



+62 813 8765 4578

+62 813 8765 4578

<https://dinastirev.org/JMPIS>

dinasti-info@gmail.com

**PENGARUH PERUBAHAN WAKTU GILIR KERJA SEBAGAI DAMPAK COVID-19
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus : PT. Nusa Halmahera Mineral,
Maluku Utara)**

Septian Budi Setiawan

Jurusan Magister Manajemen Bagian Minat Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka

**ARTICLE
INFORMATION**

Received : 14 Mei 2020

Revised : 19 Mei 2020

Issued : 22 Mei 2020

Corresponding author:
Septian Budi Setiawan

E-mail:

septianbudisetiawan@gmail.com



DOI:10.38035/JMPIS

Abstrak: Dampak dari pandemic Covid-19 dirasakan oleh banyak perusahaan. Termasuk juga PT. Nusa Halmahera Mineral yang bergerak di bidang perusahaan tambang. Terjadinya pembatasan akses baik melalui perjalanan darat, laut dan udara oleh pemerintah berdampak kepada jumlah karyawan yang bisa masuk untuk bekerja. Perubahan strategi diperlukan dalam mengelola waktu gilir kerja karyawannya agar tetap dapat menjalankan fungsi produksinya. Strategi yang diambil yaitu memperpanjang waktu gilir kerja karyawannya agar dapat tetap menjalankan kegiatan produksi semaksimal mungkin dengan tetap mengedepankan aspek keselamatan dan kesehatan para karyawannya. Namun demikian dengan perubahan waktu gilir kerja ini juga memiliki dampak kepada kinerja karyawan karena jadwal kerja yang berubah. Dari hasil pengujian *Moderate Regresi Analisis* (MRA) didapatkan nilai $R : 0,622$ dengan *Adjusted R square* :0,369. Ini berarti menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi sebesar 36.9 % oleh waktu gilir kerja, sedangkan sisanya sebesar 63.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas di penelitian ini.

Kata Kunci: waktu gilir kerja, pengaruh covid-19, perusahaan tambang, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Waktu gilir kerja tanpa berhenti (*non-stop*) pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan sudah menjadi lazim. Perusahaan tambang akan selalu melakukan kegiatan operasinya selama 24 jam. Dalam pelaksanaan pengaturan kerja karyawan, PT. Nusa Halmahera Mineral menerapkan dua sistem penggolongan berdasarkan lokasi kota penerimaan. Satu digolongkan dalam kategori karyawan lokal (disebut non-FIFO), dimana merupakan karyawan yang berasal dari 5 kecamatan sekitar lingkaran tambang. Dan satu lagi adalah karyawan yang berasal diluar 5 kecamatan tersebut, meliputi skala karyawan nasional Indonesia maupun (*expatriat*) luar negeri (disebut FIFO). FIFO merupakan singkatan dari *Fly In Fly Out* yang artinya karyawan membutuhkan penerbangan dalam untuk akses masuk dan keluar lokasi kerja setelah berangkat dari alamat rumah yang terdaftar di bagian sumber daya manusia sesuai kesepakatan awal pada waktu awal masuk kerja.

Pembagian waktu gilir kerja normal yang diterapkan di perusahaan tambang ini pada waktu normal tanpa pandemi Covid-19 ada 2 golongan. Golongan pertama adalah karyawan lokal dimana memiliki jatah waktu kerja 5 hari kerja : 2 hari istirahat lapangan (artinya setelah karyawan bekerja selama hari berhak mendapatkan 2 hari untuk istirahat lapangan. Sedangkan untuk karyawan FIFO memiliki jatah waktu kerja 4 minggu masa kerja : 2 minggu masa istirahat lapangan. Sistem waktu gilir kerja ini lebih dikenal di dunia pertambangan dengan sistem *roster*.

