



UNIVERSITAS INDONESIA

**UJI COBA *MENTAL WORKLOAD ANALYSIS* TERHADAP SISTEM
EVALUASI PENENTUAN JUMLAH SDM YANG DIGUNAKAN PADA
POSISI ADMIN IN CASSO PT. XYZ**

(A Mental Workload Analysis try out to the evaluation system of the amount of
Human Resources in Admin In casso Position PT. XYZ)

TUGAS AKHIR

M. Leberty Adi Surya

0706182601

**Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Depok, 2009**

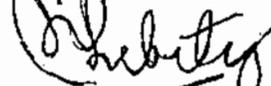
UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang hanya atas ijin-Nya penulis dapat menempuh tugas belajar di Magister Psikologi pada Program Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia dan menyelesaikannya tepat dalam waktu empat semester. Sholawat dan salam tak lupa juga penulis sampaikan kepada junjungan seluruh ummat, Nabi Muhammad SAW yang selalu kita nantikan syafaatnya. Tak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Keluarga besar penulis di Muntilan dan di Kotabumi, teristimewa isteriku tercinta Ida Wardani dan anak kami yang selalu memberikan doa dan dukungan baik moril maupun materiil selama penulis mengerjakan Tugas Akhir (TA) ini.
2. Polri yang telah memberikan kesempatan kepada penulis menjadi seorang Psikolog Polri dengan segala fasilitas beasiswa S-1 dan S-2. Semoga kelulusan penulis pada tanggal 01 Juli 2009 ini dapat dijadikan sebagai kado ulang tahun di Hari Bhayangkara ke-63.
3. Ibu Dra. Farida Haryoko, M.Psi (Mbak Butet) selaku Pembimbing Tugas Akhir yang telah menyediakan waktu dan perhatiannya dalam mengarahkan penulis selama menyusun TA ini.
4. Ibu Dra. Lieke E. M. Waluyo, Msc. Eng. Phi selaku penguji yang memberikan masukan sangat berharga bagi perbaikan TA ini.
5. Teman-teman satu angkatan PIO 12 atas pertemanan yang menyenangkan dan staf Perpustakaan Psikologi serta semua komunitas akademik di lingkungan Fakultas Psikologi UI.

Penulis berharap agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak serta memberikan barokah dan kemajuan bagi penulis. Akhir kata, tak ada gading yang tak retak, segala kekurangan dalam TA ini semoga bisa diperbaiki oleh penelitian - penelitian berikutnya. Amien.

Depok, 01 Juli 2009



M. Leberly Adi Surya

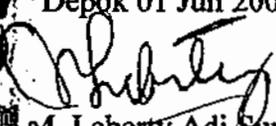
0706182601

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi Psikologi dari Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia merupakan hasil tulis karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian dalam penulisan Tugas Akhir ini saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan yang ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan plagiat dalam Tugas Akhir ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Depok 01 Juli 2009

M. Leberty Adi Surya

0706182601

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : M. Leberty Adi Surya

NPM : 0706182601

Program Studi : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi

Judul Tugas Akhir : Uji Coba *Mental Workload Analysis* terhadap Sistem Evaluasi Penentuan Jumlah SDM yang digunakan pada Posisi Admin In casso PT. XYZ.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Profesi pada Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas.

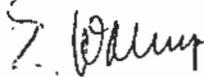
DEWAN PENGUJI

Pembimbing :



(Dra. Farida Haryoko, M.Psi)

Penguji :



(Dra. Lieke. E. M. Waluyo, Msc, Eng. Phl)

Ketua Program Pasca Sarjana
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Hamdi Muluk

NIP.132233207

Depok Juli 2009

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy

NIP. 130540025

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Leberly Adi Surya
NPM : 0706182601
Program Studi : Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tugas Akhir

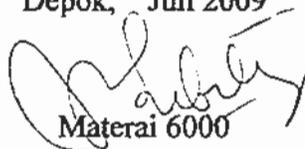
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“ Uji Coba *Mental Workload Analysis* terhadap Sistem Evaluasi Penentuan Jumlah SDM yang Digunakan pada Posisi Admin In Casso PT. XYZ ”.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelolanya, dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Depok, Juli 2009


Materai 6000

(M. Leberly Adi S.)

ABSTRAK

Nama : M. Leberty Adi Surya
Program Studi : Psikologi
Judul : Uji Coba *Mental Workload Analysis* terhadap Sistem Evaluasi Penentuan Jumlah SDM yang digunakan pada Posisi Admin In casso PT. XYZ.

Setiap perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) harus sejalan dengan perencanaan strategis dari perusahaan. Oleh karenanya, setiap langkah dalam perencanaan SDM seperti seleksi dan penempatan juga harus selalu berdasar kepada strategi suatu perusahaan agar mendapatkan 'the right man in the right place'. Kesesuaian antara kapasitas pegawai dengan tugas-tugasnya juga meliputi sejauh mana pekerjaan itu memberikan beban kerja (workload) yang tepat. Artinya, beban kerja yang dirasakan oleh pegawai seharusnya tidak terlalu berat (overload) dan tidak pula terlalu rendah (underload) sehingga setiap pegawai dapat menunjukkan performanya secara optimal.

Ada beberapa indikasi yang menunjukkan Admin In casso pada PT. XYZ memiliki beban kerja yang cukup berat, diantaranya adalah: pemberlakuan sistem lembur 4 hari dalam seminggu, tidak adanya waktu senggang selama jam kerja, tugas-tugas yang sedemikian banyak dan membutuhkan ketelitian serta banyaknya keluhan dari para Admin In casso mengenai pekerjaan mereka. Asumsi awal yang muncul adalah bahwa posisi Admin In casso masih kekurangan SDM yang menyebabkan banyak tugas yang harus diselesaikan di luar jam kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata beban kerja pada Admin In casso adalah 3,6 yang artinya cukup berat. Dengan beban mental yang cukup berat, pegawai akan merasakan tugas-tugas yang mereka kerjakan cukup membebani dan mereka bekerja tidak nyaman. Penyebab utama adanya beban mental pada Admin In casso bukanlah karena kekurangan SDM Admin In casso tetapi lebih disebabkan karena adanya suatu proses dari pekerjaan Admin In casso yang menjadi terhambat dikarenakan pekerjaan dari bagian/fungsi lain yang merupakan mitra kerjanya dinilai tidak bekerja secara semestinya.

ABSTRACT

Name : M. Leberty Adi Surya
Field of Study : Psychology
Title : A Mental Workload Analysis try out to the evaluation system of the amount of Human Resources in Admin In casso Position PT. XYZ.

Each Human Resources (HR) planning must be in line with the strategic planning of the company. Therefore, each step in human resources planning such as selection and placement also must be based on a company strategy in order to get 'the right man in the right place'. The balance between job demand and employee's resources capacity also include appropriate work load. That is, the work load felt by employees should not be too heavy (overload), nor too low (underload) so that each employee can show their performance optimally.

There are some indications showing employees in Admin In casso position at PT. XYZ have a heavy work condition, which are: system 4 days overtime per week, the absence of leisure time during working hours, tasks that require so much accuracy and the number of complaints from the Admin In casso about their work. Initial assumption which appears from these facts is the position of Admin In casso still lack human resources, which caused a lot of tasks that must be completed outside working hours.

Result of this research shows that the average score of the mental workload on three Admin In casso employees is 3.6 which means 'high enough'. With a high mental workload, employees will feel the tasks they do quite a burden, and their work are not comfortable. The high mental workload in Admin In casso employees is not caused by the lack of human resources in Admin In casso position but rather due to the working partner of Admin In casso does not work properly that caused working process in Admin casso being hampered.

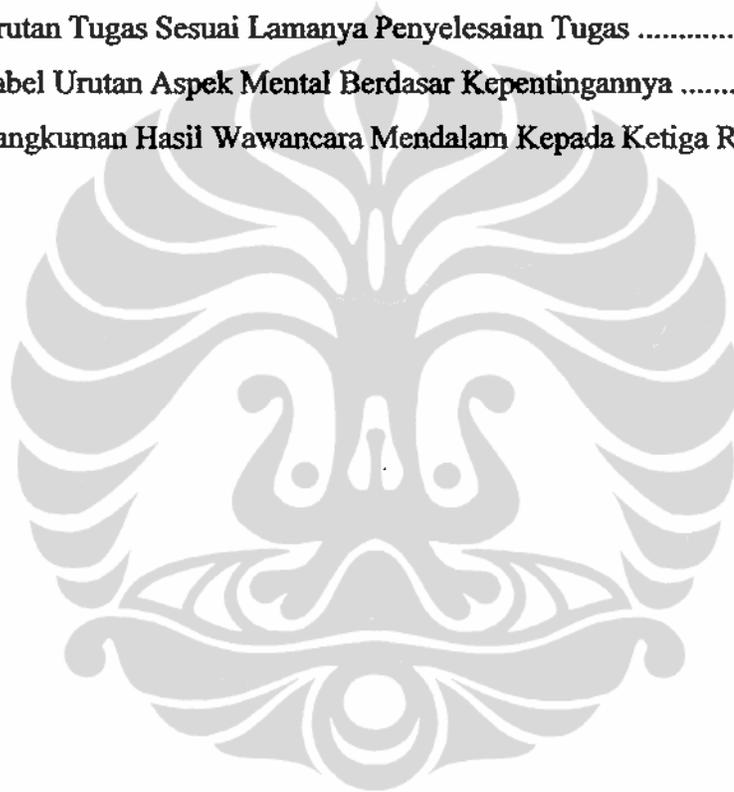
DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
UCAPAN TERIMA KASIH	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB 1 : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	2
1.2. Masalah	4
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan dan Manfaat	6
1.4.1. Tujuan	6
1.4.2. Manfaat	7
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN	8
2.1. <i>Mental Workload</i>	8
2.1.1. Definisi <i>Mental Workload</i>	8
2.1.2. Dampak dari mental workload yang “Overload” dan yang “Underload”	9
2.1.3. Manfaat <i>Mental Workload Assesment</i>	10
2.1.4. Jenis-jenis <i>Mental Workload Assesment</i>	11
2.1.5. Kriteria dan Pemilihan metode <i>Mental Workload Assesment</i>	16
2.1.6. Kompetensi Loma untuk menentukan Aspek Mental	17
2.2. Perencanaan SDM (HR Planning)	18
2.2.1. Definisi Perencanaan SDM	18
2.2.2. Alur Pelaksanaan Perencanaan SDM	18
2.2.3. Metode-metode dalam Perencanaan SDM	20
2.3. Analisa Masalah	23
BAB 3 : METODE PENELITIAN	24
3.1. Tahap Persiapan	25
3.1.1. Penentuan metode pengumpulan data	25
3.1.2. Penyusunan alat ukur <i>mental workload</i> , wawancara dan observasi	30
3.1.3. Penentuan metode sampling	33
3.1.4. Persiapan kelengkapan fisik serta waktu kegiatan	33
3.2. Tahap Pelaksanaan	34
3.3. Tahap Evaluasi	34
BAB 4 : HASIL & ANALISA UJI COBA	35
4.1. Pengumpulan Data Awal	35

4. 1.1. Profil PT. XYZ	35
4. 1. 1.1. Profil Bidang Usaha PT XYZ	35
4. 1. 1.2. Visi & Strategi PT XYZ	36
A. Visi PT. XYZ	36
B. Strategi Perusahaan	39
4.1.2. Profil Jabatan In casso	40
A. Struktur Organisasi Admin In casso	40
B. Alur Kerja Admin In casso	40
C. Analisa Jabatan (Job Analysis) Admin In casso	42
D. Kondisi fisik <i>setting</i> pekerjaan In casso	46
4.2. Permasalahan yang dialami oleh In casso terkait dengan <i>mental workload</i> ..	47
4.3. Hasil Uji Coba Alat Ukur <i>Mental Workload</i>	48
4.3.1. Gambaran tugas-tugas Admin In casso berdasarkan tingkat lama waktu penyelesaian	50
4.3.2. Gambaran aspek mental dari yang paling penting ke paling tidak penting pada Admin In casso	51
4. 3.3. Gambaran hubungan antara peringkat aspek mental terhadap skor Borg Scale CR 10 pada ketiga admin in casso	52
4.3.4. Analisa Mendalam Hasil Pengukuran <i>Mental Workload</i> Kepada Ketiga Responden	53
A. Responden HD	53
B. Responden GF	56
C. Responden DR	59
D. Kesimpulan Hasil Pengukuran <i>Mental Workload</i> Kepada Ketiga Responden	63
BAB 5 : KESIMPULAN, USULAN DAN SARAN	67
1.1. Kesimpulan	67
1.2. Usulan	68
1.3. Saran	69
Daftar Referensi	70
LAMPIRAN	72

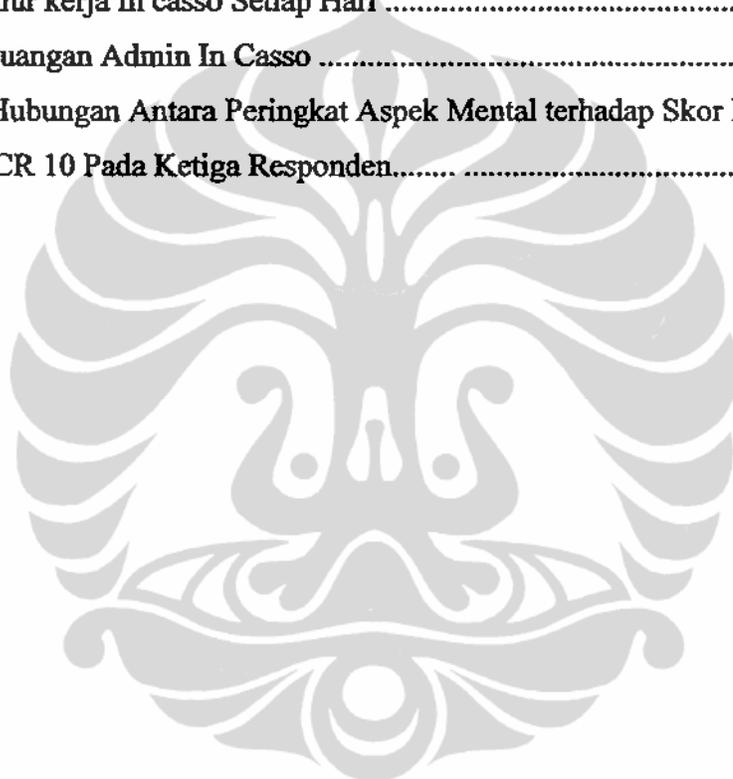
DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
Tabel 2.1 Perbandingan Borg's RPE Scale dan Borg Scale CR10	15
Tabel 3.1 Borg Scale CR10	26
Tabel 3.2 Aspek Mental dan Jumlah kemunculannya dalam Job Analysis	31
Tabel 3.3 Rundown Kegiatan Uji Coba <i>Mental Workload</i> (field)	34
Tabel 4.1 Hasil Rating Borg Scale CR10	49
Tabel 4.2 Urutan Tugas Sesuai Lamanya Penyelesaian Tugas	50
Tabel 4.3 Tabel Urutan Aspek Mental Berdasar Kepentingannya	51
Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Wawancara Mendalam Kepada Ketiga Responden	63



DAFTAR BAGAN

BAGAN	HALAMAN
Bagan 1.1. <i>Strategic Human Resources Management</i>	2
Bagan 1.2 <i>The Human Resource Planning Process</i>	2
Bagan 2.1 Proses Perencanaan SDM	19
Bagan 3.1 <i>General Model of Planned Change</i>	24
Bagan 4.1 Struktur Organisasi Staff / Admin Incasso	40
Bagan 4.2 Alur kerja In casso Setiap Hari	41
Bagan 4.3 Ruangan Admin In Casso	47
Bagan 4.4. Hubungan Antara Peringkat Aspek Mental terhadap Skor Borg Scale CR 10 Pada Ketiga Responden.....	47



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A. *Job Desc* Admin In casso PT. XYZ
Lampiran B. Aspek Mental yang dibutuhkan oleh Admin In casso berdasarkan Kamus Kompetensi LOMA
Lampiran C. *Job Analysis* dan Aspek Mental yang dibutuhkan oleh Admin In casso
Lampiran D. Lembar Borg Scale CR10
Lampiran E. Daftar Pertanyaan Wawancara Mendalam



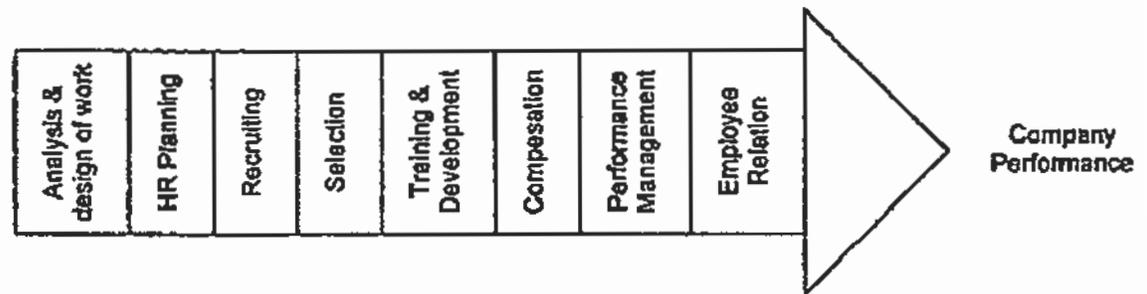
BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era bisnis yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap perusahaan harus selalu sigap dalam membaca setiap peluang dan ancaman. Perusahaan juga harus dapat menerapkan suatu langkah cerdas dalam mempertahankan serta meningkatkan *market share*. Oleh sebab itu, setiap perusahaan hendaknya memiliki sebuah rencana strategis (*strategic plans*) sebagai panduan perusahaan tersebut dalam menentukan setiap langkah dari setiap elemen perusahaan dalam mencapai tujuannya.

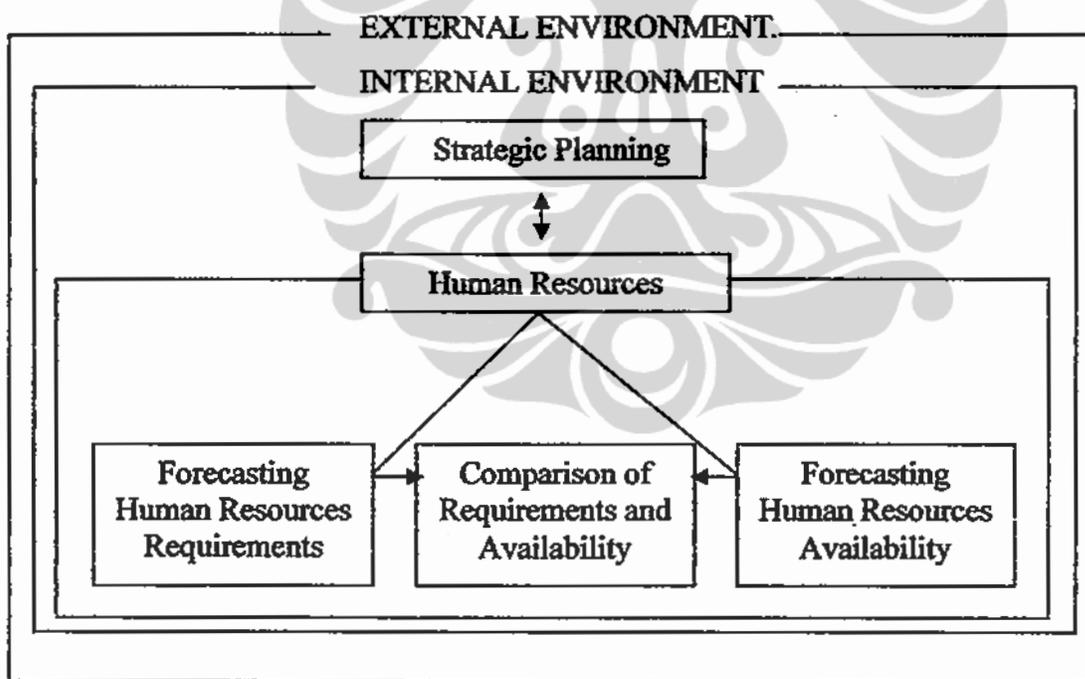
Strategic Plans dapat didefinisikan sebagai “a plan designed to help the firm achieve its primary objectives (Mondy & Noe, 1987 : 708)”. *Strategic plans* dirancang untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan menjadikannya panduan bagi setiap departemen dalam perusahaan itu. Oleh karenanya, Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai bagian penting dari perusahaan juga harus menyusun sebuah kerangka strategis perencanaan SDM yang biasa di sebut sebagai *Human Resource Planning*, yang merupakan aplikasi *strategic plans* dalam bidang SDM.

Menurut Noe, dkk. (2003 : 5), *HR Planning* merupakan salah satu proses dari kerangka SDM yang lebih besar, yaitu *Strategic Human Resources Management*. *Strategic HRM* merupakan kebijakan, praktis perusahaan, dan sebagai sebuah sistem yang mempengaruhi pegawai dalam perilaku, sikap, dan unjuk kerjanya. Kerangka strategis SDM itu tidak lain ditujukan untuk mengoptimalkan peran SDM bagi unjuk kerja perusahaan dengan memberikan kontribusi yang baik kepada pegawai dan pelanggan dalam hal kepuasan, inovasi, produktivitas dan pengembangan nama baik perusahaan. *Strategic HRM* terdiri dari delapan langkah yang dimulai dengan *Analysis And Design Of Work*, kemudian *HR Planning*, *Recruiting*, *Selection*, *Training & Development*, *Compensation*, *Performance Management*, dan *Employee Relation*.



Bagan 1.1. Strategic Human Resources Management (Noe, et.al., 2003 : 5)

Menurut Mondy, dkk (1987 : 130), proses perencanaan SDM (HR Planning), meliputi tiga kegiatan utama, yaitu (1) menyusun perkiraan kriteria SDM (forecasting human resources requirements), (2) menyusun perbandingan antara kriteria dan ketersediaan SDM (comparing requirements and availability) dan (3) menyusun perkiraan ketersediaan SDM (forecasting human resource availability) seperti yang dijelaskan pada gambar I.2 di bawah ini :



Bagan 1.2 The Human Resource Planning Process (Mondy, et.al., 1987 : 131)

Dari gambar di atas terlihat bahwa Perencanaan SDM memiliki dua sisi yaitu kebutuhan (requirement) dan ketersediaan (availability). Perkiraan kebutuhan SDM melibatkan penentuan jumlah dan tipe pegawai yang diperlukan,

dalam keahlian dan lokasi yang dibutuhkan di perusahaan. Jika kebutuhan dan ketersediaan SDM sudah dianalisa, maka kemudian perusahaan dapat mengetahui apakah mengalami kelebihan pegawai (*surplus*) atau kekurangan pegawai (*shortage*).

Setelah didapat hasil analisa kebutuhan dan ketersediaan SDM, maka langkah selanjutnya adalah menentukan suatu *goal setting* (Noe, et.al., 2003 : 179-184). *Goal setting* dibuat untuk memberikan target kuantitatif dari penyelesaian masalah SDM baik *shortage* maupun *surplus*. Di dalamnya harus meliputi kriteria spesifik terhadap kategori pekerjaan dan keahlian yang dibutuhkan serta adanya *timetable* mengenai kapan masalah itu harus sudah terselesaikan. Dan tahap terakhir dari *goal setting* adalah implementasi tindakan dan evaluasi terhadap penyelesaian masalah SDM perusahaan apakah sudah bisa mengatasi baik *shortage* atau *surplus* pegawai.

Tindakan yang dilakukan perusahaan dalam mengatasi *surplus* pegawai bisa berupa pemberhentian pegawai, pengurangan gaji, penurunan pangkat, *freeze hiring* dan lain-lain. Untuk mengatasi *shortage* dapat dilakukan tindakan berupa pengadaan jam lembur, *oursources*, pegawai kontrak, pengadaan teknologi dan lainnya. Menurut Wickens & Hollands (2000 : 459) menyatakan bahwa seharusnya semua tindakan itu harus berdasar kepada tujuan agar setiap pegawai dapat memberikan unjuk kerja yang optimum, artinya kapasitas yang dimiliki pegawai 'fit' dengan beban kerja (*workload*) yang dituntut dalam posisi itu.

