorat SDM Universitas Telkom(Lanjutan)

Jabatan	Bagian	Deskripsi Jabatan	Jobdesc
Staf	Kompensasi & benefit	Membuat perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan kesejahteraan SDM berkoordinasi dengan pihak internal (wadek II dan Bidang Keuangan) dan eksternal (YPT),	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu koordinasi kegiatan kesejahteraan pegawai dengan unit terkait</li> <li>2. Membantu Mengelola kegiatan pelayanan SDM meliputi Kesejahteraan pegawai.</li> <li>3. Membantu Mengelola peniiaian DP3 Dosen internal terkait usulan inplassing dan penilaian DP3 Dosen PNS</li> </ol>

Berdasarkan Tabel I.4 Deskripsi pekerjaan tersebut berfungsi untuk mengatur segala pekerjaan yang dilakukan oleh Bagian dan Urusan yang ada di Direktorat tersebut agar karyawannya tidak melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *Jobdesc* yang telah diberikan dan ditentukan, dan juga agar tidak ada kesamaan pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing Urusan karena telah memiliki tanggung jawab untuk masing-masing Urusan tersebut. Fungsi utama yang dikerjakan setiap karyawan berbeda akan tetapi secara *Jobdesc* dijadikan satu. *Jobdesc* dikerjakan bukan per orang, tetapi per jabatan atau Urusan dan dikerjakan oleh beberapa orang sesuai dengan jumlah formasi karyawan *existing* yang ada di Urusan tersebut. Tabel *Jobdesc* diatas merupakan beberapa *Jobdesc* pada Urusan yang ada di Direktorat SDM tersebut, sedangkan *Jobdesc* masing-masing Bagian dapat dilihat pada lampiran.

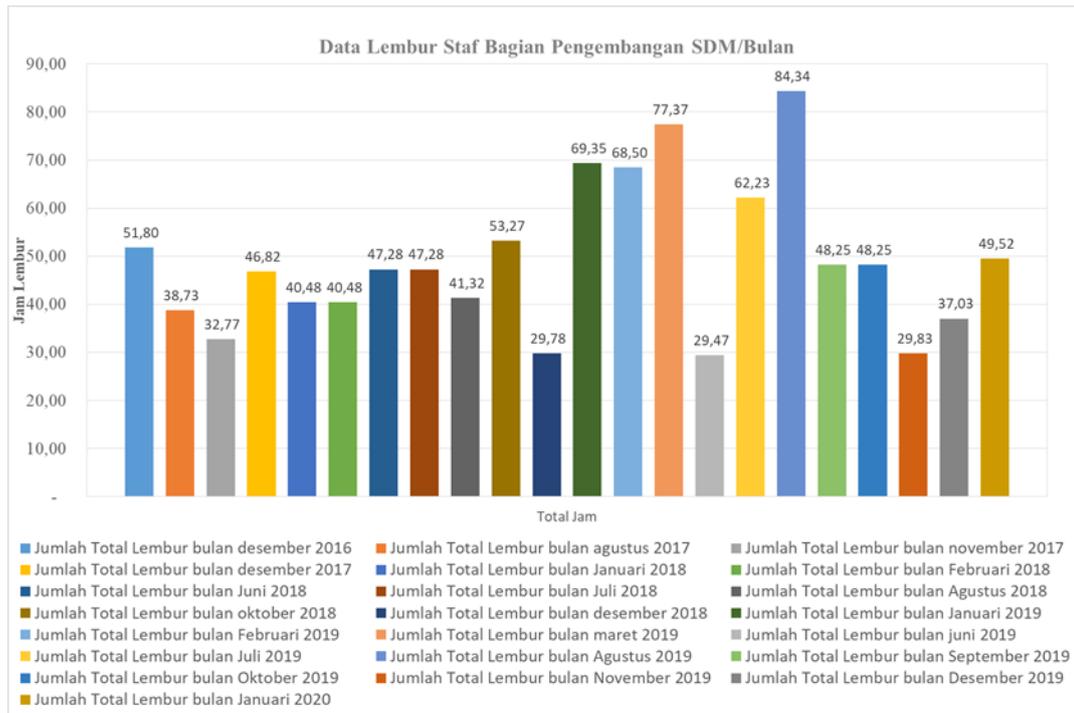
Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan delapan orang karyawan Direktorat SDM terdapat satu poin penting yang menjelaskan tentang *Jobdesc* yang dilakukan karyawan. meskipun pembagian porsi kerja telah sama, namun jenis pekerjaan yang dilakukan berbeda sehingga mengakibatkan beban kerjanya juga akan berbeda hanya saja ada faktor-faktor lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang membuat karyawan tersebut merasa pekerjaan yang dilakukan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lainnya. Misal di Urusan Perencanaan dan Rekrut, di mana di Urusan ini berisikan dua orang karyawan dan satu orang Kepala Urusan. Didalam Urusan ini masing-masing karyawan melaksanakan pekerjaan yang berbeda namun masih dalam satu *Jobdesc* Urusan tersebut, dalam kondisi situasional kedua karyawan ini akan saling membantu antar sesama apabila salah satu karyawan tidak sedang melakukan pekerjaannya masing-masing. Kepala Urusan juga akan membantu karyawannya dalam menyelesaikan *Jobdesc* Urusan tersebut, karena Kepala Urusan masih berstatus pelaksana hanya saja memiliki bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut penjelasan pada grafik ini.