Untuk pelaksanaan pekerjaan harian masih terbagi lagi menjadi 2 waktu masa kerja (disebut *shift*). Dalam 1 *shift* memiliki 12 jam kerja. Pembagian pertama yaitu dari pukul 06.00 - 18.00 dan selanjutnya 18.00 - 06.00. Setelah dua minggu karyawan yang bekerja untuk bagian produksi lapangan akan melakukan pergantian *shift* (dari *shift* pagi menjadi malam, *shift* malam lanjut istirahat lapangan selama 14 hari). Untuk setiap departemen yang berkaitan dengan bagian produksi memiliki 3 satuan kerja (*crew*) dalam menjaga kelangsungan waktu produksi tidak pernah berhenti karena tidak ada satuan kerja yang bekerja. Sedangkan untuk karyawan yang tidak pada bagian produksi lapangan, rata-rata mengikuti shift 12 jam kerja sehari. Kemudian berkerja selama 14 hari, mendapat jatah 1 hari setelahnya untuk libur kerja (*day off*) dan dilanjutkan bekerja kembali selama 14 hari sebelum akhirnya mendapat masa istirahat lapangan selama 14 hari.

Dengan adanya pandemi covid-19 ini maka perusahaan dituntut harus memikirkan bagaimana cara agar tetap bisa melakukan produksi tanpa mengabaikan kesehatan dan keselamatan karyawannya. Maka dari itu dilakukan perubahan waktu gilir kerja untuk meminimalkan dampak pembatasan-pembatasan mengenai protokol Covid-19, baik mulai skala pembatasan wilayah

kabupaten, provinsi bahkan skala nasional.

Para karyawan FIFO bagian produksi memiliki perubahan waktu gilir kerja dari 4 minggu kerja : 2 minggu istirahat menjadi 8 minggu kerja : 2 minggu masa istirahat di rumah : 2 minggu masa karantina. Sedangkan untuk karyawan FIFO non-produksi memiliki perubahan waktu gilir kerja dari 4 minggu kerja : 2 minggu istirahat menjadi 6 minggu kerja : 4 minggu masa istirahat di rumah : 2 minggu masa karantina. Pemberlakuan sistem ini untuk mengurangi potensi dampak Covid-19 pada saat melakukan perjalanan darat maupun penerbangan. Sistem karantina sendiri diberlakukan di tempat yang sudah disediakan oleh pihak perusahaan bekerja sama dengan pihak dinas kesehatan dan pemerintahan daerah. Karantina selama 2 minggu sebelum masuk lokasi dan pengetesan dengan Rapid-Test diharapkan membawa rasa aman dalam bekerja saat para karyawan kembali untuk bekerja.

Dengan sistem perubahan waktu gilir kerja ini memiliki potensi yang cukup besar dimana kinerja karyawan agar berbeda jika dibandingkan dengan waktu gilir normal. Yang dimaksud penilaian terhadap kinerja karyawan adalah bagaimana kelompok kerja bekerjasama dalam pencapaian produksi sesuai dengan capaian target yang sudah ditentukan setiap periode. Jadi produktivitas ini dinilai dari yang dihasilkan oleh karyawan selama bekerja dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Perubahan Waktu Gilir Kerja Sebagai Dampak Covid-19 Terhadap Kinerja Karyawan”**.

KAJIAN PUSTAKA

1. Teori Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011), kata istilah kinerja berasal dari kata *Performance* yang berarti kinerja atau prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang ditunjukkan dan terlihat secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2011), mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu Kualitas Kerja (*Quality of work*), Ketetapan Waktu (*Pomptnees*), Inisiatif (*Initiative*), Kemampuan (*Capability*), Komunikasi (*Communication*).

Menurut Madgopes (dalam Natapriatna, 2008), menyebutkan ada tujuh indikator dalam menentukan kinerja karyawan :

- 1) Produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan selama bekerja dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 2) Kualitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selama bekerja.
- 3) Banyaknya inisiatif karyawan dalam mencari strategi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Kerja sama dengan karyawan yang lain , termasuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaan secara berkelompok agar pekerjaan bisa terpenuhi.
- 5) Keberhasilan karyawan dalam mencari solusi untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapinya selama melaksanakan tugasnya.
- 6) Kemampuan karyawan dalam mengatasi tekanan dan campur tangan dari pihak luar dan atasan.
- 7) Kemampuan karyawan dalam menjaga motivasi yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.

2. Teori Produktivitas Kinerja Karyawan

Menurut Suhariadi (2002), perilaku produktif kinerja pada dasarnya terbentuk dari dua jenis perilaku secara bersamaan, yaitu perilaku yang efektif dan perilaku yang efisien. Perilaku yang efektif adalah perilaku yang menghasilkan kinerja yang sesuai dengan rencana, sedangkan perilaku efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan sumber daya dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumberdaya yang digunakan.

