

## Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Produktifitas Karyawan

Maulid Sidiq<sup>1</sup>

*Program Studi Psikologi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Mulawarman Samarinda*

**ABSTRACT.** *This research is intended to discover the Influence Job Burnout and Leader Member Exchange with job Productivity employee in PT. PC, using the quantitative approach. The research populations are the Production Operator and the total amount is around 1000 Employee. The samples used in this research are 100 Employee chosen using simple random sampling method. The method of data collecting is using Productivity scale, Job Burnout, Leader member exchange with Likert scale model, and thus the collected data is analyzed using test for Sampling studies used purposive sampling. Data were analyzed with regression models and models gradually filled with the help of program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 26.0 program for Windows. The results showed: (1) there was a very significant influence between job burnout and leader member exchange on work productivity with  $F_{count} > F_{table}$  ( $10.832 > 3.09$ ), adjusted R square = 0.383, and  $p = 0.000 < 0.050$ ; (2) there is an influence between job burn out on work productivity with a beta value = -0.539;  $t_{count} = -4.291 < t_{table} = 1.984$  and  $p = 0.000 > 0.050$ ; (3) there is the influence of leader member exchange on work productivity with beta values = -0.203;  $t_{count} = -4.013 > t_{table} = 1.984$  and  $p = 0.045 < 0.050$ .*

**Keywords:** *work productivity, work fatigue, supervisor and subordinate relationships*

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Job Burnout dan Leader Member Exchange terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. PC, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah Operator Produksi dan jumlahnya sekitar 1000 Orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 orang karyawan yang dipilih dengan metode simple random sampling. Metode pengumpulan data menggunakan skala Produktifitas, Job Burnout, Leader member exchange dengan model skala Likert, untuk itu data yang terkumpul dianalisis menggunakan uji untuk Sampling study dengan menggunakan purposive sampling. Data dianalisis dengan model regresi dan model secara bertahap diisi dengan bantuan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 26.0 program for Windows. Hasil penelitian menunjukkan: (1) terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara kelelahan kerja dan pertukaran anggota pimpinan terhadap produktivitas kerja dengan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $10,832 > 3,09$ ), adjusted R square = 0,383, dan  $p = 0,000 < 0,050$ ; (2) terdapat pengaruh antara kelelahan kerja terhadap produktivitas kerja dengan nilai beta = -0,539;  $t_{hitung} = -4.291 < t_{tabel} = 1.984$  dan  $p = 0.000 > 0.050$ ; (3) terdapat pengaruh pertukaran anggota pimpinan terhadap produktivitas kerja dengan nilai beta = -0.203;  $t_{hitung} = -4,013 > t_{tabel} = 1,984$  dan  $p = 0,045 < 0,050$ .

**Kata kunci:** produktivitas kerja, kelelahan kerja, supervisor dan hubungan bawahan

---

<sup>1</sup> Email: maulidsidiq12@gmail.com

## PENDAHULUAN

Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan peningkatan produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sikap kerja seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, kewiraswataan (Sedarmayanti, 2001). Tanpa pergaulan sosial manusia tidak dapat berkembang sebagai manusia selengkapnyanya, artinya interaksi sosial merupakan realisasi kehidupan secara individual sebab tanpa hubungan timbal balik dalam sosialisasi itu manusia tidak dapat merealisasikan potensi-potensinya sebagai individu yang baru memperoleh stimulus dalam kehidupan berkelompok dengan manusia lainnya. Pergaulan dengan sesama makhluk akan memberikan arti bagi kehidupan manusia (Kusuma, Adriasyah dan Prastika, 2013).

Faktor tersebut harus memperhatikan adanya kecenderungan perubahan dunia kerja dan permintaan pasar yang dilayani dengan tepat, memuaskan dan cepat. Hal tersebut melandasi pentingnya pengembangan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, tidak hanya dari sudut fisik, mental dan moral, akan tetapi juga dari sudut produktivitas kerja. Suatu perusahaan yang ingin tumbuh dan berkembang selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerja sebagai sistem organisasi tersebut, termasuk sistem manajemen, sistem fungsional dan sistem operasional. Dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan pengeluaran yang semakin besar (Nugraha, 2006).

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang memegang peranan penting dibanding faktor produksi lainnya. Meski suatu perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, tanpa didukung sumber daya manusia yang bermoral baik, dinamis, disiplin dan bersatu, maka kelangsungan hidup perusahaan itu akan berjalan lambat bahkan tidak dapat berlangsung lama (Sutrisno, 2008).

