

12-31-2019

ANALISIS BEBAN KERJA DENGAN METODE TIME AND EMOTION STUDY DI UNIT SEKRETARIAT RUMAH SAKIT X

Nur Fadilah Dewi

Program Pendidikan Vokasi Universitas Indonesia, nurfadilah.dewi@vokasi.ui.ac.id

Dwi Yulisty Cahya Hidayat

Program Pendidikan Vokasi Universitas Indonesia

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jabt>



Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Economic Theory Commons](#), and the [Human Resources Management Commons](#)

Recommended Citation

Dewi, Nur Fadilah and Hidayat, Dwi Yulisty Cahya (2019) "ANALISIS BEBAN KERJA DENGAN METODE TIME AND EMOTION STUDY DI UNIT SEKRETARIAT RUMAH SAKIT X," *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*: Vol. 2: Iss. 1, Article 7.

DOI: 10.7454/jabt.v2i1.70

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jabt/vol2/iss1/7>

This Article is brought to you for free and open access by the Vocational Education Program at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in Jurnal Administrasi Bisnis Terapan by an authorized editor of UI Scholars Hub.

ANALISIS BEBAN KERJA DENGAN METODE TIME AND EMOTION STUDY DI UNIT SEKRETARIAT RUMAH SAKIT X

Nur Fadilah Dewi¹, Dwi Yulisty Cahya Hidayat²

^{1,2}Program Pendidikan Vokasi Universitas Indonesia

E-mail: nurfadilah.dewi@vokasi.ui.ac.id

Abstrak

Ketidaksesuaian antara beban kerja dan jumlah tenaga kesekretariatan merupakan suatu masalah yang perlu dikaji. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja dengan beban kerja pegawai di unit sekretariat RS X dengan metode *time and motion study*. Metodologi: penelitian dilakukan dengan *cross sectional observational* terhadap aktivitas gerak dan beban kerja personil sekretariat (tiga orang) dengan menggunakan metode *time and motion study*, pengamatan dilakukan pada tiga kegiatan yaitu kegiatan produktif, tidak produktif dan pribadi. Formulir/ cek list dan stopwatch digunakan untuk menghitung waktu yang dibutuhkan pada setiap aktivitas, dan hasilnya direkam/dokumentasikan. Hasil penelitian didapatkan bahwa kebutuhan pegawai sekretariat adalah lima personil, sebelumnya sudah ada dua personil sehingga memerlukan penambahan tiga personil untuk melaksanakan tugas sekretariat di rumah sakit X. Dari seluruh kegiatan yang dilakukan selama observasi berlangsung, kegiatan produktif merupakan kegiatan yang dilakukan paling banyak oleh pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X, yaitu sebanyak 2249 menit atau 37 jam 48 menit selama 4 hari observasi dilakukan, atau 87% waktu yang digunakan selama bekerja digunakan untuk melakukan kegiatan produktif. Sisanya adalah 11% untuk kegiatan pribadi dan 2% untuk kegiatan tidak produktif.

Kata Kunci: *time and emotion study*, beban kerja, rumah sakit

Abstract

The mismatch between workload and number of secretarial staff is a problem that needs to be examined. This research aims to determine the workforce needs of the workload of employees in the X Hospital secretariat unit with the time and motion study method. Methodology: the study was conducted by cross sectional observational activity of the activities and workload of the secretariat personnel (three people) using the time and motion study method, observations were made on three activities namely productive, unproductive and personal activities. Form / check list and stopwatch are used to calculate the time needed for each activity, and the results are recorded / documented. The results showed that the needs of the secretariat staff were five personnel, previously there were already two personnel so it required the addition of three personnel to carry out the secretariat's duties in hospital X. Of all the activities carried out during the observation, productive activities were the activities carried out by most Unit employees Hospital X Secretariat, which is as much as 2249 minutes or 37 hours 48 minutes for 4 days of observation, or 87% of the time spent working is used for productive activities. The rest is 11% for personal activities and 2% for unproductive activities.

Keyword: *workload, hospital.*

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan

kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.¹ Rumah Sakit adalah suatu bagian

dari organisasi medis dan sosial yang mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan lengkap kepada masyarakat, baik kuratif maupun preventif pelayanan keluarnya menjangkau keluarga dan lingkungan rumah. (Kepmenkes, 2010)

Organisasi rumah sakit (RS) merupakan organisasi yang kompleks dan unik. Kompleks karena terdapat permasalahan yang sangat rumit dan unik karena di rumah sakit terdapat suatu proses yang menghasilkan jasa perhotelan sekaligus jasa medis dan perawatan dalam bentuk pelayanan kepada pasien rawat inap maupun pasien rawat jalan. Rumah sakit merupakan industri pada modal dan padat karya (padat sumber daya) serta padat teknologi. Sumber daya manusia merupakan komponen utama proses pelayanan dalam rumah sakit.

Sebagai sebuah bentuk organisasi, rumah sakit juga tidak dapat dipisahkan dari kegiatan kesekretariatan. Kegiatan kesekretariatan sangat penting, karena dalam kegiatan ini semua hal mengenai administrasi dilakukan, baik dalam pengurusan dokumen aktif, dokumen tidak aktif, agenda kegiatan, serta segala macam bentuk kearsipan yang dimiliki oleh sebuah rumah sakit dikendalikan langsung oleh unit sekretariat. Kegiatan kesekretariatan tidak bisa terlepas dari orang-orang yang dituntut untuk mampu bekerja teliti, rapi, serta tekun. Setiap pegawai yang bekerja tentunya memiliki beban kerja masing-masing, akan tetapi beban kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai belum tentu sesuai dengan yang seharusnya. Salah satu fenomena yang banyak dihadapi oleh suatu rumah sakit saat ini yaitu stres kerja yang dialami oleh SDM akibat beban kerja yang berlebihan. Stres kerja akan menyebabkan SDM meninggalkan pekerjaannya (Qureshi, 2013).