Waard (1996 : 15) menyatakan bahwa *workload* atau beban kerja dapat dikatakan sebagai : "result of reaction to demand; it is the proportion of the capacity that is allocated for task performance". Artinya adalah bahwa *workload* merupakan sebuah reaksi dengan kapasitas tertentu terhadap tuntutan sebuah pekerjaan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan unjuk kerja terbaik. Masih menurut Waard, *workload* adalah : "the effect the demand has on the operator in terms of stages that are used in information processing and their energetic". Jadi, jika ditinjau dari definisi di atas, secara umum *workload* dapat dibagi menjadi dua, yakni *physical workload* atau beban kerja sebagai akibat penggunaan fisik

dan yang kedua adalah *mental workload* atau beban mental akibat penggunaan fungsi mental / kognisi dari individu.

Ada beberapa tujuan dari pengukuran *workload*, diantaranya adalah : pertama sebagai *workload prediction* dan yang kedua bertujuan untuk melihat *workload* dalam interaksi manusia dan perlengkapan kerja (equipment). Tujuan ketiga untuk melihat *workload* yang dirasakan oleh pegawai. Tujuan keempat dari pengukuran *workload* adalah untuk mengoptimalkan sistem yang ada, yakni hasil *workload* dapat digunakan untuk memilih pegawai dengan tingkat *workload* yang sesuai, dan tujuan yang terakhir adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan unjuk kerja pegawai (Wickens & Hollands, 2000:459).

Proses pengukuran *workload* biasanya dilakukan dengan melihat interaksi manusia (pegawai) terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dalam pengukuran *workload*, pertama-tama kita perlu melihat detail pekerjaan melalui *Job Description* dari pekerjaan tersebut. *Job description* merupakan hasil dari suatu *Job Analysis*, yaitu proses untuk mendapatkan informasi yang detail tentang suatu pekerjaan baik dalam *skills, duties, dan knowledge* yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, yang mana metodenya dapat dengan observasi, wawancara dan kuesioner (McCormick, 1976, dalam Noe et al, 2003:152). Oleh karena itu dalam melakukan suatu pengukuran *workload* suatu posisi pekerjaan, kita juga harus memahami terlebih dahulu baik dari *Job Description* dan *Job Analysis* dari pekerjaan tersebut.

1.2. Masalah

Saat ini PT. XYZ sudah menerapkan perencanaan SDM bagi setiap Departemennya. Dari hasil wawancara dengan staf HRD, dapat diketahui bahwa PT. XYZ menerapkan *Man Power Ratio* yaitu penempatan pegawai didasarkan kepada pemikiran setiap satu orang pegawai dapat melakukan sejumlah tugas atau menangani sejumlah klien atau pelanggan. *Ratio* jumlah pegawai terhadap jumlah klien atau jumlah tugas inilah yang menjadi pedoman perencanaan penempatan jumlah SDM pada posisi tertentu. Contohnya, pada Departemen Finance &

Universitas Indonesia

Accounting (FA) terdapat posisi *Admin In Casso*, dengan pedoman setiap 1 Admin In Casso ditugaskan untuk menangani 4-5 orang *salesman*.

Dari hasil wawancara dengan Supervisor In casso pada tanggal 16 Maret 2009 menyatakan bahwa Admin In casso selalu bekerja sampai malam. Demikian juga dari hasil observasi tiga kali kepada ketiga Admin In casso mereka selalu bekerja melampaui batas jam kerja (jam 17.00) dan tidak ada waktu senggang. Ketiga Admin In casso selalu berada di depan komputer bekerja memasukkan data. Data yang dimasukkan haruslah akurat karena merupakan hasil penjualan barang dangangan perusahaan. Jika terjadi kesalahan atau kehilangan data, Admin In casso yang berkewajiban menggantinya. Oleh karenanya jarang terjadi perbincangan di antara mereka karena masing-masing sibuk dengan tugasnya. Maka tak heran jika sering ada keluhan dari Admin In tentang pekerjaan mereka. Pada fakta-fakta di atas, adanya pekerjaan yang harus dikerjakan lebih pada batas waktu jam kantor pada Admin In Casso dapat dilihat sebagai salah satu indikator yang menunjukkan adanya tuntutan kerja atau *workload* yang tinggi (Meister, 1976, dalam de Waard, 1992 :22) dan dari karakteristik pekerjaan tersebut juga memiliki tekanan pekerjaan yang berat serta penuh stress berkelanjutan (Noe, et al, 2006 dalam Wulandari, 2006 :5).

Workload yang tinggi, tekanan pekerjaan yang berat, stress serta kelelahan bisa jadi merupakan efek tidak langsung dari penerapan perencanaan SDM yang diterapkan oleh manajemen perusahaan yang kurang memperhatikan keterbatasan mental manusia (Noe, et.al., 2003:184). Pada perusahaan XYZ, kebijakan *man power ratio*, selama ini belum pernah dievaluasi secara ilmiah, termasuk pengukuran *mental workload*-nya. Walaupun ketiga Admin In casso sudah sering mengeluh mengenai pekerjaan mereka, namun pihak perusahaan masih mempertimbangkan dan belum mengambil suatu jalan pemecahan masalah. Oleh karenanya, ketika ada proposal penelitian *Mental Workload Analysis*, pihak manajemen merujuk agar penelitian dilakukan kepada Admin In Casso sebagai bahan masukan bagi manajemen terhadap beban kerja mental yang dialami para Admin In Casso. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah PT XYZ sudah tepat dalam menerapkan perencanaan SDM, maka diperlukan suatu evaluasi yang dalam penelitian ini digunakan pengukuran tingkat *workload* pada posisi Admin

Universitas Indonesia

In Casso di cabang Cipinang. Pemilihan cabang Cipinang adalah karena di cabang ini merupakan cabang yang memiliki jumlah *sales* yang termasuk paling besar diantara cabang yang lain karena berlokasi di wilayah ibukota. Hasil dari *workload* ini kemudian diharapkan akan dapat mengoptimalkan sistem yang ada di perusahaan (Wickens & Hollands, 2000:459).

Posisi Admin *In Casso* memiliki tugas yang lebih bersifat administratif seperti otorisasi pemberian kredit, penyimpanan faktur, penyiapan penagihan, dan pengecekan realisasi hasil penagihan. Dari gambaran tugas tersebut dapat dilihat bahwa Admin *In Casso* lebih bersifat mental daripada bersifat fisik. Oleh karenanya Admin *In Casso* juga akan lebih merasakan *mental workload* daripada *physical workload*. Oleh karena itu juga maka dalam penelitian ini akan menggunakan *mental workload analysis*.

1.3. Rumusan Masalah

Setelah mengamati dan menyimpulkan permasalahan pada PT. XYZ di atas, maka rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah gambaran tingkat *Mental Workload* (Beban Mental) Admin *In Casso* pada PT XYZ?”.

1.4. Tujuan dan Manfaat

1.4.1. Tujuan

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah untuk melakukan analisa tinggi rendahnya tingkat beban mental Admin *In Casso* pada PT. XYZ.

1.4.2 Manfaat

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penulisan ini diharapkan mampu memperkaya wacana dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya implementasi dari *Mental Workload Analysis* terhadap perencanaan SDM.

b, Manfaat Praktis

Secara praktis, penulisan ini dapat memberikan manfaat berikut ini :

- 1) *Mental Workload Analysis* dapat dimanfaatkan untuk mengetahui sejauh mana beban mental dari posisi Admin In casso dan aspek mental atau pekerjaan apa saja yang mempengaruhi tingkat *mental workload* tersebut.
- 2) Hasil dari *Mental Workload Analysis* dapat memberikan informasi mengenai implikasi penerapan kebijakan Perencanaan SDM di PT. XYZ selama ini, khususnya untuk posisi Admin In Casso.
- 3) Selanjutnya, hasil dari *Mental Workload Analysis* dapat memberikan masukan dan mengarahkan agar kebijakan Perencanaan SDM PT. XYZ dapat memberikan dampak positif bagi Admin *In Casso* di Cabang Cipinang, yaitu agar Admin In Casso dapat memperbaiki kinerjanya, menyelesaikan pekerjaannya secara lancar dan mampu memenuhi batas waktu yang ditentukan (dateline).

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam Bab II ini akan dibahas mengenai teori *Mental Workload*, Perencanaan SDM dan Analisa Masalah yang mendasari penelitian ini.

2.1. *Mental workload*

2.1.1. Definisi *Mental Workload*

Ada berbagai macam definisi mengenai *workload*. Salah satu definisi yang cukup populer adalah yang dikemukakan oleh de Ward (1996 : 15, 17) yang menyatakan bahwa *workload* adalah “ a demand placed upon humans” yang berarti tuntutan yang dibebankan kepada manusia. Selain itu, *workload* juga berarti “the result of reaction to demand: it is the proportion of the capacity that is allocated for task performance”. Artinya, *workload* merupakan ukuran atau proporsi kapasitas yang dimiliki manusia untuk memenuhi tuntutan sehingga menghasilkan reaksi berupa *performance* tertentu. Kemudian secara lebih spesifik, de Waard (1996:15) menyebutkan *workload* sebagai “the effect the demand has on the operator in terms of stages that are used in information processing and their energetic”. Jadi, *workload* terbagi berdasarkan keterkaitannya dengan aspek “energi” yang kemudian dapat disebut sebagai *Physical workload*, serta aspek “proses informasi” yang merupakan *Mental workload*.

Selain itu, de Waard (1996:15) juga menyebutkan konsep *Mental workload* secara lebih spesifik :

More specifically, workload is the specification of the amount of information processing capacity that is used for task performance. In the concept of Mental workload how the goal is reached (e.g. the order of actions) and individual restrictions imposed upon performance (e.g. in terms of accuracy or speed) are included. Therefore workload depends upon the individual, and owing to the interaction between operator and task structure, the same task demands do not result in an equal level of workload for all individuals.”

Sedangkan oleh Sanders & McCormick (1993:77), *Mental workload* didefinisikan sebagai : *a measurable quantity of information processing demands placed on an individual by task*”. Dari definisi ini menunjukkan bahwa *Mental workload* dapat diketahui melalui pengukuran terhadap tugas-tugas (task) yang

berupa *information processing* yang dikerjakan oleh pekerja. Secara lebih detail, kemudian Sanders & McCormick (1993:78) juga menyatakan:

“...*Mental workload as the difference between the amount of resource available within a person and the amount of resources demanded by the task situation. This means that Mental workload can be change by altering either the amount of resources available within a person (e.g. keeping the person awake for 24 hours) or the demands made by the task on the person (e.g.) increasing the number of information channels*”

Dari dua uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *workload* tergantung dari pola hubungan antara pekerja dan karakteristik pekerjaannya. *Workload* berarti dipengaruhi oleh faktor internal pekerja yang mana tuntutan pekerjaan yang sama belum tentu memiliki tingkat *workload* yang sama pada semua pekerja. Faktor internal itu bisa meliputi kemampuan individu, motivasi dalam bekerja, strategi yang dipakai, dan kondisi internal (*mood*). Sedangkan dari karakteristik pekerjaannya (faktor eksternal), usaha yang dilakukan oleh pekerja akan bertambah jika tugas-tugas bertambah atau semakin banyak sumber informasi yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa definisi di atas, maka definisi yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu definisi dari de Waard (1996:15): bahwa *Mental workload* merupakan hasil pengukuran yang menunjukkan jumlah usaha atau kemampuan kognitif yaitu *information processing* yang dikeluarkan manusia untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini disimpulkan karena definisi tersebut sesuai dengan kondisi dan karakteristik posisi In Casso di PT. XYZ yang pada penelitian ini akan dilihat apakah mengalami kondisi pekerjaan yang dirasakan memberatkan atau tidak.

2.1.2: Dampak dari *mental workload* yang “Overload” dan yang “Underload”

Tinggi rendahnya *mental workload* seseorang sangat dipengaruhi oleh banyaknya informasi yang diterima oleh orang itu dalam suatu waktu. Seseorang dengan *mental workload* rendah, biasanya ditunjukkan dengan sikap bosan, yang berarti bahwa informasi itu kurang menarik bagi orang tersebut yang mengakibatkan perhatiannya akan teralihkan ke informasi atau pekerjaan lain

yang lebih menantang sehingga dapat menurunkan performanya pada tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Namun di sisi sebaliknya, tingkat *workload* yang terlalu tinggi disebabkan seseorang mendapatkan informasi atau tugas yang banyak di waktu yang sama dan harus diselesaikan, sehingga ia hanya terkonsentrasi kepada hal-hal penting saja dan mengabaikan hal lain yang mungkin saja diperlukan. Tugas-tugas yang dapat menyebabkan *workload* tinggi juga dapat memicu seseorang mengalami frustrasi, kecemasan dan kelelahan mental yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja dari yang bersangkutan (Pillay dalam <http://www.wits.ac.za> dalam Sibuea, 2007:9).

2.1.3. Manfaat *Mental workload Assessment*

Secara umum, manfaat pengukuran terhadap *Mental workload* (Wickens & Hollands, 2000:459) antara lain:

- a) *Workload prediction*
- b) Melihat *workload* dalam interaksi manusia dan perlengkapan kerja (equipment).
- c) Melihat *workload* yang dirasakan (experienced) oleh pegawai.
- d) Mengoptimalkan system, dimana hasil *workload* dapat digunakan untuk memilih pegawai dengan tingkat *workload* yang sesuai, dan/atau mengidentifikasi kebutuhan training untuk mengoptimalkan unjuk kerja dari pegawai.
- e) Penelitian Penington, Joy & Kirwan (dalam Wulandari 2006: 14) menjelaskan bahwa pengukuran *workload* juga bermanfaat sebagai *Staffing Assessment*, yaitu menentukan jumlah SDM / pegawai yang diperlukan pada posisi tertentu.

2.1.4: Jenis-jenis *Mental workload Assessment*

Secara umum, ada empat jenis metode *Mental workload Assessment*, dimana masing-masing metode memiliki teknik dan karakteristik yang berbeda-beda. Metode *Mental workload Assessment* ini terdiri atas metode yang melihat *Mental workload* dari sisi psikologis maupun sisi fisik.

2.1.4.1. *Primary-Task Measures*

Dalam mengevaluasi sistem di perusahaan, maka yang harus dilakukan yang pertama adalah pengukuran *performance* dari pekerja yang bekerja dalam system yang ada yang meliputi kecepatan data entri, ketepatan target pekerjaan dan pemahaman terhadap berbagai metode instruksi (O'donnel & Eggemeier 1986, dalam Wickens & Hollands, 2000:459; de Waard, 1996:34). Oleh karena mengukur ketiga aspek tersebut yang merupakan aspek utama dalam pekerjaan maka kemudian dinamakan *Primary-task Measures* yang digunakan sebagai suatu sarana pengukuran efektifitas interaksi antara manusia dan mesin secara keseluruhan.

Meshkati, et.al. (dalam Wilson & Corlett, 1992:606, dalam Wulandari, 2006:16) menyatakan bahwa *Primary task Measures* terdiri atas tiga jenis, yaitu *analytical approach*, *synthetic methods*, dan *multiple measures of primary task performance*. Konsep *Analytical approach* diajukan oleh Welford (1978, dalam Meshkati, et.al., dalam Wilson & Corlett, 1992:606) yaitu melihat pada *performance* dari tugas-tugas yang akan diukur secara lebih detail. Penilaian tidak hanya pada pencapaian *performance* secara keseluruhan namun juga bagaimana proses *performance* tersebut dicapai. Oleh karena itu, *analytical approach* membutuhkan pemberian skor/nilai terhadap *performance* pada setiap tahap proses pencapaiannya. Yang kedua, konsep *synthetical methods* dimana tugas-tugas akan di-*break-down* ke dalam segmen atau fase yang relatif sejenis pada pengoperasiannya. *Performance* yang lebih spesifik ini diperoleh diperoleh melalui proses *Task Analysis*, yang mana kemudian setiap *performance* akan diukur dan dibandingkan antara waktu prediksi dan waktu pelaksanaannya. Hasil perbandingan ini disebut sebagai *index workload*. Yang ketiga, *multiple measure of primary task performance* merupakan teknik gabungan pengukuran terhadap

Primary task yang dapat digunakan jika *single Primary-task Measures* masih kurang sensitive untuk melihat kondisi *workload*.

Namun demikian, Menurut O'donnel & Eggemeier (1986, dalam Wickens & Hollands, 2000:459-460) *Primary task Measures* memiliki beberapa kekurangan seperti tidak dapat membandingkan antara pengukuran satu *primary task* dengan yang lainnya; hasil pengukuran tidak dapat secara tepat dianalisis karena pengaruh *factor error*; pengaruh dari aktifitas kognitif dari individu yang diukur; dan yang terakhir seringkali hasil dari *Primary task Measures* kurang dapat diterapkan mengingat sample tugas yang tidak sama satu sama lainnya. Oleh karena itu maka *Primary task Measures* kurang diminati untuk digunakan oleh para pendesain system.

2.1.4.2. *Secondary-task Measures*

Secondary-task merupakan pengukuran terhadap *task* atau tugas yang belum terukur pada *primary-task* (Ogden, Levine, & Eisner, 1979 dalam Wickens & Hollands, 2000:462). Menurut Rolfe, 1976, (dalam Meshkati, et.al., dalam Wilson & Corlett, 1992:608) ada dua tipe *secondary task* yaitu *loading* dan *subsidiary* (non-loading). *Loading* adalah ketika pegawai diminta untuk mencoba mengerjakan *performance* yang bebas dari kesalahan (*error-free performance*) sebagai ganti dari *primary-task*. Sedangkan pada *subsidiary-task*, pegawai diminta untuk menghindari kesalahan dalam menjalankan *primary-task*.

Sementara itu Knowles (1963, dalam Meshkati, et.al., dalam Wilson & Corlett, 1992) berpendapat bahwa salah satu cara efektif untuk melihat *workload* adalah melihat bagaimana pegawai menjalankan *secondary-task* pada waktu yang bersamaan dengan pelaksanaan *primary-task*. Dalam pengukuran *secondary-task* ini, apabila pegawai mampu melaksanakan instruksi yang diberikan pada *secondary task* dengan baik, hal ini menunjukkan bahwa *primary task* lebih mudah dilaksanakan baginya. Sedangkan jika pegawai kurang mampu melaksanakan instuksi pada *secondary task* sedangkan pada saat yang sama ia mengerjakan *primary task* dengan baik, maka hal ini menunjukkan bahwa *secondary task* lebih sulit dan membebani bagi pegawai tersebut. Semakin sulit *secondary task* yang diberikan, maka secara umum *secondary task* itu akan lebih

membebani bagi seorang pegawai sehingga unjuk kerjanya akan menurun. Oleh karena itu pemberian *secondary task* dapat digunakan untuk melihat tingkat *workload* antar-pegawai melalui hasil pengukuran pada *performance-task* yang dilaksanakan dalam kondisi diberikan *secondary-task*.

2.1.4.3: *Physiological Measures*

Salah satu alternative lain dalam mengukur *workload* adalah dengan pencatatan/perekaman terhadap aktifitas fisik ketika melakukan suatu pekerjaan dengan melihat aktifitas syaraf pusat (Kramer, 1987, dalam Wicken & Hollands, 2000). Ada tiga teknik pengukuran fisiologis yang dapat dilakukan (O'Donnell & Eggemeier, 1986, dan Tsang & Wilson, 1997 dalam Wicken & Hollands, 2000) yaitu *Heart Rate Variability* (pengukuran detak jantung), *Pupil Diameter* (pengukuran perubahan diameter pupil mata), dan *Visual Scanning* (arah tatapan mata). Dari ketiga teknik tersebut, yang dianggap paling praktis adalah pengukuran detak jantung (Kalsbeck, 1968, dalam Meshkati, et.al., dalam Wilson & Corlett, 1992:613). Memang pelaksanaan *Physiological Measures* tidak secara langsung mengukur *workload*, namun pengukuran fisiologis dapat memberikan informasi tentang bagaimana individu memberikan respon fisiologis terhadap *workload*.

2.1.4.4: *Subjective Measures*

Diantara berbagai pengukuran mental *workload*, *Subjective Measures* sering dianggap sebagai cara termudah yang diterapkan pada pegawai ketika melaksanakan tugas-tugas tertentu. Sheridan & Stassen (1979, dalam Meshkati, et.al., dalam Wilson & Corlett, 1992:611) menjelaskan bahwa pada *Subjective Measures*, pegawai diminta untuk menilai beban kerja yang ia alami dan rasakan berdasarkan suatu skala berupa daftar kata kunci yang menggambarkan tingkatan *workload* yang berbeda.

Sedangkan menurut Sanders & McCormick (1993:82), metode *Subjective Measures* seperti *rating scales* lebih mudah dalam proses administrasi dan lebih mudah dipahami oleh pegawai yang diminta untuk mengerjakan *rating scale* tersebut. Selain itu, dalam *Subjective Measures* juga dapat menggunakan

Universitas Indonesia

questionnaire dan *interview* yang mana metode-metode *Subjective Measures* juga bisa dikategorikan metode self-report (de Waard, 1996:31).

Beberapa contoh metode *Subjective Measures* antara lain :

- a) Cooper-Harper Scale (1969, dalam Meshkati, et.al., dalam Wilson & Corlett, 1992 :18).

Pada awalnya, Cooper & Harper Scale dikembangkan untuk melihat *workload* pada pilot pesawat udara yang dilihat dari tingkat kesulitannya. Selanjutnya skala ini kemudian dimodifikasi dan dikembangkan agar dapat diaplikasikan pada tugas-tugas yang lebih luas, khususnya tugas-tugas yang membutuhkan kemampuan perceptual, mediasi, dan komunikasi.

- b) Subjective *Workload* Assesment Technique (SWAT)

SWAT khusus didesain untuk mengukur *workload* pegawai dalam system yang bervariasi untuk beberapa tugas. SWAT terdiri dari tiga dimensi *workload*: *time load*, *Mental effort laod*, dan *stress load*; serta menggunakan tiga (3) tingkatan skala (Reid & Nygren, 1998, dalam Wickens & Hollands 2000:467).

- c) NASA-TLX (Task Load Index) Scale

NASA-TLX melihat nilai *workload* keseluruhan berdasarkan rata-rata jumlah rating yang diberikan pegawai pada enam dimensi *workload* yaitu; *Mental demands*, *Physical demands*, *temporal (time) demands*, *own performance*, *effort*, dan *frustration level*. NASA-TLX dipandang memberikan hasil yang lebih reliable karena variabilitas antar pegawai akan lebih luas disebabkan memiliki jumlah skala lebih banyak (skala 6) daripada SWAT (skala 3) (Vidulich & Tsang, 1986, dalam Sanders & McCormick, 1993:83).

- d) Borg Scale

Rating hasil Borg Scale yang disusun oleh Gunnar Borg telah terbukti menunjukkan adanya hubungan kurva linier antara intensitas stimulus *Physical* dan persepsi manusia akan intensitas tersebut (dalam Kilbom, 1992, dalam Wilson & Corierr, 1992:612). Artinya adalah, telah

Universitas Indonesia

ditemukan adanya hubungan yang positif antara *Physical workload* dan persepsi manusia atas usaha yang dikeluarkannya (*perceived exertion*). Hal ini ditunjukkan dalam penelitian yang menghasilkan hubungan yang linier antara hasil pengukuran Borg Scale RPE (*Rating of Perceived Exertion*) dengan sistem kardiovaskuler yang menunjukkan pola detak jantung (*heart rate*) = skala pada Borg Scale RPE dikali 10. Dalam konsep psikologi kereyasaan, pengukuran detak jantung dapat dikaitkan dengan pengukuran rasa nyaman dari pegawai terhadap pekerjaannya (Pulat dalam Wulandari, 2006: 33).

