

BAGAIMANA HUBUNGAN PERASAAN LELAH KERJA PADA KINERJA KARYAWAN PT BARITO GALANGAN NUSANTARA

(HOW IS THE RELATIONSHIP BETWEEN FEELING OF WORK FATIGUE AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BARITO GALANGAN NUSANTARA)

Ilham Hidayat¹. Kumara Efrianti². Lamsah³

^{1,2,3}Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

EMail : iham.hdyt04@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beban kerja, kelelahan kerja, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT Barito Galangan Nusantara. Beban kerja di perusahaan ini memiliki karakteristik kompleks yang tidak hanya mencakup kuantitas pekerjaan tetapi juga tingkat kesulitan teknis, ketepatan tenggat waktu proyek, dan kondisi lingkungan yang menantang seperti cuaca buruk di sekitar wilayah Sungai Barito. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan yang mewakili berbagai jenjang jabatan, termasuk manajer, HRD, supervisor operasional, dan operator lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dan distribusi tugas yang tidak merata, terutama kepada karyawan yang berpengalaman dan terspesialisasi, berkontribusi signifikan terhadap kelelahan kerja yang berkepanjangan. Sistem panggilan dan panggilan darurat yang sering memperburuk kondisi tersebut, yang berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Meskipun perusahaan telah menerapkan beberapa mekanisme, termasuk sistem peringatan dini dan evaluasi beban kerja berkala, tantangan dalam redistribusi beban kerja tetap ada, terutama ketika menghadapi pesanan mendadak dan kebutuhan lembur yang intensif. Penelitian ini menekankan pentingnya manajemen beban kerja yang efektif untuk meminimalkan kelelahan kerja dan mempertahankan kinerja karyawan. Selain itu, peran aktif departemen SDM dalam memantau kondisi karyawan dan mengambil tindakan antisipatif sangat penting untuk meningkatkan efektivitas operasional dan kesejahteraan pekerja di industri galangan kapal.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kelelahan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyse workload, work fatigue, and their impact on employee performance at PT Barito Galangan Nusantara. The workload at this company has a complex characteristic that includes not only the quantity of work but also the technical difficulty level, project deadline accuracy, and challenging environmental conditions such as harsh weather around the Barito River area. The research method used is qualitative descriptive with data collected through in-depth interviews with informants representing various job levels, including managers, HRD, operational supervisors, and field operators. The results show that the high workload and uneven distribution of tasks, especially to experienced and specialized employees, significantly contribute to prolonged work fatigue. The on-call system and frequent emergency calls exacerbate the condition, potentially lowering employee performance. Although the company has implemented several mechanisms, including an early warning system and periodic workload evaluations, challenges in workload redistribution remain, particularly when facing sudden orders and intensive overtime needs. This study emphasizes the importance of effective workload management to minimize work fatigue and maintain employee performance. Additionally, the active role of the HR department in monitoring employee conditions and taking anticipatory actions is crucial to improving operational effectiveness and worker well-being in the shipyard industry.

Keywords: Workload, Work Fatigue, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena karyawan berperan langsung dalam menjalankan proses bisnis yang bertujuan untuk mencapai sasaran perusahaan secara maksimal. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu fokus pada peningkatan kompetensi, memperkuat budaya organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Jati et al, 2024). Pentingnya sumber daya manusia sebagai aset utama dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena peran karyawan sangat vital dalam menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Almaududi et al. (2021), kinerja karyawan merupakan hasil dari tindakan yang dilakukan oleh individu dalam menjalankan tugasnya, yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, serta tingkat usaha yang diberikan sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja ini menjadi indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah dirancang. Menurut Mandasari (2015), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat usaha dan komitmen yang diberikan, serta dukungan dari organisasi seperti pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, dan motivasi. Faktor-faktor tersebut telah menjadi dasar utama dalam teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Selain faktor kemampuan dan usaha, beban kerja dan stres di tempat kerja turut menjadi faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja didefinisikan sebagai sejumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Ketika beban kerja terlalu tinggi dan tidak seimbang dengan kapasitas kemampuan karyawan, hal ini dapat menyebabkan stres kerja yang tinggi, kelelahan, dan akhirnya menurunkan produktivitas serta kualitas kerja. Menurut Arfani dan Luturlean (2018), beban kerja secara kuantitatif diukur melalui waktu penyelesaian tugas, sementara secara kualitatif dapat menimbulkan tekanan mental yang menyebabkan stres dan kelelahan. Williams dan Cooper (dalam Cooper, 2013) menyatakan bahwa stres di tempat kerja adalah hal umum dalam kehidupan modern dan menjadi faktor pemicu kelelahan yang berdampak pada kualitas dan efektivitas kerja. Williams dan Cooper menekankan bahwa stres kerja akibat tekanan lingkungan dapat mengurangi efisiensi dan memicu penurunan kinerja secara keseluruhan.