Beban kerja yang dibebankan kepada pegawai memiliki tiga jenis perbedaan. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang tidak sesuai akan berdampak pada terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang tidak sesuai bisa saja mengurangi motivasi seorang pegawai untuk bekerja, saat motivasi kerja mulai menurun biasanya seorang pegawai tidak dapat memberikan hasil yang optimal untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakannya. Oleh karena itu sebuah perusahaan, instansi, ataupun organisasi hendaknya untuk mampu mengoptimalkan beban kerja yang dipikul oleh tiap-tiap pegawainya, agar para pegawai

yang bekerja dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang memuaskan bagi perusahaan, instansi, ataupun organisasi itu sendiri.

Hasil Penelitian sebelumnya di RS Jiwa Lampung tahun 2012 dengan *Time and Motion study* ditemukan bahwa bahwa tenaga farmasi yang ada telah menggunakan 90,3% waktu kerjanya dengan kegiatan produktif. Dari kegiatan produktif dimaksud, sebanyak 42,6% adalah untuk kegiatan produktif langsung, sedangkan sisanya merupakan kegiatan produktif tidak langsung. Sebanyak 24,1% kegiatan produktif tidak langsung adalah kegiatan administratif. Dengan demikian dalam studi ini diperoleh ada sebanyak 9,7% merupakan kegiatan non produktif dan kegiatan pribadi. (Krishna, 2012).

Time and Motion study adalah suatu metode yang efektif untuk menentukan jumlah waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan/ aktivitas, fungsi kerja atau proses mekanis dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dengan mengukur dan kemudian meminimalkan waktu yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas yang produktif tanpa mengorbankan kualitas pelayanan. (Chattopadhyay, 2012).

Berdasarkan latar belakang tersebut untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pekerjaan sekretaris dalam melaksanakan tugasnya maka dilakukan analisis beban kerja dengan metode *time emotion study* di rumah sakit X untuk mengetahui beban kerja pegawai sekretariat.

TINJAUAN PUSTAKA

Sekretariat adalah bagian organisasi yang menangani pekerjaan dan urusan yang menjadi tugas sekretaris.⁴ Sekretariat berarti tempat seorang sekretaris melakukan pekerjaan di bidang sekretariat. Sekretariat berarti tempat sekretaris berikut para stafnya melakukan kegiatan dalam bidang sekretariat atau ketatausahaan yang meliputi segenap kegiatan pengelolaan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengadakan, mengirim, dan menyimpan semua bahan keterangan yang diperlukan oleh organisasi.

Satuan organisasi yang melaksanakan pekerjaan *Office Service* atau jasa-jasa perkantoran, misalnya dalam hal penyambungan telepon, pengadaan dan pemeliharaan mesin-mesin kantor, tata ruang kantor, pembuatan formulir, komputerisasi, surat menyurat dan kearsipan.

Kesekretariatan adalah kegiatan yang dilakukan oleh sekretaris, jadi kesekretariatan menunjukkan aktivitas atau tata kerja.

Analisa Beban Kerja

Analisa beban kerja adalah suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang dipergunakan atau diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap karyawan akan menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

Tujuan Analisa beban kerja adalah untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu.

Kegiatan manajemen kepegawaian dalam penerimaan dan penempatan pegawai mutlak harus dilakukan didalam satu unit organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Kegiatan manajemen kepegawaian adalah kegiatan untuk mendapatkan landasan guna penerimaan dan penempatan pegawai yang pada awalnya dilakukan terlebih dahulu melalui analisis jabatan/*job analysis*, yang berarti suatu kegiatan untuk memberikan gambaran tentang syarat-syarat jabatan/*job specification* yang diperlukan bagi setiap pegawai yang akan diterima dalam menduduki suatu jabatan didalam suatu organisasi.

Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah dan waktu, maupun kualitas, melalui studi analisis beban kerja yang dilakukan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja.

Perhitungan Beban Kerja

Untuk menghitung beban kerja personel ada 3 cara yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) *Works Sampling*

Teknik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personel pada satu unit, bidang, ataupun jenis tenaga tertentu. Pada *Works sampling*, kita dapat mengamati hal-hal yang spesifik tentang pekerjaan, seperti:

- a. Aktivitas apa yang sedang dilakukan personel pada waktu jam kerja.
- b. Apakah aktivitas personel berkaitan dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk aktivitas yang produktif atau tidak produktif.
- d. Pola beban kerja personel dikaitkan dengan waktu, dan *Schedule* jam kerja.

Pada *Works sampling* yang menjadi pengamatan adalah aktivitas atau kegiatan tenaga kerja personel tertentu. Terdapat beberapa tahapan yang harus dilaksanakan dalam melakukan perhitungan beban kerja menggunakan teknik *Works sampling*, antara lain:

- a. Tentukan jenis personel yang akan diteliti.
- b. Jika personel berjumlah banyak, perlu dilakukan pemilihan sampel.
- c. Membuat formulir daftar kegiatan perawat yang dapat diklasifikasikan sebagai kegiatan produktif dan tidak produktif atau kegiatan langsung dan tidak langsung.
- d. Melatih pelaksana peneliti tentang cara pengamatan kerja dengan menggunakan *Works sampling*. Setiap pelaksana dapat mengamati beberapa sampel yang bertugas saat itu.
- e. Pengamatan kegiatan dilakukan dengan interval 2-15 menit tergantung dari karakteristik pekerjaan. Semakin tinggi tingkat mobilitas pekerjaan yang diamati, maka semakin pendek waktu pengamatan yang dilakukan. Semakin pendek jarak waktu pengamatan makin banyak sampel pengamatan yang diamati oleh peneliti agar akurasi penelitian menjadi lebih akurat. Pengamatan dilakukan selama jam kerja,

bila jenis tenaga yang diamati berfungsi 24 jam atau 3 *shift* kerja, maka pengamatan dilakukan sepanjang hari selama 7 hari.