Demikian juga yang terjadi pada di PT. PC bahwa faktor tenaga kerja sangatlah penting, hal ini dikarenakan PT. PC adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan di daerah Kalimantan Timur, yang khusus dibidang angkutan batu bara dari lokasi tambang menuju *stock pile* yang diangkut menggunakan *truck-truck* besar. Dengan banyaknya *site* yang harus ditangani PT. PC, maka banyak pula jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut merupakan karyawan kontrak dengan masa kerja 3 bulan yang membantu dalam pendistribusian batu bara ke tempat penyimpanan (*stock pile*).

Membicarakan tenaga kerja berarti membicarakan sesuatu yang berhubungan langsung dengan manusia yang berasal dari latar kehidupan yang berbeda sehingga faktor-faktor produktivitas ini perlu adanya perhatian dari pihak pimpinan perusahaan agar tercapai *output* yang diinginkan maka perlu mendapatkan tanggapan yang serius permasalahan yang di hadapi di dalam subjek penelitian ini perusahaan sedang mengalami penurunan jumlah produksi yang apabila hal ini berlangsung terus-menerus, maka akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

Berdasarkan *pra survey* yang dilakukan peneliti bahwa hasil produksi atau target dan realisasi jumlah produk yang dihasilkan oleh karyawan mengalami penurunan dikarenakan menurunnya faktor produktivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel. 1 Target dan Realisasi Jumlah Produksi yang di hasilkan Karyawan PT. PC**

Periode Kerja	<i>Outuput / Ret</i>	Target/ Ret	Ketercapaian
Juli-September	3975	4400	90,34%
Oktober- Desember	3160	3500	90,28%
Januari- Maret	4491	5000	89,82%

Sumber: PT. PC , 2018

Menurut Tarwaka (2004) ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan salah

satunya adalah kelelahan kerja. Kelelahan kerja secara langsung mempengaruhi performa kerja. Ada

kecenderungan bahwa tingkat performansi kerja seseorang yang tinggi disebut sebagai orang yang menunjukkan produktivitas yang tinggi. Namun sebaliknya seseorang yang tingkat performansi kerjanya tidak memenuhi kriteria perusahaan maka pekerja tersebut dikatakan mempunyai produktivitas yang rendah.

Istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara kepada hilangnya efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh. Kelelahan diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu, kelelahan otot dan kelelahan umum. Kelelahan otot adalah merupakan tremor pada otot, sedangkan kelelahan umum biasanya ditandai dengan berkurangnya kemauan untuk bekerja yang disebabkan oleh karena monoton, intensitas dan lamanya kerja fisik, keadaan lingkungan, sebab-sebab mental, status kesehatan dan keadaan gizi (Suma'mur, 2009).

*Interview* yang dilakukan peneliti kepada saudara AR pada hari sabtu 3 februari 2018 di lokasi tambang ia melihat bahwa banyaknya karyawan yang sering terlambat masuk kerja, pulang lebih cepat dibandingkan waktu kerja yang telah ditentukan, dan juga seringkali karyawan membolos dan keluar dari kantor tanpa ada keterangan yang jelas, senada dengan hasil *interview* yang dilakukan peneliti dengan bagian personalia dan HRD didapatkan hasil yang mendukung observasi dari peneliti yang menyatakan bahwa perusahaan pada 1 tahun terakhir ini mengalami penurunan produktivitas, lebih lanjut dikatakan akibat dari banyaknya libur panjang, hari raya, natal, dan tahun baru banyak sekali karyawan yang mengambil cuti, juga seringkali karyawan yang membolos tanpa keterangan yang jelas, sehingga berpengaruh pada tidak tercapainya target produksi.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap salah satu karyawan PT. PC bahwa kondisi yang memicu menurunnya produktivitas kerja adalah jam kerja yang terbilang padat sekitar 12 jam dengan target kerja yang sangat besar namun waktu istirahat yang hanya sekitar 30-60 menit, hal tersebut terjadi dikarenakan untuk mengejar target produksi yang belum tercukupi, biasanya para karyawan hanya beristirahat ketika waktu makan saja namun tidak bisa beristirahat ketika karyawan sudah merasa kelelahan dikarenakan harus mengejar target per hari yang sudah ditentukan perusahaan.

Selain faktor kelelahan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh pada produktivitas juga terlebih para koordinator lapangan yang cenderung kurang kooperatif dengan para karyawan, sesuai hasil wawancara dengan seorang operator ia mengatakan para *foreman* produksi terus memaksa para operator bekerja supaya target produksi harian tercapai dan menutupi hasil produksi yang tidak tercapai biasanya para *foreman* seperti melarang karyawan yang sudah kelelahan beristirahat seharusnya dalam satu *shift* (12 jam) terdapat 2 *shift* operator per-unit pada kondisi seperti ini biasa para koordinator lapangan mencari pengganti, namun dikarenakan banyak karyawan yang sering ijin dan membolos menyebabkan para koordinator memaksakan pekerjaan tersebut kepada karyawan lain yang masih aktif bekerja yang berimbas kepada menurunnya produktivitas produksi batu bara di PT. PC .