Kelelahan kerja sendiri sering diartikan sebagai kondisi fisik dan mental yang dialami karyawan akibat beban kerja yang berlebihan, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, atau ketidakjelasan peran. Menurut teori stres kerja yang dikembangkan oleh Lazarus dan Folkman, stres merupakan respons psikologis terhadap tekanan eksternal yang dianggap mengancam keseimbangan fisiologis atau psikologis seseorang. Jika stres tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan kelelahan yang berkepanjangan dan menurunkan motivasi serta produktivitas karyawan. Kompensasi terhadap kelelahan ini tidak hanya berdampak pada individu, namun juga akan mempengaruhi kinerja organisasi

secara keseluruhan karena karyawan yang kelelahan cenderung mengalami penurunan kreativitas, kesalahan lebih sering terjadi, dan tingkat kehadiran yang menurun.

Selain itu, hubungan langsung antara kelelahan dan kinerja juga didukung oleh teori motivasi dan produktivitas yang menyatakan bahwa keseimbangan antara beban kerja dan kemampuan individu sangat penting dalam menjaga efisiensi dan efektivitas kerja. Teori ini menegaskan bahwa jika beban kerja terlalu berat, maka produktivitas akan menurun karena kelelahan dan stres yang dialami karyawan. Conversely, jika beban kerja terlalu ringan, hal tersebut juga dapat menyebabkan kebosanan dan penurunan motivasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memperhatikan pengelolaan beban kerja secara proporsional agar karyawan tetap termotivasi dan produktif. Pengaruh kelelahan terhadap kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor organisasi, lingkungan kerja, serta kebijakan manajerial yang mendukung atau sebaliknya. Pengelolaan stres dan kelelahan melalui pendekatan psikologis dan organisasi menjadi penting untuk memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa mengalami kelelahan berkepanjangan.

Pengaruh kelelahan terhadap kinerja karyawan ini juga selaras dengan teori hubungan kerja yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja dan karakteristik individu saling berinteraksi dan mempengaruhi hasil kerja. Menurut teori ini, faktor lingkungan seperti beban kerja, suasana kerja, dan dukungan sosial dari rekan kerja serta atasan, berperan besar dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Jika lingkungan kerja mendukung dan mendorong karyawan untuk mengatasi beban kerja secara sehat, maka tingkat kelelahan dapat diminimalisir sehingga kinerja tetap optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat meningkatkan risiko stres dan kelelahan, yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas dan efisiensi kerja. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola beban kerja secara adil dan proporsional dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, agar mereka tetap termotivasi dan berkinerja tinggi. Dengan ini juga bermaksud untuk meneliti bagaimana pengaruh kelelahan kerja terhadap kinerja karyawan dan tindakan apa yang diambil oleh organisasi untuk mengelola perasaan tersebut guna meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan faktor-faktor ini menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia yang modern. Strategi yang diusulkan tidak hanya meliputi pengaturan beban kerja yang efisien tetapi juga upaya untuk mengurangi tingkat stres dan kelelahan melalui berbagai pendekatan psikologis seperti pelatihan manajemen stres, penciptaan lingkungan kerja yang sehat, serta memperkuat dukungan sosial. Dengan demikian, pengelolaan kelelahan kerja secara efektif akan mendukung tercapainya kinerja optimal yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan meminimalkan risiko penurunan produktivitas yang disebabkan oleh kelelahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Secara komprehensif mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) dan peranannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut Sunarmintyastuti dan Suprpto (2019), sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi karena meliputi kemampuan fisik dan pikiran karyawan. Kualitas SDM yang optimal akan berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara efektif menjadi aspek penting dalam mencapai efektivitas organisasi.