Borg Scale RPE kemudian dikembangkan menjadi Borg Scale CR10. Namun tujuan dari keduanya adalah sama, yakni untuk mengukur beban usaha yang dilakukan oleh berbagai orang dan berbagai pekerjaan. Perubahan pada skala RPE dengan skala 6 – 20 diganti yang baru dengan menggunakan skala dari 0 hingga 10 dengan alasan untuk mempermudah pengolahan data Borg Scale secara statistik. Namun berbeda dengan Borg Scale RPE, Skala ini tidak parallel dengan ukuran intensitas aktivitas fisik khususnya detak jantung. Meskipun demikian, kesimpulan dan data yang dapat digunakan melalui skala ini lebih banyak dibandingkan dengan Borg Scale sebelumnya. Borg scale CR10 ini dikembangkan dengan menggunakan estimasi rasio dan rasio kekuatan. Pada penggunaannya, Borg Scale CR10 dapat digunakan untuk hal-hal yang lebih luas dibandingkan dengan Borg Scale sebelumnya, antara lain dalam bidang *ergonomic*, rehabilitasi klinis, pelatihan olahraga/atletik, dan *Mental workload*. (<http://ahsmail.uwaterloo.ca/kin356/rpe/rpe/RPE%20Scales.htm> [/#Top page RPE Scales](#)).

Borg's RPE Scale		Borg CR10	
Scale	Description	Scale	Description
6	No exertion at all	0	No Breathlessness At All
7	Extremely light	05	Very Very Slight (Just

Universitas Indonesia

			Noticeable)
8		1	Very Slight
9	Very light	2	Slight Breathlessness
10		3	Moder ate
11	Light	4	Somewhat Severe
12		5	Severe Breathlessness
13	Somewhat hard	6	
14		7	Very Severe Breathlessne s
15	Hard (heavy)	8	
16		9	Very Very Severe (Almost Maximum)
17	Very hard	10	Maxi mum
18			
19	Extremely hard		
20	Maximal exertion		

Tabel 2.1 Perbandingan Borg's RPE Scale dan Borg Scale CR10

2.1.5. Kriteria dan Pemilihan metode *Mental workload Assessment*

Dari berbagai teknik pengukuran *Mental workload*, akan dipilih teknik yang sesuai untuk situasi tertentu. Berikut adalah beberapa criteria yang paling sering digunakan untuk memilih metode pengukuran *Mental workload* (Meshkati, 1988b, dalam Meshkati et.al., 1992, dalam Wilson & Corlett, 1992:620-621; Sanders & McCormick, 1993:78; Holland & Wickens, 2000:461; O'Donnell & Eggmeier, 1986, dalam de Ward, 1996:27-29) :

- a) *Validity*, artinya pemilihan *mental workload* harus dapat memenuhi tiga persyaratan validitas yaitu *content*, *predictability* dan *construct*.
- b) *Reliability*, artinya pengukuran *Mental workload* hendaknya memberikan hasil yang stabil jika dilakukan pengukuran berulang-ulang.

- c) *Sensitivity*, artinya pengukuran *Mental workload* hendaknya mampu membedakan adanya variasi dalam tingkatan *workload* pada satu atau sekelompok tugas.
- d) *Diagnosticity*, artinya pengukuran *Mental workload* hendaknya mampu membedakan jumlah *workload* berdasarkan perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai.
- e) *Selectivity/Focus*, artinya pengukuran *Mental workload* hendaknya terfokus terhadap perubahan tingkat *Mental workload* dan tidak dipengaruhi oleh factor lain seperti *Physical load* atau *emotional stress*.
- f) *Intrusion/Interference/Obstrusiveness*, artinya pengukuran *Mental workload* hendaknya tidak mengganggu dan menyebabkan perubahan pada tugas-tugas yang ditampilkan.
- g) *Ease of field utilization*, artinya pengukuran *Mental workload* hendaknya dipilih teknik yang kuat dan mudah diadministrasikan ke dalam lingkungan *instrumentasi*, analisis, pegawai, serta perekaman dan data).
- h) *Operator acceptance*, artinya kesuksesan pengukuran *Mental workload* sangat tergantung dengan adanya penerimaan dan kerjasama dari pegawai/orang yang diukur. Hal ini juga dapat memberikan pemahaman kepada analisis tentang profil psikologis dari para pegawai untu menentukan teknik *Mental workload* yang tepat.

2.1.6. Kompetensi Loma untuk menentukan Aspek Mental

Penggunaan Kompetensi Model dari Loma lebih didasarkan karena kompetensi yang disusun oleh Loma sangat sesuai untuk diterapkan bagi pegawai non-managerial (Loma, 1998 : 3). Selain itu kompetensi Loma sudah sangat populer dan banyak sekali diterapkan oleh banyak organisasi dikarenakan kompetesinya dapat dikatakan sangat lengkap untuk berbagai kebutuhan (Loma, 1998 : 3). Dalam penelitian ini akan dipakai 9 (Sembilan) kompetensi dari Loma

yang berhubungan dengan aspek kognitif yang akan digunakan sebagai aspek mental dalam *mental workload analysis*.

2.2. Perencanaan SDM (HR Planning)

2.2.1. Definisi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses yang sistematis untuk memeriksa kembali criteria atau kebutuhan akan SDM. Melalui perencanaan SDM ini juga harus dapat dipastikan bahwa dapat disediakan SDM dengan jumlah dan kemampuan tertentu pada situasi dan kondisi (waktu dan tempat) yang membutuhkan. Definisi ini seperti yang dinyatakan oleh Mondy, et.al. (2002:102)

:

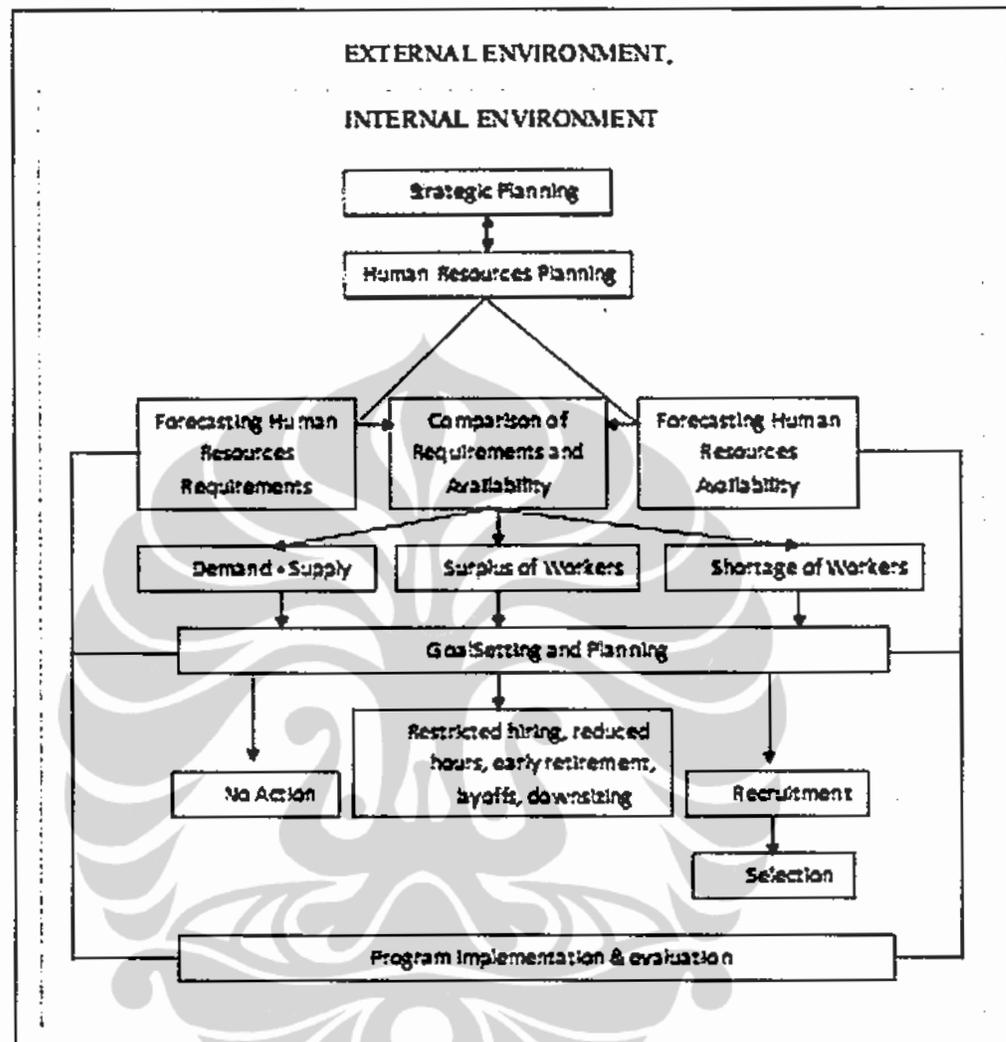
“the process of systematically reviewing human resource equipments to ensure that the required number of employees with the required skills are available when and where they are needed”

2.2.2. Alur Pelaksanaan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM memiliki hubungan dengan Strategic Planning yang dimiliki perusahaan, dimana perencanaan SDM merupakan aplikasi dari Strategic Planning perusahaan (Mondy, et al., 1987:130). Oleh karena itu, manajemen puncak organisasi menghendaki agar segala aktifitas SDM dapat berjalan searah dengan misi dan tujuan strategis organisasi, serta menambahkan nilai dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Pada bagian berikut dapat dilihat adanya hubungan antara Strategic Planning dan Perencanaan SDM.

Proses dalam perencanaan SDM meliputi tiga hal (Mondy et.al. 1987:130) :

- a) Memperkirakan kriteria persyaratan SDM (forecasting human resource requirement), meliputi criteria skill dan jumlah yang dibutuhkan.
- b) Menyusun perbandingan antara kriteria dan ketersediaan SDM (comparing requirements and availability),
- c) Memperkirakan ketersediaan SDM (forecasting human resource availability).



Bagan 2.1 Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM di atas serupa dengan yang dikemukakan oleh Greer (2001:169,179) bahwa perencanaan SDM melibatkan dua proses yaitu :

- a) *Forecasting the supply of human resources* atau memperkirakan ketersediaan SDM (sama dengan poin (a) di atas).
- b) *Forecasting the demand for human resources* atau memperkirakan kebutuhan akan SDM (sama dengan poin (c) di atas).

Perkiraan kebutuhan SDM melibatkan penentuan jumlah dan tipe pegawai yang diperlukan, dalam keahlian dan lokasi yang dibutuhkan di perusahaan. Jika kebutuhan dan ketersediaan SDM sudah dianalisa, maka kemudian perusahaan dapat mengetahui apakah mengalami kelebihan pegawai (*surplus*) atau kekurangan pegawai (*shortage*).

Setelah didapat hasil analisa kebutuhan dan ketersediaan SDM, maka langkah selanjutnya adalah menentukan suatu *goal setting* (Noe, et.al., 2003 : 179-184). *Goal setting* dibuat untuk memberikan target kuantitatif dari penyelesaian masalah SDM baik *shortage* maupun *surplus*. Di dalamnya harus meliputi kriteria spesifik terhadap kategori pekerjaan dan keahlian yang dibutuhkan serta adanya *timetable* mengenai kapan masalah itu harus sudah terselesaikan. Dan tahap terakhir dari *goal setting* adalah implementasi tindakan dan evaluasi terhadap penyelesaian masalah SDM perusahaan apakah sudah bisa mengatasi baik *shortage* atau *surplus* pegawai yang ada di perusahaan tersebut.

2.2.3. Metode-metode dalam Perencanaan SDM

Sudah dijelaskan di atas bahwa perencanaan SDM tidak akan lepas dari kebutuhan akan pegawai (*demands*) dan ketersediaan pegawai baik yang sudah bekerja di perusahaan maupun di bursa tenaga kerja (*supply*). Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap pegawai yang 'fit', maka dipakailah suatu metode. Metode-metode dalam perencanaan SDM digunakan untuk memperkirakan ketersediaan dan criteria SDM (*forecasting supply and demands of human resources*) dapat diklasifikasikan pada metode kuantitatif maupun kualitatif, meskipun menurut Greer (2001:169) perbedaan antara keduanya tidak terlalu jelas. Selain itu, terdapat metode yang dapat digunakan untuk memperkirakan *supply* dan *demand* secara bersamaan maupun terpisah. Sedangkan Heneman & Judge (2003:101.103) mengklasifikasikan metode-metode perencanaan SDM pada *Statistical Technique* (yang umumnya berupa metode kuantitatif) dan *JudgeMental Technique* (yang umumnya berupa metode kualitatif). Beberapa contoh metode perencanaan SDM yang selama ini sering digunakan adalah:

- a) *Forecasting Human Requirement*

Menurut Heneman & Judge (2003:101), Forecasting HR Requirements memiliki keterkaitan langsung dengan perencanaan bisnis dan organisasi misalnya pada bagian sales, proses produksi, perubahan teknologi, pengembangan produktifitas dan *regulatory environment* (peraturan dan perundang-undangan).

(i) *Statistical Techniques*

- *Ratio Analysis* merupakan metode yang memperkirakan jumlah SDM yang dibutuhkan dengan menentukan nilai historical ratio, yaitu nilai perbandingan jumlah SDM pada masa/periode sebelumnya dengan indicator tertentu. Contohnya seorang staf penjualan pada tahun sebelumnya dapat menjual sebanyak US\$4,000. Maka jika penjualan tahun ini diperkirakan/ditargetkan sebanyak US\$ 40,000 akan dibutuhkan 10 orang staf penjualan.
- *Regression Analysis* metode yang menentukan nilai historical predictors berdasarkan indicator-indikator tertentu (bisa sekaligus menggunakan 1 atau beberapa indicator). Selanjutnya, digunakan persamaan statistic untuk memprediksikan jumlah SDM yang diperlukan di masa mendatang secara signifikan.

(ii) *JudgeMental Techniques*

JudgeMental Techniques ini melibatkan proses pengambilan keputusan secara subyektif oleh pihak-pihak yang berwenang untuk memperkirakan jumlah SDM yang dibutuhkan. Misalnya pada *top-down approach*; para manajer puncak, manajer dari setiap unit dan fungsi, membuat prediksi tentang jumlah atau susunan SDM yang dibutuhkan. Prediksi ini dibuat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman para manajer akan perencanaan bisnis dan organisasi yang ada, terutama jika akan dilakukan proses perubahan yang cukup besar seperti restrukturisasi, merger, dan efisiensi biaya. Sedangkan, pada *bottom-up approach*; para manajer di level yang lebih rendah membuat perkiraan awal apda setiap unit yang dipimpin berdasarkan perencanaan organisasi dan bisnis. Perkiraan ini kemudian

dikonsolidasikan kepada pihak manajemen yang lebih tinggi. Selanjutnya, manajemen puncak akan menetapkan jumlah SDM berdasarkan masukan dari level bawah.

b) Forecasting HR Availability

(i) Statistical Techniques

Statistical Technique akan memprediksikan ketersediaan SDM berdasarkan pola perpindahan posisi SDM (misalnya promosi, demosi, transfer, dan keluar) secara historis atau yang pernah terjadi dalam organisasi. Metode yang dipakai adalah Markov Analysis dengan menentukan nilai *transition probabilities* atau kemungkinan perpindahan pada setiap posisi dan antar-posisi dalam kurun waktu tertentu (T hingga $T+$). Namun, teknik ini memiliki kelemahan yaitu, teknik ini sulit diterapkan pada organisasi kecil/średang karena membutuhkan sedikitnya 20 SDM pada satu posisi sebagai sampel. Selanjutnya, teknik ini juga tidak bisa mendeteksi beberapa pergerakan SDM dalam jangka waktu T hingga $T+1$, tapi hanya sebatas mengklasifikasikan SDM dan menghitung pergerakan antar klasifikasi pada T hingga $T+1$. Greer (2001:168) juga memandang Markov analysis, operation sebagai metode yang kompleks dan kurang sesuai dengan situasi industry/organisasi yang dinamis (uncertain).

(iii) JudgeMental Techniques

- *Executive Reviews* dilakukan untuk melihat SDM secara individu. Misalnya untuk menentukan siapa yang layak mendapat promosi, diberikan tugas lanjutan, dikembangkan, atau siapa yang hendak dikeluarkan dari organisasi. Hal ini ditentukan atas dasar penilaian terhadap kinerja, peluang untuk dipromosikan (promotability), potensi, dan minat SDM akan karir jangka panjang. Selain itu, proses ini juga dapat menghasilkan perencanaan karir dan pengembangan.
- *Sucession Planning* bisa dipandang sebagai kelanjutan dari Executive Reviews. Proses ini digunakan untuk mengidentifikasi kandidat dengan kualifikasi yang sesuai untuk menempati/menggantikan (replace) suatu posisi yang lebih tinggi.

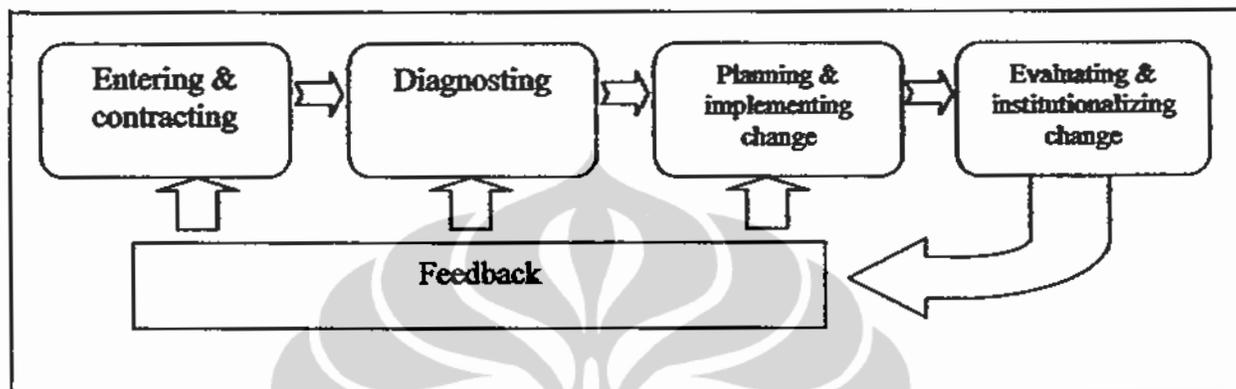
Universitas Indonesia

2.3. Analisa Masalah

Posisi Admin In casso Perusahaan XYZ beberapa waktu ini sering mengeluh bahwa mereka merasa keberatan terhadap pekerjaannya dan terpaksa harus pulang lembur hampir setiap hari demi terselesaikannya tugas mereka. Di sisi lain pihak perusahaan XYZ selama ini belum pernah melaksanakan evaluasi baik terhadap perencanaan SDM-nya maupun dari aplikasi strategi perusahaan yang sedang dijalankan seperti tahap yang dikemukakan oleh Mondy. dkk. (1987:130). Oleh karenanya, uji coba *mental workload* dapat digunakan di perusahaan XYZ yang selama ini belum pernah mengadakan pengukuran beban mental, maka tentu saja uji coba ini akan memberikan manfaat karena ada beberapa tujuan yang dapat diraih dengan diadakannya analisa beban kerja sebagaimana yang dinyatakan oleh Wickens & Hollands, (2000:459) yaitu : *Workload prediction*, Melihat *workload* dalam interaksi manusia dan perlengkapan kerja (equipment), Melihat *workload* yang dirasakan (experienced) oleh pegawai dan untuk mengoptimalkan system, dimana hasil *workload* dapat digunakan untuk memilih pegawai dengan tingkat *workload* yang sesuai, dan/atau mengidentifikasi kebutuhan training untuk mengoptimalkan unjuk kerja dari pegawai. Dengan diadakannya uji coba *mental workload* pada Admin In casso, diharapkan peneliti dan perusahaan dapat mengetahui gambaran beban mental Admin In casso dan penyebab beban mental tersebut serta cara untuk mengatasi masalah yang ada.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan menggunakan tahapan-tahapan intervensi di suatu perusahaan yang disusun oleh Cummings & Worley (2001) sebagaimana terlihat pada bagan berikut ini:



Bagan 3.1 General Model of Planned Change

Tahapan pertama dalam melakukan intervensi adalah *entering & contracting*, yang berupa adanya pertemuan yang membahas tentang kemungkinan kerja sama antara peneliti dengan perusahaan yang kemudian dilanjutkan dengan adanya kesepakatan (*contracting*). Pihak peneliti bertemu langsung dengan *HR Director*, *HR Specialist*, *Branch Account*, dan *Supervisor In casso* yang membahas mengenai masalah yang ada di perusahaan XYZ. Selain itu dalam pertemuan tersebut juga membahas mengenai bentuk hasil yang diharapkan oleh perusahaan, serta teknis penelitian dan *time table* penelitian.

Tahapan yang kedua adalah *diagnosing*. Pada tahap ini peneliti meminta data yang diperlukan untuk dijadikan bahan untuk lebih memahami proses di dalam perusahaan secara keseluruhan. Data yang diberikan meliputi *Annual Report*, *Company Strategy Handbook*, *Job Desc In casso* serta data lain yang didapatkan melalui wawancara terhadap *Supervisor In casso* dan *Branch Account* sebagai pihak perusahaan yang paling paham mengenai permasalahan di In casso. Selain itu peneliti juga melakukan *sit in* guna mendapatkan data melalui observasi. Semua data ini digunakan untuk memahami keterkaitan antara sumber masalah dengan keadaan organisasi secara keseluruhan.

Setelah dua fase dalam *General Model of Planned Changed* terselesaikan, maka peneliti melakukan tahapan *planning & implementing change* dengan

merancang suatu uji coba *mental workload* dan kemudian mengambil data dari tiga orang petugas In casso. Tahapan yang terakhir adalah *evaluating* yaitu kegiatan analisis data yang terkumpul dari uji coba dengan tujuan mendapatkan gambaran yang lebih detail dan mendalam mengenai hasil pengukuran *mental workload*.

Untuk alasan praktis, dalam penelitian ini *General Model of Planned Change* diurai ke dalam tiga tahap. Tahapan *entering & contracting*, *diagnosting* dan *planning* dijadikan satu menjadi Tahap Persiapan. Sedangkan tahap *implementing* dimasukkan ke dalam Tahap Pelaksanaan, dan tahap *evaluating* menjadi Tahap Evaluasi.

3.1. Tahap Persiapan

Pada Tahap Persiapan ini akan membahas 3 subtopik, yaitu:

1. Penentuan metode pengumpulan data
2. Penyusunan alat ukur *mental workload*, wawancara dan observasi
3. Penentuan metode sampling
4. Persiapan kelengkapan fisik serta waktu kegiatan

3.1.1. Penentuan Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan informasi secara detail dan komprehensif, maka di dalam penelitian ini, akan digunakan dua pendekatan. Yang pertama adalah kuantitatif dengan menggunakan skala Borg CR10, tabel pengurutan tugas berdasar alokasi waktu, dan tabel pengurutan aspek mental dari yang dianggap paling penting sampai dengan yang dianggap paling tidak penting. Pendekatan yang kedua adalah kualitatif dengan menggunakan dua alat yaitu wawancara (mendalam dan FGD) dan observasi.

Metode kuantitatif yang akan digunakan adalah Borg Scale CR10 seperti yang ada pada tabel berikut :

Borg CR10	
Scale	Description
0	No Breathlessness At All
0,5	Very Very Slight (Just Noticeable)
1	Very Slight
2	Slight Breathlessness
3	Moderate
4	Somewhat Severe
5	Severe Breathlessness
6	
7	Very Severe Breathlessness
8	
9	Very Very Severe (Almost Maximum)
10	Maximum

Tabel 3.1 Borg Scale CR10

Dari beberapa criteria subjective measurement yang bagus, maka dalam penelitian ini metode pengukuran *Mental workload assessment* yang paling tepat digunakan adalah Subjective Measure dengan menggunakan Borg Scale CR 10. Alasannya adalah sebagai berikut :

- 1) Metode ini merupakan pengukuran yang relative mudah dilakukan dalam hal proses administrasi dan lebih dapat diterima oleh pegawai yang akan dinilai. Hal ini sesuai dengan criteria pengukuran *Mental workload* yaitu *ease of field utilization* dan *operator acceptance*.
- 2) Metode ini merupakan self-report, jadi pegawai akan ditanyakan dan melaporkan apa yang mereka rasakan tentang beban pada tugas-tugas yang ia kerjakan. Sehingga dapat diketahui apakah pegawai merasakan beban yang berat atau tidak atau muncul perubahan beban dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jika metode ini diterapkan pada setiap pegawai, maka dapat diperoleh informasi yang menunjukkan perbedaan *workload* pada

Universitas Indonesia

setiap pegawai/posisi/waktu. Hal ini criteria pengukuran *Mental workload* yaitu *diagnosticity*, dan *sensitivity*.