Gambar I.3 Hasil Wawancara terhadap karyawan

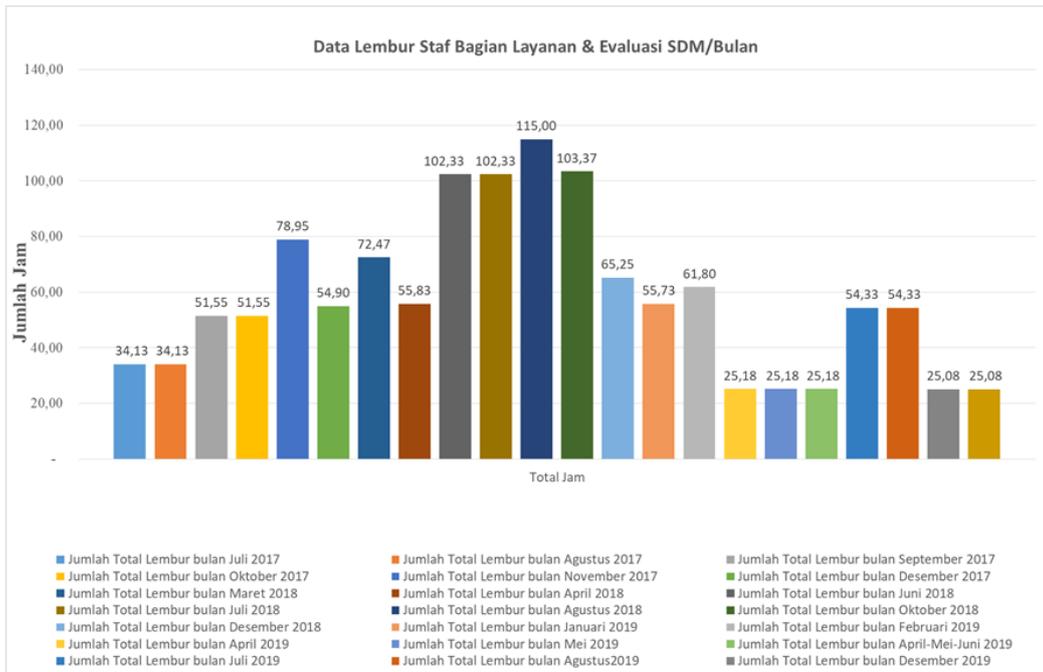
Direktorat SDM Universitas Telkom

Dilihat dari grafik diatas menjelaskan bahwa 75% orang mengatakan bahwa dalam pembagian jenis pekerjaan dalam *Jobdesc* setuju jika pembagian jenis pekerjaan tidak seimbang karena seharusnya jenis pekerjaan yang seharusnya dilakukan lebih dari 1 orang namun dalam kondisi *existingnya* hanya dilakukan oleh 1 orang. Hal ini mengakibatkan masih ada karyawan yang mengerjakan dua jenis pekerjaan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan untuk memenuhi tanggung jawab dan target penyelesaian *Jobdesc* pekerjaan yang dikerjakan. Sedangkan 25% orang menjelaskan bahwa tidak setuju dengan pembagian jenis pekerjaan yang tidak seimbang, karena telah merasa pembagian jenis pekerjaan berdasarkan *Jobdesc* yang telah ditentukan telah sesuai dengan standar.



Gambar I. 4 Diagram Total Jam Lembur  
Bagian Pengembangan/Bulan

Gambar I.4 merupakan diagram total jam lembur Karyawan Bagian Perencanaan dan Pengembangan/bulan, dapat diketahui bahwa pada grafik diagram diatas, total jam yang paling tinggi terdapat pada bulan Agustus 2019 dengan total jam lembur adalah 84,34 atau 85 jam, di mana pada bulan tersebut menunjukkan terjadinya jumlah jam lembur paling banyak yang melebihi dari jumlah total jam lembur yang telah ditentukan yaitu 80 jam/bulan. Pada bulan ini jam lembur tinggi disebabkan karena pada bulan ini seluruh karyawan Pranbag melaksanakan suatu kegiatan perubahan organisasi Universitas Telkom besar-besaran dan menyiapkan data - data untuk keperluan akreditasi Kampus Universitas Telkom.