Selanjutnya, dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen SDM, proses staffing atau keanggotaan menjadi fundamental karena mengatur perencanaan, seleksi, dan penarikan tenaga kerja yang tepat sesuai kebutuhan organisasi (Mathis & Jackson, 2021). Kesesuaian antara kompetensi karyawan dan posisi yang ditempati, dikenal sebagai person-job fit, memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Kristanto, 2014). Ketika karyawan ditempatkan sesuai kompetensinya, mereka akan lebih memiliki motivasi tinggi dan mampu menunjukkan kinerja optimal. Evaluasi kerja juga berperan penting, karena melalui proses penilaian yang objektif dan sistematis, organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Robbins (2018) menegaskan bahwa evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, meningkatkan kompetensi, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

Selain itu, faktor kompensasi atau penghargaan finansial dan non-finansial turut berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Mathis & Jackson (2021) menyatakan bahwa pemberian gaji, bonus, insentif, dan fasilitas lain dapat meningkatkan motivasi kerja, yang secara empiris berkorelasi positif terhadap peningkatan kinerja (Suryana, 2019). Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, serta berkomitmen terhadap organisasi.

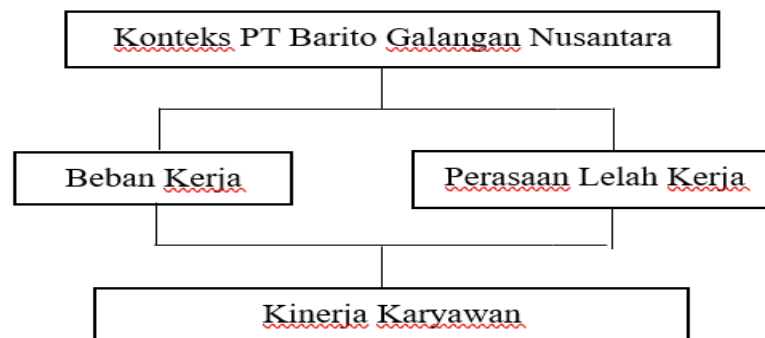
Dalam konteks hubungan antar variabel, beban kerja menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja yang seimbang dan sesuai kapasitas mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sementara beban berlebih atau kekurangan akan menurunkan kinerja (Gobel et al., 2023). Evaluasi kerja berfungsi sebagai mediator yang membantu mengelola beban dan memaksimalkan potensi karyawan, sehingga hal ini secara tidak langsung memengaruhi kinerja. Reward atau penghargaan sebagai bagian dari sistem kompensasi akan memotivasi karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka. Secara keseluruhan, pengelolaan SDM yang meliputi fungsi staffing, evaluasi kerja, dan kompensasi yang tepat akan memperkuat hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, melalui upaya pengembangan dan pengelolaan SDM secara optimal, hubungan positif tersebut dapat terwujud, sehingga organisasi dapat mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian kualitatif, yang berupaya memahami fenomena secara mendalam dalam konteks aslinya. Dengan berlokasi di PT Barito Galangan Nusantara yang beralamat di Desa Tinggiran II Luar, Kecamatan Tamban, Kabupaten Barito Kuala. Teknik pengumpulan data dalam

penelitian kualitatif ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian kualitatif ini akan dipilih secara purposif untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan beragam mengenai rasa lelah kerja dan kinerja karyawan di PT Barito Galangan Nusantara. Pihak pertama yang menjadi informan kunci adalah Manajer atau Asisten Manajer. Yang ke dua Staf HR. Dan terakhir supervisor lapangan. Trianggulasi Sumber Data.

KERANGKA PIKIR



Kerangka pikir penelitian ini menggambarkan hubungan konseptual yang diteliti spesifik di dalam objek PT Barito Galangan Nusantara. Diagram kerangka pikir memvisualisasikan bagaimana konsep beban kerja dan perasaan lelah kerja berinteraksi dan menjadi fokus studi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Dalam pendekatan kualitatif deskriptif, kerangka ini berfungsi sebagai peta jalan (*roadmap*) yang menunjukkan elemen-elemen kunci yang akan didalami dan dijelaskan secara komprehensif berdasarkan data empiris.

Beban kerja dan perasaan lelah kerja diposisikan sebagai praktik manajerial yang secara langsung relevan dengan kinerja karyawan. Panah-panah yang menghubungkan konsep-konsep ini dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa karyawan adalah subjek yang mengalami implementasi beban kerja yang menyebabkan timbulnya perasaan lelah kerja. Karyawan bukan hanya objek pasif, melainkan agen aktif yang persepsi dan pengalamannya terhadap praktik-praktik ini menjadi inti dari apa yang akan dieksplorasi dalam penelitian (Desmala Dewi, 2016 : 79).