Pada teknik *Works sampling* ini kita akan mendapatkan ribuan pengamatan kegiatan dari sejumlah personel yang kita amati.¹² Apabila menggunakan teknik *Works Sampling* sebagai bentuk perhitungan beban kerja, terdapat beberapa manfaat di antaranya:

a. *Activity and Delay Sampling*

Manfaat yang didapat adalah dapat mengukur proporsi kegiatan kerja dan tidak bekerja dari tenaga manusia atau mesin.

b. *Performance Sampling*

Dapat mengukur penggunaan waktu bekerja dan waktu tidak bekerja dari karyawan berdasarkan uraian tugasnya, sekaligus mengukur produktivitasnya.

c. *Works Measurement*

Dapat mengukur efektivitas uraian pekerja tertentu sehingga dapat menetapkan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) *Time and Motion Study*

Teknik ini adalah suatu studi mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.¹³ *Time and Motion Study* digunakan untuk mengamati dan mengikuti dengan cermat tentang kegiatan yang dilakukan oleh personel yang sedang diamati. Pada teknik ini, tidak hanya akan mendapatkan beban kerja dari personel, tetapi juga dapat mengetahui kualitas kerja dari personel tersebut. Dengan ini kita dapat menentukan kompetensi atau keahlian yang dimiliki oleh personel. Penelitian sampel dalam teknik ini dapat dilakukan secara *purposive sampling* untuk mendapatkan tenaga yang mahir.¹²

Terdapat beberapa tahapan yang harus dilaksanakan dalam melakukan perhitungan beban kerja menggunakan teknik *Works sampling*, antara lain:

- a. Menentukan sampel yang akan dilakukan penelitian, bisa hanya 1 saja sepanjang subjek penelitian dapat mewakili klasifikasi atau kompetensi pekerjaan tersebut.

- b. Membuat formulir daftar kegiatan yang dapat diklasifikasi menjadi kegiatan profesional dan non profesional. Untuk melihat beban kerja juga dapat diamati kegiatan langsung dan tidak langsung.

- c. Pelaksana yang mengambil data harus orang yang mengetahui dengan benar kompetensi dan fungsi pekerjaan tersebut.

- d. Pelaksanaan dapat dilakukan selama jam kerja.

- e. Penelitian dapat dihentikan apabila pengamatan telah memenuhi standar kompetensi pekerjaan terkait.

Tujuan dari perhitungan beban kerja menggunakan teknik *Time and Motion Study* antara lain:

- a. Mengembangkan sistem dan metode yang lebih baik.

- b. Standarisasi sistem dan metode.

- c. Menetapkan waktu yang dibutuhkan dalam suatu persyaratan dan melatih pegawai agar mampu bekerja dengan baik pada keadaan normal untuk suatu tugas khusus.

- d. Membantu dalam pelatihan bekerja dengan metode yang disukai.¹³

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode *time and motion study* dimana pengamatan langsung dilakukan pada aktivitas pegawai yang berjumlah 3 orang. Pengamatan pada 3 kategori kegiatan yaitu kegiatan produktif, tidak produktif, dan pribadi.

Pengamatan dilakukan selama 9 jam waktu kerja selama 4 (empat) hari. Kegiatan produktif merupakan semua kegiatan yang berhubungan dengan tugas pokok pekerjaan pegawai tersebut. Kegiatan tidak produktif meliputi kegiatan yang dilakukan pegawai yang tidak bermanfaat bagi pekerjaan, seperti mengobrol dengan rekannya, bermalas-malasan, terlambat, tidur, sementara kegiatan pribadi merupakan kegiatan yang dilakukan pegawai untuk menghabiskan waktu pribadinya seperti istirahat, Shalat, makan, dan bersolek. Setiap hasil pengamatan akan dicatat dalam Formulir *Time and Motion Study*.

Data yang dikumpulkan pada pengamatan ini didapatkan melalui observasi dengan melakukan pencatatan kegiatan subjek penelitian pada formulir *Time and Motion Study* yang kemudian dilakukan pengolahan dengan menggunakan *Microsoft Excel*.

HASIL & PEMBAHASAN

Waktu Kerja Tersedia

Waktu kerja tersedia merupakan angka yang menunjukkan satuan waktu yang digunakan untuk bekerja dalam waktu 1 (satu) tahun dalam satuan menit. Berdasarkan hasil wawancara kepada salah seorang pegawai Unit Sumber Daya Manusia (SDM) Rumah Sakit X, Pegawai Unit Sekretariat memiliki waktu kerja tanpa shift. Dalam menentukan waktu kerja tersedia dibutuhkan beberapa data, di antaranya adalah:

1) Hari kerja (A)

Hari kerja merupakan jumlah hari dalam 1 (satu) tahun penuh yang digunakan untuk bekerja, pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X mendapatkan 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh Unit Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam 1 tahun total hari kerja Pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X adalah 260 hari..

2) Cuti tahunan (B)

Cuti tahunan merupakan hak setiap pegawai yang telah tercatat menjadi pegawai tetap di Rumah Sakit X, untuk Pegawai Unit Sekretariat mendapatkan hak cuti tahunannya selama 12 hari.

