

## **Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penyelesaian Pekerjaan Pada Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Pada Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership*)**

**Fakih Bagus Fahlefi<sup>1</sup>, Kiki Sudiana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom

### **Abstrak**

Penelitian ini mengambil objek pada Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi beban kerja karyawan dan mengetahui apa saja faktor-faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership*. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur dengan menggunakan teknik analisis data Model Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Unit SP & SIP memiliki 3 sub unit dengan kondisi beban kerja Unit SP & SIP *overload* dikarenakan sumber daya manusia masih kurang yaitu hanya 1 karyawan dalam setiap sub unit. Faktor internal yang dirasakan oleh setiap karyawan adalah adanya gap kompetensi yang dirasakan karena perbedaan latar belakang yang cukup signifikan. Faktor eksternal yang dirasakan oleh setiap karyawan adalah kelelahan dalam bekerja, harus menjaga semangat dalam bekerja, diberlakukan sistem kerja matriks, serta lingkungan kerja yang nyaman.

**Kata Kunci:** *Beban kerja, Faktor Beban Kerja, Sumber Daya Manusia*

### **Abstract**

*This research took the object on the unit Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership (SP & SIP) Telkom Education Foundation. This study aims to determine the condition of the workload of employees and find out what are the internal factors and external factors that affect the completion of the work of employees of the Subsidiary Unit Performance and Synergy, Innovation & Partnership. This type of research is descriptive with a qualitative approach. Data collection techniques used in this study is a semistructured interview using Miles and Huberman Model data analysis techniques. The results showed that the SP & SIP Unit has 3 sub units with workload conditions SP & SIP unit overload due to human resources is still lacking that is only 1 employee in each sub unit. Internal factors felt by each employee is the perceived competence gap due to significant differences in background. External factors that are felt by every employee are fatigue at work, must maintain morale at work, enforced Matrix work system, and a comfortable working environment.*

**Keywords:** *Workload, Workload Factor, Human Resource*

Copyright (c) 2023 Fakih Bagus Fahlefi

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [fakih.lefi@gmail.com](mailto:fakih.lefi@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Globalisasi telah mengubah hampir seluruh aspek kehidupan manusia, dimana batas-batas antar negara sudah tidak menjadi suatu penghalang untuk melakukan hubungan dengan negara lain. Kompetisi global yang efektif tidak hanya sekedar membuat suatu produk untuk didistribusikan ke seluruh dunia, tetapi juga membutuhkan sebuah jaringan global yang kompleks seperti manusia yang memiliki nilai kompetensi, perputaran produk yang sangat cepat, informasi, suatu manajemen yang baik, dan juga ide serta inovasi untuk mencukupi kebutuhan manusia di dunia. Para pelaku bisnis diharapkan perlu menjalankan strategi dan fungsi manajemen pemasaran, keuangan, sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan efisien, hal ini dikemukakan oleh (Siri, 2022:81). Perusahaan harus memandang secara global dan komitmen untuk mencapai keunggulan bersaing.

Mengatur manusia jauh lebih sulit jika dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya yang bukan manusia, karena manusia adalah makhluk yang mempunyai akal pikiran serta budi pekerti. Manusia adalah aspek sumber daya paling penting dalam sebuah organisasi, maka dari itu diperlukan manajemen sumber daya manusia yang merupakan salah satu dari cabang ilmu manajemen yang mempelajari interaksi hubungan dan peran manusia dalam sebuah organisasi.

Maka dari itu manajemen sumber daya manusia adalah aspek yang sangat krusial dan penting dalam mengelola suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik mampu membantu perusahaan untuk mengelola karyawan dengan tepat sesuai yang perusahaan butuhkan. Yang dimaksud karyawan yang tepat adalah karyawan dengan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Hal ini juga akan berdampak pada beban kerja yang akan ditanggung dalam perusahaan apakah karyawan tersebut dapat bekerja secara efektif atau tidak.