Konteks "PT Barito Galangan Nusantara" membingkai seluruh interaksi antara konsep. Dinamika operasional usaha galangan harian, budaya organisasi, serta karakteristik spesifik karyawan di lokasi ini adalah latar belakang dimana beban kerja dan perasaan lelah kerja berlangsung dan dimaknai (Waloyo, 2020 : 73). Kerangka pikir ini menekankan bahwa pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti harus selalu ditempatkan dan dianalisis dalam konteks organisasional yang unik ini. Dengan demikian, kerangka pikir ini menjadi panduan untuk menyusun pertanyaan wawancara, fokus observasi, dan arah analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian di PT Barito Galangan Nusantara menggambarkan kondisi beban kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan melalui wawancara mendalam dengan empat informan dari berbagai posisi strategis. Asisten Manajer, Bapak Rojakoh, memaparkan bahwa beban kerja di industri galangan kapal tidak hanya mengacu pada jam kerja atau target produksi, tetapi juga melibatkan kompleksitas teknis, koordinasi lintas divisi, tekanan deadline, dan kondisi alam yang sulit seperti cuaca ekstrem di Sungai Barito. Produksi kapal yang bertahap menuntut alokasi kerja yang tepat dan kolaborasi intensif antardivisi seperti welding, fitting, hingga finishing.

Dari sisi Human Resources Department (HRD), Mbak Ayu menekankan pentingnya sistem deteksi dini untuk mencegah dampak kelelahan kerja. Ia menerapkan sistem early warning agar supervisor melaporkan karyawan yang menunjukkan gejala drop performance atau keluhan kelelahan. Selanjutnya dilakukan sesi konsultasi one-on-one dan koordinasi antar manajer untuk redistribusi beban kerja. Meskipun ada mekanisme manajemen, Ayu mengakui bahwa pembagian kerja belum sepenuhnya adil, terutama pada musim order tinggi antara Maret-Juni dan September-November di mana divisi seperti welding dan hull construction mengalami overload.

Supervisor operasional, Mas Wahid, menggambarkan beban kerja yang bersifat multi-layer. Ia menghadapi tekanan dari atas berupa target dan efisiensi biaya, sementara di sisi lain menerima keluhan dari bawah terkait kondisi kerja, lembur, dan masalah interpersonal. Perannya sebagai penghubung antara pekerja dan manajemen membuatnya terjebak dalam kondisi kerja yang sarat tekanan psikologis. Ia melihat langsung ketimpangan kerja antar divisi dan dampaknya terhadap kelelahan serta menurunnya motivasi karyawan.

Sementara itu, operator lapangan seperti Pak Karim mengalami beban fisik yang berat dan risiko tinggi. Ia terlibat dalam proses docking yang menuntut pengawasan intensif dan respon cepat terhadap masalah teknis di bawah tekanan tinggi. Kondisi seperti hujan licin dan panggilan kerja tengah malam menjadi rutinitas yang menyebabkan kelelahan berkelanjutan, baik secara fisik maupun mental. Ketidakmerataan tugas yang berat membuatnya dan rekan senior lain menanggung beban yang tidak proporsional.

Terkait sistem pembagian kerja, perusahaan mengadopsi prinsip spesialisasi dan efisiensi. Pekerja berpengalaman diberi tugas kritis demi menjaga kualitas dan keselamatan. Program pendukung seperti pelatihan, makanan bergizi, alat pelindung diri, serta evaluasi bulanan turut dijalankan. Namun, tantangan tetap muncul ketika beban kerja tidak terbagi merata, di mana divisi tertentu mengalami overload dan yang lain underutilized. Redistribusi dan penambahan tenaga kontrak sudah diusahakan, tetapi sering terhambat oleh order mendadak yang menimbulkan kebutuhan lembur tak terduga.