Gambar I. 5 Diagram Total Jam Lembur  
Bagian Layanan dan Evaluasi /Bulan

Gambar I.5 merupakan diagram total jam lembur pada Bagian Layanan dan Evaluasi/bulan, dapat diketahui bahwa grafik diagram paling tinggi yang menunjukkan terjadinya jumlah jam lembur paling banyak yang melebihi dari jumlah total jam lembur yang telah ditentukan yaitu 80 jam/bulan adalah pada bulan Agustus 2018 dengan total jam lembur/bulan adalah 115 jam, pada bulan Oktober 2018 dengan total jam lembur/bulan adalah 103.37 atau 104 jam. Pada bulan ini jam lembur tinggi disebabkan karena Bagian Yansi melakukan pekerjaan persiapan acara Hut Universitas Telkom yang memang membutuhkan jam kerja lebih karena harus mengejar *deadline* yang harus selesai sebulan sebelum hari H acara Hut Universitas Telkom, dan pada tahun 2018 tersebut juga melakukan persiapan kegiatan untuk pegawai seperti turnamen olahraga.

Tabel I.5 Data Lembur Staf Bagian  
Pengembangan SDM Tahun 2016-2020

Data Lembur Staf Bagian Pengembangan SDM Tahun 2016-2020		
Tahun	Total Jam lembur/thn	Jumlah Staf Lembur
2017	123,30	6
2018	212,12	7
2019	469,34	5
2020	49,52	7

Tabel I.5 merupakan data lembur Staf Bagian Pengembangan SDM Tahun 2016-2020. Data tersebut merupakan data jam kerja lembur dalam 4 tahun terakhir, data tersebut didapatkan dari salah satu Staf Layanan dan Evaluasi. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah total jam lembur setiap tahun pada Bagian Pengembangan SDM ini berbeda-beda. Berdasarkan tabel diatas jumlah total jam kerja lembur yang paling tinggi dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya terjadi pada tahun 2019 dengan total jam lembur/tahun adalah 496,34 atau 470 jam dan jumlah Staf yang lembur pada tahun 2019 sebanyak 5 orang. Lembur yang terjadi pada tahun 2019 ini di akibat karena pada tahun ini di Bagian Pranbag melakukan perubahan struktur organisasi besar-besaran di Universitas Telkom dan menyiapkan data - data untuk keperluan akreditasi Kampus Universitas Telkom. Sehingga menyebabkan banyaknya waktu di luar jam kerja yang telah ditetapkan masih melaksanakan pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai, selain itu karena adanya agenda tersebut, banyak juga Staf pada Bagian Pranbag ini yang sampai menginap di kantor untuk menyelesaikan *deadline* pekerjaan tersebut.

Tabel I.7 Data Lembur Staf Bagian  
Layanan dan Evaluasi SDM Tahun 2016-2020

Data Lembur Staf Bagian Layanan dan Evaluasi SDM Tahun 2016-2020		
Tahun	Total Jam lembur/thn	Jumlah Staf Lembur
2017	164,63	5
2018	514,25	6
2019	222,13	3
2020	25,08	3

Tabel I.7 merupakan data lembur Staf Bagian Layanan dan Evaluasi SDM Tahun 2016-2020. Data tersebut merupakan data jam kerja lembur dalam 4 tahun terakhir, data tersebut didapatkan dari salah satu Staf Layanan dan Evaluasi. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa total jam lembur/tahun berbeda-beda. Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa total jam lembur paling tinggi terjadi pada tahun 2018 di mana jumlah total jam lembur adalah sebanyak 514,25 jam atau 515 jam/tahun dengan jumlah Staf yang lembur pada tahun itu sebanyak 6 orang. Lembur yang terjadi pada tahun 2018 ini disebabkan karena pada Bagian Yansi melakukan pekerjaan persiapan acara Hut Universitas Telkom yang memang membutuhkan jam kerja lebih karena harus mengejar *deadline* yang harus selesai sebulan sebelum hari H acara Hut Universitas Telkom, dan pada tahun 2018 tersebut juga melakukan persiapan kegiatan untuk pegawai seperti turnamen olahraga.