Seorang karyawan dapat dikatakan mampu bekerja dengan baik apabila beban kerja yang diberikan tercapai atau melebihi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Namun apabila karyawan tersebut tidak dapat memenuhi beban kerja yang diberikan, maka akan mengakibatkan kelelahan dalam bekerja. Selain target pekerjaan yang harus dicapai yang dapat menyebabkan beban kerja karyawan tersebut tinggi, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Misalnya faktor internal dari dalam diri karyawan tersebut, mereka merasakan stres yang berlebih, kelelahan, dan lain sebagainya. Faktor lainnya merupakan faktor eksternal dimana kondisi lingkungan karyawan tersebut bekerja, sistem kerja yang ada di perusahaan mereka bekerja juga dapat memengaruhi beban kerja dan penyelesaian pekerjaan yang mereka rasakan.

Era globalisasi seperti ini, pendidikan merupakan salah satu hal penting dalam persaingan globalisasi. Pendidikan merupakan aspek penting dalam menilai sumber daya manusia yang unggul. Sehingga, kehidupan manusia di zaman sekarang ini tidak bisa dibayangkan apabila tidak mendapatkan pendidikan yang mumpuni. Saat ini persaingan untuk mendapatkan pekerjaan di Indonesia sangat ketat, sangat dibutuhkan lembaga-lembaga pendidikan yang kompeten agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) sebagai lembaga yang memayungi pendidikan tinggi dan pelatihan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, mempunyai keterampilan yang mumpuni, dan mampu bersaing guna menjawab tantangan dalam dunia industri. Keberhasilan dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya berdampak baik pada perusahaan, tetapi juga berdampak pada negara yang akan maju. Yayasan Pendidikan Telkom memiliki Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) sebagai unit yang mengelola dan mengawasi anak perusahaan, mengembangkan inovasi, dan menjalin kerjasama dengan mitra.

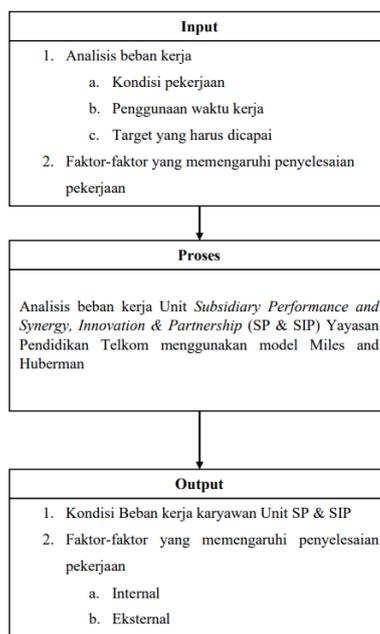
Berdasarkan hasil wawancara dengan *Vice President Unit Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP), Bapak Aris Triyanto pada tanggal 8 Februari 2023, Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) terdapat tiga sub unit yaitu, *Analyst Business Performance, Analyst Business Development, dan Analyst Synergy, Innovation & Partnership*. Seluruh karyawan pada masing-masing sub unit mempunyai beban kerja yang cukup tinggi karena masing-masing sub unit hanya berisi satu karyawan dan

memiliki latar belakang yang berbeda dengan pekerjaan yang sekarang serta harus bertanggung jawab penuh pada semua pekerjaan yang diberikan. Terutama pada bagian *Analyst Synergy, Innovation & Partnership* yang bisa dikatakan memiliki beban kerja lebih besar dibanding lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Agus sebagai *Analyst Synergy, Innovation & Partnership*, Bapak Agus bertanggung jawab pada dua fungsi yang berbeda yaitu *Synergy Partnership* dan *Innovation*, dimana dua fungsi itu jauh berbeda antara mengembangkan *relationship* dengan industri, komunitas bisnis, dan lembaga pendidikan dengan melakukan inovasi dalam kegiatan pendidikan dan bisnis yayasan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis menemukan suatu permasalahan yang menjadikan penelitian ini penting untuk dilakukan. Dikarenakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Unit SP & SIP masih tergolong kurang dan adanya gap kompetensi masing-masing karyawan dengan kuantitas pekerjaan yang harus dikerjakan sendiri, maka penulis ingin meneliti kondisi beban kerja yang diterima karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP). Serta berkaitan pula dengan faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi penyelesaian pekerjaan. Dengan penelitian yang berjudul “Analisis Beban Kerja Pada Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Pada Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP))”.

