

DAMPAK PENAMBAHAN SHIFT KERJA DARI 8 JAM/HARI MENJADI 12 JAM/HARI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Muhammad Yusuf

*Teknik Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta
Jl. Kalisahak Kompleks Balapan No. 28
Email :yusuf@akprind.ac.id*

Abstrak. Shift kerja merupakan bagian dari kondisi kerja yang menjadi salah satu indikator dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terbagi menjadi jam kerja normal dan sistem shift. Pada umumnya shift kerja merupakan pola waktu kerja yang diberikan pada tenaga kerja untuk mengerjakan sesuatu oleh perusahaan dan biasanya dibagi atas kerja pagi, sore dan malam. Saat ini sudah banyak industri beroperasi selama 24 jam/hari, hal ini dimaksudkan, salah satunya, untuk memenuhi permintaan dari konsumen juga adanya target produksi dari perusahaan. Pola kerja yang digunakan untuk beroperasi 24 jam tersebut, pada umumnya dengan menggunakan shift 8 jam/hari. Karena akan mendapatkan keuntungan, seperti efisiensi kerja, juga terbatasnya jumlah tenaga kerja, maka dilakukan perubahan pola kerja dari 8 jam/hari menjadi 12 jam/hari. Pada penelitian ini akan mengkaji lebih jauh dampak tingkat kecelakaan, produktivitas kerja, kegagalan produksi dan kepuasan kerja agar memperoleh gambaran yang jelas mengenai eksistensi pola kerja shift 12 jam/hari. Adanya perubahan pola kerja dari 8 jam/hari ke 12 jam/hari mengalami peningkatan terhadap jumlah kecelakaan dan jumlah kegagalan produk, sedangkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan tidak menunjukkan perbedaan yang berarti.

Katakunci: efisiensi kerja, tingkat kecelakaan, produktivitas.

1. Pendahuluan

Proses produksi selama 24 jam per/hari sudah dikenal sejak tahun 1920an, terutama dalam industri baja dan pertambangan dengan pembagian waktunya menjadi 2 shift yaitu masing – masing 12 jam perhari. Dengan bergulirnya waktu, pola kerja ini banyak tekanan dan tegoran dari (pemerintahan, politikus, pemuka agama, serikat pekerja) karena dianggap kurang manusiawi, sehingga disepakati untuk diubah ke pola kerja 8 jam perhari atau disebut dengan 3 shift.

Akan tetapi mulai tahun 1955 di Amerika Serikat mulai muncul penerapan pola kerja 12 jam per-hari, dikarenakan lebih efisien bila dibandingkan dengan 8 jam per-hari. Alasan yang mendukung perubahan tersebut adalah membutuhkan tenaga kerja lebih sedikit dan tentunya berdampak terhadap besarnya bonus yang diberikan. Selain itu, waktu yang dibutuhkan saat penggantian shift 12 jam lebih sedikit, karena untuk shift 12 jam hanya 2 kali sedangkan untuk pola kerja 8 jam sebanyak 3 kali (Coleman, 1986). Pendapat lainnya mengatakan dampak perubahan pola kerja tersebut tidak begitu berarti secara keseluruhan tetapi untuk variabel kecelakaan dan produksi mengalami peningkatan (Waterhouse, 1992). Dampak kerja shift terhadap kesehatan karyawan cukup beragam, yaitu:

- a) Untuk pengulangan pekerjaan dalam waktu lama dapat menyebabkan kinerja kurang baik sehingga motivasi kerja kurang disebabkan karena mengalami kebosanan.
- b) Kurangnya istirahat bagi pekerja shift, terutama kerja shift malam.
- c) Kelelahan kerja akan menyebabkan tingkat kesalahan tinggi.
- d) Membutuhkan waktu penyesuaian untuk kerja shift, terutama pergantian antar shift (Harington, 1978).

Laundry Dean Lees (1991) melaporkan bahwa perubahan kerja shift dari 8 jam/hari menjadi 12 jam/hari akan menyebabkan adanya peningkatan jumlah kecelakaan kerja. Hal ini disebabkan orang bekerja shift malam kurang istirahat pada siang harinya sehingga konsentrasi kerja kurang.