3) Pendidikan dan pelatihan (C)

Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu bentuk fasilitas yang diberikan oleh Unit Sumber Daya Manusia (SDM) Rumah Sakit X guna mendukung para pegawainya untuk terus berkembang agar mampu mendukung kegiatan di Rumah Sakit X. Pegawai Unit Sekretariat memiliki kewajiban untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan selama 20 jam atau dalam waktu 2 hari. Apabila pegawai tersebut mendapatkan jadwal untuk Pendidikan dan Pelatihan saat hari kerja maka akan tetap dihitung dalam hari bekerja, akan tetapi apabila dilaksanakan pada hari libur maka pegawai tersebut tidak mendapatkan uang lembur karena Pendidikan dan Pelatihan yang

dilaksanakan digunakan menggunakan uang milik Rumah Sakit X.

4) Hari Libur Nasional (D)

Merupakan hak pegawai yang didapat setiap tahunnya sesuai dengan ketentuan libur nasional dari kalender Masehi. Setiap tahunnya hari libur yang ada berbeda-beda, untuk hari libur nasional pada tahun 2019 adalah sebanyak 17 hari.

5) Ketidakhadiran kerja (E)

Setiap pegawai yang telah ditetapkan jumlah hari kerjanya, apabila pegawai tersebut tidak masuk kerja karena bolos atau tanpa keterangan maka pegawai tersebut akan mendapatkan konsekuensi pemotongan upah (gaji) dari total upah (gaji) yang mereka dapatkan apabila mereka masuk penuh di hari kerja yang sudah ditetapkan. Jumlah ketidakhadiran Pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X pada tahun 2018 adalah 5 hari.

6) Waktu kerja (F)

Waktu Kerja merupakan jam kerja yang telah ditetapkan oleh Unit Sumber Daya Manusia (SDM) Rumah Sakit X. Untuk pegawai Unit Sekretariat mendapatkan waktu kerja selama 8 jam dan ditambah dengan 1 jam istirahat.

Seluruh data yang dibutuhkan untuk melakukan perhitungan Waktu Kerja Tersedia merupakan data sekunder yang didapatkan dari Unit Sumber Daya Manusia (SDM) Rumah Sakit X yang sudah menjadi ketetapan yang berlaku bagi Pegawai Unit Sekretariat. Perhitungan waktu kerja tersedia Pegawai Unit Sekretariat menggunakan Metode *Work Indicator of Staffing Needs* dapat digambarkan dengan tabel 1.

Tabel 1. Waktu Kerja Tersedia Pegawai Sekretariat

Hari Kerja	(A)	260
Cuti Tahunan	(B)	12
Diklat	(C)	2
Hari Libur Nasional	(D)	17
Ketidakhadiran kerja	(E)	5
Waktu Kerja	(F)	8
Waktu Kerja Tersedia (Jam)		1792
Waktu Kerja Tersedia (Menit)		107.520

Perhitungan waktu kerja tersedia digunakan dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 & \text{Waktu Kerja Tersedia} \\
 & = \{A - (B + C + D + E)\} \times F \\
 & = \{260 - (12 + 2 + 17 + 5)\} \times 8 \\
 & = 1792 \text{ (dalam jam)} \\
 & = 1792 \times 60 \text{ (1 menit)} \\
 & = 107.520 \text{ menit/tahun}
 \end{aligned}$$

Tabel 1 bahwa waktu kerja tersedia yang dimiliki oleh Pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X selama 1 (satu) tahun adalah 107 menit 520 detik. Hal ini berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan peneliti menggunakan rumus *Works Indicator of Staffing Needs* (WISN).

C. Gambaran Kegiatan Produktif

Kegiatan Produktif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendukung aktivitas kesekretarian dan administratif di Rumah Sakit X serta merupakan uraian tugas pokok harus dikerjakan setiap hari.

Tabel 2. Kegiatan Produktif Pegawai Unit Sekretariat

No	Deskripsi Kegiatan Produktif	Total Waktu Perkegiatan (4 Hari) (Menit)	Rata-rata Waktu Perkegiatan (Menit)
1	Mempersiapkan Pekerjaan	18	18.00
2	Menerima Panggilan Telepon	37	1.85
3	Menerima Tamu	16	8.00
4	Mencari Dokumen	31	10.33
5	Mempersiapkan Dokumen	145	16.11
6	Melakukan Pengelolaan Surat Keluar	30	5.00
7	Menghubungi Kurir	4	2.00
8	Melakukan Pengelolaan Surat Masuk	22	22.00
9	Melakukan Operan Tugas Dengan Pegawai Lain	6	3.00
10	Mengirim Dokumen Via Surat Elektronik	5	2.50
11	Menemui Direktur Utama	90	45.00
12	Menemui Wakil Direktur	116	29.00

Berdasarkan table 2, Kegiatan Produktif yang dilakukan oleh Pegawai Unit Sekretariat di Rumah Sakit X yang membutuhkan waktu paling lama adalah Alih Tugas dengan Sekretaris Direktur, dengan rata-rata waktu kegiatan adalah 67.50 menit. Kegiatan tersebut menjadi lama karena Pegawai Unit Sekretariat harus menggantikan posisi Sekretaris Direktur yang sedang menjalankan tugas lainnya di luar Rumah Sakit X, dikarenakan ruangan Sekretaris Direktur tidak boleh dalam keadaan kosong karena apabila para direksi membutuhkan sesuatu maka Sekretaris Direktur harus siap untuk membantu

namun apabila Sekretaris Direktur sedang menjalankan tugas di luar Rumah Sakit X maka pelimpahan tugas diberikan kepada Pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X.