## METODOLOGI

Kerangka pemikiran pada gambar 1 merupakan gambaran yang dilakukan penulis dalam menganalisis kondisi beban kerja dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan pada Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran  
Sumber: Hasil Olahan Penulis (2023)

Tahapan dalam penelitian ini diawali dengan melakukan pengumpulan data indikator beban kerja diantaranya kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai serta faktor yang memengaruhi beban kerja dengan metode wawancara semiterstruktur. Setelah data didapat, maka data diolah menggunakan model Miles and Huberman. Kemudian dari proses analisis beban kerja tersebut akan menghasilkan temuan seperti apa kondisi beban kerja dan faktor apa saja yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan Unit SP & SIP.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan deskriptif menurut Moleong (2005) dalam (Saleh, 2021:102) adalah pendekatan dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata, gambar, bukan angka. Data tersebut didapatkan dari hasil observasi, hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi pribadi, memo dan catatan lainnya.

Strategi dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Menurut Yin (2009) dalam (Nur'aini, 2020:93) studi kasus merupakan strategi yang tepat dalam melakukan penelitian dengan menggunakan inti pertanyaan bagaimana dan mengapa, penulis mempunyai waktu yang sedikit untuk mengontrol kejadian yang diteliti dan fokus penelitiannya adalah fenomena kontemporer. Berdasarkan unit analisisnya, pada penelitian ini penulis memilih individu sebagai unit analisis yang akan diteliti dimana penelitian ini menganalisis kondisi beban kerja dan faktor apa saja yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan yang dirasakan oleh setiap karyawan.

Dalam penelitian ini, keterlibatan penulis berpartisipasi secara minimal, dimana penulis melihat dan mempelajari kegiatan yang terjadi tanpa mengintervensi data. Penelitian ini dilihat dari segi waktu pelaksanaan menggunakan *cross-sectional*. Menurut (Notoatmodjo, 2018:67) *survey cross sectional* adalah penelitian yang mempelajari tentang hubungan antara faktor risiko dengan efek, dengan melakukan pendekatan, observasi, atau pengumpulan data.

Penjelasan tersebut mengenai karakteristik penelitian ini disimpulkan pada tabel 1:

**Tabel 1. Karakteristik Penelitian**

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan Tujuan	Pendekatan Deskriptif
2	Berdasarkan Metode	Metode Kualitatif
3	Berdasarkan Strategi Penelitian	Metode Studi Kasus
4	Berdasarkan Unit Analisis	Tingkat Individu
5	Berdasarkan Keterlibatan Peneliti	Intervensi Minimal
6	Berdasarkan Waktu Penelitian	<i>Cross-sectional</i>

Sumber: Hasil Olahan Penulis, (2023)

Operasionalisasi variabel merupakan value dari objek yang diteliti untuk dibuat konsep menjadi kerangka dan disimpulkan oleh penulis. Operasionalisasi variabel yang penulis gunakan dijabarkan pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2. Operasionalisasi Variabel**

Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan Wawancara	Narasumber Wawancara	Bukti Pendukung	Hasil Yang Diharapkan
<b>1. Kondisi Beban Kerja Unit SP &amp; SIP</b>					
Beban Kerja	Kondisi pekerjaan	Bagaimana rincian pekerjaan yang sudah dikerjakan selama bekerja dalam unit SP & SIP?	Karyawan Unit SP & SIP	Rekaman	Dapat mengetahui pekerjaan karyawan SP & SIP dan mengetahui rincian pekerjaan yang sudah dikerjakan.
		Apakah anda memahami setiap <i>jobdesc</i>		Rekaman	Dapat mengetahui pemahaman karyawan

		yang diberikan?			terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan.
		Apakah ada hambatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan?		Rekaman	Dapat mengetahui hambatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
	Penggunaan waktu kerja	Berapa rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut?		Rekaman	Dapat mengetahui rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap tugas.
	Target yang harus dicapai	Apakah waktu pekerjaan dengan volume pekerjaan sudah seimbang untuk mencapai target yang sudah ditetapkan?		Rekaman	Dapat mengetahui perbandingan waktu penyelesaian pekerjaan dan volume pekerjaan yang diterima karyawan.
<b>2. Faktor Yang Memengaruhi Penyelesaian Pekerjaan</b>					
Faktor Beban Kerja	Faktor Internal	Apakah ada faktor-faktor yang muncul dari dalam diri yang memengaruhi dalam bekerja?	Karyawan Unit SP & SIP	Rekaman	Dapat mengetahui faktor yang muncul dari dalam diri yang memengaruhi dalam bekerja.
	Faktor Eksternal	Bagaimana sistem kerja dan yang berlaku?		Rekaman	Dapat mengetahui sistem kerja yang berlaku
		Bagaimana kondisi lingkungan		Rekaman	Dapat mengetahui kondisi lingkungan

		pekerjaan yang dirasakan?			pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan.
--	--	---------------------------	--	--	---