Menurut Hasibuan (2002, 94), produktivitas adalah perbandingan antara output dan input. Maksudnya adalah jika produktifitas kinerja naik maka ada faktor penyebabnya yaitu adanya peningkatan efesiensi dalam waktu, bahan baku, tenaga , teknik produksi, sistem kerja dan peningkatan kerja.

3. Teori Waktu Gilir Kerja

Sistem waktu gilir kerja adalah bentuk perpanjangan waktu dari sistem shift kerja. Dimana merupakan suatu sistem pengaturan kerja yang memberi peluang untuk memanfaatkan keseluruhan waktu yang tersedia untuk mengoperasikan pekerjaan. Keseluruhan waktu yang tersedia ini diberi batasan waktu tertentu sesuai batas kerja maksimal dengan mempertimbangkan faktor keamanan dan keselamatan pekerja dalam melakukan aktifitas pekerjaannya secara menerus.

Salah satu faktor yang mempengaruhi performansi kerja manusia adalah karateristik pekerjaan (Bridger, 2008) dimana salah satu ruang lingkupnya adalah waktu gilir kerja. Waktu gilir kerja adalah jadwal pekerjaan di luar jam normal dengan sistem pertukaran atau pergantian antara satu individu atau grup dengan individu atau grup lainnya (Goswani, Jena, & Mohapatra, 2012 ; *Health and Safety Executiver*, 2006).

Health and Safety Executiver (2006) menggambarkan hubungan antara desain pekerjaan terhadap performansi kerja dan menjelaskan bahwa salah satu faktor desain pekerjaan adalah waktu gilir kerja, dimana hal tersebut dapat berpengaruh terhadap tingkat kelelahan manusia dan pada akhirnya mempengaruhi performansi manusia. Waktu gilir kerja disebutkan sebagai pekerjaan yang secara permanen atau sering pada jam kerja yang tidak teratur (Kuswadji, 1997).

Jadi dapat dikatakan bahwa sistem gilir kerja merupakan sistem pengaturan waktu kerja yang memungkinkan karyawan berpindah dari satu giliran waktu kerja ke waktu yang lain setelah periode kerja tertentu, pelaksanaannya dengan melakukan pergantian antara kelompok kerja satu dengan kelompok kerja berikutnya sehingga keseluruhan waktu yang ada selalu tersedia kelompok untuk pengoperasian pekerjaan tanpa jeda.

METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan datanya dengan penggunaan data primer yang terdiri dari observasi, wawancara dan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Nusa Halmahera Mineral. Sedangkan untuk data sekunder pengumpulan datanya dengan cara mengumpulkan dokumen dan data yang terkait dengan kinerja karyawan sebagai bagian topik bahasan yang akan diteliti.

Variabel utama dalam penelitian ini adalah waktu gilir kerja (sebagai variabel *independent*) dan kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*). Dalam penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi 3 aspek penelitian, yaitu : aspek individu, aspek lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Ketiga variabel tambahan (aspek *dependent*) juga dilakukan hipotesis kepada pengaruh dari waktu gilir kerja (aspek *independent*).

Pemilihan sampel responden dalam kuesioner ditentukan dengan acak, dengan tujuan agar setiap karyawan yang diberikan kuesioner dapat memberikan kontribusi data yang beragam dan tidak dominan terhadap pemikiran satu kelompok. Teknik pengambilan sampel dari koresponden yang digunakan adalah kuesioner. Analisa data menggunakan analisis moderated atau MRA (*Moderated Regression Analysis*) dengan bantuan SPSS (*Statistical Package for Sosial*) versi 25. Taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebar memperoleh responden sebanyak 36 karyawan yang telah diuji kelayakannya untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian, karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin		
Karakteristik	Jumlah	Persentase
Pria	33	92%
Wanita	3	8%
Total	36	100%

Usia		
Karakteristik	Jumlah	Persentase
21-30 tahun	11	31%
31-40 tahun	20	55%
41-50 tahun	5	14%
Total	36	100%

Status Pekerjaan		
Karakteristik	Jumlah	Persentase
Karyawan Permanen	22	61%
Karyawan Kontrak	9	25%
Magang	5	14%
Total	36	100%