Ketentuan untuk lembur karyawan diberikan waktu maksimal dari jam kerja (08.00-16.30 WIB) yaitu 3 jam atau 14 jam/minggu dari hari senin - jumat, sedangkan untuk lembur di hari sabtu maksimal waktu lembur yang diberikan adalah 8 jam atau 80 jam/bulan. Karyawan yang bekerja lembur akan mendapatkan kompensasi seperti uang makan atau uang lembur yang dihitung perjam lembur. Sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan pemerintah tentang peraturan jam kerja lembur, Direktorat SDM Universitas Telkom telah memberlakukan jam kerja lembur sesuai dengan aturan yang diberikan oleh pemerintah.

$$\text{Perhitungan Kompensasi Lembur} = 120 \text{ menit} \times 1.5 \text{ tarif lembur}$$

Berdasarkan peraturan pemerintah dalam KEPMEN/No.Kep.102/Men/VI/204 tentang waktu kerja lembur dan upah kerja lembur, dalam Pasal 3 menyebutkan waktu kerja lembur hanya boleh dilakukan dengan waktu maksimal 3 jam dalam 1 hari dan 14 jam dalam 1 minggu. (Kemenker, n.d.)

Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran beban kerja mental menggunakan metode NASA-TLX pada seluruh karyawan Direktorat SDM Universitas Telkom untuk mengukur dan mengetahui aspek apa yang paling mempengaruhi pekerjaan mereka dengan menggunakan bantuan dari metode NASA-TLX dan dari skor yang didapatkan nantinya akan ditentukan usulan perbaikan apa yang dapat diberikan untuk memperbaiki permasalahan yang ada pada Direktorat SDM Universitas Telkom.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah yang akan dibahas berdasarkan dari latar belakang yang dikemukakan diatas adalah sebagai berikut:

1. Seperti apa profil beban kerja yang dialami oleh karyawan di Direktorat SDM Universitas Telkom berdasarkan hasil pengukuran menggunakan metode NASA-TLX?
2. Seperti apa perbandingan beban kerja yang terjadi antara bagian Pranbag dan Yansi?
3. Berapa usulan jumlah ideal Sumber Daya (*workforce*) karyawan yang dibutuhkan pada setiap bagian Direktorat SDM Universitas Telkom berdasarkan perhitungan beban kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang terdapat pada uraian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan profil beban kerja yang dialami oleh karyawan di Direktorat SDM Universitas Telkom berdasarkan hasil pengukuran menggunakan metode NASA-TLX.
2. Menghitung jumlah perbandingan beban kerja yang terjadi pada bagian Pranbag dan Yansi Direktorat SDM Universitas Telkom berdasarkan hasil yang didapat dari hasil analisis beban kerja.
3. Menentukan jumlah usulan Sumber Daya ideal pada bagian Pranbag dan Yansi Direktorat SDM Universitas Telkom berdasarkan hasil yang didapat dari hasil analisis beban kerja.

#### **I.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah adalah tahap untuk menentukan batas-batas masalah yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Batasan masalah bertujuan untuk mengidentifikasi faktor mana yang termasuk ke dalam ruang lingkup penelitian dan faktor mana yang tidak termasuk ke dalam ruang lingkup penelitian. Batasan masalah yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan selama 3 bulan (Februari - April) untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.
2. Data yang dibutuhkan dalam penelitian sangat terbatas karena banyak data yang bersifat Rahasia.
3. Pembagian kuesioner NASA-TLX dilakukan kepada seluruh pegawai yang ada di Direktorat SDM Universitas Telkom.
4. Pembagian kuesioner dibagi menjadi dua kondisi sebelum dan selama WFH diberlakukan, untuk kondisi sebelum WFH kuesioner di bagian dengan menggunakan kuesioner tertulis, sedangkan selama masa WFH kuesioner digunakan dengan menggunakan *tools googleform*.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi dalam menentukan beban kerja yang optimal pada Direktorat SDM Universitas Telkom.
2. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk menentukan jumlah *workforce* yang ideal dan penentuan pengalokasian Sumber Daya yang ada pada Direktorat SDM Universitas Telkom.
3. Penelitian ini dapat menjadi bahan pelajaran dan pengetahuan bagi pembaca, dan juga dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian beban kerja mental diperusahaan lainnya.
4. Penelitian ini dapat dikembangkan lagi menggunakan perancangan yang terbaru sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang diteliti berdasarkan beban kerja mental

## **I.6 Sistematika Penulisan Laporan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Masing-masing bab membahas pokok permasalahan yang berbeda sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Bab I berisi literatur mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II Landasan Teori**

Bab II berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Bab III menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, menyusun kuesioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

### **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab IV menyajikan pengolahan data dari pengumpulan data yang dilakukan untuk penelitian ini. Data yang ada diolah sehingga didapat data keluaran dari data yang telah dikumpulkan.

### **Bab V Analisis**

Bab V menjelaskan analisis atas hasil pengumpulan dan pengolahan data dari bab sebelumnya. Disini juga dijelaskan pembahasan mengenai analisis hasil pengolahan data hingga bisa didapat kesimpulan.

### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab VI menjelaskan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan. Disini pula dijabarkan saran-saran yang bermanfaat bagi pengembangan penelitian di kemudian hari.