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2023)

Menurut Sugiyono (2017) dalam buku Metode Penelitian Kualitatif (Anggito & Setiawan, 2018) menjelaskan bahwa peneliti harus divalidasi sebelum terjun langsung untuk melakukan penelitian. Maka dari itu, peneliti merupakan aspek penting dalam rangkaian proses pengumpulan data. Data bisa dilihat dari dua sumber, yakni sumber primer dan sumber sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara Semiterstruktur (*Semistructure Interview*)  
Tipe wawancara ini termasuk ke dalam kategori *in-dept interview*, dimana pewawancara lebih bebas dalam mengeksplorasi dan menemukan permasalahan secara lebih terbuka (Sugiyono, 2022). Teknik wawancara yang dilakukan pada peneliti ini adalah (*face to face*) yaitu dengan satu orang secara tatap muka. Dengan wawancara, peneliti berharap dapat menemukan informasi terkait kondisi beban kerja dan faktor internal serta eksternal yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan di Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan menggunakan analisis data model Miles and Huberman, dijelaskan dalam (Sugiyono, 2022:498) dengan langkah-langkah diantaranya:

1. Pengumpulan Data  
Cara mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi atau menggabungkan ketiga kegiatan tersebut yang dinamakan triangulasi. Pada tahap awal, peneliti melakukan observasi secara menyeluruh terkait situasi objek penelitian. Semua yang terjadi akan didokumentasikan agar peneliti memperoleh data yang beragam.
2. Reduksi Data  
Dalam tahap reduksi data, peneliti akan merangkum, memilih hal-hal penting yang sesuai dengan tema. Data yang sudah dirangkum akan membuat peneliti lebih mudah dalam mengumpulkan data selanjutnya.
3. Penyajian Data  
Penyajian data ditampilkan dalam bentuk tabel, grafik, chart, dan sejenisnya. Dengan penyajian data, maka data akan tersusun sesuai pola dan mudah dipahami.
4. Penarikan Kesimpulan  
Kesimpulan yang peneliti tampilkan pada awal penelitian masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti valid yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun, jika kesimpulan yang ditampilkan pada tahap awal dapat didukung dengan bukti valid dan konkrit, maka kesimpulan tersebut dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam setiap penelitian membutuhkan standar untuk menilai kebenaran dan kepercayaan terhadap hasil dari sebuah penelitian. Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data sering disebut dengan (*trustworthiness*). Uji keabsahan data dalam penelitian ini terdiri dari *credibility, transferability, depentability, dan confirmability*.

1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Menurut (Sugiyono, 2022:529) kepercayaan terhadap data atau bisa disebut uji kredibilitas dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu perpanjangan waktu observasi, meningkatkan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, berdiskusi dengan teman, *member checking*, dan menganalisis kasus. Dalam penelitian ini, uji kredibilitas dilakukan dengan cara triangulasi yaitu membandingkan hasil wawancara dengan uraian jabatan karyawan Unit SP & SIP.

#### 2. Uji *Transferability*

Uji *Transferability* adalah validitas eksternal yang dapat diterapkan hasil penelitian ke populasi dimana sampel diambil. Menurut (Sugiyono, 2022:537) agar penelitian dapat dipahami oleh orang lain, maka penelitian harus menjabarkan uraian yang jelas, terperinci, dan kredibel.

Dalam penelitian ini, penulis menjabarkan penelitian dengan jelas, dan sudah dilakukan uji lainnya untuk mendapatkan hasil penelitian yang kredibel.

#### 3. Uji *Depentability*

Uji *Depentability* dalam penelitian kualitatif dapat dikatakan reliabilitas. Uji *Depentability* menurut (Sugiyono, 2022:537) dengan mengaudit proses penelitian oleh auditor atau pembimbing.