Tingkat Pekerjaan		
Karakteristik	Jumlah	Persentase
Staff	27	75%
Non-staff	9	25%
Total	36	100%

Lama Bekerja		
Karakteristik	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	17	47%
5-10 tahun	11	31%
10-20 tahun	8	23%
Total	36	100%

Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas instrumen kinerja karyawan menunjukkan bahwa korelasi yang ada antara semua item (pertanyaan) dengan skor hasil totalnya mendapatkan hasil 23 item yang memiliki tingkat validitas dengan r hitung lebih besar dari r tabel (0.3202) dengan signifikansi 5%. Item validitas tertinggi berada pada item ke- 7 (Q7) dengan nilai korelasi 0,632 dan valid dengan tingkat signifikansi 5% sedangkan untuk kebalikannya, item validitas terendah berada pada item ke- 34 (Q34) dengan nilai korelasi -0,195 dan tidak valid dengan tingkat signifikansi 5%.

Hasil Uji Reabilitas

Uji validitas menggunakan metode *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* $\geq 0,60$ hal itu berarti bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik, atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah handal atau konsisten.

Hasil uji reliabilitas instrumen variabel waktu gilir kerja menunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk keseluruhan skala pengukuran sebesar **0,727**. Dimana nilai *Alpha Cronbach* berada diatas minimal (0,60) sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut dapat dikatakan reliabel.

Hasil Uji Moderate Regresi Analisis

Model persamaan regresi linier sederhana dari hasil pengujian, dapat dituliskan dalam bentuk persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 28,117 + 0,729 X$

Berdasarkan rumus (persamaan regresi) diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

a = 28,117 artinya konstanta, angka tersebut menunjukkan Kinerja Karyawan jika Waktu Gilir Kerja diabaikan.

b = 0,729 artinya jika nilai variabel Waktu Gilir Kerja mengalami peningkatan sebesar 1, maka kinerja karyawan akan mengalami penambahan nilai sebesar 0,729.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis **pertama** dalam penelitian ini yaitu pengaruh **waktu gilir kerja terhadap kinerja karyawan**, yang di uji menggunakan *Moderate Regresi Analisis* (MRA) maka diperoleh hasil bahwa dengan nilai R pada uji hipotesis sebesar 0,622 yang berarti bahwa waktu gilir kerja memiliki nilai korelasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai

Adjusted R Square sebesar 0,369 yang artinya bahwa waktu gilir kerja berpengaruh signifikan 0,000 ($p < 0,05$) terhadap kinerja karyawan sebesar **36,9%**. Sedangkan 0.631 (63,1%) Dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Dari pengujian hipotesis pertama dimana waktu gilir bekerja memiliki pengaruh kepada kinerja karyawan, maka dilakukan pengujian lanjutan untuk mencoba apakah faktor-faktor pendukung dalam waktu gilir kerja memiliki faktor pengaruh internal. Pengaruh internal ini dari aspek individu, lingkungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja. Berikut penjabarannya :

Hasil pengujian hipotesis **kedua** yaitu pengaruh **waktu gilir kerja dibandingkan hanya terhadap aspek individu karyawan** dengan perolehan nilai R sebesar 0,855 dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,731 yang artinya bahwa waktu gilir kerja berpengaruh signifikan 0,000 ($p < 0,05$) terhadap individu sebesar 73,1%.

Hasil pengujian hipotesis **ketiga** yaitu pengaruh **waktu gilir kerja dibandingkan hanya terhadap aspek lingkungan kerja** dengan perolehan nilai R sebesar 0,491 dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,241 yang artinya bahwa waktu gilir kerja berpengaruh signifikan 0,002 ($p < 0,05$) terhadap lingkungan kerja sebesar 24,1%.