- 3) Metode ini tidak mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya. Hal ini sesuai dengan criteria pengukuran *Mental workload* yaitu *intrusion*.

Namun demikian, *Subjective Measures* termasuk juga Borg scale juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu dapat menimbulkan bias/kebingungan saat SDM mengisi kuesioner sehingga akan mempengaruhi criteria *selectivity/focus*. Kekurangan ini dapat diatasi dengan menyediakan pendampingan atau bimbingan informasi yang lebih jelas kepada responden pada saat pengisian kuesioner.

Sedangkan untuk pendekatan Kualitatif, peneliti akan menggunakan metode Wawancara (mendalam & FGD) dan Observasi yang akan diurai seperti di bawah ini.

- Wawancara

Menurut Banister, dkk. (Poerwandari 2005: 146) wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan mengenai makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topic yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain.

Secara umum Patton (dalam Poerwandari, 2005:146) membedakan tiga pendekatan dasar dalam wawancara kualitatif yaitu :

1. Wawancara informal. Wawancara ini didasarkan sepenuhnya pada berkembangnya pertanyaan-pertanyaan secara spontan dalam interaksi alamiah. Tipe wawancara ini umumnya dilakukan peneliti yang melakukan observasi partisipatif. Dalam situasi demikian, orang-orang yang diajak

bicara mungkin tidak menyadari bahwa ia sedang diwawancarai secara sistematis untuk menggali data.

2. Wawancara dengan pedoman umum. Dalam proses wawancara ini peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Dengan pedoman demikian maka peneliti harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara kongkrit dalam kalimat tanya sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung.
3. Wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka. Dalam bentuk wawancara ini pedoman wawancara ditulis secara rinci, lengkap dengan set pertanyaan dan penjabarannya dalam kalimat. Peneliti diharapkan dapat melaksanakan wawancara sesuai sekuensi yang tercantum serta menanyakannya dengan cara yang sama pada subyek-subyek yang berbeda. Keluwesan dalam mendalami jawaban terbatas, tergantung pada sifat wawancara dan ketrampilan peneliti. Bentuk ini akan efektif dilakukan bila penelitian melibatkan banyak pewawancara sehingga peneliti perlu mengadministrasikan upaya-upaya tertentu untuk meminimalkan variasi sekaligus mengambil langkah-langkah menyeragamkan pendekatan terhadap subyek.

Dalam penelitian ini akan digunakan wawancara dengan pedoman umum. Wawancara jenis ini memungkinkan peneliti untuk memberikan pertanyaan yang bersifat fleksibel sesuai dengan konteks yang dihadapi, dapat mengembangkan pertanyaan dan menyesuaikannya dengan situasi yang muncul, mengelaborasi

jawaban yang diberikan subyek tanpa harus keluar dari isu atau permasalahan yang akan dijawab.

FGD sebagai salah satu bentuk wawancara juga akan dipakai dalam penelitian ini dikarenakan dengan penggunaan FGD maka peneliti akan dapat memperoleh gambaran umum dari beberapa orang responden secara sekaligus dan melihat dinamika pandangan para responden mengenai tema yang dibahas. Dalam FGD peran peneliti juga masih penting mengingat control jalannya FGD ada pada si peneliti (Purwandari, 2005: 132)

- **Metode Observasi Sebagai Metode Penunjang**

Observasi dapat diartikan sebagai kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2005:134). Dalam penelitian ini observasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara. Sehubungan dengan hal ini Patton (dalam Poerwandari, 2005:136) mengatakan data hasil observasi menjadi penting karena:

1. Peneliti akan mendapatkan pemahaman lebih baik tentang konteks dalam mana hal yang diteliti ada atau terjadi.
2. Observasi memungkinkan peneliti untuk bersikap terbuka, berorientasi pada penemuan daripada pembuktian dan mempertahankan pilihan untuk mendekati masalah secara induktif. Dengan berada dalam situasi yang nyata, kecenderungan untuk dipengaruhi berbagai konseptualisasi tentang topik yang diamati akan berkurang.
3. Mengingat individu yang telah sepenuhnya terlibat dalam konteks kehidupannya sering mengalami kesulitan merefleksikan pemikiran

Universitas Indonesia

mereka tentang pengalamannya maka observasi memungkinkan peneliti melihat hal-hal yang oleh partisipan atau subyek penelitian sendiri kurang disadari.

4. Observasi memungkinkan peneliti memperoleh data tentang hal-hal yang karena berbagai sebab tidak diungkapkan oleh subyek penelitian secara terbuka dalam penelitian.
5. Jawaban terhadap pertanyaan akan diwarnai oleh persepsi selektif individu yang diwawancara. Berbeda dengan wawancara, observasi memungkinkan peneliti bergerak lebih jauh dari persepsi selektif yang ditampilkan subyek penelitian.
6. Observasi memungkinkan peneliti merefleksi dan bersikap introspektif terhadap penelitian yang dilakukannya. Impresi dan perasaan pengamat akan menjadi bagian dari data yang pada gilirannya dapat dimanfaatkan untuk memahami fenomena yang diteliti.

Dengan menggunakan metode observasi, diharapkan peneliti dapat memahami *setting* penelitian, emosi yang dirasakan subyek, faktor kedekatan hubungan peneliti-subyek dan sikap subyek selama proses penelitian.

3.1.2. Penyusunan Alat Ukur *Mental workload*, Wawancara dan Observasi

3.1.2.1 Penyusunan Alat Ukur *Mental Workload*

Langkah awal dalam penyusunan alat ukur adalah dengan meminta rincian kerja (Job Desc) posisi In casso kepada *HR Specialist*. Setelah mendapatkan rincian kerja In casso, peneliti melakukan observasi langsung ke tempat kerja In casso yang dilakukan selama tiga hari. Dalam sesi itu peneliti juga mewancarai Supervisor In casso dan *Branch Account* mengenai setiap proses pekerjaan yang terdapat dalam rincian kerja In casso.

Kemudian untuk memudahkan dalam menentukan aspek-aspek mental yang akurat dalam tiap-tiap tugas *In casso*, maka peneliti membuat suatu *Job Analysis* dari rincian kerja sambil mencari aspek-aspek mental dari berbagai kamus kompetensi yang ada. Aspek mental akhirnya diambil dari kamus kompetensi Loma dikarenakan sangat sesuai dengan posisi *In casso* yang bersifat non-managerial dan untuk tugas-tugas yang rutin. Dalam menentukan aspek mana saja yang akan dipakai, peneliti berdiskusi dengan *Supervisor In casso*, Admin *In casso* dan Dosen pembimbing. Langkah selanjutnya kemudian setiap aspek dilihat kesesuaiannya ke dalam *Job Analysis* yang pada akhirnya mencakup tujuh aspek mental sebagaimana yang ada pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Aspek Mental dan Jumlah kemunculannya dalam Job Analysis

No	Aspek Mental	Jumlah di dalam Job Analysis
1.	Komunikasi Verbal (Oral Communication)	3
2.	Kemampuan Numerik (Numerical Reasoning)	3
3.	Kemampuan Mempelajari dan Mengikuti Prosedur (Ability to Learn and Follow Procedures)	3
4.	Pengaturan Waktu (Time Management)	4
5.	Pengenalan terhadap Tulisan dan Angka-angka (Proofing Text and Numbers)	9
6.	Kemampuan Bekerja Secara Detail (Detail Orientation)	8
7.	Computer Literacy (Kemampuan Menggunakan Sistem Komputer)	3
8.	Toleransi terhadap Stress (Stress Tolerance)	-
9.	Berorientasi Kerja Sama dalam Kelompok (Team Orientation)	-

Dari hasil pengamatan dan wawancara diperoleh informasi bahwa pekerjaan *In casso* juga memerlukan kerja sama dan memiliki tingkat stress yang tersendiri, oleh karena itu maka selain ketujuh aspek mental yang sudah ada, peneliti menambahkan dua aspekmental lagi yakni *Team Orientation* dan *Stress Tolerance*.

Dari rincian tugas dan Aspek-aspek Mental tersebut kemudian peneliti membuat satu lembar definisi kesembilan Aspek Mental, daftar pengurutan tugas sesuai alokasi waktu, lembar kosong Borg Scale CR10 untuk mendapatkan urutan Aspek Mental dari yang paling penting ke aspek mental yang paling tidak penting beserta pembobotannya dalam Borg Scale CR10 tersebut.

3.1.2.2. Penyusunan Alat Ukur Wawancara

Setelah kita mengetahui apa yang akan diteliti, maka kemudian kita bisa menyusun pedoman wawancara yang akan kita gunakan sebagai panduan dalam melaksanakan wawancara. Di dalam penelitian ini pedoman wawancara dibagi menjadi dua bagian. Bagian yang pertama adalah kelompok pertanyaan mengenai latar belakang responden yang mencakup nama, usia, status, tempat tinggal, sarana pulang pergi ke kantor dan riwayat pekerjaan sebelumnya. Bagian yang kedua memuat pertanyaan-pertanyaan pokok wawancara seperti aspek mental apa yang dirasakan paling berat / ringan, tugas apa yang dirasa sulit serta kesulitan apa yang dihadapi di posisi sekarang ini yang membuat beban mental bagi responden.

3.1.2.3. Penyusunan Alat Ukur Observasi

Lembar observasi digunakan untuk mencatat setiap keadaan yang khusus baik pada subyek maupun pada *setting* wawancara, yang dianggap penting atau berpengaruh terhadap jalannya wawancara, dan dapat membantu menerangkan lebih lanjut data yang diperoleh melalui wawancara. Dengan demikian maka hasilnya diharapkan dapat memperkaya data yang telah ada, yang nantinya bermanfaat dalam analisis hasil penelitian selanjutnya. Adapun isi lembar observasi mencakup hal-hal seperti di bawah ini :

- Keadaan tempat wawancara:
- Gambaran fisik dan penampilan subyek:
- Ringkasan proses berjalannya wawancara, hal-hal menarik yang berlangsung selama wawancara:

- Ringkasan sikap subyek selama wawancara (suara, intonasi, gerak tubuh, sikap kepada *interviewer*, kontak mata)
- Gangguan/ hambatan selama wawancara
- Catatan khusus selama wawancara

3.1.3. Penentuan Sample Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 3 orang responden yang semuanya adalah Admin In casso di retail Cipinang dengan alasan tidak dapat mengambil data dari semua Admin In casso seluruh perusahaan yang berjumlah ratusan. Retail Cipinang dinilai cukup *representative* dikarenakan beban kerja di Cabang ini dapat mewakili cabang yang memiliki tingkat penjualan tinggi. Dalam hal ini yang digunakan adalah metode *cluster sampling* (Kerlinger, 1985).

3.1.4 Persiapan Kelengkapan Penelitian

Peralatan yang dipergunakan adalah alat tulis dan catatan lapangan, alat ukur *mental workload*, pedoman wawancara, lembar observasi dan alat perekam. Ruang yang dipakai dalam penelitian ini adalah ruang kerja Admin In casso sendiri. Alasannya adalah agar mereka lebih merasa nyaman dalam mengerjakan dan dalam menghemat waktu berpindah ruangan dikarenakan tugas mereka masih banyak yang harus dikerjakan sedangkan semua Admin In casso mengikuti kegiatan penelitian ini.

Alokasi waktu yang dipergunakan adalah jam istirahat dari pukul 12.00 WIB sampai dengan pukul 14.00 WIB. Pertama-tama setiap orang diberikan alat ukur *mental workload*, kemudian sambil dua orang makan, maka seorang demi seorang setiap Admin In casso diwawancara mengenai pengisian skala dan berbagai pertanyaan lain yang berkaitan dengan *mental workload*. Setelah selesai diwawancarai, maka selanjutnya mereka melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menentukan urutan aspek mental yang dinyatakan paling penting ke yang paling tidak penting beserta alasannya.

Tabel 3.3 Rundown kegiatan uji coba *mental workload* (field)

Universitas Indonesia

Rundown Kegiatan	Alokasi Waktu
Perkenalan dan penjelasan mengenai tujuan penelitian	3 menit
Pembacaan instruksi pengisian skala	10 menit
Pengerjaan pengurutan aspek mental dari yang paling penting ke yang paling tidak penting	10 menit
Pengisian Borg Scale CR10 dari aspek mental yang telah diurutkan	10 menit
Pengerjaan pengurutan tugas yang paling menyita waktu kepada tugas yang kurang menyita waktu	10 menit
Wawancara mendalam 3 responden	60 menit
Focus Group Discussion	15 menit
Penutup	2 menit
Total waktu	120 menit

3.2. Tahap Pelaksanaan

Dalam tahap ini pertama-tama setiap responden melakukan rating terhadap 9 aspek mental dari yang paling penting ke yang paling tidak penting. Setelah itu mereka mengisi skala Borg dengan men-check list sejauh mana aspek mental yang telah diurutkan tersebut dirasakan sebagai beban mental. Setelah itu responden diminta mengurutkan tugas dari yang paling banyak menyita waktu ke yang paling cepat pengerjaannya. Setelah selesai, responden diwawancarai secara mendalam mengenai latar belakang yang bersangkutan dan hasil pengisian skala. FGD kemudian dilakukan untuk menyepakati mengenai aspek mental terpenting dan setelah selesai peneliti menutup seluruh kegiatan dengan ucapan terima kasih.

3.3. Tahap Evaluasi

Setelah data mentah didapatkan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisa yang mencakup :

1. Gambaran hasil pengukuran *mental workload* secara umum.
2. Aspek mental yang dianggap paling penting oleh setiap responden dan dari kesepakatan ketiga responden
3. Aspek mental yang dirasakan oleh para responden paling berat.
4. Tugas-tugas yang menyita waktu paling banyak dalam penyelesaiannya berhubungan dengan aspek mental yang dianggap berat oleh setiap responden.
5. Penyebab beberapa aspek mental menjadi berat dan cara mengatasinya.

BAB 4 : HASIL & ANALISA UJI COBA

4.1 Pengumpulan Data Awal

Pengumpulan data yang dilakukan terkait dengan analisis mental workload pada jabatan In casso PT XYZ yang meliputi profil PT XYZ, profil jabatan In casso, dan analisis masalah In casso terkait dengan mental workload.

4. 1. 1. Profil PT XYZ

4. 1. 1. Profil Bidang Usaha PT XYZ

PT XYZ adalah sebuah perusahaan yang mulanya bergerak dalam bidang penjualan dan distribusi berbagai macam produk konsumen seperti susu, makanan dan minuman, produk perawatan tubuh, dan produk perawatan rumah. Sejak saat didirikan pada tanggal 21 April 1987 dan kemudian berubah sebagai perusahaan publik pada tahun 1990, saat ini PT XYZ sudah memiliki 15 cabang dan 4 depot yang tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah pegawai mencapai 1.290 orang. Perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan yang memimpin di Indonesia dengan jumlah produk yang ditangani mencapai 50 produk. Tercatat beberapa produsen besar yang menjadi principal PT XYZ :

1. PT Sari Husada dengan produk andalan SGM Vitalac dan Laktamil.
2. PT. Wyeth Indonesia dengan produk utama S26-Promil, Procal dan Enercal.
3. PT. Nutricia Indonesia dengan produk utama Nutrimea, Nutrition, Creme Nutricia, dan Protifar Bunda.
4. PT. Surya Jaya Abadi Perkasa (CIP Produk) dengan produk Corned Beef dan Sopini.
5. PT. Blambangan Food Packers Indonesia dengan produk Sardences, Sausages.
6. PT. 3M Indonesia dengan produk Scotch Brite dan Scotch Guard serta Nomad.
7. PT. Tiga Raksa Satria dengan produk Produgen dan Cocomax

8. PT. GE Lighting Indonesia dengan produk Lamps, Incandescent dan Dimmable.
9. PT. Mars Food Indonesia dengan produk Pedigree dan Whiskas.

Semenjak menjadi perusahaan terbuka (Tbk) pada tahun 1990, perusahaan mulai mengembangkan berbagai bidang usaha di luar bisnis intinya yang meliputi :

1. PT. BGI yang bergerak dalam bidang minyak dan gas bumi
2. PT. TF yang bergerak dalam bidang busana / fashion dengan mengusung beberapa produk terkenal merk sendiri.
3. PT. TSP yang bergerak dalam bidang property.
4. PT. IKA yang bergerak dalam bidang agrobisnis.
5. PT. TO yang bergerak dalam bidang barang konsumsi.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa PT XYZ merupakan perusahaan besar dengan beberapa jenis bidang usaha yang digeluti secara bersamaan. Total karyawan PT. XYZ mencapai 1290 orang yang tersebar hampir ke semua kota besar di Indonesia. Oleh karenanya maka tidaklah heran jika masalah sumber daya manusia (SDM) cukup menjadi perhatian utama bagi perusahaan.

4. 1. 1.2. Visi & Strategi PT XYZ

A. Visi PT. XYZ

Manajemen PT. XYZ telah merumuskan visi perusahaan sebagaimana berikut :

"To Become An Excellent And Succesful Market-Driven Sales Organization"

Dari pernyataan visi di atas, terdapat 3 (tiga) kata kunci sebagai berikut:

1. *Excellent*
2. *Successful*
3. *Market-driven sales organization*

1. *Excellent*

Excellent terkait dengan proses kerja, dalam arti bahwa semua proses yang ada di PT. XYZ dilakukan secara baik dan benar, serta sesuai dengan standard atau system dan prosedur yang berlaku. Proses kerja yang *excellent* dicirikan dengan rendahnya tingkat variasi proses dan tanpa cacat. Dengan demikian *output* (baik service maupun produk) yang dihasilkan dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan.

Sebaliknya proses kerja yang tidak *excellent* merupakan inefisiensi dan akan menimbulkan biaya-biaya yang tidak perlu, atau apa yang dikenal dengan istilah COPQ (Cost of Poor Quality). Wujud COPQ ini bisa berupa : barang rusak/ sisa, pengerjaan ulang, pemborosan, waktu dan proses inspeksi, siklus waktu yang panjang, pengiriman terlambat, over stock, serta hilangnya loyalitas pelanggan.

Proses kerja yang *excellent* akan membawa implikasi kepada tingkat keuntungan perusahaan melalui pengaruhnya pada dua hal, yaitu :

- a. Menciptakan kepuasan pelanggan yang akan mendorong *customer acquisition & retention*, serta pada gilirannya mempengaruhi peningkatan *market share* dan *revenue growth*.
- b. Meningkatkan produktivitas dengan hilangnya / berkurangnya COPQ.

2. *Successfull*

Successfull artinya target financial PT. XYZ dapat dicapai, sehingga dalam jangka dapat menjamin kelangsungan hidup (*sustainability*) perusahaan. Dalam hal ini 'successfull' merupakan *lagging indicator*/ akibat dari 'excellent' yang merupakan *leading indicator* / penyebab. Keberhasilan financial PT. XYZ diukur dari pencapaian EVA (*Economic Value Added*) yang merupakan hasil perhitungan NOPAT dikurangi *Cost of Capital*.

Guna mendukung pencapaian EVA, management PT. XYZ memberikan prioritas pada tiga hal :

- a) *Revenue growth*, yang didapatkan dari peningkatan *customer base*, baik dengan cara mempertahankan pelanggan yang ada maupun dengan cara memperbanyak pelanggan baru.
- b) *Productivity improvement*, yang keberhasilannya terletak pada kemampuan kita dalam mengelola struktur biaya. Misalnya, dengan cara mencari bahan baku atau sarana transportasi dengan biaya yang paling murah.
- c) *Maximization of assets utilization* yang dilakukan tidak hanya pada utilisasi tangible asset (fisik, keuangan) melainkan juga kepada intangible asset (merk, SDM, informasi).

Jika target financial dapat dicapai oleh perusahaan, maka pada hal tersebut pada gilirannya akan memberikan pula keuntungan atau benefit bagi karyawan, direktur, dan shareholder (pemegang saham). Benefit bagi karyawan dan direktur biasanya berbentuk gaji, fasilitas kesejahteraan dan bonus. Sedangkan bagi shareholders adalah dalam bentuk deviden. Jika perusahaan tidak sukses secara financial, maka sulit untuk tetap survive di masa selanjutnya.

3. *Market-driven-sales organization*

Orientasi kepada pasar (*market-driven*) merupakan implikasi logis dari perubahan *seller-market* (yang berorientasi *product-driven*) ke *buyer-market*. Konsekwensinya, PT. XYZ harus benar-benar memahami pelanggan dan perkembangan pasar di tiap bidang bisnis yang dijalaninya. Sebagai perusahaan yang berskala nasional, pemahaman terhadap pelanggan dan perkembangan pasar ini menuntut PT. XYZ untuk mampu “*think nationally, act locally*”. Hal ini dikarenakan pelanggan di tiap-tiap daerah/lokasi atau segmen memiliki karakteristik dan *behaviour* yang berbeda.

Oleh karena keberhasilan PT. XYZ sangat ditentukan oleh pelanggan, maka kita harus memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada mereka. Caranya adalah dengan mengarahkan seluruh aktifitas atau proses internal perusahaan kepada keluasan pelanggan, agar supaya : *offered value is perceived value*. Hal ini merupakan

Universitas Indonesia

tanggung jawab bersama, dan tidak bisa dilimpahkan begitu saja ke suatu bagian/departemen.

Keberhasilan dan pengalaman yang luas di bidang sales selama ini, serta keyakinan mengenai arti penting bidang *sales* sebagai *point of intersection* antara produsen dan pelanggan, menjadikan bidang *sales* ini akan terus digeluti oleh PT. XYZ. Ini tidak hanya dalam lingkup bisnis *customer goods*, tetapi meliputi pula bisnis lain seperti penjualan buku pendidikan anak, *gas refill*, dan *appliances*, serta *fashion product*. Sebagaimana dikatakan oleh Jim Collins dalam risetnya, semua perusahaan yang beralih dari *good to great* mempunyai disiplin yang ketat untuk focus pada hal yang sangat mereka sukai dan kuasai.