Hubungan antara beban kerja dan kelelahan sangat jelas. Karyawan yang menghadapi beban berat mengaku kelelahan fisik dan mental, merasa stres, kurang termotivasi, dan menghadapi tekanan lingkungan kerja yang tidak

bersahabat. Kelelahan jangka panjang berdampak langsung pada performa kerja, menurunkan konsentrasi, meningkatkan risiko kesalahan, dan memperbesar potensi kecelakaan kerja. Hal ini memengaruhi kelancaran produksi dan reputasi perusahaan di mata klien.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan telah menerapkan kebijakan manajemen seperti sistem shift tetap agar menghindari sistem on-call yang melelahkan, evaluasi beban kerja bulanan, serta penyediaan fasilitas pendukung seperti makanan dan perlindungan kerja. Bonus tahunan juga diberikan sebagai upaya menjaga semangat kerja. Namun implementasi kebijakan tidak lepas dari hambatan, seperti terbatasnya sumber daya manusia dan ketidakpastian order dari klien. Kondisi ini membuat beban kerja tidak dapat dihindari, bahkan memperberat kondisi operasional.

Secara keseluruhan, meskipun PT Barito Galangan Nusantara telah menjalankan berbagai strategi untuk menjaga keseimbangan beban kerja dan kesejahteraan karyawan, tantangan mendasar seperti distribusi yang belum adil dan dinamika proyek yang tidak terduga terus menjadi isu sentral yang memerlukan penanganan berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Pemahaman Beban Kerja dan Perasaan Lelah Kerja di PT Barito Galangan Nusantara

A. Prespektif Manajer/Asistem Manajer

Menurut Bapak Rojakoh, beban kerja di galangan kapal sangat kompleks, melibatkan teknis tinggi, koordinasi lintas divisi, dan tantangan lingkungan. Evaluasi bulanan dilakukan untuk mengidentifikasi divisi overload, disusul redistribusi atau tambahan tenaga kontrak. Namun, implementasi tidak selalu optimal, terutama saat menerima pesanan mendadak dari klien yang memaksa lembur. Ia menekankan pentingnya perhatian manajemen terhadap dampak kelelahan kerja, karena dapat memengaruhi performa. Meskipun langkah penanganan sudah ada, perbaikan sistem dan peningkatan efisiensi sangat dibutuhkan agar pembagian kerja lebih berimbang dan tidak memberatkan.

B. Prespektif HRD

Mbak Ayu menyoroti ketimpangan beban kerja antar divisi. Divisi welding dan hull construction sering overload saat peak season, sementara engineering dan quality control kurang dimanfaatkan. Hal ini menimbulkan kelelahan kerja dan ketidakpuasan. Sebagai mitigasi, HRD membuat sistem early warning berbasis laporan supervisor untuk memantau karyawan yang kelelahan, dilanjutkan sesi one-on-one dan redistribusi tugas. Selain itu, motivasi seperti pengingat bonus tahunan digunakan untuk menjaga semangat kerja. Meski sistem sudah berjalan, tantangan struktur kerja dan fluktuasi permintaan masih perlu diantisipasi melalui koordinasi lintas divisi yang lebih efektif.

C. Prespektif Supervisor Operasional

Mas Wahid menjelaskan beban kerja sebagai supervisor bersifat multi-layer, mencakup target produktivitas, pencapaian deadline, kualitas, dan koordinasi lintas divisi. Ia merasakan tekanan dari manajemen dan keluhan bawahan, ibarat posisi "sandwich" di tengah tuntutan atas dan bawah. Kelelahan kerja dirasakannya intens, terutama saat peak season, bekerja hingga 12–14 jam dan masuk di akhir pekan. Stres mental akibat kecelakaan kerja atau penolakan kualitas membuat beban semakin berat. Ia menekankan perlunya sistem kerja yang lebih terstruktur agar kelelahan fisik dan mental bisa diminimalkan.

D. Prespektif Karyawan

Pak Karim menggambarkan kelelahan kerja yang nyata dan ekstrem sebagai operator docking. Ia bersama satu operator senior sering menangani tugas paling berat dan kritis, dengan kondisi kerja yang menantang—termasuk musim hujan, berdiri lama, hingga emergency call malam hari. Kelelahan fisik dan mental jadi rutinitas, membuatnya berharap pada perubahan sistem kerja. Ia mengusulkan penghapusan on-call 24 jam, penerapan shift tetap, dan kompensasi layak bagi pekerja yang menghadapi beban tinggi. Motivasi tambahan selain bonus tahunan dianggap penting untuk menjaga semangat di tengah tekanan kerja yang konsisten tinggi.

Sistem Pembagian Beban Kerja dan Pengelolaan Perasaan Lelah Kerja

Sub bab ini membahas bagaimana system pembagian beban kerja di PT Barito Galangan Nusantara dijalankan serta upata pengelolaan kelelahan kerja yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pengalaman dan pandangan para narasumber.