Umar (2003) mengutip bahwa menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas kerja di antaranya: sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan, manajemen produktivitas, dan efisiensi tenaga kerja. Sesuai hasil *interview* diatas selain kelelahan kerja hubungan atasan dan bawahan juga sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan penilaian mengenai kerja unggul (Sedarmayanti, 2001).

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikuti sertakan dalam penentuan tujuan. Hubungan antara atasan dan bawahan selalu melibatkan upaya seseorang (pimpinan) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut dalam suatu situasi dalam suatu perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja (Manullang, 2001).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, tanpa adanya produktivitas kerja karyawan sebagai pelaku utama dalam kegiatan produksi, hal tersebut mustahil dapat tercapai. Maka perlu di perhatikannya beberapa faktor yang mendukung tingkat produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan tersebut dalam mencapai target yang diharapkan. Dalam hal ini kelelahan kerja, dan

hubungan antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. PC maka dapat disimpulkan pertanyaan peneliti pada penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh antara Kelelahan Kerja dan Hubungan Atasan dan Bawahan dengan Produktivitas Kerja di karyawan PT. PC.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Produktifitas Kerja**

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, dan uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik adalah bentuk dan nilai (Serdamayanti, 2010). Paul Mali mengutarakan bahwa produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien (Serdamayanti, 2010).

Produktifitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang dan jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, dan uang).

Menurut Mursi (1997) terdapat beberapa aspek-aspek dalam pengukuran produktivitas kerja, yaitu: a. kondisi organisasi adalah pertimbangan-pertimbangan rasional dalam lingkungan kerja yang ditimbulkan oleh pekerjaan-pekerjaan dalam pengorganisasian baik secara emosi maupun bawah sadar yang kemudian berpengaruh pada tingkah laku pekerja, b. Kelelahan yang dipaksakan dapat mengurangi aktivitas yang akhirnya mengakibatkan ketidakmampuan meneruskan pekerjaan secara maksimal. Jika didorong keinginan yang kuat seseorang akan dapat bekerja cukup lama tanpa merasa letih, padahal sebenarnya mereka merasakan kelelahan pikiran. Hal ini mereka lakukan karena keyakinan bahwa target bekerja merupakan hal penting dalam mencapai keberhasilan dan produktivitas, c. Kejenuhan, Perasaan jenuh ini berkaitan dengan kecerdasan individu, tingkat keterampilan keahlian, kepandaian, dan usia. Beberapa dampak dari kejenuhan antara lain: stres, depresi, malas bekerja, dan canggung meneruskan pekerjaan, d. Peristiwa kerja, Peristiwa-peristiwa kerja yang dimaksud adalah situasi yang tidak terkontrol yang dapat menyebabkan hal-hal yang tidak diinginkan, e. Kecelakaan Kerja biasanya

diakibatkan oleh sebab-sebab yang beragam dan saling berhubungan.

### **Kelelahan Kerja**

Kelelahan menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara pada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh (Tarwaka, 2004). Menurut Cameron (2004) kelelahan kerja merupakan kriteria yang kompleks yang tidak hanya menyangkut kelelahan fisiologis dan psikologis tetapi dominan hubungannya dengan penurunan kinerja fisik, adanya perasaan lelah, penurunan motivasi dan penurunan produktivitas kerja.

Kelelahan kerja merupakan suatu kelompok gejala yang berhubungan dengan adanya penurunan efisiensi kerja, keterampilan serta peningkatan kecemasan atau kebosanan. Kelelahan kerja akan menurunkan kinerja dan menambah tingkat kesalahan kerja (Eko, 2003).

Kelelahan kerja merupakan suatu kelompok gejala yang berhubungan dengan adanya penurunan efisiensi kerja, keterampilan serta peningkatan kecemasan atau kebosanan. Kelelahan kerja akan menurunkan kinerja dan menambah tingkat kesalahan kerja.