B. Strategi Perusahaan

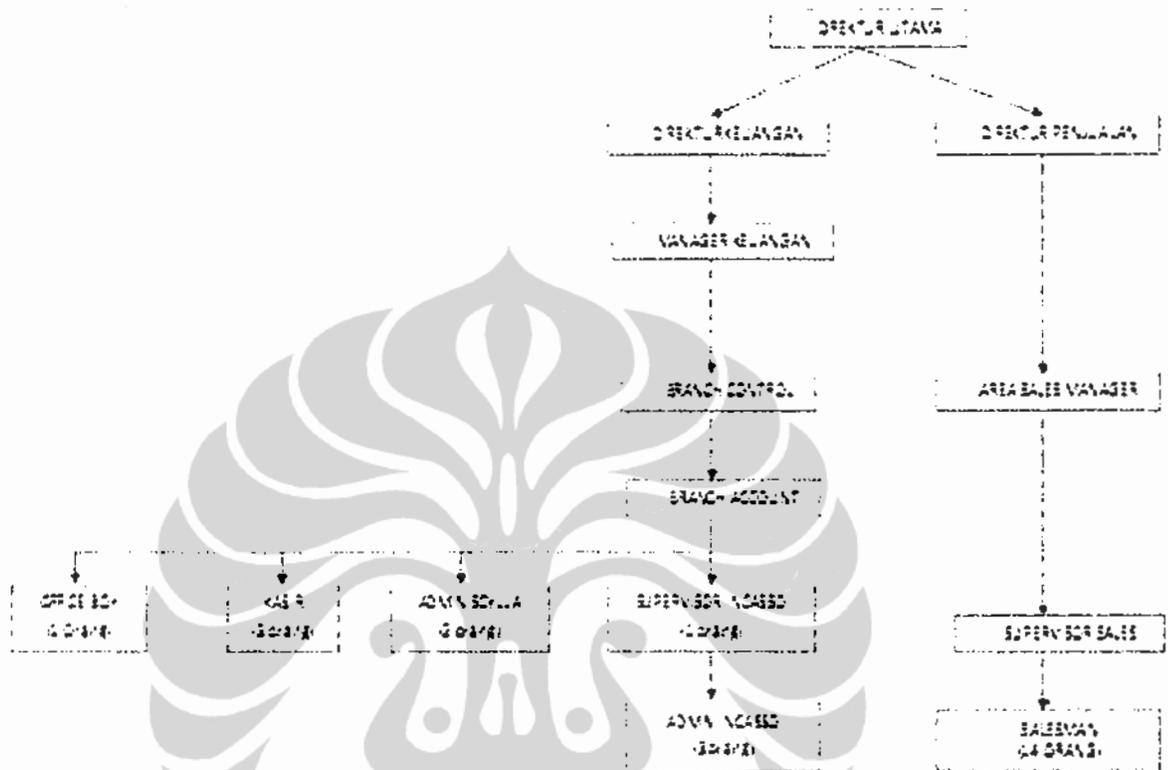
Visi perusahaan telah dibahas pada bagian sebelumnya. Untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan suatu strategi. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Untuk membahas cara mencapai tujuan ini akan digunakan prinsip sebab akibat yang akan mudah dimengerti..

Secara lebih sederhana strategi perusahaan XYZ dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Tujuan semua perusahaan adalah meraih laba
- 2) Laba diraih dengan menjual produk atau jasa kepada customer, kalau customer puas, ia akan membeli terus.
- 3) Supaya customer puas, produk yang kita tawarkan harus bermutu, pelayanan harus bagus, dan perusahaan harus memiliki reputasi atau citra yang baik.
- 4) Produk bermutu tergantung pada proses pembuatannya, termasuk bahan yang digunakan, pelayanan pun merupakan proses, begitu pula penciptaan reputasi perusahaan. Mutu tergantung dari kekonsanan proses pembuatan produk serta proses pelayanan yang bagus.
- 5) Semua proses dilakukan oleh manusia, maka proses yang bermutu dan bagus tergantung pada seberapa kompeten orang yang melakukannya.

4.1.2. Profil Jabatan In casso

A. Struktur Organisasi In casso

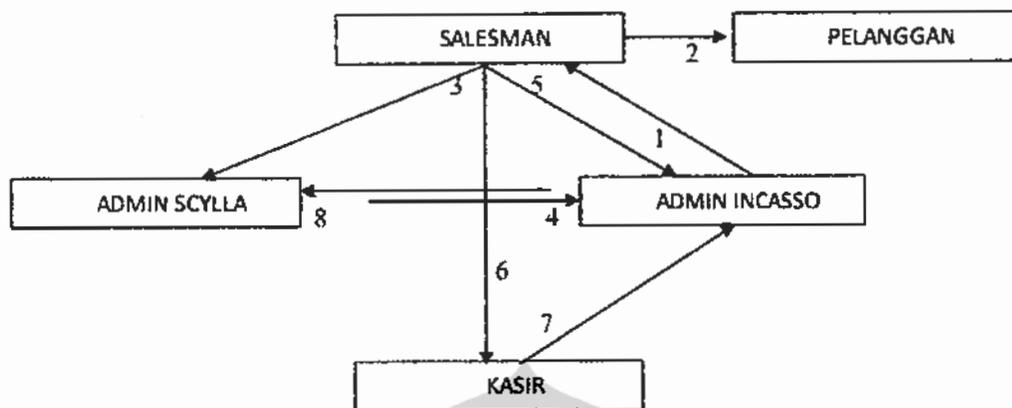


Bagan 4.1 Struktur Organisasi Staff / Admin Incasso

Dari struktur organisasi yang penulis dapatkan dari Supervisor In casso di atas terdapat hal ganjil, yang mana tidak ada hubungan kerja secara langsung antara Admin In casso dengan *Salesman*, padahal dalam kenyataannya, pekerjaan antara kedua bagian itu saling tergantung satu sama lain. Seharusnya dalam struktur organisasi diberikan garis antara Admin In casso dengan *Salesman*.

B. Alur Kerja In casso

Bagan 4.2 Alur kerja In casso setiap hari

Keterangan :

1. Pukul 08.00 pagi hari admin incasso memberikan daftar incasso (di) dan faktur penagihan jatuh tempo yang telah diperiksa oleh *supervisor incasso* untuk diberikan kepada *area supervisor sales* untuk diperiksa dan dibagikan kepada setiap salesman yang bertugas.
2. *Salesman* berangkat di pagi hari ke toko / outlet berdasar jadwal kunjungan, rute atau perjanjian dengan pelanggan seperti yang tertera di daftar incasso yang diberikan oleh admin incasso serta surat jalan sebagai bukti penagihan.
3. *Salesman* kembali ke kantor di sore hari dan meng-up load data pda ke admin scylla yang berisi daftar hasil penagihan dan pemesanan barang yang kemudian oleh admin scylla dibuatkan faktur scylla untuk diberikan kepada admin incasso.
4. Admin scylla mengirimkan (secara on line) data hasil up load PDA dari *salesman*, ke admin incasso yang berisi data hasil penagihan dalam daftar incasso dan daftar pemesanan barang yang dibuatkan faktur scylla.
5. *Salesman* ke bagian incasso untuk menyerahkan daftar incasso disertai faktur incasso apabila ada penagihan yang tidak berhasil untuk dimasukkan ke dalam daftar incasso kemudian hari.
6. *Salesman* menyerahkan uang hasil tagihan serta bukti hasil penagihan non tunai ke bagian kasir.
7. Kasir memberikan bukti pembayaran hasil penagihan yang berupa faktur biru kepada admin incasso untuk kemudian oleh admin incasso baru dinyatakan bahwa suatu penagihan telah lunas.
8. Admin scylla mengirimkan (secara on line dan cetakan faktur scylla) hasil penagihan dan pengiriman barang kepada admin incasso untuk dibuatkan daftar incasso satu hari sebelum penagihan itu jatuh tempo (periode penagihan adalah 14 hari setelah barang diterima oleh toko / outlet)

C. Analisa Jabatan (Job Analysis) Admin In casso

1. Otorisasi Pemberian Kredit

Masukan : kartu piutang & surat persetujuan faktor Scylla

Proses :

- a. Mengecek Otorisasi Faktur Scylla apakah sudah sesuai dengan SOP (Standard Operational Procedure) yang meliputi kualifikasi : Minimal 3 x pembelian, Max Credit Limit 130% dari Rpp (harga retail)
- b. Apabila sudah sesuai meminta persetujuan ke BA dan jika tidak sesuai dikembalikan ke Supervisor.
- c. Jika semua sudah disetujui dan sesuai ketentuan kemudian melakukan perubahan di Master Data Customer

Keluaran : Faktur persetujuan kredit dan perubahan di Master Data Customer

2. Penyimpanan Faktur

Masukan : Rekap faktur Scylla, Surat Jalan, Faktur pajak (kalau ada), Daftar Incasso (DI)

Proses :

- a. Memeriksa Rekap Penjualan Scylla dan membandingkan dengan Faktur tagihan
- b. Memeriksa otorisasi Penjualan di Surat Jalan / Faktur apakah sudah sesuai dengan ketentuan seperti adanya tanda tangan dan cap pengesahan
- c. Menanda-tangani rekap faktur sebagai bukti penerimaan dari Admin Scylla apabila sudah sesuai dengan tagihan harian
- d. Menyimpan Faktur sesuai Salesman, Beat dan Jatuh Tempo ke dalam *filer* yang sudah tersedia
- e. Menggunakan Laporan Umur Piutang, untuk melakukan analisa credit dan membuat catatan yg perlu pada rekap penjualan
- f. Melaporkan ke BA/BC jika terjadi penyimpangan dari berbagai prosedur di atas

Keluaran : faktur telah sesuai dengan laporan penjualan yang ada dan tersimpan dengan baik sehingga setiap waktu dapat diambil sesuai dengan jadwal salesmen, rute & waktu jatuh tempo.

3.. Penyiapan Penagihan Dan Serah Terima Tagihan Untuk Faktur Kredit

Masukan : Daftar Incasso, Faktur komersial, surat jalan

- a. Mempersiapkan Daftar Incasso yang dilakukan H-1 dengan mencetak Rangkap 2
- b. Memeriksa Daftar Inkasso dan periksa Outstanding (tagihan yang belum terbayar) yang sesuai daftar
- c. Menyiapkan document yang diperlukan sesuai Daftar Incasso seperti surat jalan dan Faktur penagihan
- d. Mengkonfirmasi ke salesman H-1 sore harinya tentang Daftar Incasso yang akan dikeluarkan besok hari agar sesuai dengan jadwal penagihan
- e. Memastikan semua faktur yang dibawa sesuai hari kunjungan
- f. Menambahkan faktur jika memang sudah ada janji customer melalui informasi dari sales
- g. Melakukan serah terima Daftar Incasso dengan Salesman Max. 08:00 WIB yang diberikan oleh Supervisor Incasso kepada Supervisor Salesman

Keluaran : Daftar Inkasso dan surat jalan yang sesuai dengan jadwal salesman dan jatuh tempo penagihan.

4.. Realisasi Hasil Penagihan-Pengembalian Faktur Kredit

Masukan : Daftar Inkasso, Faktur komersial, surat jalan, tanda terima uang tunai / giro, bon biru, bukti setoran bank

- a. Memeriksa kelengkapan faktur yang tidak tertagih, dan memastikan dikembalikan lagi ke admin In Casso untuk dikeluarkan lagi sesuai jadwal atau perjanjian antara customer dan salesman
- b. Memeriksa dan mencatat sudah berapa kali dilakukan penagihan terhadap satu pelanggan
- c. Mencatat dan memastikan apabila ada catatan di Daftar Inkasso dan kapan mau dibayar oleh pelanggan menurut informasi dari salesman
- d. Mencocokkan antara Daftar Terima Uang dengan Daftar Inkasso
- e. Memberikan paraf dan mencoret untuk Faktur yang tidak tertagih di Daftar Inkasso
- f. Menyimpan Faktur sesuai rencana penagihan selanjutnya

Universitas Indonesia

- g. Melakukan cross check ke outlet baik via telpon maupun langsung mendatangi outlet jika ada yang tidak melakukan pembayaran
- h. Melakukan Validasi Bank untuk tagihan yang terbayar lunas
- i. Memintakan Approval ke BA untuk melakukan kunjungan ke pelanggan

Keluaran :

- a. Faktur yang tidak tertagih harus kembali ke admin Incasso untuk disimpan dan dikeluarkan pada tempo berikutnya atau sesuai perjanjian antara customer dengan salesman
- b. Faktur yang tidak tertagih pada Daftar Incasso di cross check ke outlet via telpon atau datang langsung
- c. Melakukan cross check ke bagian keuangan mengenai faktur yang tertagih dan jumlah pembayaran oleh salesman.

5.. Pelunasan Account Receivable ke Admin Scylla

Masukan : bukti penerimaan bank, bukti setoran yang telah divalidasi, Daftar Inkasso, faktur asli/copy, bukti terima kas/cheque/giro

- a. Melakukan pengecekan di Daftar Inkasso (DI) sesuai dengan uang yang disetor ke Bank
- b. Memastikan bahwa untuk pembayaran dgn Cheque/Giro sudah cair di Rekening TRS
- c. Melakukan penginputan per customer & per salesman ke program computer sesuai dengan prosedur
- d. Mencetak Rekap pelunasan
- e. Menanda tangani Bon Biru jika sudah di lakukan pelunasan

Keluaran : laporan keuangan yang berisi jumlah uang yang masuk ke rekening perusahaan sesuai dengan jumlah pembayaran baik secara tunai maupun tidak tunai (cheque & giro).

6.. Pelunasan Dengan Cheque / Giro

Masukan : bukti terima bank, bukti setoran kliring yang sudah divalidasi, print out mutasi harian bank, copy daftar incasso, faktur asli

- a. Melakukan pengecekan di DI terhadap A/R yang akan dibayar dan jika sudah masuk rekening perusahaan, lakukan pelunasan dengan cheque / Giro
- b. Mencetak Rekap Pembayaran

Keluaran : laporan keuangan yang berisi jumlah pembayaran non tunai masuk ke alokasi incasso sesuai dengan jumlah yang seharusnya.

7.. Alokasi Retur

Masukan : nota retur, bukti persetujuan pengembalian retur (BPPR) outlet, Daftar Inkasso

- a. Melakukan pengecekan di DI apakah sudah ada otorisasi alokasi retur dan sesuai customer dan jika sudah, lakukan pelunasan faktur dengan alokasi retur
- b. Menanda-tangani DI jika sudah dilakukan alokasi retur sesuai dengan jumlah uang yang dibayarkan dan jumlah produk yang dikembalikan
- c. Mencetak rekap pembayaran

Keluaran : laporan rekap pembayaran retur yang sesuai dengan jumlah tagihan.

8..Potongan Program / Activity

Masukan : bukti potong (kwitansi/voucher), daftar inkasso

- a. Melakukan pengecekan di DI apakah sudah ada otorisasi pemotongan program activity (diskon produk) dan sesuai targert customer
- b. Memeriksa propotion proposal, dan jika sudah lengkap, membuat bukti claim ke Supplier
- c. Menginput data ke program CN/DN (lebih dari 1 produk atau lebih dari 1 salesman pada 1 outlet) untuk melunasi sisa faktur yang dipotong claim
- d. Mencetak rekap CN/DN setiap pekan
- e. Mencetak rekap pembayaran

Keluaran :

- a. Laporan rekap jenis produk, salesman dan outlet yang mendapat program potongan harga
- b. Laporan pembayaran setelah disesuaikan program potongan

9..Opname Faktur

Masukan : faktur & lampirannya, aging report, outstanding cek/giro

- a. Memastikan bahwa Faktur dan tanda-terima pembayaran sudah semuanya diperiksa dan sesuai dengan jadwal tagihan dan jumlah uang tagihan
- b. Memastikan tidak ada keterlambatan penginputan pelunasan di Scylla baik dengan mengecek secara sendiri maupun ditanyakan ke admin scylla
- c. Memastikan bahwa Sales & Retur up to date telah dilakukan di scylla
- d. Melakukan Cross Chek juga dengan Outstanding Giro yang belum jatuh tempo

Keluaran :

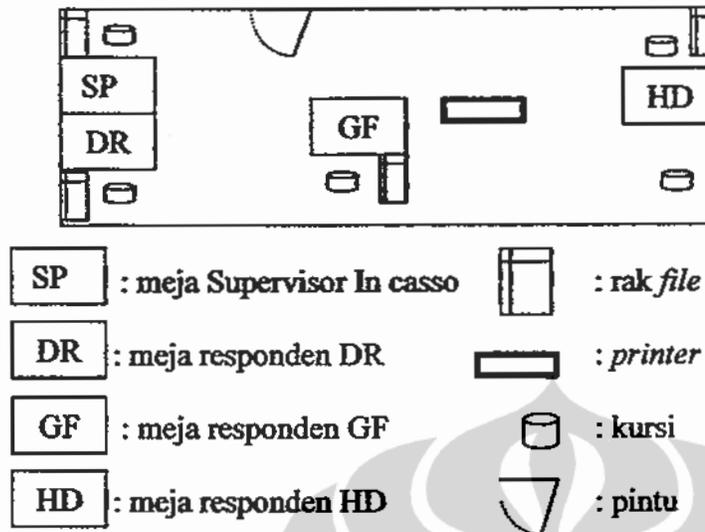
- a. Semua faktur telah diperiksa keabsahannya dan program Scylla telah up to date sesuai dengan jadwal pembayaran semua tagihan termasuk Giro yang belum terbayarkan namun belum jatuh tempo
- b. Laporan rekap jenis produk, salesman dan outlet yang mendapat program potongan harga
- c. Laporan pembayaran setelah disesuaikan program potongan

D. Kondisi fisik *setting* pekerjaan In casso

Admin In casso berkantor di kawasan industry Cipinang, di salah satu gedung yang disewa oleh PT. XYZ. Berikut adalah hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lokasi kerja Admin In casso.

Ruangan In casso terletak di lantai 2, dengan luas ruangan sekitar 2,5 m X 7 m. Fasilitas ruagan yang ada terdiri dari empat set meja kursi kantor, empat unit computer di meja kursi Supervisor In casso dan di meja tiga orang Admin In casso, empat lemari file di belakang setiap meja, satu buah printer, satu buah internal phone di meja Supervisor In casso, empat set alat tulis lengkap di masing-masing meja dan satu unit AC Split di dinding. Penerangan di ruangan itu terdiri dari empat buah lampu neon yang dipasang masing-masing dua berjajar dua. Adapun denah ruangan admin In casso adalah sebagaimana bagan berikut :

Bagan 4.3 Ruang Admin In Casso



4.2. Permasalahan yang dialami oleh In casso terkait dengan *mental workload*

A. Banyaknya tugas-tugas yang harus ditangani

Menurut wawancara dengan HR Specialist dan Supervisor in casso serta wawancara awal dengan salah satu Admin In casso, didapatkan informasi mengenai banyaknya pekerjaan yang harus mereka selesaikan setiap hari. Setiap pekerjaan di Admin In casso selalu membutuhkan ketelitian dan kecepatan sehingga membutuhkan usaha lebih dalam menyelesaikannya karena jika kurang teliti, maka pertanggungjawabannya adalah terhadap pemasukan perusahaan, sedangkan jika lambat, maka Daftar In casso dan Faktur Penagihan yang harus dibawa oleh Sales menjadi terlambat sehingga Sales juga terlambat berangkat yang pada akhirnya terlambat pulang. Dari hasil observasi selama tiga hari dari pagi jam 08.00 sampai jam 19.00 WIB terlihat bahwa hampir tidak ada waktu luang bagi ketiga Admin In casso untuk beristirahat, kecuali hanya untuk makan minum dan sholat. Di dalam Job Desc yang diberikan kepada peneliti juga terdapat Sembilan pokok tugas Admin In casso yang masing-masing dipecah lagi menjadi beberapa tugas/proses yang harus diselesaikan.

B. Penerapan sistem lembur 4 hari kerja dalam satu minggu

Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh Admin In casso menyebabkan mereka harus lembur empat hari dalam satu minggu karena setiap Admin In casso mendapatkan giliran pulang sesuai dengan jam kantor (jam 17.00 WIB) satu hari dalam satu minggu. Hari Sabtu mereka juga harus masuk setengah hari guna menyelesaikan tugas-tugas yang belum terselesaikan di hari-hari sebelumnya. Penerapan system lembur ini juga ditengarai berhubungan dengan banyaknya Sales yang menjadi tanggung jawab setiap orang Admin In casso yang mencapai rata-rata 10 orang. Semakin banyak Sales, otomatis semakin banyak data yang harus dimasukkan dan disiapkan dan semakin lama juga waktu kepulangan setiap Sales tersebut sampai kantor.

C. Hubungan kerja antara Admin In casso dengan bagian lain yang berhubungan langsung

Seperti yang terlihat pada Bagan 4.2, tugas dari Admin In casso sangat dipengaruhi oleh beberapa bagian lain yaitu Admin Scylla, Kasir dan Sales sebagai suatu proses menyeluruh yang saling tergantung. Artinya terhambatnya salah satu proses dari bagian lain maka akan berpengaruh terhadap keseluruhan proses yang menyebabkan kekacauan dalam penerimaan pemasukan perusahaan maupun harus menerapkan tugas lembur bagi para pegawai.

4.3. Hasil Uji Coba Alat Ukur Mental Workload

Pelaksanaan uji coba ini dilakukan kepada 3 orang responden yang kesemuanya adalah Admin In caso pada retail Cipinang. Berikut akan dijelaskan mengenai hasil uji coba yang mencakup gambaran mental workload yang dirasakan oleh semua responden serta urutan dari aspek mental yang dianggap paling penting kepada aspek mental yang kurang penting dalam pekerjaannya. Di bawah ini adalah table 4.5 mengenai hasil rating Borg Scale CR10 pada setiap responden dan rata-rata dari ketiga responden.

Tabel 4.1 Hasil Rating Borg Scale CR10

Aspek Mental	HASIL SKALA BORG							
	HD	Ket	GF	Ket	DR	Ket	Rata-rata	Ket
Komunikasi Verbal (Oral Communication)	2	Ringan	2	Ringan	3	Sedang	2,33	Ringan
Kemampuan Numerik (Numerical Reasoning)	5	Berat	5	Berat	3	Sedang	4,33	Terasa berat
Kemampuan Mempelajari dan Mengikuti Prosedur (Ability to Learn and Follow Procedures)	5	Berat	5	Berat	3	Sedang	4,33	Terasa berat
Pengaturan Waktu (Time Management)	6	berat – sangat berat	4	Terasa berat	3	Sedang	4,33	Terasa berat
Pengenalan terhadap Tulisan dan Angka-angka (Proofing Text and Numbers)	5	Berat	2	Ringan	4	Terasa berat	3,67	Terasa berat
Kemampuan Bekerja Secara Detail (Detail Orientation)	3	Sedang	3	Sedang	4	Terasa berat	3,33	Sedang
Computer Literacy (Kemampuan Menggunakan Sistem Komputer)	2	Ringan	5	Berat	3	Sedang	3,33	Sedang
Toleransi terhadap Stress (Stress Tolerance)	3	Sedang	3	Sedang	5	Berat	3,67	Terasa berat
Berorientasi Kerja Sama dalam Kelompok (Team Orientation)	3	sedang	3	Sedang	3	Sedang	3	Sedang
Rata-rata	3,8	Terasa berat	3,6	Terasa berat	3,4	Sedang	3,6	Terasa berat

Hasil perhitungan pada table 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata total mental workload adalah 3,6 yang artinya 'terasa berat'. Jika dilihat lebih cermat kepada tiga responden, hanya satu responden yang merasakan beban mental 'sedang' dan dua responden merasakan beban mentalnya 'terasa berat'.

Hasil perhitungan rata-rata setiap aspek mental berdasarkan rating dari ketiga responden juga menunjukkan bahwa lima dari Sembilan aspek mental menunjukkan beban mental kategori 'terasa berat' atau sebesar 55%, tiga aspek mental (33,3%) termasuk 'sedang' dan satu aspek mental (1,11%) tergolong 'ringan sekali'. Dari prosentase tersebut jelas terlihat bahwa lebih dari separuh aspek mental yang ada dalam Borg Scale CR10 memiliki beban mental yang

relatif berat dan bahwa dari kesembilan aspek mental itu memang dibutuhkan dalam pekerjaan Admin In casso.

Dari tiga orang responden tersebut, DR yang bekerja paling lama memiliki skor rata-rata beban mental paling ringan (3,4) dan HD yang bekerja paling akhir memiliki skor rata-rata beban mental paling tinggi (3,8) sedangkan GF yang mulai bekerja diantara HD dan GF juga memiliki skor rata-rata beban mental diantara keduanya (3,6). Hal ini menunjukkan kecenderungan bahwa tinggi rendahnya beban mental juga dipengaruhi oleh lamanya seseorang sudah menduduki jabatan tersebut.