A. Manajemen menerapkan sistem pembagian kerja yang cukup terstruktur dan berbasis spesialisasi sesuai dengan karakter industri galangan kapal. Pembagian ini dilakukan antara divisi-divisi utama yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda. Seperti Divisi *Hull*, *Construction*, *Engine* dan *Machinery*, *Electrical*, dan *Finishing*. Tujuan Utama dari pembagian ini adalah agar tiap divisi dapat fokus pada bidangnya masing-masing sehingga efisiensi dan kualitas kerja dapat maksimal. Sekaligus meminimalisir beban tidak merata.

"Sistem pembagian beban kerja di perusahaan kami cukup terstruktur, mengikuti sifat industri galangan kapal yang membutuhkan spesialisasi tinggi. ada divisi Hull Construction untuk pembangunan badan kapal, divisi Engine & Machinery untuk instalasi mesin dan sistem propulsi, divisi Electrical untuk sistem kelistrikan kapal, dan divisi Finishing untuk pengecatan dan interior. kami kategorikan menjadi skilled worker seperti welder bersertifikat dan fitter berpengalaman, semi-skilled untuk operator alat berat dan helper, serta unskilled untuk pekerjaan umum seperti cleaning dan material handling. Dan ada tim pre-construction untuk persiapan material dan gambar kerja, production team untuk eksekusi pembangunan, dan quality control untuk inspeksi akhir. Tujuan utama pembagian ini adalah efisiensi dan keselamatan kerja."

Namun demikian, manajemen mengakui adanya ketimpangan beban kerja terutama saat order mendadak muncul yang mengharuskan lembur secara intensif sehingga beban kerja karyawan menjadi lebih berat dari biasanya. Langkah evaluasi bulanna dilakukan untuk mengidentifikasi divisi yang overload untuk kemudian melakukan redistribusi kerja atau penambahan tenaga kontrak sementara, walau implementasi belum optimal.

"Ini yang menjadi tantangan terbesar saya sebagai asisten manajer, terutama dalam hal monitoring dan evaluasi. Pertama, ada sistem daily briefing setiap pagi jam 8. Di sini saya dan kepala divisi review workload masing-masing tim, lihat siapa yang overload, siapa yang masih bisa tambah kerjaan. Kalau ada ketimpangan, kita redistribute di hari itu juga. Kedua, kami pakai sistem pencatatan jam kerja yang lebih detail. Setiap karyawan wajib catat berapa lama mengerjakan task tertentu. Dari data ini, kita bisa lihat pola - apakah ada divisi yang konsisten overtime atau ada yang underutilized."

B. Upaya HRD dalam Mengelola Beban Kerja dan Kelelahan

HRD, melalui Mbak Ayu, berperan penting dalam memantau kondisi karyawan dan mendeteksi dini tanda-tanda kelelahan kerja lewat sistem early warning. Jik ada karyawan yang menunjukkan penurunan performa atau sering mengeluh kelelahan, HRD langsung melakukan pendekatan personal untuk mendengarkan keluhan dan mencari solusi termasuk melakukan koordinasi dengan manajer operasional untuk redistribusi beban kerja.

"saya sudah buat sistem early warning. Jadi supervisor wajib lapor ke saya kalau ada karyawan yang mulai terlihat drop performanya atau sering complain lelah. Saya langsung panggil untuk one-on-one session, dengarkan keluhan mereka, dan cari solusi bersama. Selain itu saya sering komunikasi dengan manajer operasional untuk redistribusi workload. Kalau ada divisi yang overload. Serta memberikan semangat dan motivasi seperti mengingatkan kepada karyawan bahwa kita ada bonus tahunan agar karyawan tetap terpacu utnuk menjaga kinerjanya."

Selian itu HRD juga menggunakan motivasi berupa bonus tahunan untuk menjaga semanagat kerja di Tengah beban kerja yang berat, meskipun HRD menyadari bahwa hal ini perlu ditambah dengan system kompensasi dan motivasi lain agar lebih efektif.

"Ada beberapa tindakan yang sedang berjalan yaitu ada pemeriksaan kesehatan rutin setiap 3 bulan, terutama untuk karyawan yang sering terpapar welding fumes dan bekerja di posisi sulit. Kami juga sediakan suplemen vitamin untuk karyawan produksi. Selain itu dengan adanya bonus tahunan diharapkan para karyawan tetap semangat ditengah beban kerja yang padat."