Observasi dilakukan dalam waktu 4 (empat) hari, kemudian data diolah menggunakan *Microsoft Excel* untuk mengetahui jumlah penggunaan waktu untuk kegiatan produktif dan berapa persen kegiatan produktif yang dikerjakan oleh Pegawai Unit Sekretariat tiap hari dalam kurun waktu observasi 4 (empat) hari.

D. Gambaran Kegiatan Tidak Produktif

Kegiatan Tidak Produktif adalah kegiatan yang sama sekali tidak ada kaitannya dengan pekerjaan ataupun uraian tugas Pegawai Unit Sekretariat, seperti: mengobrol dengan pegawai lain dan bermain ponsel. Berdasarkan observasi menggunakan *Formulir Time and Motion Study* diketahui bahwa kegiatan tidak produktif yang dilakukan oleh Pegawai Unit Sekretariat antara lain adalah mengobrol dengan pegawai lain dan bermain ponsel. Total waktu yang digunakan untuk kegiatan tidak produktif oleh Pegawai Unit Sekretariat adalah sebanyak 32 menit untuk mengobrol dengan pegawai lain dan sebanyak 12 menit untuk bermain ponsel.

Tabel 3. Kegiatan Tidak Produktif Pegawai Unit Sekretariat

No.	Deskripsi Kegiatan Tidak Produktif	Total Waktu perkegiatan (4 Hari)	Rata-rata Waktu Per stan (Menit)
1	Mengobrol Dengan Pegawai Lain	34	3.78
2	Bermain Ponsel	12	2.00

Table 3, kegiatan tidak produktif yang paling sering dilakukan oleh Pegawai Unit Sekretariat adalah mengobrol dengan pegawai lain, yaitu sebanyak 9 kali, 6 kali pada saat jam kerja dan 3 kali pada saat jam istirahat kerja dengan rata-rata waktu/kegiatan adalah 3 menit 78 detik. Hasil tersebut didapatkan dari observasi yang dilakukan selama 4 (empat) hari kerja dalam waktu 8 jam kerja dan 1 jam istirahat kerja.

E. Gambaran Kegiatan Pribadi

Kegiatan Pribadi adalah kegiatan yang menyangkut hal-hal pribadi Pegawai Unit Sekretariat, seperti: makan, minum, ke toilet, merapikan diri/berdandan, dan ibadah. Berdasarkan observasi menggunakan formulir *Time and Motion Study* diketahui bahwa kegiatan tidak pribadi yang dilakukan oleh Pegawai Unit Sekretariat antara lain adalah sarapan, merapikan diri, ke toilet, makan siang, Shalat, membeli minum, merapikan sisa pekerjaan, dan bersiap pulang. Total waktu yang digunakan untuk kegiatan pribadi oleh Pegawai Unit Sekretariat adalah sebanyak 285 menit atau 4 jam 75 menit.

Tabel 4. Kegiatan Pribadi Pegawai Unit Sekretariat

No.	Deskripsi Kegiatan Pribadi	Total Waktu Perkegiatan (4 Hari)	Rata-rata Waktu Perkegiatan (Menit)
1	Sarapan	60	20.00
2	merapikan Diri	46	11.50
3	Ke Toilet	37	2.85
4	Makan Siang	87	21.75
5	Shalat	10	5.00
6	Membeli Minum	8	8.00
7	Merapikan Sisa Pekerjaan	23	7.67
8	Bersiap Pulang	14	3.50

Kegiatan pribadi yang paling banyak menghabiskan waktu adalah makan siang, yaitu sebanyak 87 menit atau 1 jam 27 menit dengan rata-rata 21 menit 75 detik/kegiatan. Sementara untuk kegiatan pribadi yang paling sering dilakukan oleh Pegawai Unit Sekretariat adalah ke toilet, yaitu

Hasil observasi selama 4 (empat) hari didapatkan rata-rata persentase untuk setiap kegiatannya, baik itu kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif, dan kegiatan pribadi dalam bentuk persentase. Data total kegiatan yang telah didapat menunjukkan bahwa subjek penelitian rata-rata menghabiskan 87% waktu kerjanya untuk

sebanyak 13 kali dengan total waktu yang dihabiskan adalah 37 menit dengan rata-rata waktu/kegiatan adalah 2 menit 85 detik. Hasil tersebut didapatkan dari observasi yang dilakukan selama 4 (empat) hari kerja dalam waktu 8 jam kerja dan 1 jam istirahat kerja.

F. Pemanfaatan Waktu Kerja

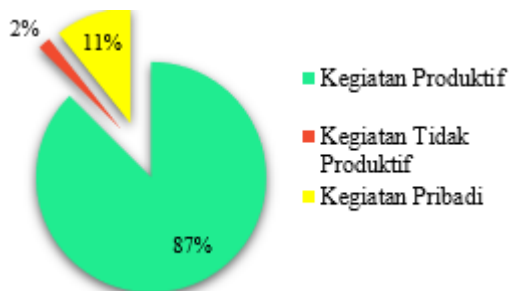
Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh penulis selama 4 (empat) hari kerja dengan 8 jam kerja dan 1 jam istirahat kerja, hasil observasi menunjukkan bahwa subjek penelitian menghabiskan lebih banyak waktu untuk melakukan kegiatan produktif dibandingkan dengan kegiatan pribadi dan kegiatan tidak produktif. Hasil tersebut dapat dilihat dari persentase dari masing-masing kegiatan selama 4 (empat) hari observasi.