Oesman (2011) menyatakan bahwa untuk mengukur tingkat kelelahan kerja terdapat aspek-aspek sebagai berikut: a. Pelemahan kegiatan: perasaan berat di kepala, lelah seluruh badan, berat di kaki, menguap, pikiran kacau, mengantuk, ada beban pada mata, gerakan canggung dan kaku, berdiri tidak stabil, dan ingin berbaring, b. Pelemahan motivasi: susah berpikir, lelah untuk berbicara, gugup, tidak berkonsentrasi, sulit memusatkan perhatian, mudah lupa, kepercayaan, merasa cemas, sulit mengontrol sikap, dan tidak tekun dalam pekerjaan, c. Kelelahan fisik: sakit di kepala, kaku di bahu, nyeri di punggung, sesak nafas, haus, suara serak, merasa pening, spasme di kelopak mata, tremor pada anggota badan, dan merasa kurang sehat.

### **Hubungan Atasan dan Bawahan (LMX)**

Teori hubungan atasan dan bawahan (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976. Dansereau, Graen dan Casman (1975) menjelaskan bahwa teori hubungan atasan dan bawahan merupakan teori

yang menjelaskan bagaimana hubungan *interpersonal* berkembang diantara atasan dan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Menurut Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan hubungan atasan dan bawahan (*LMX*) sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, yang terdiri dari empat aspek yaitu, afeksi, loyalitas, kontribusi, dan *respect*.

Liden dan Maslyn (1998) mengembangkan suatu skala multidimensional yang dinamakan LMX-MDM. Adapun empat aspek dari hubungan atasan dan bawahan ini yang dinyatakan oleh (Liden & Maslyn, 1998), yaitu : a. Afeksi, Mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada ketertarikan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai profesional tersebut dapat diwujudkan dalam keinginan untuk dan atau terjadinya hubungan yang memiliki komponen secara pribadi yang menguntungkan dan membuah hasil contohnya persahabatan; b. Loyalitas, Mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX. Hal ini terutama berkaitan dengan sejauh mana para pemimpin dan anggota LMX melindungi satu sama lainnya dari masalah yang berada di luar lingkungan mereka. Loyalitas yang kuat diwujudkan oleh perilaku sensitif, waspada, dan bijaksana saat berinteraksi dengan dunia luar lingkungan mereka; c. Kontribusi, Menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi kerja dari anggota LMX untuk mencapai tujuan yang menguntungkan (eksplisit atau implisit). Tingkat kontribusi berpengaruh dalam hal jumlah, kesulitan, dan pentingnya tugas yang diberikan dan diterima oleh anggota karena menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan kemauan anggota untuk mengerjakan dan menyelesaikan dengan baik tugas yang susah dan penting; d. *Respect*, Mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi didalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul dibidang kerjanya.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Metode pengukuran dan instrumen menggunakan skala dan

teknik analisis yang digunakan peneliti untuk mencari korelasi antara satu variabel bebas dan variabel terikat adalah teknik analisis regresi.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT.PC Samarinda dengan jumlah sekitar lebih dari 1000 karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh antara kelelahan kerja dan hubungan atasan dan bawahan terhadap produktivitas kerja pada karyawan di PT. PC dengan nilai F hitung  $> F$  tabel ( $10.832 > 3.090$ ),  $R^2 = 0.383$ , dan  $p = 0.000$ . Nilai R square menunjukkan sumbangan efektif kelelahan kerja dan hubungan atasan dan bawahan sebesar 38,3% terhadap produktivitas kerja, sedangkan 61,7% adalah faktor lain yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Faktor lainnya seperti kondisi organisasi, kejenuhan kerja, peristiwa kerja, kecelakaan kerja, dan kelelahan kerja (Mursi, 1997)

Hal diatas sesuai dengan pendapat Tarwaka (2004), ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan salah satunya adalah kelelahan kerja. Kelelahan kerja secara langsung mempengaruhi performa kerja. Ada kecenderungan bahwa tingkat performansi kerja seseorang yang tinggi disebut sebagai orang yang menunjukkan produktivitas yang tinggi.

Namun sebaliknya seseorang yang tingkat performansi kerjanya tidak memenuhi kriteria perusahaan maka pekerja tersebut dikatakan mempunyai produktivitas yang rendah, selain itu Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan penilaian mengenai kerja unggul (Sedarmayanti, 2001).

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Hubungan antara atasan dan bawahan selalu melibatkan upaya seseorang (pimpinan) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut dalam suatu situasi dalam suatu

perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja (Manullang, 2001).

Hasil penelitian selanjutnya membuktikan terdapat pengaruh kelelahan kerja terhadap produktivitas kerja dengan koefisien beta = 0.539, serta nilai t hitung > t tabel ( $4.291 > 1.984$ ) dan nilai p sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ). Hal ini bermakna menjadi dasar diterimanya hipotesis penelitian ini yaitu terdapat pengaruh kelelahan kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. PC Batu Bara. Angka signifikansi ini mengindikasikan bahwa semakin karyawan mengalami kelelahan kerja maka rendah tingkat produktivitas kerja karyawan.