Hasil pengujian hipotesis **keempat** yaitu pengaruh **waktu gilir kerja dibandingkan hanya terhadap aspek kesehatan dan keselamatan kerja** perolehannya sama dengan aspek lingkungan kerja yaitu nilai pengaruh 24,1 %.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari pembahasan sebelumnya , maka ditarik kesimpulan yaitu :

1. Responden dalam penelitian 92 % berjenis kelamin laki-laki, dimana sebagian besar berusia 31-40 tahun, dimana sebagian besar responden merupakan karyawan dengan status permanen, sebagian besar dengan jabatan staff dan rentang masa kerja 1-5 tahun.
2. Berdasarkan analisis regresi diperoleh persamaan $Y = 28,117 + 0,729 X$ yang artinya jika tidak ada peningkatan nilai waktu gilir kerja maka nilai kinerja karyawan adalah 28,117. Nilai koefisien regresi sebesar 0,729 menyatakan bahwa jika nilai waktu gilir kerja di tingkat 1 satuan maka nilai kinerja karyawan sebesar 0,729.
3. Berdasarkan hasil perhitungan MRA dengan SPSS didapatkan bahwa nilai $R = 0,622$ dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,369. Hal ini menunjukkan pengertian bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi sebesar 36.9 % ($0,369 \times 100\%$) oleh waktu gilir

kerja, sedangkan sisanya sebesar 63.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas di penelitian ini.

4. Dari perhitungan faktor pendukung dalam waktu gilir kerja, aspek individu memiliki pengaruh terbesar terhadap waktu gilir kerja yaitu 73.1 % dibandingkan dengan aspek lingkungan kerja dan keselamatan kesehatan kerja.
5. Penerapan waktu gilir kerja yang lebih dari waktu normal (4 minggu kerja, 2 minggu istirahat) mempengaruhi kinerja karyawan.
6. Aspek individu yang dirasakan karyawan memiliki pengaruh terbesar dalam penilaian kinerja karyawan akibat perubahan waktu gilir kerja selama pandemi Covid-19.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat direkomendasikan beberapa saran, yaitu:

1. Sistem penerapan uang kompensasi bagi karyawan yang telah melewati masa kerja normal memiliki faktor positif terhadap kinerja karyawan sehingga perlu dipertahankan.
2. Penerapan tambahan hari istirahat di lokasi kerja, dari waktu gilir kerja normal saat bekerja 14 hari mendapat istirahat 1 hari. Maka dimasa perubahan ini ikut dirubah juga menjadi 5 hari mendapat istirahat 1 – 2 hari tergantung pos kerja masing-masing karyawan.
3. Prioritas mengenai kesehatan dan keselamatan karyawan perlu diperhatikan secara khusus karena faktor penilaian bagi karyawan yang sudah melewati masa kerja normal memiliki kemungkinan lebih besar gagal fokus dalam melakukan pekerjaan.
4. Penerapan waktu gilir kerja dikembalikan ke waktu normal (4 minggu kerja : 2 minggu istirahat lapangan setelah pandemi Covid-19 berakhir.

DAFTAR RUJUKAN

- Widodo, D.S., 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*. Vol. 13 (2), pp: 896-908.
- Herlisa, D., Mariskha, S.E., Umaroh, S. K., Yoga, A.R. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Kinerja Karyawan*. Samarinda : Universitas 17 Agustus 1945.
- Maymanah, D., Mariskha, S.E., Umaroh, S. K., Purwaningrum, E.K. 2018. *Pengaruh Modal Psikologis Terhadap Perilaku Produktif Pada Karyawan Bagian Produksi PT.SLJ Global Tbk Dengan Karakteristik Pekerjaan Sebagai Moderator*. Samarinda : Universitas 17 Agustus

1945.

- Setyorini, W., Bakhtiar., & Puryadi A. 2018. Analisis Pengaruh Waktu Shift Terhadap Produktivitas Karyawan Pada SPBU PT. Bhakti 64.741.03 Pertamina Jl.Pakunegara No.17 Pangkalan Bun. *Jurnal Magenta Universitas Antakusuma* , Vol.3 (1), pp :1-7.
- Irianti, L. 2017. Pengaruh Shift Kerja Terhadap Kelelahan dan Performansi Pengendali Kereta Api Indonesia. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, Vol.6 (2), pp: 79-92.
- Hariyanto, D., Kesumawati, R. 2015. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pemeliharaan Jalan dan Jembatan pada Dinas Pekerjaan Umum. *Jurnal Manajemen Motivasi*, pp : 641-646.
- Yasmin, D., Suherman, M. 2014. Pengaruh Masa Kerja, Usia, Pangkat dan Golongan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor SAR Pontianak. *Jurnal Manajemen MOTIVASI*. pp: 549-555.