Tabel 5. Pemanfaatan Waktu Kerja Pegawai Unit Sekretariat

Jenis Kegiatan	Persentase				
	1 Hari				4 Hari
	25 Maret	26 Maret	27 Maret	29 Maret	
Kegiatan Produktif	82.98%	87.66%	89.54%	88.22%	87.17%
Kegiatan Tidak Produktif	2.95%	1.41%	0.77%	2.06%	1.78%
Kegiatan Pribadi	14.08%	10.63%	9.69%	8.69%	10.70%

Berdasarkan table 5, didapatkan hasil pemanfaatan rata-rata waktu untuk kegiatan produktif, sebesar 87%.

melakukan kegiatan productive, sementara untuk kegiatan pribadi menghabiskan waktu 11% dari total jam kerjanya, dan 2% saja untuk kegiatan produktif yang dilakukan selama 4 (empat) hari waktu kegiatan observasi. (lihat gambar 1)



Gambar 1. Presentasi Kegiatan

G. Standar Beban Kerja (SBK)

Standar beban kerja adalah volume atau kuantitas beban kerja selama 1 (satu) tahun perkategori Sumber Daya Manusia (SDM). Standar beban kerja untuk suatu kegiatan pokok disusun berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya (rata-rata waktu) dan waktu yang tersedia per tahun yang dimiliki oleh masing-masing kategori tenaga.¹⁴ Untuk mengetahui beban kerja yang dimiliki oleh masing-masing Sumber Daya

Manusia (SDM) dibutuhkan beberapa data sebagai berikut:

- 1) Kegiatan produktif yang dilaksanakan oleh masing-masing Sumber Daya Manusia (SDM)
- 2) Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan produktif
- 3) Dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Waktu Kerja Tersedia dalam 1 Tahun (menit)

Rata – rata Waktu Perkegiatan Produktif

Rata-rata waktu berkegiatan produktif yang ada pada tabel 6 merupakan hasil pengolahan data yang didapatkan pada saat observasi, yaitu dilakukan pengelompokan terlebih dahulu terhadap kegiatan produktif yang dilakukan oleh subjek penelitian, kemudian dibuat total waktu untuk setiap kegiatan, dan kemudian dicari rata-rata waktu per kegiatannya dengan cara membagi hasil total waktu setiap kegiatan dengan frekuensi kegiatan yang dilakukan.

Tabel 6. Kegiatan Produktif

No	Deskripsi Kegiatan	Rata-rata Waktu Perkegiatan (Menit)	Standar Beban Kerja
1	Mempersiapkan Pekerjaan	18.00	5633.33
2	Menerima Panggilan Telepon	1.85	55005.40
3	Menerima Tamu	8.00	12720.00
4	Mencari Dokumen	10.33	9850.91
5	Mempersiapkan Dokumen	16.11	6316.57
6	Melakukan Pengelolaan Surat Keluar	5.00	20352.00
7	Menghubungi Kurir	2.00	4625.45
8	Memberikan Pengarahan Kepada Kurir	2.50	50880.00
9	Mengecek Kelengkapan Dokumen	7.75	40704.00
10	Mencetak Dokumen	9.6	13130.32
11	Melakukan Pengelolaan Arsip	5.5	10600.00
12	Melakukan Pengelolaan Surat Masuk	22	18501.81
13	Melakukan Operan Tugas Dengan Pegawai Lain	3	33920.00
14	Mengirim Dokumen Via Surat Elektronik	2.5	40704.00

H. Standar Kelonggaran (SK)

Penyusunan standar kelonggaran adalah untuk mengetahui jumlah waktu yang dibutuhkan untuk kegiatan yang sebenarnya produktif, akan tetapi tidak termasuk ke dalam uraian tugas pokok pegawai atau pun pekerjaan yang tidak dilakukan setiap hari atau lebih sering disebut sebagai kegiatan tambahan. Kegiatan yang termasuk ke dalam perhitungan standar kelonggaran antara lain:

2. Memberikan Panduan Penggunaan Sistem Manajemen Dokumen Akreditasi (SISMADAK)

Kegiatan ini tidak dilakukan setiap hari oleh pegawai unit sekretariat akan tetapi merupakan

1. Alih Tugas Dengan Sekretaris Direktur

Kegiatan ini merupakan suatu bentuk kegiatan produktif, akan tetapi bukan termasuk ke dalam uraian tugas pokok pegawai unit sekretariat. Kegiatan ini dilakukan hanya pada saat sekretaris direktur sedang akan melaksanakan tugas di luar rumah sakit, sehingga harus meninggalkan ruangan sekretaris direktur sementara seharusnya ruangan tersebut tidak boleh kosong dikarenakan dikhawatirkan para direksi membutuhkan bantuan sekretarisnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 1 jam 7 menit 50 detik dengan total frekuensi dalam 1 (satu) tahun adalah 52 kali, maka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 3510 menit dalam waktu 1 (satu) tahun, sehingga didapat standar kelonggarannya adalah 0,034.

bentuk dari kegiatan produktif, kegiatan memberikan panduan penggunaan SISMADAK hanya akan dilakukan apabila ada yang membutuhkannya dikarenakan saat ini Rumah Sakit X akan melaksanakan Akreditasi Standar Akreditasi

Nasional Rumah Sakit (SNARS) menggunakan bantuan Aplikasi SISMADAK. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 8 menit dengan total frekuensi dalam 1 (satu) tahun adalah 12 kali, maka waktu yang dibutuhkan

3. Melakukan Revisi Regulasi

Kegiatan revisi regulasi pun hanya dilakukan menjelang kegiatan akreditasi, dikarenakan regulasi yang berlaku hanya merupakan regulasi dengan usia maksimal 2 tahun (2018). Melakukan revisi regulasi sangat dibutuhkan, karena biasanya para unit terkait hanya membuat isi dari regulasi tersebut akan tetapi dalam penulisannya belum sesuai dengan tata naskah, sehingga tugas pegawai unit sekretariat di sini adalah untuk menyeragamkan seluruh regulasi agar sesuai dengan tata naskah yang berlaku. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 36 menit 97 detik dengan total frekuensi dalam 1 (satu) tahun adalah 52 kali, maka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 1922 menit 44 detik dalam waktu 1 (satu) tahun, sehingga didapat standar kelonggarannya adalah 0,019.