Kelelahan kerja merupakan bagian dari permasalahan umum yang sering dijumpai pada tenaga kerja. Menurut beberapa peneliti, kelelahan secara nyata dapat mempengaruhi kesehatan tenaga kerja dan dapat menurunkan produktivitas kerja. Data dari ILO menyebutkan bahwa setiap tahun sebanyak dua juta pekerja meninggal dunia karena kecelakaan kerja yang disebabkan oleh faktor kelelahan. Penelitian tersebut menyatakan dari 58.115 sampel, 32,8% diantaranya atau sekitar 18.828 sampel menderita kelelahan. Menurut Depnakertrans, data mengenai kecelakaan kerja pada tahun 2004, di Indonesia setiap hari rata-rata terjadi 414 kecelakaan kerja, 27,8% disebabkan kelelahan yang cukup tinggi, lebih kurang 9,5%. Tingkat kelelahan akibat kerja yang dialami pekerja dapat menyebabkan produktivitas kerja menurun, ketidaknyamanan, gangguan dan mengurangi kepuasan serta penurunan produktivitas yang ditunjukkan dengan berkurangnya kecepatan performansi, menurunnya mutu produk, hilangnya orisinalitas, meningkatnya kesalahan dan kerusakan, kecelakaan yang sering terjadi, kendornya perhatian dan ke tidak tepatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Apabila tingkat produktivitas seorang tenaga kerja terganggu yang disebabkan oleh faktor kelelahan fisik maupun psikis maka akibat yang ditimbulkannya akan dirasakan oleh perusahaan berupa penurunan produktivitas perusahaan (Nurmianto, 2003). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Silastuti (2014) dengan judul penelitian "hubungan kelelahan dengan produktivitas tenaga kerja di bagian penjahitan PT. Bengawan Solo Garment Indoensia, dengan hasil penelitian terdapat hubungan antara kelelahan kerja dengan produktivitas tenaga kerja. Hasil dari penelitian tersebut ada hubungan yang

sedang antara dua variabel dari hasil penelitian juga terlihat koefisien korelasi memiliki tanda negatif yang berarti semakin tinggi kelelahan kerja maka produktivitas tenaga kerja semakin rendah. Demikian sebaliknya, semakin rendah nilai kelelahan kerja maka semakin tinggi nilai produktivitas tenaga kerja

Hasil penelitian selanjutnya membuktikan ada pengaruh negatif hubungan atasan dan bawahan terhadap produktivitas kerja pada karyawan di PT. PC dengan nilai beta = -0.203, nilai t hitung -4.018 > t tabel 1.984 dan  $p = 0.045$  ( $p < 0.05$ ). Hal ini bermakna bahwa angka signifikansi ini mengindikasikan bahwa semakin karyawan rendah hubungan atasan bawahan maka semakin rendah tingkat produktivitas kerja karyawan.

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan atasan dan bawahan yang rendah tidak akan mendapat tugas yang lebih menarik dan sesuai dengan yang diinginkannya, frekuensi komunikasi yang lebih sering dengan pemimpin, kurangnya partisipasi dan pengaruh serta kontrol yang lebih rendah terhadap aktivitas tim, dan juga menerima kurang banyak dukungan, pengakuan, penghargaan, dan imbalan (reward) dibanding karyawan yang memiliki kualitas hubungan atasan dan bawahan tinggi, oleh sebab itu maka dapat menyebabkan rendahnya tingkat produktivitas kerja karyawan (Pierce & Newstrom, 2006).

Selain itu menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model hubungan atasan dan bawahan didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota-anggota kelompok orang dalam (in group) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya. Sebagai contoh, para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu akan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang lebih baik dengan atasannya, karena karyawan seperti itu akan berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi mereka prospek untuk mengembangkan keterampilan dan perbaikan diri yang selanjutnya bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan, namun jika hubungan atasan bawahan memburuk, maka dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan, karena karyawan akan berpaling dan

membuat produktivitas kerja akan menurun (Robbins & Judge, 2007).

Hasil uji regresi model akhir menunjukkan kondisi organisasi (Y1) memiliki pengaruh terhadap 3X yaitu loyalitas (X5), afeksi (X4) dan respek (X7) dengan nilai F hitung  $>$  F tabel ( $88.890 > 3.090$ ,  $R^2 = 0.735$ , dan  $P = 0.000$ ). Ini berarti faktor loyalitas, afeksi dan respek berpengaruh sangat signifikan dengan faktor kondisi organisasi karyawan di PT. PC.