4.3.1. Gambaran Tugas-Tugas In Casso Berdasarkan Tingkat Lama Waktu Penyelesaiannya

Tabel 4.2 Urutan Tugas Sesuai Lamanya Penyelesaian Tugas

TUGAS	Nomor urutan dari tugas yang memakan waktu paling lama ke tugas yang memakan waktu paling sedikit			
	HD	GF	DR	Rata-rata
Opname faktur	1	1	1	1
Pelunasan account receivable ke Scylla & TGS	2	2	5	3
Penyiapan penagihan dan serah terima tagihan untuk faktur kredit	3	3	4	3,33
Penyimpanan faktur	4	4	3	3,67
Realisasi hasil penagihan-pengembalian faktur kredit	5	5	6	5,33
Potongan program / activity	7	7	2	5,33
Pelunasan dengan cheque / giro	6	9	7	7,33
Alokasi retur	8	8	8	8
Otorisasi pemberian kredit	9	6	9	8

Pada tabel di atas merupakan hasil pengurutan tugas yang memakan banyak waktu sampai dengan yang kurang memakan waktu dalam penyelesaiannya. Terlihat bahwa tugas yang paling memakan waktu adalah 'opname faktur' dan tugas yang paling singkat dikerjakan adalah otorisasi pemberian kredit dan alokasi retur. Tugas 'opname faktur' memerlukan waktu paling lama dalam pengerjaannya sejalan dengan jumlah Aspek Mental yang dibutuhkan dalam pekerjaan itu (lihat Lampiran C) memang paling banyak

Universitas Indonesia

(berjumlah enam aspek mental) daripada Aspek Mental yang dibutuhkan untuk tugas yang lainnya. Sedangkan pada tugas 'Otorisasi Pemberian Kredit' dan 'Alokasi Retur' tidak terlalu makan banyak waktu dalam penyelesaiannya dan tidak banyak memerlukan aspek mental (hanya 3 aspek mental).

4. 3.2. Gambaran Aspek Mental Dari Yang Paling Penting Ke Paling Tidak Penting Pada Admin In Casso

Tabel 4.3 Tabel Urutan Aspek Mental Berdasar Kepentingannya

Aspek Mental	Nomor urutan (dari paling penting ke paling tidak penting)			
	HD	GF	DR	FGD
Kemampuan Mempelajari dan Mengikuti Prosedur (<i>Ability to Learn and Follow Procedures</i>)	1	2	5	1
Kemampuan Numerik (<i>Numerical Reasoning</i>)	3	3	4	2
Pengenalan terhadap Tulisan dan Angka-angka (<i>Proofing Text and Numbers</i>)	4	8	3	3
Pengaturan Waktu (<i>Time Management</i>)	2	4	6	4
Berorientasi Kerja Sama dalam Kelompok (<i>Team Orientation</i>)	5	5	8	5
Kemampuan Bekerja Secara Detail (<i>Detail Orientation</i>)	7	6	2	6
Toleransi terhadap Stress (<i>Stress Tolerance</i>)	6	7	1	7
Computer Literacy (Kemampuan Menggunakan Sistem Komputer)	9	1	7	8
Komunikasi Verbal (<i>Oral Communication</i>)	8	9	9	9

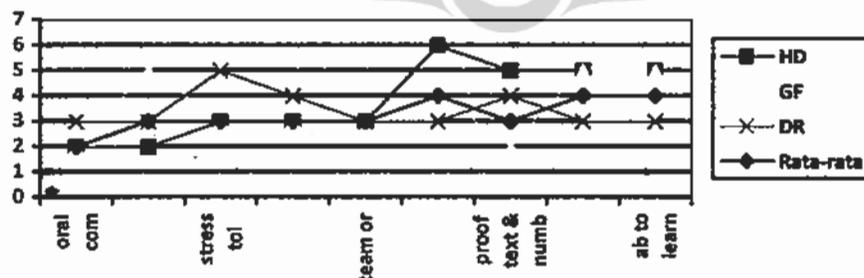
Dari Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa diantara dua responden yaitu HD dan GF terdapat kemiripan dalam pengurutan Aspek Mental sesuai dengan kepentingannya. Misal saja aspek *Ability to Learn and Follow Procedures* bagi HD menempati posisi 1 dan pada GF pada posisi 2. Kemudian pada posisi 3 juga sama-sama Kemampuan Numerik, dan pada urutan 5 adalah aspek Detail Orientation. Bagi responden DR terdapat lebih banyak perbedaan dengan dua

responden yang lain. Namun untuk nomor 9 responden DR sepakat dengan kedua temannya yaitu Komunikasi Verbal.

Dalam sesi FGD, ketiga responden masing-masing mengemukakan alasan untuk mengurutkan nomor 1. HD dan GF sepakat bahwa seharusnya aspek *Ability to Learn and Follow Procedures* ditempatkan pada posisi pertama mengingat bahwa pekerjaan mereka merupakan suatu alur yang terus berlanjut. Artinya, setiap pegawai harus memahami alur proses kerjanya dari awal sampai dengan akhir. Sedangkan pada responden DR menganggap bahwa tingkat stress yang tinggi membuat seorang Admin In casso pertama kali memiliki Aspek Mental *Stress Tolerance*. Namun akhirnya DR menerima pendapat dari kedua rekannya. Untuk proses pengurutan selanjutnya diantara ketiga responden selalu menyepakati urutan aspek mental sampai dengan nomor 9, dengan berbagai alasan yang mereka ajukan dan sepakati. Secara umum ketiga responden bersikap aktif dalam FGD tersebut.

4.3.3. Gambaran Hubungan Antara Peringkat Aspek Mental terhadap Skor Borg Scale CR 10 Pada Ketiga Admin In Casso

Bagan 4.4. Hubungan Antara Peringkat Aspek Mental terhadap Skor Borg Scale CR 10 Pada Ketiga Responden



Pada grafik / bagan di atas menunjukkan hubungan antara pengurutan aspek mental dari yang paling tidak penting (Oral Communication) ke aspek mental yang dianggap paling penting (Ability to Learn and Follow Procedure)

sesuai hasil FGD pada sisi horisontal, dihubungkan dengan skor hasil pengukuran Borg Scale CR 10 kepada ketiga responden pada sisi vertikal.

Pada grafik tersebut terlihat bahwa variasi skor Borg Scale CR 10 berkisar dari tidak ada variasi (pada aspek Team Orientation) sampai dengan tiga selisih angka pada tiga aspek mental (Computer Literacy, Time Management & Proofing Text and Number). Dari kecilnya variasi tersebut menunjukkan bahwa secara umum ketiga responden bereaksi seragam, artinya adanya kesamaan diantara mereka dalam mempersepsi mengenai beban pada Aspek Mental yang ada. Kemudian dari skor rata-rata, terlihat sebuah pola kenaikan skor dari aspek mental yang dianggap kurang penting (skor 2) ke aspek mental yang dianggap paling penting (skor 4). Hal ini berarti bahwa aspek mental yang dianggap penting oleh ketiga responden memiliki beban mental yang lebih tinggi dibandingkan aspek mental yang kurang dianggap penting.

4.3.4. Analisa Mendalam Hasil Pengukuran *Mental Workload* Oleh Masing-Masing Responden

A.Responden HD

A.1. Hasil Pengukuran Borg Scale CR10

HD adalah seorang pria Sarjana Ekonomi berusia 27 tahun sudah menikah dan tinggal mengontrak di daerah Cijantung bersama istrinya. Dari rumahnya, HD memerlukan waktu 45 menit untuk mencapai kantornya dengan menggunakan sepeda motor. Situasi di perjalanan tidak berpengaruh kepada fisik maupun mentalnya ketika bekerja di kantor. HD bergabung ke PT. XYZ sejak tahun 2007 dan langsung menduduki posisi Admin In casso. Pada tahun 2007 HD pernah bekerja sebagai Admin Sales selama seminggu dalam rangka menggantikan sementara orang yang sedang cuti.

Secara umum, HD menyatakan bahwa tugas di posisi Admin In casso tergolong berat. Hal ini di dukung dengan rata-rata hasil pengukuran mental workload kepadanya yang mencapai skala 3,8 yang masuk kategori 'terasa berat'. Menurut HD, beratnya tugas Admin In casso berkaitan dengan adanya fungsi control Admin In casso terhadap proses penjualan secara retail yang meliputi data

Universitas Indonesia

penjualan, proses pembayaran pajak dan hasil penagihan dari pelanggan kepada perusahaan melalui para Sales. Oleh karenanya dalam melaksanakan tugasnya, Admin In casso berhubungan dengan bagian lain yaitu sales, kasir dan admin sales serta admin Scylla. Terganggunya pekerjaan pada salah satu pihak dalam proses In casso, maka keseluruhan proses In casso akan mengalami gangguan. Selain itu karena tugas Admin In casso berhubungan dengan hasil penjualan dari perusahaan, maka setiap Admin In casso juga harus memiliki rasa tanggung jawab untuk merahasiakan seluruh data penjualan perusahaan kepada pihak yang tidak berkepentingan. Beberapa alasan di atas yang membuat HD merasa tugasnya sebagai Admin In casso terasa berat.

Menurut HD, Aspek Mental yang memiliki beban mental paling berat adalah 'time management' dengan skala 6 (di atas berat) dikarenakan semua tugas yang dihadapi oleh Admin In casso selalu dibatasi oleh waktu. Contohnya penyiapan Daftar In casso (daftar faktur tagihan) setiap hari harus disiapkan H-1 sesuai dengan Salesman dan rutanya. Sedang jumlah Sales yang menjadi tanggung jawabnya mencapai 10 orang dengan total faktur yang mencapai ratusan bahkan ribuan. Jika salah dalam menyiapkan Faktur tagihan pada hari tersebut, maka tagihan tidak dapat dilakukan dan uang masuk perusahaan akan terganggu.

Aspek-aspek yang dirasakan 'berat' oleh HD adalah 'kemampuan mempelajari dan mengikuti prosedur', 'kemampuan numerik' dan 'pengenalan terhadap tulisan dan angka'. Aspek 'kemampuan mempelajari dan mengikuti prosedur' menjadi dirasakan berat menurut HD dikarenakan tugas-tugas harian seorang Admin In casso selalu mengikuti suatu siklus (proses) yang berhubungan dengan bagian lain (Bagan 4.2). Apabila salah satu proses kerja terganggu, maka keseluruhan proses In casso akan terganggu. Kemudian aspek 'kemampuan numerik' dan 'pengenalan terhadap tulisan dan angka' juga dirasakan berat dikarenakan seorang Admin In casso harus memiliki kemampuan dalam aritmatika dan hitung-berhitung dari berbagai tagihan yang ada. Selain itu seorang Admin In casso juga harus mampu membaca suatu data yang terdiri dari tulisan dan angka secara tepat dan akurat mengingat semua tugasnya selalu berupa data tulisan dan angka.

Dari sembilan aspek mental yang ada, ada dua aspek mental yang menurut

Universitas Indonesia

HD dirasakan 'ringan'. Kedua aspek itu adalah 'komunikasi verbal' dan 'computer literacy'. Aspek 'komunikasi verbal' dirasakan ringan karena menurut HD dalam pekerjaannya sebagai Admin In casso tidak terlalu banyak menggunakan komunikasi verbal, kecuali pada orang yang sudah dikenal yaitu rekan kerja, sales dan kasir. Semua komunikasi verbal yang dilakukan hanya berupa percakapan singkat dan seperlunya saja dan tidak membutuhkan *skill* yang khusus. Aspek 'computer literacy' juga dianggap memiliki beban 'ringan' karena pengoperasian computer hanya menggunakan program dasar yaitu Microsoft Office excel dan Program Scylla yang sangat sederhana dan tidak memerlukan pelatihan khusus.

A.2 Hasil Pengurutan Tugas Menurut Alokasi Waktu yang Dibutuhkan Untuk Menyelesaikan

Menurut HD, tugas yang paling banyak menyita waktu tugasnya adalah 'opname faktur' dikarenakan harus melakukan Opname faktur memerlukan usaha yang lebih, harus lebih teliti misalkan apakah ada program diskonnya, dan kebanyakan dilakukan secara manual. Oleh karenanya untuk menyelesaikan tugas 'opname faktur' maka membutuhkan waktu paling lama dibandingkan tugas lainnya. Oleh karenanya HD merasa tugas 'opname faktur' memiliki tingkat kesulitan paling tinggi sehingga kurang menyukai tugas yang satu ini.

Tugas yang memerlukan waktu paling singkat dalam penyelesaiannya menurut HD adalah tugas nomor 1 yaitu 'otorisasi pemberian kredit' karena tinggal mengecek ke data di computer apakah pengaju kredit masih memiliki tunggakan atau tidak dan apakah sudah 3 kali melakukan pembelian tunai atau belum, dan jika kedua syarat itu sudah terpenuhi, tinggal dinaikkan ke Supervisor untuk mendapatkan *approval*. Untuk tugas yang dianggap paling disukai adalah pelunasan dengan Check atau Giro karena mudah dan sederhana yaitu hanya mengecek keabsahan dari Check atau Giro itu dan tinggal memasukkan datanya ke dalam computer dan tidak perlu menunggu faktur biru dari kasir sebagai bukti pelunasan tagihan.

A.3 Hasil Pengurutan Aspek Mental sesuai dengan Kepentingannya

Menurut HD, aspek mental yang paling penting bagi petugas In cassio adalah 'kemampuan mempelajari dan mengikuti prosedur'. Hal ini dikarenakan tugas-tugas Admin In cassio harus didasarkan kepada pemahaman proses yang harus dipelajari dan dipatuhi oleh Admin In cassio. Proses yang dimaksud adalah prosedur internal yaitu prioritas dan alur kerja harian yang harus dilakukan oleh setiap Admin In cassio dan prosedur kerja yang berhubungan dengan bagian lain yaitu sales, admin scylla dan juga kasir.

Urutan kedua adalah aspek mental 'time management' dikarenakan setiap tugas Admin In cassio selalu berdasar kepada jadwal yang mutlak harus dipatuhi yang berupa penagihan penjualan barang dagangan. Apabila faktur tagihan telat dikeluarkan, maka otomatis pemasukan uang penjualan perusahaan juga akan terganggu. Selain itu dikarenakan sedemikian banyaknya tugas yang harus diselesaikan membuat seorang Admin In cassio harus pandai dalam mengatur waktu setiap hari demi terselesaikan semua tugas secara tepat waktu.

Urutan kedelapan dan kesembilan dari pengukuran aspek mental adalah 'komunikasi verbal' dan 'computer literacy'. Komunikasi verbal dianggap kurang penting mengingat lingkup tugas Admin In cassio yang tidak berhubungan dengan pelanggan atau orang yang tidak dikenal melainkan hanya rekan kerja yang sudah dikenal dan hanya merupakan percakapan singkat seperlunya saja. Untuk urutan terakhir, yaitu aspek mental yang tidak dianggap penting adalah kemampuan penggunaan computer karena menurut HD walaupun tugasnya selalu menggunakan computer, namun hanya menggunakan program dasar yaitu Excell dan program Scylla yang sangat sederhana.

B. Responden GF

B.1 Hasil Pengukuran Borg Scale CR10

GF adalah seorang pria berusia 28 tahun lulusan DIII Administrasi salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta. Saat ini ia belum menikah dan masih tinggal bersama kedua orang tuanya di Depok. Dari rumahnya, GF memerlukan waktu sekitar 1 jam untuk mencapai kantornya dengan menggunakan angkot yang disambung dengan kereta listrik (KRL) dan angkot lagi. Menurut GF situasi di

Universitas Indonesia

perjalanan tidak berpengaruh kepada keadaan fisik maupun mentalnya ketika bekerja di kantor. GF bergabung ke PT. XYZ sejak bulan Oktober tahun 2007 dan langsung menduduki posisi Admin In casso sampai dengan sekarang

Secara umum, GF menyatakan bahwa tugas di posisi Admin In casso tergolong berat. Hal ini di dukung dengan rata-rata hasil pengukuran mental workload kepadanya yang mencapai skala 3,6 yang masuk kategori 'terasa berat'. Menurut GF, beratnya tugas Admin In casso berkaitan dengan tanggung jawabnya terhadap penerimaan hasil penjualan barang dagangan perusahaan. Jika ada faktur yang hilang, maka Admin In casso harus mengganti selisih antara jumlah tagihan yang seharusnya dan uang yang sudah masuk. Selain itu juga alasan tugas Admin In casso yang sangat tergantung kepada para sales membuat GF harus selalu mengingatkan dan mengejar-ngejar Sales untuk memberikan laporan penjualan harian secara tertib administrasi dan tertib waktu agar tugasnya tidak terbengkalai.

Menurut GF, Aspek Mental yang memiliki beban mental kategori 'berat' adalah 'computer literacy', 'ability to learn & follow procedure' dan 'numerical reasoning' ketiganya dengan skala 5. 'computer literacy' dianggap memiliki beban mental yang berat dikarenakan setiap tugas Admin In casso selalu menggunakan computer walaupun sekedar melihat data maupun memasukkan data. Dikarenakan intensitas penggunaan computer yang sangat sering tersebut maka GF merasa kemampuan pengoperasian computer memiliki beban berat. Aspek mental 'ability to learn & follow procedure' juga dirasakan berat dikarenakan semua tugas yang dihadapi oleh Admin In casso merupakan sebuah 'alur' tugas yang berhubungan dengan beberapa pihak. Oleh karena tugas Admin In casso yang selalu terkait dengan pihak lainnya maka menjadi dirasakan berat jika ada pekerjaan dari bagian lain yang kurang baik atau pekerjaan Admin In casso sendiri juga tidak baik dan akhirnya keseluruhan proses In casso terganggu dan menjadi beban mental yang dirasakan berat. 'numerical reasoning' dirasakan berat oleh GF dikarenakan dalam proses perhitungan uang penagihan, Admin In casso harus mampu menggunakan kemampuan berhitungnya untuk menghitung secara cepat dan tepat. Jika salah dalam penghitungan, maka data pemasukan hasil penjualan perusahaan juga akan terjadi selisih antara yang ada di daftar tagihan dengan uang yang benar-benar masuk ke perusahaan.

Dari sembilan aspek mental yang ada, ada dua aspek mental yang menurut GF dirasakan 'ringan'. Kedua aspek itu adalah 'komunikasi verbal' dan 'proofing text and number'. Aspek 'komunikasi verbal' dirasakan ringan karena menurut GF dalam pekerjaannya sebagai Admin In casso tidak terlalu banyak menggunakan komunikasi verbal, kecuali pada orang yang sudah dikenal yaitu rekan kerja, sales dan kasir. Semua komunikasi verbal yang dilakukan hanya berupa percakapan singkat dan seperlunya saja. Aspek 'proofing text and number' juga dianggap memiliki beban 'ringan' karena dalam pelaksanaannya, GF sudah merasa terbiasa dan tidak memerlukan usaha lebih dalam melihat data baik tulisan maupun angka secara akurat.

B.2 Hasil Pengurutan Tugas Menurut Alokasi Waktu yang Dibutuhkan Untuk Menyelesaikan

Tugas yang paling banyak menyita waktu tugas menurut GF adalah 'opname faktur' dikarenakan harus melakukan pengecekan di faktur Scylla apakah ada atau tidak, kemudian cara pembayarannya akan secara tunai atau cek dan giro kemudian baru memasukkan lagi ke dalam Daftar Incasso yang berisi faktur-faktur tagihan dari masing-masing sales sesuai dengan jadwal tagihan berikutnya dan rute harian sales. Perlu diperiksa juga apakah barang yang akan ditagih memiliki program diskon apa tidak, dan apakah sudah ada proposal diskon tidak. Jika belum ada program diskonnya padahal sudah didiskon aka perlu konfirmasi kepada Supervisi In casso. Banyaknya prosedur yang harus dilakukan dalam opname faktur membuatnya membutuhkan waktu paling lama dalam penyelesaiannya dibandingkan dengan tugas lainnya. Oleh karenanya GF merasa tugas 'opname faktur' memiliki tingkat kesulitan paling tinggi dan kurang menyukai tugas ini.

Tugas yang memerlukan waktu paling singkat dalam penyelesaiannya menurut GF adalah tugas nomor 6 yaitu pelunasan dengan Check atau Giro karena yang perlu dilakukan hanya mengecek keabsahan dari Check atau Giro itu dan tinggal memasukkan datanya ke dalam computer dan tidak perlu menunggu faktur biru dari kasir sebagai bukti pelunasan tagihan. Oleh karenanya tugas ini merupakan tugas yang paling mudah dan paling disukai oleh GF.

B.3 Hasil Pengurutan Aspek Mental sesuai dengan Kepentingannya

Menurut GF, aspek mental yang paling penting bagi petugas In cassio adalah 'computer literacy'. Hal ini dikarenakan semua tugas Admin In cassio harus menggunakan data di dalam computer. Oleh karenanya kemampuan seorang Admin In cassio adalah sebuah keharusan. Apalagi menurut GF sewaktu wawancara masuk kerja di PT. XYZ dahulu hal yang pertama kali ditanyakan adalah perihal apakah GF bisa mengoperasikan computer. Jadi menurut pemahaman GF maka kemampuan mengoperasikan computer menjadi aspek mental yang paling penting bagi seorang Admin In cassio.

Aspek mental urutan kedua adalah 'kemampuan belajar dan mematuhi prosedur'. Hal ini dikarenakan tugas-tugas Admin In cassio harus didasarkan kepada pemahaman proses yang harus dipelajari dan dipatuhi oleh Admin In cassio. Proses yang dimaksud adalah prosedur internal yaitu prioritas dan alur kerja harian yang harus dilakukan oleh setiap Admin In cassio dan prosedur kerja yang berhubungan dengan bagian lain yaitu sales, admin scylla dan juga kasir. Jika seorang Admin In cassio tidak memahami proses yang ada, maka ia akan bekerja semaunya sendiri yang pada akhirnya akan mengacaukan seluruh proses In cassio perusahaan.

Urutan kedua adalah aspek mental 'time management' dikarenakan setiap tugas Admin In cassio selalu berdasar kepada jadwal yang mutlak harus dipatuhi yang berupa penagihan penjualan barang dagangan. Apabila faktur tagihan telat dikeluarkan, maka otomatis pemasukan uang penjualan perusahaan juga akan terganggu. Selain itu dikarenakan sedemikian banyaknya tugas yang harus diselesaikan membuat seorang Admin In cassio harus pandai dalam mengatur waktu setiap hari demi terselesaikan semua tugas secara tepat waktu.

Urutan kedelapan dan kesembilan dari pengukuran aspek mental adalah 'komunikasi verbal' dan 'proofing text and number'. Aspek 'komunikasi verbal' dirasakan kurang penting karena menurut GF dalam pekerjaannya sebagai Admin In cassio tidak terlalu banyak menggunakan komunikasi verbal, kecuali pada orang yang sudah dikenal yaitu rekan kerja, sales dan kasir. Semua komunikasi verbal yang dilakukan hanya berupa percakapan singkat dan seperlunya saja. Aspek

'proofing text and number' juga dianggap kurang penting karena dalam pelaksanaan tugasnya sebagai Admin In casso, GF merasa bahwa kemampuan melihat data angka dan tulisan akan terlatih dengan sendirinya jika sudah terbiasa melakukannya sehingga tidak perlu dianggap secara khusus.

C. Responden DR

C.1 Hasil Pengukuran Borg Scale CR10

DR adalah pria berusia 28 tahun seorang Sarjana Ekonomi lulusan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta. Saat ini ia belum menikah dan masih tinggal bersama kedua orang tuanya di daerah Cipinang. Dari rumahnya, DR hanya memerlukan waktu sekitar 15 menit untuk mencapai kantornya naik sepeda motor. Menurut DR situasi di perjalanan tidak berpengaruh kepada keadaan fisik maupun mentalnya ketika bekerja di kantor. DR bergabung ke PT. XYZ sejak bulan April tahun 2007 dan langsung menduduki posisi Admin In casso sampai dengan sekarang.

Sama dengan kedua responden sebelumnya, secara umum DR menyatakan bahwa tugas di posisi Admin In casso tergolong cukup berat namun masih belum terlalu mengganggu. Hal ini di dukung dengan rata-rata hasil pengukuran mental workload kepadanya yang mencapai skala 3,4 yang masuk kategori 'sedang'. Menurut DR, alasannya karena sebagai seorang Admin In casso banyak sekali tugas yang harus dikerjakan dan ditambah lagi para sales yang kurang disiplin khususnya dalam waktu kepulangan membuat tugas incasso semakin berat.