4. Mengunggah Dokumen Ke SISMADAK

Merupakan kegiatan rutin yang dilakukan menjelang akreditasi ini, kegiatan tersebut harus dilakukan oleh pegawai unit sekretariat dikarenakan sistem akreditasi SNARS saat ini melakukan pengecekan kelengkapan dokumen milik rumah sakit melalui aplikasi SISMADAK, sehingga tugas sekretariat adalah mengunggah dokumen milik Rumah Sakit X ke SISMADAK agar saat pelaksanaan akreditasi nanti seluruh dokumen yang dibutuhkan sudah siap

untuk melakukan kegiatan ini adalah 96 menit dalam waktu 1 (satu) tahun, sehingga didapat standar kelonggarannya adalah 0,001.

untuk dilakukan pengecekan oleh Surveyor dari Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS). Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 1 menit dengan total frekuensi dalam 1 (satu) tahun adalah 52 kali, maka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 520 menit dalam waktu 1 (satu) tahun, sehingga didapat standar kelonggarannya adalah 0,005.

5. Membuat Regulasi

Kegiatan membuat regulasi bukan merupakan kegiatan yang termasuk di dalam uraian tugas pokok pegawai unit sekretariat, sehingga tidak setiap hari kegiatan ini dilakukan. Pembuatan regulasi yang dilakukan oleh unit sekretariat adalah hanya berupa Surat Keputusan (SK) Direktur Utama Rumah Sakit X saja, sementara untuk regulasi lainnya seperti Standar Prosedur Operasional (SPO), Pedoman Pelayan, dan Pedoman Pengorganisasian merupakan kewajiban masing-masing unit terkait. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 39 menit 33 detik dengan total frekuensi dalam 1 (satu) tahun adalah 12 kali, maka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan ini adalah 471 menit 96 detik dalam waktu 1 (satu) tahun, sehingga didapat standar kelonggarannya adalah 0,005.

6. Menemui direktur dan wakil direktur medis

Tabel 7. Standar Kelonggaran Pegawai Unit Sekretariat

No	Deskripsi Kegiatan	Rata-rata Waktu Perkegiatan (Menit)	Frekuensi Dalam 1 Tahun	Jumlah Waktu Perkegiatan dalam 1 Tahun (Menit)	Standar Kelonggaran
1	Alih Tugas Dengan Sekretaris Direktur	67.50	52.00	3510.00	0.033
2	Membarikan Panduan Penggunaan SISMADAK	8.00	12.00	96.00	0.001
3	Melakukan Revisi Regulasi	36.97	52.00	1922.44	0.018
4	Mengunggah Dokumen Ke SISMADAK	1.00	52.00	520.00	0.005
5	Membuat Regulasi	39.33	12.00	471.96	0.004
6	Menemui Direktur Utama	45	104	4680.00	0.044
7	Menemui Wakil Direktur Medis	29	104	3016	0.028
TOTAL STANDAR KELONGGARAN					0.132

Berdasarkan table 7 dapat dilihat bahwa perhitungan terhadap standar kelonggaran Pegawai Unit

Sekretariat Rumah Sakit X menghasilkan total 0.132 dari 7 kegiatan tambahan yang dikerjakan:

1. Kebutuhan Tenaga Kerja

Menghitung kebutuhan tenaga kerja yang ideal dapat dilakukan dengan menggunakan data tambahan, di antaranya:

- a. Standar Beban Kerja (SBK)
Standar beban kerja adalah volume atau

Standar Beban Kerja (SBK) Standar beban kerja adalah volume atau kuantitas beban kerja selama 1 (satu) tahun per kategori Sumber Daya Manusia (SDM). Yang dapat diketahui dengan menggunakan rumus:

$$SBK = \frac{\text{Waktu Kerja Tersedia dalam 1 Tahun (menit)}}{\text{Rata – rata Waktu Perkegiatan Produktif}}$$

- b. Kuantitas Kegiatan Pokok (KKP)
Kuantitas kegiatan pokok adalah banyaknya standar beban kerja yang dikerjakan dalam hari kerja tersedia 1

kuantitas beban kerja selama 1 (satu) tahun perkategori Sumber Daya Manusia (SDM). Yang dapat diketahui dengan menggunakan rumus:

$$KKP = SBK \times \text{Hari Kerja Tersedia (1 Tahun) tahun. Yang dapat diketahui dengan menggunakan rumus:}$$

- c. Kebutuhan sumber daya manusia perkegiatan.
Kebutuhan SDM Perkegiatan adalah merupakan perhitungan kebutuhan tenaga kerja untuk setiap kegiatan pokok yang dilakukan. Yang dapat diketahui dengan menggunakan rumus:

$$\text{Kebutuhan SDM Perkegiatan} = \frac{\text{Standar Beban Kerja}}{\text{Kuantitas Kegiatan Pokok}}$$

Tabel 8. Kebutuhan Tenaga Kerja Unit Sekretariat (1)