Zurnali (2010) mengemukakan bahwa pendapat Allen dan Meyer (1993) ini sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkaraktistikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen, diantaranya Komitmen afektif (affective commitment), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.

Selain itu Sabir, dkk (2011) dalam penelitiannya menambahkan bahwa komitmen afektif menunjukkan tingkat keterikatan karyawan dengan kondisi organisasi termasuk keyakinan, kemauan, dan keinginan tentang prestasi tujuan organisasi yang memiliki hubungan erat dengan karakteristik pribadi, usia, jenis kelamin, jabatan, dan karakteristik organisasi.

Selain hal diatas faktor yang juga mempengaruhi kondisi organisasi adalah respek, respek karyawan dipengaruhi oleh perasaan dukungan, kolaborasi, dan kepedulian dari atasan. Atasan bertanggung jawab penuh untuk memastikan bahwa faktor-faktor ini dimaksimalkan dalam membangun kondisi organisasi sepanjang kegiatan sehari-hari, dan mengisi budaya perusahaan dengan perasaan ini. Ini memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dan, karenanya, lebih dihormati. Karyawan juga ingin diperlakukan sebagai "manusia seutuhnya", daripada diperlakukan sebagai "modal manusia". Para pemimpin memiliki peran paling penting dalam membangun lingkungan yang dipenuhi dengan rasa hormat (Burchell 2011).

Kurangnya rasa hormat dalam organisasi juga berimplikasi pada manajemen. Organisasi yang menerapkan nilai-nilai penghormatan yang kuat terbukti lebih baik dalam mempertahankan karyawan berbakat dan memiliki karyawan yang berkomitmen pada organisasi (Burchell, 2011). Jika

seorang karyawan merasa dihargai, mereka cenderung memiliki hubungan yang efektif dengan tim, manajer, atau organisasi secara keseluruhan. Mengembangkan lingkungan yang dibanjiri dengan rasa hormat sangat penting untuk menjalankan "tempat kerja yang hebat". Rasa hormat terkait dengan banyak nilai dan perasaan lainnya, termasuk kepercayaan. Kurangnya rasa hormat menyebabkan kurangnya kepercayaan, pada gilirannya menghambat keseluruhan operasi dan fungsi organisasi (Burchell 2011). Intinya adalah, ketika seorang pemimpin menunjukkan rasa hormat di tempat kerja, hasil yang signifikan kembali kepada mereka diantaranya kondisi = organisasi menjadi lebih selaras, terhubung, dan terlibat (Burchell, 2011). Kurangnya rasa hormat dalam suatu organisasi, vertikal untuk otoritas atau horizontal di antara karyawan, secara langsung terkait dengan kemunduran orientasi kelompok (Quaquebeke, 2009). Tanpa rasa hormat, tidak ada rasa "kami", dan kurangnya upaya dalam organisasi (Quaquebeke, 2009).

Selanjutnya hasil uji regresi model akhir menunjukkan kelahan (Y2) memiliki pengaruh terhadap pelemahan motivasi (X2), kontribusi (X6), kelelahan fisik (X3,) yaitu faktor pelemahan motivasi, kontribusi dan kelelahan fisik dengan kelelahan karyawan menunjukkan nilai F hitung  $>$  F tabel ( $8.604 > 3.090$ ),  $R^2 = 0.094$ , dan  $P = 0.004$ . Ini berarti faktor pelemahan motivasi, kontribusi dan kelelahan fisik berpengaruh sangat signifikan dengan faktor kelelahan karyawan di PT. PC. hal ini sejalan dengan penjelasan Sedarmayanti (2011) bahwa pekerjaan fisik yang dilakukan secara terus-menerus akan mempengaruhi mekanisme dalam tubuh seperti sistem pencernaan otot, peredaran darah, syaraf serta pernafasan. Dalam keadaan ini produk sisa dalam otot dan peredaran darah akan terkumpul dan membatasi kelangsungan otot sehingga menyebabkan kelelahan. Intensitas kerja yang tinggi pada seseorang berpengaruh terhadap pekerjaan seseorang.

Sedarmayanti (2011) semakin lama seseorang bekerja seseorang akan lebih berpengalaman dalam melakukan pekerjaannya dan mampu beradaptasi dengan pekerjaan serta lingkungannya. Suma'mur (2009) mengatakan bahwa tenaga kerja akan beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Meningkatnya keterampilan kerja akan membuat tubuh manusia semakin efisiensi dalam melakukan pekerjaannya sehingga beban kerja akan berkurang dan timbulnya kelelahan akan berkurang.