C. Persepsi Karyawan Terhadap Sistem Pemabagian Beban Kerja dan Pengelolaan Kelelahan

Pandangan karyawan seperti Pak Karim menunjukkan bahwa pembagian beban kerja belum sepenuhnya adil atau merata. Penempatan karyawan berpengalaman pada job-job kritisal menyebabkan sejumlah orang menanggung beban lebih berat sehingga menimbulkan kelelahan yang

signifikan. System *on call* 24 jam dan frekuensi *emergency call* yang tinggi memberikan tekanan tambahan yang kurang diakomodasi dalam system kompensasi saat ini.

"Belum lagi kalau musim hujan, licin dan bahaya, tapi tetep harus kerja. Yang bikin tambah capek, kalau ada *emergency call* tengah malam. Badan belum recovery dari kerja siang, eh udah dipanggil lagi. Kadang dalam seminggu bisa 3-4 kali *emergency call*."

Karyawan juga mengharapkan adanya pengaturan shift kerja yang lebih terstruktur serta adanya kompensasi tambahan jika harus bekerja di luar jam shift, sehingga beban kerja dapat lebih termanajemen dengan baik tanpa mengorbankan Kesehatan dan produktivitas karyawan.

Pengaruh Beban Kerja dan Perasaan Lelah Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan di sub-bab ini menyimpulkan bagaimana beban kerja dan kelelahab kerja berdampak pada performa dan kinerja karyawan di PT Barito Galangan Nusantara.

A. Kontribusi Beban Kerja terhadap Kelelahan dan Kinerja Menurut Manajemen

Beban kerja yang tinggi dan tidak terkelola dengan baik diakui oleh manajemen berpotensi menyebabkan kelelahan kerja yang dapat menurunkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Beban kerja yang kompleks dan menuntut ketepatan waktu, serta kebutuhan koordinasi lintas divisi menjadikan tugas manajemen juga semakin berat dalam menjaga agar kinerja seluruh tim tetap optimal.

"Di industri galangan kapal, beban kerja lebih kompleks - mencakup tingkat kesulitan teknis pekerjaan, deadline proyek yang ketat, kondisi cuaca yang tidak menentu di area sungai Barito, dan koordinasi antar berbagai divisi mulai dari welding, fitting, hingga finishing. Yang saya amati, beban kerja memang sangat berpengaruh terhadap kelelahan kerja karyawan kami. Ketika ada proyek besar seperti pembangunan kapal tongkang atau perbaikan kapal berukuran besar, tim harus bekerja dalam shift yang panjang, kadang 10-12 jam sehari. Belum lagi tekanan untuk memenuhi standar kualitas yang tinggi karena menyangkut keselamatan pelayaran. Kelelahan fisik dan mental ini sering saya lihat pada karyawan, terutama di divisi produksi. Mereka sering mengeluh pegal-pegal, susah tidur, bahkan ada yang sempat sakit karena *overwork*."

B. Dampak Langsung Kelelahan Kerja bagi Karyawan dan Supervisor

Karyawan seperti Pak Karim mengalami lelah kerja fisik dan mental yang sangat mengganggu, bahkan sampai mengorbankan waktu istirahat karena panggilan *emergency* diluar jadwal. Kondisi ini menimbulkan potensi berkurangnya konsentrasi, risiko keselamatan, dan degradasi kualittas kerja jika tidak mendapat penanganan yang tepat.

"Perasaan lelah kerja? Wah, ini udah jadi teman setia saya setiap hari! Bayangin aja, berdiri berjam-jam ngawasi proses docking, teriak-teriak kasih instruksi dengan suara keras, belum lagi kalau ada masalah teknis harus troubleshooting sambil under pressure. Belum lagi kalau musim hujan, licin dan bahaya, tapi tetep harus kerja. Yang bikin tambah capek, kalau ada emergency call tengah malam. Badan belum recovery dari kerja siang, eh udah dipanggil lagi. Kadang dalam seminggu bisa 3-4 kali emergency call."

Supervisor operasional Mas Wahid pun merasakan tekanan tinggi berlapis-lapis akibat beban kerja pengawasan dan pengelolaan tim yang besar. Hal ini berpotensi menimbulkan stress dan kelelahan psikologis yang dapat menurunkan kualitas kepemimpinan dan performa timnya.