Dalam penelitian ini, audit dilakukan oleh VP *Human Capital* Yayasan Pendidikan Telkom. Pada penelitian ini VP *Human Capital* melakukan audit dari proses awal yaitu peneliti menentukan masalah, proses di lapangan, memilih sumber data, menganalisis data, menguji keabsahan data, sampai kepada proses merancang kesimpulan.

#### 4. Uji *Confirmability*

Uji *Confirmability* atau yang bisa disebut dengan obyektivitas penelitian dalam penelitian kualitatif. Jika hasil penelitian disetujui oleh banyak orang, maka penelitian tersebut dapat dikatakan obyektif. Proses yang dilakukan dalam penelitian ini dikaitkan dengan hasil penelitian yang didapat dapat diuji menggunakan Uji *Confirmability*. Menurut (Sugiyono, 2022:538) dijelaskan bahwa apabila penelitian dikatakan standar *confirmability*, maka hasil dari penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian.

Uji *Confirmability* pada penelitian ini dilakukan oleh VP *Human Capital*. VP *Human Capital* melihat apakah penelitian ini sudah selaras dengan proses penelitian yang sudah diteliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kondisi Beban Kerja Karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership (SP & SIP)* Yayasan Pendidikan Telkom

#### 1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan disini dapat diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan dapat memahami suatu pekerjaan yang diberikan dengan baik. Untuk dapat mengetahui tingkat beban kerja yang diemban oleh setiap karyawan, maka dapat dilihat dari pekerjaan yang akan dilakukan dan keahlian yang dimiliki. Karena setiap tugas yang diberikan memerlukan kemampuan dan keahlian untuk menuntaskan pekerjaan tersebut dengan maksimal. Artinya, karyawan dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan kemampuan serta dengan beban kerja yang dapat ditanggung oleh setiap karyawan. Pada dasarnya dilihat dari kondisi pekerjaan akan berdampak pada kemudahan perusahaan dalam mengevaluasi setiap pekerjaan yang sudah ditetapkan dan diberikan kepada karyawan.

Pada kenyataan beban kerja yang ditanggung oleh setiap karyawan Unit SP & SIP dapat dikatakan *overload* dikarenakan jumlah beban kerja dengan jumlah karyawan belum sesuai. Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan penulis, seluruh karyawan memahami tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini didukung dengan data sekunder yang penulis dapatkan berupa SOTK BPK 2022 Yayasan Pendidikan Telkom, narasumber dapat menjabarkan rincian tugas sesuai sub unit masing-masing. Namun dalam penyelesaian

pekerjaan, seluruh karyawan mendapati adanya hambatan yaitu kurangnya sumber daya manusia pada setiap sub unit masing-masing.

Hal ini berdasarkan jawaban dari narasumber yaitu Ibu Yena sebagai *Analyst Business Performance* yang memiliki tugas rutin yaitu memonitor performansi anak perusahaan termasuk memberikan konsultasi kepada 6 anak perusahaan Yayasan Pendidikan Telkom yang mempunyai kendala dalam mencapai target mereka. Kemudian Bapak Budiman sebagai *Analyst Business Development* yang memiliki tugas pokok mengembangkan bisnis yang sudah dianalisa oleh Ibu Yena sebagai *Analyst Business Performance*. Terakhir yaitu Bapak Agus sebagai *Analyst Synergy, Innovation & Partnership* yang memiliki tugas cukup luas dan mempunyai perbedaan fungsi yaitu menyusun kebijakan tata kelola hubungan sinergi lembaga dan yayasan serta menyusun langkah-langkah inovasi dalam kegiatan pendidikan dan bisnis yayasan.

Berdasarkan hasil wawancara yang didapat, terdapat hambatan dari Ibu Yena dan Bapak Budiman yang mengungkapkan bahwa pekerjaan mereka bergantung dari data yang didapat dari anak perusahaan. Mereka mengungkapkan bahwa terkadang data itu tidak selalu sudah ada, dikarenakan adanya kompleksitas masalah yang terjadi pada anak perusahaan. Maka dari itu, jumlah beban kerja yang mereka terima tidak sebanding dengan jumlah sumber daya yang ada saat ini. Terkhusus pada Bapak Agus, seluruh tugas yang diemban hanya dikerjakan sendirian. Perbedaan fungsi tugas yang ada, menyebabkan beban kerja yang diterima Bapak Agus sangat berlebih.