Efek negatif yang ditimbulkan dari seseorang dengan masa kerja yang lama yaitu batas ketahanan tubuh yang berlebihan karena tekanan yang didapatkan pada proses kerja yang akan menimbulkan kelelahan. Tekanan fisik akan terakumulasi setiap hari pada suatu masa yang panjang mengakibatkan berkurangnya kinerja otot dan menyebabkan makin rendahnya gerakan. Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan ketika karyawan mengalami kelelahan kerja, maka motivasi, kontribusi yang karyawan dapat berikan kepada perusahaan juga mengalami penurunan.

Kemudian hasil regresi model akhir yaitu kejenuhan (Y3) dengan 2X yaitu faktor pelemahan motivasi dan kontribusi dengan menunjukkan nilai F hitung  $> F$  tabel ( $7.649 > 3.090$ ),  $R^2 = 0.136$ , dan  $P = 0.001$ . Ini berarti faktor pelemahan motivasi dan kontribusi berpengaruh sangat signifikan dengan faktor kejenuhan karyawan di PT. PC Kelelahan umum biasanya ditandai berkurangnya kemauan untuk bekerja (jenuh) yang disebabkan oleh karena monoton, intensitas dan lamanya kerja fisik, keadaan di rumah, sebab-sebab mental, pelemahan motivasi, status kesehatan dan keadaan gizi (Tarwaka, 2004).

Selanjutnya hasil regresi model akhir dengan peristiwa kerja (Y4) yaitu faktor pelemahan motivasi, kontribusi dan kelemahan fisik dengan menunjukkan nilai F hitung  $> F$  tabel ( $26.508 > 3.090$ ),  $R^2 = 0.453$ , dan  $P = 0.000$ . Ini berarti faktor pelemahan motivasi, kontribusi dan kelemahan fisik berpengaruh sangat signifikan dengan faktor peristiwa kerja karyawan di PT. PC

Vroom (1964) mengemukakan sebuah teori motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Teori Harapan / Expectancy Theory, yaitu terdiri dari harapan (Expectancy), kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. Effort (Usaha) kepada performance (Kinerja). Instrumentally, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. Performance (Kinerja)  $\rightarrow$  Outcome (Hasil) Valensi (Valence), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil. Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa peristiwa kerja termasuk dalam bagian ekspektasi saat ekspektasi (peristiwa kerja) tidak diperoleh maka dapat menyebabkan pelemahan motivasi.

Selain pelemahan motivasi hal lain yang mempengaruhi peristiwa kerja adalah motivasi kerja Herzberg adalah seorang psikolog amerika serikat yang mengemukakan teori motivator-hygiene herzberg. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area pittsburgh, amerika serikat. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Teori motivator-hygiene herzberg juga dikenal dengan teori dua faktor yaitu: kepuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan faktor motivator, dan ketidakpuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang sering kali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan faktor hygiene. Weiss & Cropanzano (1996) menilai efek dari emosi negative (pelemahan motivasi) dan coping dalam menanggapi peristiwa kerja negatif (kehilangan penjualan besar) pada kinerja. Meskipun efek negatifnya emosi pada kinerja telah diteorikan, namun penelitian empiris masih kurang. Sebagai emosional episode dan efeknya menumpuk dari waktu ke waktu, kemampuan untuk mengatasinya efektif dapat menjelaskan perbedaan substansial antara individu dalam kinerja jangka panjang. Mencapai pemahaman yang lebih baik, taktik coping yang efektif dan tidak efektif dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta kemajuan kami pengetahuan tentang proses afektif dan pengaturan diri perilaku di tempat kerja. Dari hasil teori di atas dapat disimpulkan bahwa peristiwa kerja mempengaruhi stres kerja dan stres kerja mampu melemahkan motivasi kerja karyawan sehingga menyebabkan kondisi kerja yang kurang maksimal

Hasil regresi model akhir kecelakaan kerja (Y5) dengan 3X yaitu pelemahan motivasi (X2), kontribusi (X6) dan respek (X7) dengan menunjukkan nilai  $F=11.015$   $R^2 = 0.256$ , dan  $P = 0.000$ . Ini berarti faktor pelemahan motivasi, kontribusi dan respek berpengaruh sangat signifikan dengan faktor kecelakaan kerja karyawan di PT. PC. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Rukhyanti (2007) yang mengemukakan secara umum jaminan keselamatan kerja dipandang sebagai salah satu faktor peningkatan motivasi kerja karyawan. Pengaruh keselamatan kerja yang terdiri dari faktor manusia (X1), faktor materialnya (X2), faktor bahaya (X3)

dan faktor yang dihadapi (X4) terhadap motivasi yang didapatkan dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel ini. Motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan manusia. Kesehatan merupakan salah satu dari banyaknya kebutuhan manusia yang harus dipenuhi. Kesehatan dan keselamatan kerja menjadi suatu kebutuhan yang sangat penting dari individu yang ada dalam perusahaan.