"Perasaan lelah kerja? Jelas ada! Terutama kalau musim peak kayak sekarang ini. Saya bisa standby 12-14 jam sehari, kadang weekend juga masuk kalau ada urgent issue. Belum lagi stress mental - kalau ada accident di area saya, atau kualitas kerja reject, saya yang pertama kali diminta tanggung jawab."

C. Strategi Mengatasi Kelelahan Kerja untuk Menjaga Kinerja

Berbagai upaya disarankan oleh narasumber untuk mencegah dan mengurangi dampak kelelahan terhadap kinerja. Termasuk di antaranya adalah sistem shift kerja yang jelas, pengaturan *on call* agar tidak memberatkan karyawan dan pemberian kompensasi atau benefit lain yang stabil untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

KESIMPULAN

Beban kerja di PT Barito Galangan Nusantara memiliki kompleksitas tinggi yang menuntut keahlian teknis dan koordinasi lintas divisi, serta dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang tidak selalu mendukung, seperti cuaca buruk di sekitar Sungai Barito. Meskipun perusahaan telah menerapkan sistem pembagian kerja berbasis spesialisasi, realitas di lapangan menunjukkan adanya ketimpangan distribusi beban. Karyawan yang memiliki keahlian khusus sering kali menghadapi tekanan kerja yang berlebihan akibat sistem on-call 24 jam dan tingginya frekuensi emergency call, yang berpotensi menimbulkan kelelahan dan menurunkan efektivitas kerja.

Manajemen dan HRD telah berupaya menangani kelelahan kerja melalui sistem deteksi dini performa, pemeriksaan kesehatan rutin, redistribusi beban kerja, dan pemberian insentif tahunan. Namun, efektivitas program tersebut masih belum maksimal dan memerlukan perbaikan, khususnya dalam hal implementasi dan proporsionalitas sistem kompensasi. Berdasarkan aspirasi karyawan, terdapat kebutuhan mendesak untuk perbaikan sistem kerja yang lebih terstruktur, penghapusan sistem on-call 24 jam, serta pemberian kompensasi yang layak bagi kerja di luar jam shift, demi menjaga kesehatan dan produktivitas mereka.

SARAN



PT Barito Galangan Nusantara disarankan untuk memperkuat sistem evaluasi dan redistribusi beban kerja, menerapkan struktur shift kerja yang jelas sebagai pengganti sistem on-call, serta meningkatkan dukungan terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Pengembangan skema penghargaan yang berkelanjutan juga dinilai penting guna menjaga motivasi dan produktivitas tenaga kerja secara jangka panjang.



DAFTAR PUSTAKA

- Desmala Dewi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group. (Referensi kerangka pikir terkait hubungan beban kerja, lelah kerja dan kinerja karyawan)
- Vania Sally dan Waktu Syarvina. (2022). "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan". *Jurnal Manajemen dan Kinerja*,
- Handoko, T.H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. (Dasar-dasar manajemen beban kerja dan sumber daya manusia).
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education. (Teori perilaku organisasi dan kinerja karyawan)
- Niebel, B.W., & Freivalds, A. (2009). *Methods, Standards, and Work Design*. McGraw-Hill. (Perancangan beban kerja dan ergonomi)
- Selye, H. (1976). *The Stress of Life*. McGraw-Hill. (Teori stres kerja dan dampaknya pada kinerja)
- Ivancevich, J.M. (2014). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Education. (Pengaruh beban kerja dan stres dalam organisasi)
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill. (Kinerja karyawan dan variabel psikologis di tempat kerja)
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications. (Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kelelahan kerja)
- Borg, G. (1998). *Psychophysical Scaling with Applications in Physical Work and the Perception of Exertion*. Human Kinetics. (Pengukuran kelelahan kerja secara fisik)
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1976). "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health." *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28. (Stres kerja dan kesehatan karyawan)
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Pearson. (Perilaku individu dan kelompok dalam organisasi)
- Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. M.E. Sharpe. (Motivasi kerja dan beban kerja)



- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. (Manajemen beban kerja, sistem kompensasi dan insentif)
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning. (Implementasi beban kerja dan hubungannya dengan kinerja)
- Chandra, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers. (HRD dalam mengelola beban kerja dan kelelahan)
- Mulyadi, D. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Mitra Wacana Media. (Pengaturan jadwal kerja dan sistem shift)
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks. (Pengaruh stres kerja pada kinerja dan produktivitas)
- Hasibuan, M.S.P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. (Pengelolaan beban kerja dan kompensasi)