Hal yang terjadi ini membantah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh salah satu ahli yaitu Schuler, Dowling, dan Huber (1992) dalam (Hertati, 2020:16) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk pengakuan bahwa tenaga kerja atau sumber daya manusia berperan sangat penting untuk organisasi dalam memberikan kontribusi, mencapai tujuan, menggunakan beberapa fungsi kegiatan organisasi, kemudian dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia digunakan untuk meninjau bahwa sumber daya manusia diberlakukan secara efektif dan adil untuk kepentingan organisasi, individu dan masyarakat.

Pada kenyataannya berdasarkan hasil wawancara memperlihatkan bahwa seluruh Sub Unit SP & SIP hanya dipegang oleh 1 karyawan saja. Narasumber juga merasa beban kerja mereka *overload* dengan volume pekerjaan yang diterima.

## **2. Penggunaan Waktu Kerja**

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP perusahaan tentunya akan mampu meminimalisir tingkat beban kerja karyawan. Tetapi pada kenyataan yang terjadi di Unit SP & SIP, waktu kerja yang sesuai dengan peraturan yang berlaku tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dalam satu hari. Untuk menyelesaikan pekerjaan, seluruh karyawan Unit SP & SIP ada kalanya mengorbankan waktu istirahat atau disebut dengan *overtime*.

Berdasarkan hasil wawancara, sering terjadi tugas-tugas insidental dan sirkuler ke unit lain. Hal-hal seperti ini yang tidak bisa dikerjakan dalam sehari yang mengakibatkan pekerjaan itu harus diselesaikan diluar jam normal kantor. Seperti yang diungkapkan Ibu Yena bahwa pekerjaan insidental bisa memakan waktu hingga berminggu-minggu. Bapak Budiman dan Bapak Agus seringkali mendapatkan pekerjaan yang mengharusnya sirkuler dengan unit lain. Sirkuler disini adalah pekerjaan tersebut harus direview juga oleh unit lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal yang akan memakan waktu cukup lama.

Hal yang terjadi ini membantah penjelasan dari Koesomowidjojo (2017) dalam (Diana, 2019:196) tentang pengukuran beban kerja yang menjelaskan bahwa waktu kerja yang baik idealnya harus mengikuti SOP perusahaan untuk mengantisipasi beban kerja yang berlebih terhadap karyawan.

## **3. Target Yang Harus Dicapai**

Target yang sudah ditetapkan perusahaan akan memengaruhi beban kerja yang diterima karyawan. Perbedaan antara waktu penyelesaian pekerjaan dengan volume

pekerjaan yang tidak seimbang, akan berdampak pada besarnya beban kerja yang diterima karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah penulis lakukan, perbandingan antara waktu pekerjaan dengan volume pekerjaan yang terjadi di Unit SP & SIP sudah seimbang, namun ketika ada pekerjaan insidental dengan deadline yang cukup sempit, hal ini menyebabkan beban kerja yang dirasakan bertambah. Besarnya *load* dalam suatu pekerjaan juga dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat mengenai kondisi beban kerja dari jawaban narasumber saat melakukan wawancara, narasumber berkeinginan untuk memberikan solusi dengan dilakukan penambahan karyawan pada masing-masing sub unit dengan penambahan 1 karyawan dan juga penulis memberikan solusi khususnya kepada sub unit *Analyst Synergy, Innovation, & Partnership* untuk dilakukan pemecahan menjadi dua sub unit dikarenakan perbedaan fungsi yang signifikan, penulis sajikan sebagai berikut:

**Tabel 3 Alternatif Solusi**

Sub Unit	Jumlah Karyawan Saat Ini	Alternatif Solusi
<i>Analyst Business Performance</i>	1	Penambahan 1 karyawan untuk membantu proses analisa data dan menilai performansi anak perusahaan.
<i>Analyst Business Development</i>	1	Penambahan 1 karyawan untuk membantu mengelola kompleksitas masalah anak perusahaan.
<i>Analyst Synergy, Innovation, &amp; Partnership</i>	1	Penambahan 1 karyawan dengan membagi menjadi 2 sub unit yaitu <i>Analyst Synergy &amp; Partnership</i> dan <i>Analyst Innovation</i> .