Ifani (2013) menunjukkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, sedangkan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2005) faktor penentu kontribusi individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan salah satunya Faktor lingkungan, bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek, dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kelelahan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. PC
2. Terdapat pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. PC.
3. Terdapat pengaruh kelelahan kerja dan Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. PC

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan
  - a. Memaksimalkan waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan, dengan cara tidak menggunakan waktu istirahat untuk melakukan aktivitas lain yang menyebabkan waktu istirahat berkurang.
  - b. Memanfaatkan fasilitas yang telah di berikan perusahaan, dengan cara beristirahat di *mess* yang disediakan dari pada harus menempuh jarak untuk pulang ke rumah.

- c. Untuk dapat bekerja sama dengan pihak *foreman* produksi dengan cara mematuhi perintah sesuai aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Bagi Perusahaan
    - a. Mengadakan evaluasi kinerja pada karyawan yang memiliki penurunan motivasi kerja dengan cara mengumpulkan *foreman* produksi untuk melihat kinerja karyawan yang menurun.
    - b. Memberikan waktu istirahat pada operator yang memiliki waktu kerja yang berlebih dengan cara penggantian *shift* dengan operator yang lain.
    - c. Memberikan fasilitas yang menunjang, kenyamanan *mess* karyawan, perbaikan pada sistem pelayanan (*laundry*, dispenser per *mess*), juga fasilitas hiburan seperti televisi, tenis meja, dll.
    - d. Memberikan arahan pada *foreman* produksi untuk bisa membangun kerja sama yang baik dengan karyawan.
    - e. Memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan beban kerja yang di berikan perusahaan.
  3. Bagi peneliti berikutnya
    - a. Sebaiknya dalam mengumpulkan data disertai dengan wawancara yang mendalam dan observasi secara langsung agar informasi yang diperoleh lebih akurat, dan komprehensif.
    - b. Mengkaji lebih banyak jurnal sejenis yang terkait dengan Kelelahan Kerja, Hubungan Atasan dan Bawahan maupun produktivitas kerja sehingga dapat menentukan *konstruk* konseptual dan operasional yang lebih jelas.
    - c. Melakukan uji coba skala terlebih dahulu dengan sekelompok orang yang memiliki karakteristik sama dengan sampel dalam penelitian yang sebenarnya sehingga peneliti bias mendapatkan alat ukur yang terpercaya, serta hasil akhir dalam angket penelitian sebaiknya tidak terlalu banyak aitem pernyataan, karena biasanya seorang operator akan merasa bosan dan lelah untuk mengisinya.
    - d. Mengukur kelelahan kerja, hubungan atasan dan bawahan dan produktivitas dengan variabel yang berbeda dengan penelitian ini sehingga akan mendukung dan menyumbangkan berbagai teori baru dalam bidang psikologi industri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*. 2(3), 116-125.
- Burchell., Michael., & Jennifer, R. (2011). *Respect. The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. *Journal of Organization Behavior and Human Performance*. 13(1), 46-78.
- Eko, N. (2003) *Ergonomik Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Surabaya: ITS, 2003.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusuma, A. R., Adriansyah, M. A., & Prastika, N. D. (2013). Pengaruh Daya Juang, Kecerdasan Emosional, dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Persepsi Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 2(2), 100-116.
- Liden., Robert, C., & John M. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." *Journal of management* 24(1), 43-72.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Keenam*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manulang. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Nurmianto, E. (2003). *Ergonomi, Konsep Dasar dan Aplikasinya (Edisi 1)*. Surabaya: Penerbit Guna Widya.
- Oesman., Titin, I., & Simanjuntak, R. A. (2011) "Hubungan Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kelelahan Kerja Melalui Subjective Self Rating Test." *Proceeding 11th National Conference of Indonesian Ergonomics Society*.
- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*.
- Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment : In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 3(2), 145-152.
- Sedarmayanti, (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, Bandung: CV Mandar Maju.
- Suma'mur, (1996). *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*, Jakarta: Gunung Agung.
- Tarwaka., Bakrie, S. H. A., & Sudiajeng, L. (2004). *Ergonomi untuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Produktivitas*, Surakarta: UNIPRESS.
- Tarwaka. (2014). Pengaruh Dukungan Sosial Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi Volume*. 37(1), 94 – 109,
- Van, Q. (2014) Niels. *Respect: Yearned For, But Missed in Organizations*. Psychology Today. Sussex Publishers, LLC.
- Vroom, V. H. (1964). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organization Behavior: Journal An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18(1), 34–74.