No	Deskripsi Kegiatan	Rata-rata Waktu Perkegiatan (menit)	SBK	KKP	Kebutuhan SDM Perkegiatan
1	Mempersiapkan Pekerjaan	18.00	5973.33	4320.00	0.72
2	Menerima Panggilan Telepon	1.85	58118.92	444.00	0.01
3	Menerima Tamu	8.00	13440.00	1920.00	0.14
4	Mencari Dokumen	10.33	10408.52	2479.20	0.24
5	Mempersiapkan Dokumen	16.11	6674.12	3866.40	0.58
6	Melakukan Pengelolaan Surat Keluar	5.00	21504.00	1200.00	0.06
7	Melakukan Pengelolaan Surat Masuk	22.00	4887.27	5280.00	1.08
8	Menghubungi Kurir	2.00	53760.00	480.00	0.01
9	Memberikan Pengarahan Kepada Kurir	2.50	43008.00	600.00	0.01
10	Mengecek Kelengkapan Dokumen	7.75	13873.55	1860.00	0.13
11	Mencetak Dokumen	9.60	11200.00	2304.00	0.21
12	Melakukan Pengelolaan Arsip	5.50	19549.09	1320.00	0.07
13	Melakukan Operan Tugas Dengan Pegawai Lain	3.00	35840.00	720.00	0.02
14	Mengirim Dokumen Via Surat Elektronik	2.50	43008.00	600.00	0.01
TOTAL KEBUTUHAN SDM PERKEGIATAN				3.290	

Tabel 9. Kebutuhan Tenaga Kerja Unit Sekretariat (2)

No	Deskripsi Kegiatan	Rata-rata Waktu Perkegiatan (menit)	Frekuensi Kegiatan (1 Tahun)	Jumlah Waktu Perkegiatan 1 Tahun (menit)	SK
1	Alih Tugas Dengan Sekretaris Direktur	67.5	52	3510	0.033
2	Memberikan Panduan Penggunaan SISMAADAK	8	12	96	0.001
3	Melakukan Revisi Regulasi	36.97	52	1922.44	0.018
4	Mengunggah Dokumen Ke SISMAADAK	10	52	520	0.005
5	Membuat Regulasi	39.33	12	471.96	0.004
6	Menemui Direktur Utama	45	104	4680	0.044
7	Menemui Wakil Direktur Medis	29	104	3016	0.028
TOTAL STANDAR KELONGGARAN					0.133

Setelah melakukan perhitungan setiap data tambahan yang dibutuhkan pada tabel 8 dan tabel 9, kemudian dilakukan perhitungan khusus untuk menentukan jumlah Kebutuhan Tenaga Kerja Unit Sekretariat Rumah Sakit X dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} &\text{Kebutuhan Tenaga Kerja} \\ &= \text{Total SBK} + \text{Total SK} \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan hasil 3.422 dan dilakukan pembulatan menjadi 3. Itu artinya Unit Sekretariat Rumah Sakit X seharusnya membutuhkan 3 orang pegawai dari jumlah pegawai yang ada saat ini 2 orang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi dan perhitungan dengan menggunakan metode *time and motion study* dapat disimpulkan bahwa:

- Jumlah kebutuhan Pegawai unit Sekretariat di Rumah Sakit X yang optimal adalah 3 pegawai dari 2 pegawai yang sebelumnya sudah ada.
- Waktu kerja tersedia pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X adalah 107 menit 520 detik dalam kurun waktu 1 tahun.
- Dari seluruh kegiatan yang dilakukan selama observasi berlangsung, kegiatan produktif merupakan kegiatan yang dilakukan paling banyak oleh pegawai Unit Sekretariat Rumah Sakit X, yaitu sebanyak 2249 menit atau 37 jam 48 menit selama 4 hari observasi dilakukan, atau 87% waktu yang digunakan selama bekerja digunakan untuk melakukan kegiatan produktif. Sisanya adalah 11% untuk kegiatan pribadi dan 2% untuk kegiatan tidak produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Tenaga dengan Metode Workload Indicator Staffing Need (WISN) di Bagian Pemasaran Sub Unit Jaminan Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia; 2014)
- Anastaulia Y. (2017) *Analisis Kebutuhan Tenaga Perawat Dengan Metode Workload Indicator Staffing Needs (WISN) di Unit Rawat Inap RS MASMITRA Tahun 2016*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia
- Chattopadhyay et all. (2012). *A Time Emotion Study in the Immunization Clinic of Tertiary Care Hospital of Kolkata, West Bengal*. Indian Journal Community medicine/Vol 37/Issue1/January/2012
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (2010) No. 340/MENKES/PER/III/2010
- Krisna M. (2012) *Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Tenaga di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Lampung*.
- Kepmenkes. (2009) *Undang-Undang Kesehatan Nomor 36*. Jakarta

-
- Ilyas Y. (2013) *Perencanaan SDM Rumah Sakit*. Depok: Fakultas Kesehatan Universitas Indonesia
- Muchtar, Chairunisa Y, dan Qamariah I. (2017) *Dasar-Dasar Kesekretariatan*. Medan: USU press;
- Prihandini FA. (2012) *Analisis Perhitungan Kebutuhan Tenaga Perawat di Ruang Rawat Inap Cattleya B RSUD Bhakti Yudha*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia
- Qureshi, M, Iftikhar, M, Abbas, S, Hassan, U, Khan, K, Zaman, K. *Relationship Between Job Stress, Workload, Environment, and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know*. *World Applied Sciences Journal*. 2013;23 (6): 764-770
- Supriyanto S, Ernawati. (2010). *Pemasaran Industri Jasa Kesehatan*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Wursanto, Ignatius. (2006) *Kompetensi Sekretaris*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sijabat TY.(2018). *Peran dan Tanggung Jawab Sekretaris Dalam Mengatur Tugas Pimpinan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara (BAPPEDASU)*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Suwanto, Priansa D. (2011) *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta;
- Sari DA. (2014). *Analisis Beban Kerja Dan Kebutuhan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Bogor*. Bogor: Institut Pertanian Bogor



Jurnal Administrasi Bisnis *Terapan*

Volume 2 Nomor 1, Juli – Desember 2019

P-ISSN : 2622-1772

E- ISSN 2621-5993