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)

### **Faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom**

Terdapat faktor-faktor yang memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, baik dari segi internal maupun eksternal. Hal ini akan terlihat pada hasil pekerjaan yang dijalani oleh setiap karyawan.

Terdapat faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja menurut Maharani dan Budiarto (2019) dalam buku Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja (Mahawati, 2021:6) diantaranya:

### 1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang muncul dari dalam tubuh yang terbagi menjadi faktor somatis (jenis kelamin, usia, postur tubuh, gizi, dan kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, kemauan, kepercayaan, persepsi, dan kepuasan).

#### a. Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Aris, hal yang paling penting adalah semangat bekerja atau motivasi. Jika seorang karyawan mempunyai kemampuan dan keahlian yang bagus namun tidak mempunyai semangat, hal itu akan sia-sia.

#### b. Stamina

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Yena, mengungkapkan bahwa kelelahan dalam bekerja menjadi dampak yang paling dirasakan karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan berada di depan layar laptop secara terus menerus.

#### c. Kompetensi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budiman dan Bapak Agus, mengungkapkan bahwa kompetensi menjadi hal yang paling dirasakan karena berasal dari latar belakang pendidikan maupun pekerjaan yang berbeda.

Hal ini beririsan dengan penjelasan terkait yaitu kompetensi merupakan karakter dasar yang dimiliki karyawan yang dapat dijadikan pembeda dengan orang lain, kompetensi mencakup keterampilan dan pengetahuan sebagai unggulan dalam bidang tertentu. (Hermawan, 2019).

### 2. Faktor Eksternal

#### a. Organisasi Kerja

Faktor eksternal organisasi kerja diantaranya lama waktu kerja, waktu kerja, pembagian *shift* kerja, sistem kerja, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara yang sudah penulis lakukan, Unit SP & SIP menggunakan struktur organisasi matriks dikarenakan jumlah sumber daya manusianya hanya 3 karyawan.

Hasil wawancara dengan *Vice President* Unit SP & SIP, Bapak Aris mengungkapkan bahwa "*Dibikin matriks karena gabisa sendiri kan jumlahnya 3*".

*Vice President* Unit SP & SIP juga membuat *milestone* program kerja yang bersifat setahun, secara target pekerjaan harus diselesaikan setiap *analyst* sedangkan secara sistem pekerjaan menggunakan matriks.

#### b. Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara yang sudah peneliti lakukan, seluruh narasumber merasa lingkungan pekerjaan masih harmonis, nyaman untuk bekerja, saling bekerja sama, komunikasi antar karyawan dan antar unit masih baik, dan tidak ada hambatan yang cukup signifikan.

Hasil wawancara dengan Pak Aris mengungkapkan bahwa lingkungan kerja masih harmonis dan komunikasi masih berjalan dengan bagus. Ibu Yena mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan nyaman, tidak *toxic*, dan saling bekerja sama. Bapak Budiman mengungkapkan lingkungan kerja yang dirasakan nyaman dan masih mendukung.

Terdapat hubungan antara organisasi kerja dan lingkungan kerja terhadap penyelesaian pekerjaan oleh karyawan, dimana lingkungan kerja ada kaitannya dengan sarana dan prasarana yang terdapat di perusahaan serta aspek sosial yang

mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didukung dengan penjelasan menurut Sedarmayanti (2017) dalam (Pusparani, 2021:536) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan seluruh alat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar yang menjadi tempat karyawan bekerja, metode pelaksanaan pekerjaan, dan juga pengaturan kerja baik itu individu maupun kelompok.

## SIMPULAN

Sesuai dengan tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian ini yaitu untuk mengetahui kondisi beban kerja karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom dan faktor-faktor yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

### 1. Kondisi Beban kerja karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat melalui wawancara mendalam, kondisi beban kerja karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom dapat dikatakan *overload* dikarenakan sumber daya manusia masih kurang dalam menunjang pekerjaan. Seluruh Sub Unit SP & SIP hanya berisi satu karyawan.