Menurut DR, Aspek Mental yang memiliki beban paling berat adalah 'toleransi terhadap stres' dengan skala 5 (kategori berat) dikarenakan semua tugas yang dihadapi oleh Admin In casso harus selalu diatasi secara serius. Menurut DR, faktor penyebab stress yang utama bagi dirinya adalah para Sales yang tidak disiplin. Para Sales yang berkaitan dengannya berjumlah 10 orang yang kebanyakan kurang disiplin dalam hal waktu berangkat dan waktu pulang serta kurang disiplin dalam melengkapi persyaratan administrasi. Mereka sering berangkat terlalu siang sehingga pulang juga terlalu sore bahkan malam sedangkan berbagai persyaratan administrasi sering baru dikerjakan di kantor yang mana seharusnya dilakukan di toko pada saat pemesanan atau pembayaran.

Universitas Indonesia

Kebiasaan para Sales inilah yang dianggap sangat mengganggu dalam pekerjaannya dan membuatnya stress. Apalagi menurut pengakuan dari DR, sebenarnya ia adalah seorang yang lebih suka bekerja secara individual dengan target-target individual sehingga kurang menyukai bekerja dengan orang lain yang dianggap kurang sama dengan ritme kerjanya. Hal ini ditunjukkan juga dengan aspek mental yang ditempatkan di urutan ke delapan yang artinya tidak dianggap penting.

Aspek yang menempati urutan kedua terberat adalah 'kemampuan bekerja secara detail'. Hal ini dikarenakan dalam tugas-tugas sehari-hari, factor ketelitian terhadap detail data merupakan suatu keharusan. Berhubung data berupa angka dan tulisan sangat banyak dan rinci, maka semua itu harus dilihat secara detail untuk dipilah-pilah ke dalam berbagai bagian tugas dan prioritas. Kebutuhan untuk bekerja secara detail ini juga masih terkait dengan urutan ketiga yakni 'pengenalan terhadap tulisan dan angka' yang mengharuskan seorang Admin In casso juga harus mampu membaca suatu data yang terdiri dari tulisan dan angka. Tuntutan akan kecepatan dan keakuratan membuat kedua aspek mental tersebut masuk dalam kategori 'terasa berat'.

Dari sembilan aspek mental yang ada, enam aspek mental sisa dari tiga di atas menurut DR dirasakan 'sedang'. Keenam aspek itu adalah 'kemampuan numerik', 'kemampuan mempelajari dan mengikuti prosedur', 'pengaturan waktu', 'computer literacy', 'team orientation' dan 'komunikasi verbal'. Keenam aspek mental itu dirasakan sedang mengingat semuanya dirasakan 'biasa saja' dalam artian tidak terlalu berat maupun tidak terlalu ringan. Sedang dari keenamnya, yang menempati urutan dua di bawah adalah aspek 'team orientation' dan 'komunikasi verbal'. Aspek mental 'team orientation' lebih dihubungkan karena DR merasa ia lebih merasa nyaman dan bekerja lebih optimum jika bekerja secara individual sedangkan aspek mental 'komunikasi verbal' dirasakan ringan karena menurut DR dalam pekerjaannya sebagai Admin In casso tidak terlalu banyak menggunakan komunikasi verbal, kecuali pada orang yang sudah dikenal yaitu rekan kerja, sales dan kasir. Semua komunikasi verbal yang dilakukan hanya berupa percakapan seperlunya saja.

C.2 Hasil Pengurutan Tugas Menurut Alokasi Waktu yang Dibutuhkan Untuk Menyelesaikan

Menurut DR, tugas yang paling banyak menyita waktu tugasnya adalah 'opname faktur'. Alasannya adalah karena harus melakukan beberapa pengecekan meliputi pencarian faktur di berkas tumpukan faktur secara manual, jika tidak ada harus mencari di lokasi lain sampai ketemu, memeriksa apakah ada program diskon apa tidak bagi faktur tersebut. Rincian tugas yang sedemikian banyak inilah yang membuat tugas 'opname faktur' menjadi tugas yang paling banyak menyita waktu daripada tugas-tugas lainnya. Maka dari itu DR merasa tugas 'opname faktur' memiliki tingkat kesulitan paling tinggi dan kurang menyukai tugas yang satu ini.

Tugas yang memerlukan waktu paling singkat dalam penyelesaiannya menurut DR adalah tugas nomor 1 yaitu 'otorisasi pemberian kredit' karena tinggal memeriksa di computer apakah pengaju kredit sudah tiga kali melakukan pembelian secara tunai dan tidak memiliki tunggakan. Jika kedua syarat itu terpenuhi maka tinggal dilimpahkan kepada Supervisor In casso untuk mendapatkan persetujuan. Untuk tugas yang paling disukai adalah 'pelunasan dengan Check atau Giro' karena pekerjaan ini dianggap sederhana yaitu hanya mengecek keabsahan dari Check atau Giro itu dan tinggal memasukkan datanya ke dalam computer dan tidak perlu menunggu faktur biru dari kasir sebagai bukti pelunasan tagihan.

C.3 Hasil Pengurutan Aspek Mental sesuai dengan Kepentingannya

Menurut DR, aspek mental yang paling penting bagi petugas In casso adalah 'toleransi terhadap stres'. Hal ini dikarenakan tugas-tugas Admin In casso harus berhadapan dengan pekerjaan yang banyak dan yang paling sering membuat DR stress adalah ketidakdisiplinan para Sales yang menjadi rekannya. Para Sales yang sering dinilainya bekerja 'semaunya' sendiri membuatnya merasa terganggu dan tidak nyaman dalam bekerja.

Aspek yang menempati urutan kedua terpenting adalah 'kemampuan bekerja secara detail'. Hal ini dikarenakan dalam tugas-tugas sehari-hari, factor ketelitian terhadap detail data merupakan suatu keharusan. Berhubung data berupa

Universitas Indonesia

angka dan tulisan sangat banyak dan rinci, maka semua itu harus dilihat secara detail untuk dipilah-pilah ke dalam berbagai bagian tugas dan prioritas. Kebutuhan untuk bekerja secara detail ini juga masih terkait dengan urutan ketiga terpenting yakni 'pengenalan terhadap tulisan dan angka' yang mengharuskan seorang Admin In casso juga harus mampu membaca suatu data yang terdiri dari tulisan dan angka secara cepat dan akurat mengingat semua tugasnya selalu berupa data tulisan dan angka.

Urutan kedelapan dan kesembilan dari pengukuran aspek mental adalah 'team orientation dan 'komunikasi verbal'. Aspek 'team orientation' dianggap tidak penting karena menurut DR aspek ini tidak sesuai dengan cara kerjanya yang lebih suka bekerja secara sendiri sehingga tidak tergantung kepada pihak / pegawai lain. Sedangkan komunikasi verbal dianggap kurang penting mengingat lingkup tugas Admin In casso yang tidak berhubungan dengan pelanggan atau orang yang tidak dikenal melainkan hanya rekan kerja yang sudah dikenal dan hanya merupakan percakapan singkat dan tujuannya lebih berupa konfirmasi saja.

D. Kesimpulan Ketiga Responden

PERTANYAAN	Responden HD	Responden GF	Responden DR
Tugas yang disukai	Pelunasan dengan check atau giro Alasannya adalah dalam pemrosesan pelunasan dengan cek atau giro adalah tugas yang sangat sederhana dan dapat cepat diselesaikan	Pelunasan check atau giro. Alasannya karena pemrosesan pelunasan tagihan dengan cek atau giro tinggal mengecek pembayaran tersebut apa sudah ada di rekening perusahaan dan kemudian tinggal mencetak bukti pelunasan	Pelunasan dengan cek atau giro. Alasannya adalah pemrosesan pelunasan dengan check atau giro sangat sederhana bahkan lebih cepat daripada pembayaran dengan cara cash.
Tugas yang kurang disukai	Opname faktur. Alasannya lama, memakan banyak usaha dan waktu.	Opname faktur. Alasannya karena harus cek faktur ke petugas incasso yang lain, kurang efisien.	Opname faktur. Karena rumit sehingga memakan banyak waktu apalagi jika terlalu banyak opname faktur yang dikerjakan maka tugas lain menjadi teganggu.

Universitas Indonesia

Tugas yang sulit	Opname faktur. Alasannya karena memerlukan usaha yang lebih, harus lebih teliti, apakah ada program diskonnya, dan lainnya.	Opname faktur. Alasannya karena harus mondar mandir memeriksa di file petugas incasso lain karena faktur biasanya hanya satu untuk beberapa sales/penagihan.	Opname faktur. Alasannya sangat membutuhkan ketelitian, juga kerapihan dalam penataan faktur agar mudah dicari di kemudian hari mengingat proses pekerjaan dalam opname faktur sangat banyak dan rumit.
Tugas yang mudah	Penyimpanan faktur. Alasannya adalah karena tugas ini sudah sangat sering dilakukan dan termudah dibandingkan tugas-tugas yang lain.	Otorisasi pemberian kredit. Alasannya karena dalam proses pemberian kredit, posisi incasso bertugas memeriksa apakah pengaju kredit masih memiliki piutang yang harus dibayar atau tidak, diperiksa juga apakah pengaju kredit sudah membeli produk secara cash minimal tiga kali.	Otorisasi pemberian kredit. Alasannya petugas incasso tinggal melakukan pengecekan persyaratan pengaju kredit yaitu minimal tiga kali pembelian cash dan tidak memiliki piutang.
Tugas yang menyita waktu paling banyak	Opname faktur. Alasannya karena semua pengecekan harus dilakukan secara manual dalam mencari faktur yang opname di ribuan tumpukan faktur yang lain. Selain itu dalam faktur tagihan, Admin Incasso harus menulis secara manual mengenai rute dari sales pada hari itu.	Opname faktur. Alasannya harus melakukan beberapa tugas yaitu pengecekan dari faktur Scylla, mencari fakturnya ada tidak di kumpulan faktur, melihat bagaimana cara pembayarannya, apakah ada retur, kemudian apakah ada program diskon, apakah proposal diskon sudah ada apa belum ada.	Opname faktur. Alasannya karena harus melakukan beberapa pengecekan meliputi pencarian faktur di berkas tumpukan faktur secara manual, jika tidak ada harus mencari di lokasi lain sampai ketemu, ada program diskon apa tidak bagi faktur tersebut. Selain itu juga harus dilakukan penulisan rute sales pada hari itu secara manual.
Tugas yang menyita waktu paling sedikit	Otorisasi pemberian kredit. Alasannya karena tinggal melihat di Account Receivable (daftar pembayaran) apakah pengaju kredit masih ada piutang apa	Otorisasi pemberian kredit. Alasannya karena tinggal melihat di Account Receivable (daftar pembayaran) apakah pengaju kredit masih ada piutang apa	Otorisasi pemberian kredit. Alasannya karena tinggal melihat di Account Receivable (daftar pembayaran) apakah pengaju kredit masih ada piutang apa

	tidak, jika sudah lunas semua dan tiga kali pembelian secara cash sudah dilakukan maka pemberian kredit bisa langsung diproses dengan diajukan ke supervisor.	tidak, jika sudah lunas semua dan tiga kali pembelian secara cash sudah dilakukan maka pemberian kredit bisa langsung diproses dengan diajukan ke supervisor.	tidak, jika sudah lunas semua dan tiga kali pembelian secara cash sudah dilakukan maka pemberian kredit bisa langsung diproses dengan diajukan ke supervisor.
Kompetensi yang dianggap paling penting	Ability to learn & follow procedure Alasannya setiap pegawai incasso harus tahu alur kerja dari keseluruhan proses yang ada di perusahaan, khususnya divisi finance dan juga setiap petugas incasso harus mampu dan mampu mengikuti alur atau proses kerja tersebut demi terselesaikannya pekerjaan incasso.	Computer literacy Alasannya ketika awal masuk kerja ditanya ditanya oleh supervisor apakah bisa mengoperasikan computer dan memang tugas incasso selalu berkaitan dengan computer dalam hal pemasukan data.	Stress tolerance Alasannya karena tuntutan tugas yang banyak dan rumit dan yang kedua karena harus punya toleransi dalam menghadapi para sales yang pulang semauanya sendiri. Padahal selesainya tugas incasso setiap ahrianya sangat tergantung dari kepulauan sales karena hasil pemesanan barang dan pembayaran dari customer akan diproses di incasso.
Kompetensi yang dianggap paling tidak penting	Computer literacy Alasannya karena penguasaan computer seperti excel dan program Scylla sangatlah sederhana, tidak perlu penguasaan yang terlalu ahli, hanya bersifat dasar-dasar dan pemakaian praktis dan sederhana.	Oral communication. Alasannya karena dalam pekerjaan sehari-hari petugas incasso tidak berhubungan dengan pelanggan, hanya berhubungan dengan para sales dan rekan kerja/atasan.	Oral communication. Alasannya karena dalam pekerjaan sehari-hari petugas incasso hanya berkomunikasi dengan orang yang sudah dikenal jadi tidak memerlukan keterampilan komunikasi verbal yang lebih.
Secara umum pekerjaan di posisi Incasso dapat dikatakan berat, sedang atau ringan?	Berat. Alasannya karena petugas Incasso juga mengemban fungsi control terhadap penjualan divisi retail satu region yang meliputi penjualan, penagihan, pembayaran serta melibatkan beberapa pihak seperti	Berat. Alasannya karena petugas Incasso berhubungan dengan pemasukan perusahaan dari penjualan retail yang kebanyakan berbentuk faktur, jika faktur hilang, otomatis uang perusahaan juga hilang dan menjadi	Berat. Alasannya karena petugas Incasso banyak sekali tugas yang harus dilakukan dan ditambah lagi para sales yang kurang disiplin khususnya dalam waktu kepulauan membuat tugas incasso semakin berat. Harusnya jika

	admin scylla, kasir, sales, admin sales dan bahkan pelanggan jika dibutuhkan.	resiko petugas incasso	sales datang tepat waktu maka hasil penagihan atau pemesanan dapat langsung diproses, tapi jika telat datang maka pekerjaan menjadi molor waktunya. DR mengaku lebih suka bekerja sendiri.
Secara umum pekerjaan di posisi Incasso dapat dikatakan sulit, sedang atau mudah?	Sulit. Alasannya karena petugas Incasso harus selalu memastikan bahwa uang masuk sesuai dengan tagihan dari perusahaan. Jadi selain kemampuan dalam memproses setiap pekerjaan juga keterampilan mengajak para sales untuk ikut mendukung tujuan perusahaan.	Sulit. Alasannya karena pekerjaan yang menjadi tanggung jawab incasso sangat banyak dan bermacam-macam sehingga dituntut kemampuan dan usaha lebih agar dapat diselesaikan tepat waktu.	Sulit. Alasannya karena petugas Incasso harus selalu bekerja secara teliti mengingat data yang dihadapi sangat detail. Selain itu petugas incasso juga harus memiliki kesabaran dalam menghadapi perilaku para sales yang semaunya sendiri.
Dampak pekerjaan incasso secara fisik dan perasaan	Ada efek positif yaitu membuat pola pikir di semua hal agar bekerja selalu lebih cepat dan tidak lambat-lambat. Kemudian persendian tangan kanan kadang terasa nyeri karena lama naik motor di perjalanan dan juga banyak mengetik computer.	Karena hampir tiap hari selalu pulang lembur maka membuat badan terasa sangat lelah dan sering datang rasa 'bete'.	Lelah baik fisik maupun perasaan, walaupun jarang sakit.
Hal yang bisa ditingkatkan atau disarankan demi kenyamanan kerja	-Para sales hendaknya lebih disiplin baik waktu maupun kelengkapan administrative agar tugas incasso bisa lebih efisien. -Faktur baiknya sekalian dicetak dengan mencantumkan rute kunjungan tiap sales	Hendaknya sales cepat pulang sesuai dengan jadwalnya yaitu sekitar pukul 5 sore agar pemrosesan hasil tagihan dapat langsung diproses dan cepat selesai cepat pulang.	Disiplin waktu berangkat dan pulang sales yaitu berangkat jam 8 pagi dan pulang jam 5 sore.

Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Wawancara Mendalam Terhadap Ketiga Responden

BAB 5 : KESIMPULAN, USULAN DAN SARAN

Di dalam bab terakhir ini akan diurai mengenai kesimpulan, usulan program intervensi dan saran dari uji coba *Mental Workload* yang dilakukan kepada tiga orang Admin In casso Retail Cipinang.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan pertama adalah bahwa secara umum ketiga orang Admin In casso merasakan beban mental kategori “Terasa Berat” yang artinya masih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik meskipun ada beberapa hal yang dirasakan sebagai suatu beban yang mengganggu. Jika dilihat lebih rinci, tingginya beban mental pada ketiga Admin In casso tidak berhubungan langsung dengan jumlah Admin In casso yang saat ini berjumlah tiga orang untuk menangani masing-masing 4-5 orang Salesman (*Man Power Ratio*), namun penyebab utama beban mental Admin In casso lebih karena terganggunya pekerjaan mereka akibat adanya kinerja pada fungsi / bagian lain yang dinilai kurang baik. Hal ini berarti *HR Plans* perusahaan yang menerapkan *Man Power Ratio*, untuk saat ini masih dinilai tepat dan cukup dapat berfungsi secara efektif. Kesimpulan kedua senada dengan hasil yang didapat dari penelitian Sibuea (2007), yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya beban mental pegawai berhubungan dengan lamanya bekerja di posisi pekerjaannya tersebut. Semakin lama masa kerja seorang Admin In casso, beban mental yang dirasakan juga semakin berkurang disebabkan adanya faktor pembelajaran dan penyesuaian diri. Kesimpulan yang ketiga adalah penyebab beban berat dalam pekerjaan tiga orang Admin In casso ada dua, yaitu faktor internal yaitu kepribadian dan kemampuan bekerja dalam kelompok, dan faktor kedua adalah faktor eksternal yaitu faktor penyebab dari orang lain. Pada faktor internal, tipe kepribadian yang cenderung introvert dan lebih suka bekerja sendiri menjadikannya lebih mudah merasakan stress dan merasakan beban berat pada pekerjaannya. Sedangkan pada faktor eksternal, Salesman dianggap kurang disiplin dalam hal waktu (berangkat terlambat dan waktu pulang menjadi terlambat) serta kurangnya disiplin administratif (pemberian proposal program diskon, pengisian PDA) memberikan beban lebih bagi pekerjaan Admin In casso.

Selain itu penyebab yang masuk dalam faktor eksternal adalah adanya proses yang harus dilakukan secara manual oleh Admin In casso (menulis rute Salesman harian) yang pada akhirnya akan menghambat dan menambah waktu lebih bagi Admin In casso dalam menyelesaikannya. Dan kesimpulan yang keempat adalah terlihat bahwa beberapa pihak yang terlibat dalam proses In casso (Admin In casso dan Supervisornya, para Salesman dan Supervisornya, Kasir, dan Admin Scylla) belum semuanya memahami strategi perusahaan yang berorientasi kepada proses yang mana semua pihak merupakan suatu siklus yang tidak terpisahkan. Artinya jika salah satu proses yang diemban suatu pihak tersebut terganggu, maka akan mengganggu kinerja pihak lain dan akhirnya proses In casso perusahaan juga akan terganggu.

5.2 Usulan

Sebagai usulan dari hasil penelitian ini adalah agar perusahaan XYZ mengadakan suatu pelatihan 'lintas bagian' yang berdasarkan kepada suatu alur proses pekerjaan. Sebagaimana suatu pelatihan, maka diharapkan akan menyentuh kepada tiga aspek/ranah yakni Kognisi (pikiran), Afeksi (emosi/perasaan) dan Konasi (perilaku). Untuk ranah Kognisi, dalam pelatihan ini para peserta yang berasal dari beberapa bagian berbeda namun mengemban suatu alur kerja yang sama diberikan pemahaman mengenai strategi perusahaan yang bersifat 'process oriented' bukan 'function oriented'. Selain itu mereka diberikan pengertian akan arti penting pekerjaannya terhadap keseluruhan alur proses dalam perusahaan. Demikian juga setiap orang diharapkan juga memahami pentingnya proses yang dilakukan bagian lain termasuk permasalahan yang dihadapinya sehingga diharapkan akan muncul rasa menghargai bagian lain dan kesediaan untuk membantu memudahkan pekerjaan dari bagian lain (ranah Afeksi). Dan yang terakhir, perilaku bekerja berdasarkan proses akan mewarnai keseluruhan pekerjaan dalam setiap bagian yang pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi (ranah Konasi). Misal saja dalam proses In casso, sebaiknya dilakukan pelatihan *Team Working* bagi Admin In casso dan Supervisornya, para Salesman dan Supervisornya, Kasir, dan Admin Scylla.

5.3 Saran

Dari beberapa uraian di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran, diantaranya adalah pertama, penerapan *HR Plans* dalam proses *recruitment* dan *placement*, hendaknya untuk setiap pegawai yang akan melaksanakan tugas dalam posisi Admin In casso, mereka harus memenuhi kriteria mampu bekerja dalam kelompok sebagai kriteria utama, selain kriteria-kriteria yang lainnya. Saran yang kedua, perlu dilakukan *Mental Workload Analysis* kepada semua pihak yang terkait dengan proses In casso sehingga akan diketahui tingkat beban mental mereka dan apakah penyebab tinggi rendahnya beban mental tersebut. Misal saja dengan pengukuran *Mental Workload* kepada Salesman, diharapkan kita akan mengetahui seberat apa beban mental mereka dan apakah yang menyebabkan mereka memiliki beban mental tersebut yang kemungkinan membuat mereka kurang disiplin seperti anggapan para Admin In casso. Hendaknya pengukuran beban mental ini dilakukan secara periodik. Saran yang ketiga adalah fungsi pengawasan dari Supervisor hendaknya ditingkatkan agar setiap pegawai dipastikan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan SOP yang seharusnya. Dan saran yang terakhir, perlu dibuat suatu mekanisme *feedback* bagi setiap pihak yang terkait dalam suatu proses, baik yang satu bagian (misal sesama Admin In casso) maupun yang berhubungan dengan bagian lain (misal antara Admin In casso dengan Salesman) sehingga setiap permasalahan yang ada dan mengganggu proses pekerjaan bisa langsung diselesaikan demi keberhasilan proses pekerjaan tersebut bagi perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- De Waard, Dick. (1996). *The measurement of Driver's Mental Workload*. Phd Thesis. University of Gronigen ditelusuri melalui [http : //home.zonnet.nl/pada](http://home.zonnet.nl/pada) 20 Februari 2009. Haren, the Netherlands: The Traffic Reserach Centre VSC.
- Greer, Charles R. (2001). *Strategic Human Resource Management: A General Management Approach*. Second Edition. New Jersey: prentice Hall-Inc.
- Hollands, Justin G., and Christopher d Wickens. (2000). *Engineering Psychology and Human Performance*. 3th Edition. New Jersey : Prentice Hall-Inc.
- Kerlinger, Fred N..(1985). *Foundation of Behavioral Research*. 3th Ed. New York : CBS Publishing Japan Ltd.
- McCormick, Ernest J., and Mark S. Sanders. (1993). *Human Factors in Engineering and Design*. 7th Edition, Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Meshkati, Najmedin, & Peter A Hndcock, Mansour Rahimi. (1992). *Techniques in Mental Workload Assessment*. Dalam Wilson John R. & E Nigel Corlett. (ed). (1992). *Evaluation of Human Work : A Practical Ergonomics Methodology*. Hal : 605-627. London: Taylor & Francis. Ltd.
- Mondy, R. Wayne, & Robert M Noe, Shane R. Premeaux. (2002). *Human Resource Management*. Eight Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc/Prentice-Hall, Inc.
- Sibuea, Ernest. (2007). *Uji Coba dalam Menentukan Aspek Kognitif terkait dengan Mental Mental Workload Sebagai Acuan dalam membuat Rancangan Intervensi*. Tugas Akhir. Depok. Universitas Indonesia.

Poerwandari, E. Kristi (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Pulat, Mustafa. B. (1992). *Fundamental of Industrial Ergonomics*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Widjaja, Robert, B. (2004). *A Market-Driven Corporate Strategy : Solusi Holistik untuk Tantangan dan Peluang Masa Depan*. Jakarta : Tira Pustaka.