### 2. Faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi penyelesaian pekerjaan karyawan Unit *Subsidiary Performance and Synergy, Innovation & Partnership* (SP & SIP) Yayasan Pendidikan Telkom

#### Faktor Internal

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa seluruh karyawan Unit SP & SIP harus menjaga semangat dan motivasi dalam bekerja, selain itu karena bekerja di depan layar laptop secara terus menerus juga berdampak pada kelelahan dan kesehatan karyawan, serta hal penting lainnya adalah kompetensi masing-masing karyawan yang perlu ditingkatkan dikarenakan perbedaan latar belakang pendidikan dan pekerjaan.

#### Faktor Eksternal

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa dikarenakan sumber daya manusianya yang dipunyai sedikit, maka struktur organisasi dalam Unit SP & SIP menggunakan matriks, dengan begitu akan memudahkan dalam menyelesaikan setiap *milestone* program kerja yang sudah ditetapkan. Selain itu seluruh narasumber mengatakan bahwa lingkungan kerja mereka masih harmonis, komunikasi berjalan dengan lancar, nyaman, dan tidak ada hambatan yang cukup signifikan.

## Referensi :

- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). METODE PENELITIAN KUALITATIF (E. D. Lestari, Ed.; 1st ed.). CV Jejak.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi (M. S. Subakti, Ed.; 1st ed.). CV Jejak.
- Dessler, G. (2020). *Human Resouce Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Diana, Y. (2019). PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HOUSEKEEPING DEPARTEMENT PADA HOTEL BINTAN LAGOON RESORT.

Jurnal Manajemen Tools, 2.

- Fransiska, Y. (2020). PENGARUH KOMUNIKASI, BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL LABUHANBATU UTARA. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Hasbulloh, R., Kuswarak, & Novalia. (2021). ANALISIS BEBAN KERJA UNTUK MENENTUKAN JUMLAH KARYAWAN YANG OPTIMAL DI UNIVERSITAS SANG BUMI RUWA JURAI ( Study Kasus Fakultas Ekonomi ). Jurnal Manajemen Mandiri Saburai, 05(3).
- Hermawan, E. (2019). Pengaruh Kompetensi, Pendelegasian Wewenang dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 148-159. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.2235>
- Hertati, D. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Mitra Sumber Rejeki.
- Indahingwati, A., & Nugroho, N. E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (A. Indahingwati, Ed.). PT Scopindo Media Pustaka.
- Kasmir. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (TEORI DAN PRAKTIK) (1st ed., Vol. 6). Rajawali Pers.
- Mahawati, E. dkk. (2021). Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja (R. Watrianthos, Ed.; 1st ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 170-183. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3667/3933>
- Nainggolan, L. E., Purba, B., & Sudarmanto, E. (2021). Ekonomi Sumber Daya Manusia (R. & S. J. Watrianthos, Ed.; 1st ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Notoatmodjo, S. (2018). Metodologi Penelitian Kesehatan. Rineka Cipta.
- Nur'aini, R. D. (2020). PENERAPAN METODE STUDI KASUS YIN DALAM PENELITIAN ARSITEKTUR DAN PERILAKU. *Jurnal Inersia*.
- Nurwahyuni, S. (2019). PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI WORK LIFE BALANCE (STUDI KASUS PT. TELKOM INDONESIA REGIONAL V). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7.
- Rahayu, M. P., Rahatisya, P., & Audia, W. N. (2021). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bandung Media Grafika. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(2), 64-70. <https://doi.org/10.47927/jikb.v12i2.132>
- Sari, R. M., Tarigan, U., Rizkya, I., & Elvira. (2019). Workload of Workforce in Fertilizing Industry: An Analysis. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 648(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/648/1/012019>
- Siri, R. (2022). YUME : Journal of Management Peningkatan Daya Saing Global Melalui Marketing. *YUME : Journal of Management*, 5(1), 80-91. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.436>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (10th ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Manajemen (Setiyawami, Ed.). ALFABETA.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9. <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/adara/article/viewFile/429/354>
- Susilowati, C. (2020). 2020-WORKLOAD ANALYSIS AS BASIS FOR STRATEGIC DECISION (1).
- Yayasan Pendidikan Telkom. (2021, October 3). Lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Telkom. Yayasan Pendidikan Telkom.