Wulandari, Niken. (2006). *Uji Coba Mental Workload Assessment (Suatu Tinjauan Psikologi Kerekayasaan Sebagai Salah Satu Masukan Untuk Perencanaan SDM di PT. X)*. Tugas Akhir. Depok. Universitas Indonesia.

-----, -----, *Borg Scale CR10*, ditelusuri melalui http://ahsmail.uwaterloo.ca/kin356/rpe/rpe/RPE%20Scales.html#Top_page_RPE_Scales.



RINCIAN TUGAS		TINDAKAN YANG DILAKUKAN
1	OTORISASI PEMBERIAN KREDIT	
	1 Kartu Piutang	1 Cek Otorisasi FSC
	2 Surat Persetujuan FSC	2 Cek kesesuaian dengan SOP - Minimal 3 x pembelian - Max Credit Limit 130% dari Rpp
		3 Bila sesuai Minta Approval BA
		4 Bila tidak sesuai kembalikan ke Supervisor 5 Setelah semuanya disetujui dan sesuai ketentuan, lakukan perubahan di Master Data Customer
2	PENYIMPANAN FAKTUR	
	1 Rekap Faktur Seylla	1 Periksa Rekap Penjualan Seylla dan dibandingkan dengan Faktur
	2 Faktur Seylla	2 Periksa otorisasi Penjualan di Surat Jalan / Faktur
	3 Surat Jalan	3 Tande-tangani rekap faktur sebagai bukti penerimaan dari Admin TGS
	4 Faktur Pajak (Kalau ada)	4 Simpan Faktur sesuai Salesman, Beat dan Jatuh Tempo
	5 Daftar Inkasso (DI)	5 Gunakan Laporan Umur Piutang, untuk analisa credit dan buat catatan yg perlu pada rekap penjualan 6 Laporkan ke BA/BC jika terjadi penyimpangan
3	PENYIAPAN PENAGIHAN DAN SERAH TERIMA TAGIHAN UNTUK FAKTUR CREDIT	
	1 Daftar Inkasso	1 Penyiapan dilakukan H-1 Rangkap 2
	2 Faktur Komersial	2 Periksa Daftar Inkasso dan periksa Outstanding yg terjadi
	3 Surat Jalan	3 Siapkan document yg diperlukan sesuai DI
	4 Faktur Pajak	4 Konfirmasi ke salesman H-1 sore harinya
		5 Pastikan semua faktur yang dibawa sesuai hari kunjungan
		6 Tambahkan faktur jika memang sudah ada janji customer
		7 Serah terima dengan Salesman Max. 08:00 WIB
4	REALISASI HASIL PENAGIHAN - PENGEMBALIAN FAKTUR CREDIT	

8	POTONGAN PROGRAM / ACTIVITY	
1	Bukti Potong (Kwitansi/Voucher)	1 Lakukan pengecekan di DI apakah sudah ada otorisasi pemotongan program activity dan sesuai customer
2	Daftar Inkasso	2 Periksa propotion proposal
		3 Jika sudah lengkap, Buatikan bukti claim ke Supplier
		4 Input CN/DN untuk melunasi sisa faktur yang dipotong claim
		5 Cetak rekap CN/DN setiap pekan
		6 Cetak rekap pembayaran
9	OPNAME FAKTUR	
	1 Faktur & Lampirannya	1 Pastikan Faktur dan tanda-terima pembayaran sudah semuanya diperiksa
	2 Aging Report	2 Pastikan tidak ada keterlambatan penginputan pelunasan baik di Scylla dan TGS
	3 Outstanding Cek/Giro	3 Pastikan Sales & Retur up to date telah dilakukan di scylla
		4 Cross Chek juga dengan Outstanding Giro yang belum jatuh tempo

1. Komunikasi Verbal (Oral Communication)

Kemampuan untuk berbicara secara jelas dan ramah kepada pelanggan, rekan kerja, atasan, atau pegawai lain, baik dalam lingkup perorangan maupun dalam lingkungan kelompok. Termasuk di dalamnya kemampuan untuk menggunakan tata bahasa yang baik dan penggunaan kata secara tepat sesuai dengan keadaan / tingkatan orang yang dihadapinya.

2. Kemampuan Numerik (Numerical Reasoning)

Kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam perusahaan yang berkaitan dengan proses perhitungan angka.

3. Kemampuan Mempelajari dan Mengikuti Prosedur (Ability to Learn and Follow Procedures)

Kemampuan untuk mempelajari dan mengaplikasikan serangkaian langkah-langkah, aturan atau panduan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu, tanggung jawab atau suatu peran.

4. Pengaturan Waktu (Time Management)

Kemampuan dan keinginan untuk mengatur waktu dan memprioritaskan pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingannya sehingga semua pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya.

5. Pengenalan terhadap Tulisan dan Angka-angka (Proofing Text and Numbers)

Kemampuan untuk mengenali secara cepat suatu informasi dalam bentuk dokumen yang terdiri dari tulisan teks, berbagai bentuk gambar, dan angka-angka untuk kelengkapan dan ketepatan data.

6. Kemampuan Bekerja Secara Detail (Detail Orientation)

Kemampuan untuk berfokus kepada seluruh detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan berbagai sumber daya dalam perusahaan.

7. Computer Literacy (Kemampuan Menggunakan Sistem Komputer)

Kemampuan dalam menggunakan sistem komputer untuk mengakses atau mengubah informasi, untuk menyelesaikan berbagai program dan melakukan analisa; yang mencakup pengetahuan umum tentang komputer dan perangkat lunaknya sehingga memungkinkan bagi individu untuk bekerja secara efektif dengan menggunakan berbagai perangkat lunak tersebut dengan pelatihan yang minim.

8. Toleransi terhadap Stress (Stress Tolerance)

Kemampuan untuk tetap dapat bekerja secara produktif dan efektif dalam situasi kerja yang sulit atau di bawah tekanan kerja yang berlebihan, seperti pada situasi dengan jadwal yang ketat, beban kerja yang banyak, atau terhadap kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan.

9. Berorientasi Kerja Sama dalam Kelompok (Team Orientation)

Kesediaan untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam suatu kelompok. Ini termasuk bekerja untuk meraih tujuan kelompok, turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan kelompok, dan menawarkan bantuan ketika ada anggota kelompok yang membutuhkan.

LAMPIRAN C : URAIAN JABATAN & ASPEK MENTAL POSISI ADMIN IN CASSO PT. XYZ

NO	RINCIAN TUGAS	ASPEK MENTAL YANG DIBUTUHKAN
1.	<p align="center">OTORISASI PEMBERIAN KREDIT</p> <p>Masukan : kartu piutang & surat persetujuan faktor Scylla</p> <p>Proses :</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengecek Otorisasi Faktur Scylla apakah sudah sesuai dengan SOP (Standard Operational Procedure) yang meliputi kualifikasi : Minimal 3 x pembelian, Max Credit Limit 130% dari Rpp (harga retail) Apabila sudah sesuai meminta persetujuan ke BA dan jika tidak sesuai dikembalikan ke Supervisor. Jika semua sudah disetujui dan sesuai ketentuan kemudian melakukan perubahan di Master Data Customer <p>Keluaran : Faktur persetujuan kredit dan perubahan di Master Data Customer</p>	<p>Proofing Text and Numbers</p> <p>Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.</p> <p>Detail Orientation</p> <p>Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.</p> <p>Computer Literacy</p> <p>Kemampuan dalam menggunakan sistem komputer dalam mengakses atau mengubah informasi atau dalam melakukan program atau analisa; yang mencakup pengetahuan umum tentang komputer dan perangkat lunak yang memungkinkan individu bekerja secara efektif dengan menggunakan berbagai perangkat lunak dengan pelatihan yang minim.</p>

PEYIMPINAN FAKTOR

Masukan : Rekap faktur Scylla, Surat Jalan, Faktur pajak (kalau ada), Daftar Incasso (DI)

Proses :

- a. Memeriksa Rekap Penjualan Scylla dan membandingkan dengan Faktur tagihan
- b. Memeriksa otorisasi Penjualan di Surat Jalan / Faktur apakah sudah sesuai dengan ketentuan seperti adanya tanda tangan dan cap pengesahan
- c. Menanda-tangani rekap faktur sebagai bukti penerimaan dari Admin Scylla apabila sudah sesuai dengan tagihan harian
- d. Menyimpan Faktur sesuai Salesman, Beat dan Jatuh Tempo ke dalam *filer* yang sudah tersedia
- e. Menggunakan Laporan Umur Piutang, untuk melakukan analisa credit dan membuat catatan yg perlu pada rekap penjualan
- f. Melaporkan ke BA/BC jika terjadi penyimpangan dari berbagai prosedur di atas

Ability to Learn and Follow Procedures

Kemampuan untuk mempelajari dan mengaplikasikan serangkaian langkah-langkah, aturan atau panduan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu, tanggung jawab atau suatu peran.

Time Management

Kemampuan dan keinginan untuk mengatur waktu seseorang dan memprioritaskan tanggung jawab sehingga pekerjaan menjadi selesai tepat pada waktunya.

Proofing Text and Numbers

Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.

Detail Orientation

Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.

	<p>Keuaran : Faktur telah sesuai dengan laporan penjualan yang ada dan tersimpan dengan baik sehingga setiap waktu dapat diambil sesuai dengan jadwal salesmen, rute & waktu jatuh tempo</p>	
<p>3.</p>	<p>PENYIAPAN PENAGIHAN DAN SERAH TERIMA TAGIHAN UNTUK FAKTUR KREDIT</p>	
	<p>Masukan : Daftar Incasso, Faktur komersial, surat jalan</p> <ol style="list-style-type: none"> Memperiapkan Daftar Incasso yang dilakukan H-1 dengan mencetak Rangkap 2 Memeriksa Daftar Inkasso dan periksa Outstanding (tagihan yang belum terbayar) yang sesuai daftar Menyiapkan document yang diperlukan sesuai Daftar Incasso seperti surat jalan dan Faktur penagihan Mengkonfirmasi ke salesman H-1 sore harinya tentang Daftar Incasso yang akan dikeluarkan besok hari agar sesuai dengan jadwal penagihan Memastikan semua faktur yang dibawa sesuai hari kunjungan Menambahkan faktur jika memang sudah ada janji customer melalui informasi dari sales Melakukan serah terima Daftar Incasso dengan Salesman Max. 08:00 WIB yang diberikan oleh Supervisor Incasso kepada Supervisor Salesman 	<p>Oral Communication</p> <p>Kemampuan untuk berbicara secara jelas dan ramah terhadap pelanggan, rekan kerja, atasan, atau pegawai lain baik secara orang perorang maupun dalam lingkungan kelompok. Termasuk di dalamnya kemampuan untuk menggunakan tata bahasa dan penggunaan kata secara tepat dan dapat mengadaptasi pesan yang disampaikan tergantung pendengar.</p> <p>Time Management</p> <p>Kemampuan dan keinginan untuk mengatur waktu seseorang dan memprioritaskan tanggung jawab sehingga pekerjaan menjadi selesai tepat pada waktunya.</p> <p>Proofing Text and Numbers</p> <p>Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.</p>

		<p>Detail Orientation Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.</p>
1.	<p>Keluaran : Daftar Inkasso dan surat jalan yang sesuai dengan jadwal salesman dan jatuh tempo penagihan</p> <p>REALISASI HASIL PENAGIHAN-PENGEMBALIAN FAKTUR KREDIT</p> <p>Masukan : Daftar Inkasso, Faktur komersial, surat jalan, tanda terima uang tunai / giro, bono biru, bukti setoran bank</p> <ol style="list-style-type: none"> Memeriksa kelengkapan faktur yang tidak tertagih, dan memastikan dikembalikan lagi ke admin In Casso untuk dikeluarkan lagi sesuai jadwal atau perjanjian antara customer dan salesman Memeriksa dan mencatat sudah berapa kali dilakukan penagihan terhadap satu pelanggan Mencatat dan memastikan apabila ada catatan di Daftar Inkasso dan kapan mau dibayar oleh pelanggan menurut informasi dari salesman Mencocokkan antara Daftar Terima Uang dengan Daftar Inkasso Memberikan paraf dan mencoret untuk Faktur yang tidak tertagih di Daftar Inkasso Menyimpan Faktur sesuai rencana penagihan selanjutnya Melakukan cross check ke outlet baik via telpon maupun langsung mendatangi outlet jika ada yang tidak melakukan pembayaran Melakukan Validasi Bank untuk tagihan yang terbayar lunas Memintakan Approval ke BA untuk melakukan kunjungan ke pelanggan 	<p>Oral Communication Kemampuan untuk berbicara secara jelas dan ramah terhadap pelanggan, rekan kerja, atasan, atau pegawai lain baik secara orang perorang maupun dalam lingkungan kelompok. Termasuk di dalamnya kemampuan untuk menggunakan tata bahasa dan penggunaan kata secara tepat dan dapat mengadaptasi pesan yang disampaikan tergantung pendengar.</p> <p>Numerical Reasoning Kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam perusahaan yang berkaitan dengan operasi aritmatika yang diperlukan.</p>

<p>Time Management Kemampuan dan keinginan untuk mengatur waktu seseorang dan memprioritaskan tanggung jawab sehingga pekerjaan menjadi selesai tepat pada waktunya.</p> <p>Proofing Text and Numbers Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.</p> <p>Detail Orientation Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.</p>	<p>Keluaran :</p> <ol style="list-style-type: none"> Faktur yang tidak tertagih harus kembali ke admin Incasso untuk disimpan dan dikeluarkan pada tempo berikutnya atau sesuai perjanjian antara customer dengan salesman Faktur yang tidak tertagih pada Daftar Incasso di cross check ke outlet via telpon atau datangi langsung Melakukan cross check ke bagian keuangan mengenai faktur yang tertagih dan jumlah pembayaran oleh salesman <p>PELUNASAN ACCOUNT RECEIVABLE KE ADMIN SCYLLA</p> <p>Masukan : bukti penerimaan bank, bukti setoran yang telah divalidasi, Daftar Inkasso,</p>
	<p>5.</p>

raktur asli/copy, bukti terima kas/cheque/giro

- a. Melakukan pengecekan di Daftar Inkasso (DI) sesuai dengan uang yang disetor ke Bank
- b. Memastikan bahwa untuk pembayaran dgn Cheque/Giro sudah cair di Rekening TRS
- c. Melakukan penginputan per customer & per salesman ke program computer sesuai dengan prosedur
- d. Mencetak Rekap pelunasan
- e. Menanda tangani Bon Biru jika sudah di lakukan pelunasan

Numerical Reasoning

Kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam perusahaan yang berkaitan dengan operasi aritmatika yang diperlukan.

Ability to Learn and Follow Procedures

Kemampuan untuk mempelajari dan mengaplikasikan serangkaian langkah-langkah, aturan atau panduan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu, tanggung jawab atau suatu peran.

Proofing Text and Numbers

Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.

Detail Orientation

Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.

Keluaran : laporan keuangan yang berisi jumlah uang yang masuk ke rekening perusahaan sesuai dengan jumlah pembayaran baik secara tunai maupun tidak tunai (cheque & giro)

PELUNASAN DENGAN CHEQUE / GIRO

<p>7. Miasukan : bukti terima bank, buku setoran kliring yang sudah divalidasi, print out mutasi harian bank, copy daftar incasso, faktur asli</p>	<p>a. Melakukan pengecekan di DI terhadap A/R yang akan dibayar dan jika sudah masuk rekening perusahaan, lakukan pelunasan dengan cheque / Giro</p> <p>b. Mencetak Rekap Pembayaran</p>	<p>Proofing Text and Numbers Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.</p> <p>Detail Orientation Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.</p>
<p>Keluaran : laporan keuangan yang berisi jumlah pembayaran non tunai masuk ke alokasi incasso sesuai dengan jumlah yang seharusnya</p>	<p>ALOKASI RETUR</p>	
<p>Masukan : nota retur, bukti persetujuan pengembalian retur (BPPR) outlet, Daftar Inkasso</p>	<p>a. Melakukan pengecekan di DI apakah sudah ada otorisasi alokasi retur dan sesuai customer dan jika sudah, lakukan pelunasan faktur dengan alokasi retur</p> <p>b. Menanda-tangani DI jika sudah dilakukan alokasi retur sesuai dengan jumlah uang yang dibayarkan dan jumlah produk yang dikembalikan</p> <p>c. Mencetak rekap pembayaran</p>	<p>Proofing Text and Numbers Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.</p> <p>Detail Orientation Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.</p>

Keuangan : laporan rekap pembayaran retur yang sesuai dengan jumlah tagihan

POTONGAN PROGRAM / ACTIVITY

Masukan : bukti potong (kwitansi/voucher), daftar inkasso

- a. Melakukan pengecekan di DI apakah sudah ada otorisasi pemotongan program activity (diskon produk) dan sesuai target customer
- b. Memeriksa propotion proposal, dan jika sudah lengkap, membuat bukti claim ke Supplier
- c. Menginput data ke program CN/DN (lebih dari 1 produk atau lebih dari 1 salesman pada 1 outlet) untuk melunasi sisa faktur yang dipotong claim
- d. Mencetak rekap CN/DN setiap pekan
- e. Mencetak rekap pembayaran

Numerical Reasoning

Kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam perusahaan yang berkaitan dengan operasi aritmatika yang diperlukan.

Proofing Text and Numbers

Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.

Detail Orientation

Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.

Computer Literacy

Kemampuan dalam menggunakan sistem komputer dalam mengakses atau mengubah informasi atau dalam melakukan program atau analisa; yang mencakup pengetahuan umum tentang komputer dan perangkat lunak yang memungkinkan individu bekerja secara efektif dengan menggunakan berbagai

	<p>Keluaran :</p> <p>a. Laporan rekap jenis produk, salesman dan outlet yang mendapat program potongan harga</p> <p>b. Laporan pembayaran setelah disesuaikan program potongan</p>	
<p>OPNAME FAKTUR</p>	<p>Masukan : faktur & lampirannya, aging report, outstanding cek/ giro</p> <p>a. Memastikan bahwa Faktur dan tanda-terima pembayaran sudah semuanya diperiksa dan sesuai dengan jadwal tagihan dan jumlah uang tagihan</p> <p>b. Memastikan tidak ada keterlambatan penginputan pelunasan di Scylla baik dengan mengecek secara sendiri maupun ditanyakan ke admin scylla</p> <p>c. Memastikan bahwa Sales & Retur up to date telah dilakukan di scylla</p> <p>d. Melakukan Cross Chek juga dengan Outstanding Giro yang belum jatuh tempo</p> <p>Keluaran : semua faktur telah diperiksa keabsahannya dan program Scylla telah up to date sesuai dengan jadwal pembayaran semua tagihan termasuk Giro yang belum terbayarkan namun belum jatuh tempo</p>	<p>Oral Communication</p> <p>Kemampuan untuk berbicara secara jelas dan ramah terhadap pelanggan, rekan kerja, atasan, atau pegawai lain baik secara orang perorang maupun dalam lingkungan kelompok. Termasuk di dalamnya kemampuan untuk menggunakan tata bahasa dan penggunaan kata secara tepat dan dapat mengadaptasi pesan yang disampaikan tergantung pendengar.</p> <p>Ability to Learn and Follow Procedures</p> <p>Kemampuan untuk mempelajari dan mengaplikasikan serangkaian langkah-langkah, aturan atau panduan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu, tanggung jawab atau suatu peran.</p>

Time Management

Kemampuan dan keinginan untuk mengatur waktu seseorang dan memprioritaskan tanggung jawab sehingga pekerjaan menjadi selesai tepat pada waktunya.

Proofing Text and Numbers

Kemampuan untuk me-review suatu informasi dengan cepat dalam bentuk dokumen (termasuk teks, bentuk printed, dan data numerik) untuk kelengkapan data dan ketepatan.

Detail Orientation

Kemampuan untuk berfokus pada seluruh detail-detail yang penting dalam suatu pekerjaan, jadwal, dan sumber-sumber.

Computer Literacy

Kemampuan dalam menggunakan sistem komputer dalam mengakses atau mengubah informasi atau dalam melakukan program atau analisa; yang mencakup pengetahuan umum tentang komputer dan perangkat lunak yang memungkinkan individu bekerja secara efektif dengan menggunakan berbagai perangkat lunak dengan pelatihan yang minim.

LAMPIRAN D : PENGUKURAN ASPEK MENTAL MENGGUNAKAN BORG SCALE CR10 UNTUK POSISI INCASSO

NAMA : PENDIDIKAN :

TANGGAL LAHIR : TANGGAL MASUK KERJA :

No	Aspek Mental (diurutkan dari yang paling penting sampai yang paling tidak penting)	SKALA													
		0	0,5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	*	
		Tidak terasa sama sekali	Sangat ringan sekali	Ringan sekali	ringan	Sedang	Terasa berat	berat		Sangat berat				Sangat berat sekali	maksimum
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															
6.															
7.															
8.															
9.															

LAMPIRAN E : DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM

Data Kontrol

Nama :

Jenis Kelamin :

Lama Kerja :

Pendidikan Terakhir :

Jabatan Saat Ini :

Masa Kerja Pada Jabatan Terakhir :

Jumlah salesman yang dipegang :

Pertanyaan Awal

1. Lokasi tempat tinggal sekarang, berapa lama tinggal di sana?
2. Alasan memilih daerah tempat tinggal di sana ?
3. Transportasi yang digunakan untuk mencapai tempat kerja
4. Kondisi di jalan sewaktu naik kendaraan ?
5. Waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tempat kerja
6. Apa yang dirasakan berkaitan dengan perjalanan yang ditempuh dan transportasi yang digunakan mencapai tempat kerja
7. Pengaruh apa yang dirasakan tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan (sampai tempat kerja masih fit atau tidak)

Pertanyaan Inti

1. Mulai bekerja di tempat kerja sekarang sejak kapan
2. Riwayat jabatan sejak pertama kali masuk & berapa lama untuk tiap jabatan yang pernah di pegang
3. Riwayat kerja di tempat kerja sebelumnya (melihat kesesuaian dengan jabatan yang sekarang, alasan dipindahkan dari pekerjaan sebelumnya, kompetensi apa yang diperlukan, pekerjaan sebelumnya berhubungan tidak dengan pekerjaan saat ini, kalau berbeda, tanya alasan mengapa memilih pekerjaan yang berbeda)
4. Tugas utama atau tugas rutin sehari-hari di jabatan sekarang
5. Tugas tambahan di jabatan sekarang
6. Tugas yang disukai & tugas yang tidak disukai, alasannya
7. Tugas yang dirasakan sulit & mudah, alasannya

8. Apakah tugas-tugas yang tertera pada Job Desc ini sudah lengkap? Apakah ada tugas-tugas lain yang belum masuk ke dalam Job Desc ini?
9. Tugas apa yang menurut anda menyita waktu paling banyak?
10. Mengapa tugas tersebut menyita banyak waktu anda?
11. Tugas apa yang menurut anda menyita waktu paling sedikit?
12. Mengapa tugas tersebut menyita sedikit waktu anda?
13. Mohon diurutkan tugas-tugas yang ada dalam Job Desc berdasarkan tugas yang paling banyak menyita waktu sampai dengan yang paling sedikit menyita waktu
14. Kompetensi mana yang paling penting dalam melaksanakan tugas sehari-hari?
15. Kompetensi mana yang paling kurang penting dalam melaksanakan tugas anda sehari-hari?
16. Tolong diurutkan kompetensi dari yang paling anda anggap penting sampai yang anda anggap tidak penting.
17. Secara umum, bagaimanakah pekerjaan In Casso anda rasakan? Terasa berat, sedang atau ringan?
18. Secara umum, bagaimanakah pekerjaan In Casso anda rasakan? Terasa sulit, sedang atau mudah?
19. Secara umum, tugas-tugas apa yang anda rasakan terasa berat?
20. Mengapa tugas tersebut anda rasakan berat?
21. Dampak apa saja yang anda rasakan (perasaan/fisik) ketika melakukan tugas-tugas anda?
22. Melihat kondisi pekerjaan anda saat ini, apa saja yang menurut anda dapat dilakukan atau diperbaiki agar pekerjaan anda lebih nyaman?