Pada penelitian ini akan melihat dampak perubahan pola kerja terhadap tingkat kecelakaan, produktivitas kerja, kegagalan produk dan kepuasan kerja sehingga diperoleh gambaran menyeluruh tentang eksistensi pada perusahaan sepatu apakah tetap menerapkan pola kerja shift 12 jam/hari atau pindah ke pola kerja lama 8 jam/hari. Untuk mengetahui lebih jauh dampak perubahan pola kerja 8 jam/hari, ke 12 jam/hari maka perlu dikaji terhadap hal-hal yang terkait seperti tingkat kecelakaan, produktivitas kerja, kegagalan produk dan kepuasan kerja. Dengan pemahaman terhadap masing-masing variabel tersebut maka dapat mengetahui dampaknya secara menyeluruh dari perubahan pola tersebut.

2. Pembahasan

Secara umum, orang kerja pada siang hari dan istirahat maupun tidur pada malam hari. Dengan perubahan pola hidup maka akan mengganggu dalam berinteraksi dengan keluarga, kelompok tertentu atau aktivitas olah raga, dan kegiatan lainnya. Akibatnya, mereka akan mengalami terisolasi dengan kelompoknya atau terhambatnya dalam pengembangan dirinya (Waterhouse, 1992).

Monk dan Folkard (1992) melaporkan bahwa kerja shift siang tentunya tidak mempunyai dampak terhadap istirahat, sedangkan kerja shift malam tidak cukup istirahat pada siang harinya dengan beberapa alasan. Adapun penyebabnya adalah sulitnya mempersiapkan diri untuk tidur pada waktu yang tepat (siang hari), kebisingan disekeliling rumah, dan beban yang harus diselesaikan pada siang hari seperti perbaikan rumah, mengurus anak-anak, dan bekerja *parttime*.

Williamson (1994) melaporkan bahwa perubahan shift ke 12 jam per/hari akan mengubah ritme biologis karena waktu istirahat tidak teratur. Kemampuan merubah ritme ini tidak semua orang sama, sehingga akan berdampak terhadap motivasi kerja, nafsu makan dan lain-lainnya. Menurut Johnson (2001) dampak terhadap suatu perubahan shift dapat dirangkum menjadi 4 (empat) hal, yaitu:

- a) Jumlah kecelakaan, adanya penerapan pola kerja 12 jam maka akan berdampak terhadap jumlah kecelakaan kerja akibat kurang cukup istirahat, penerangan yang kurang dan konsentrasi yang kurang baik.
- b) Produktivitas karyawan, selain berdampak terhadap jumlah kecelakaan juga memberikan akibat terhadap produktivitas kerja.
- c) Kegagalan produksi, adanya perubahan pola kerja akan berdampak pula terhadap kegagalan produk.
- d) Kepuasan kerja, dengan perubahan pola kerja akan berdampak pula terhadap kepuasan kerja seperti upah, fasilitas pendukung dan makan.

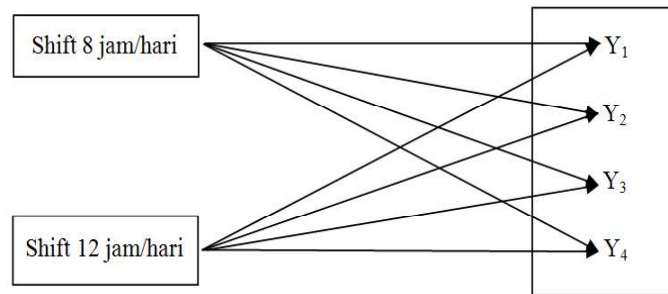
2.1. Metodologi Penelitian

Penelitian difokuskan kepada karyawan bagian pembuatan *outsolen* bawah sepatu sport di Pabrik sepatu di PT. KMK Global Sport, Salatiga, Pembuatan *outsole* ini dengan menggunakan mesin yang mempunyai resiko kecelakaan tinggi, dikarenakan tiap karyawan dalam mengoperasikan mesin yang terdiri dua atau lebih *mold press*.

Adanya perubahan shift kerja dari 8 jam/ hari ke 12 jam/hari, untuk memenuhi target produksi yang diakibatkan oleh permintaan dari pembeli yang mengalami peningkatan sebanyak 60 %. Dibagian *outsole* ini mempunyai karyawan sebanyak 50 orang yang terbagi menjadi 2 shift, masing-masing bekerja 8 jam/hari. Dalam penelitian ini diambil sebanyak 35 karyawan sebagai sampel untuk mengetahui dampak perubahan pola kerja, yaitu dari 8 jam/hari ke 12 jam/hari. Adapun tahap pembuatannya meliputi:

- a) Tahap pertama, mempersiapkan barang-barang kebutuhan untuk proses berupa karet yang telah diolah dari bagian sebelumnya dengan spesifikasi tertentu
- b) Tahap kedua, mempersiapkan mesin *press* dengan temperatur tertentu.
- c) Tahap ketiga, memasukkan *mold press* ke mesin *press* untuk dipanaskan dalam waktu dan temperatur tertentu.
- d) Tahap keempat, setelah *mold press* siap digunakan, maka satu-persatu dikeluarkan untuk diisi dengan karet olahan kemudian dimasukkan lagi ke mesin *press*. Sambil menunggu matangnya karet tersebut, maka *mold press* berikutnya dikeluarkan untuk diisi dengan karet olahan lalu dimasukkan lagi ke mesin *press*. Setelah *mold press* yang pertama sudah matang lalu dikeluarkan dan diisi lagi karet olahan kemudian dimasukkan ke mesin *press*. Demikian proses kerja dan seterusnya.

Kriteria pemilihan karyawan sebagai sampel adalah: telah bekerja pada bagian tersebut satu tahun dan prestasi kerja cukup baik, dari responden yang telah ditentukan kemudian dilakukan pengukuran dalam rancangan penelitian berikut ini (lihat gambar 1).



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan: Y₁ = Kecelakaan kerja
Y₂ = Produktivitas
Y₃ = Kegagalan Produksi
Y₄ = Kepuasan Kerja.

Data penelitian pada masing-masing responden dicatat mengenai jumlah kecelakaan kerja, produktivitas (pencapaian target), kegagalan produksi dan kepuasan kerja. Untuk ketiga variabel pertama data diambil dari laporan kinerja selama 3 bulan; yaitu bulan Januari sampai dengan Maret 2015 untuk pola kerja shift 8 jam, sedangkan pola kerja 12 jam diambil pada bulan Januari sampai dengan Maret 2016. Sedangkan kepuasan kerja diambil dari kuisioner yang diberikan kepada responden pada bulan Maret 2016.

Pengukuran untuk masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan laporan harian maupun bulanan dan juga dapat menggunakan kuisioner. Adapun cara pengukuran untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut (lihat Tabel 1.):

- Pengukuran jumlah kecelakaan dilakukan dengan cara menghitung jumlah kecelakaan yang terjadi terhadap jumlah karyawan tersebut selama 3 bulan untuk masing-masing pola kerja.
- Pengukuran produktivitas dengan mencatat kemampuan karyawan tersebut dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
- Kegagalan produksi adalah jumlah gagal produk selama produksi.
- Kepuasan karyawan diukur dengan memberikan kuisioner tentang upah yang diterima, fasilitas yang diperoleh dan makanan yang diterima saat bekerja.

Tabel 1. Hasil pengukuran Shift 8 jam/hari dan Shift 12 jam/hari

No	Pengukuran Shift 8 jam/hari				Pengukuran Shift 12 jam/hari			
	Jumlah Kecelakaan	Pencapaian Target (%)	Kegagalan Produksi (%)	Kepuasan Kerja (%)	Jumlah Kecelakaan	Pencapaian Target (%)	Kegagalan Produksi (%)	Kepuasan Kerja (%)
1	0	90	5	88.33	1	92	8	86.67
2	1	90	5	88.33	1	90	10	86.67
3	0	93	8	89.33	1	93	8	86.00
4	1	90	7	88.33	0	90	10	85.00
5	0	90	5	88.33	1	88	10	86.67
6	1	90	5	88.33	1	90	12	86.67
7	0	85	5	86.67	1	85	12	85.00
8	0	85	5	86.67	0	85	8	85.00
9	1	85	5	86.67	1	85	12	85.00
10	1	86	8	87.00	1	88	12	88.33
11	0	86	8	87.00	1	86	8	86.67
12	1	86	7	87.00	1	88	5	88.33
13	0	85	8	86.67	1	85	8	86.67
14	1	85	7	86.67	1	85	10	85.00
15	1	85	7	86.67	1	85	8	86.67
16	0	90	5	88.33	1	88	8	86.67
17	1	85	6	86.67	1	88	10	88.33
18	0	75	8	83.33	1	78	8	85.00
19	1	80	10	85.00	2	80	8	86.67
20	0	80	8	85.00	1	80	10	86.67

No	Pengukuran Shift 8 jam/hari				Pengukuran Shift 12 jam/hari			
	Jumlah Kecelakaan	Pencapaian Target (%)	Kegagalan Produksi (%)	Kepuasan Kerja (%)	Jumlah Kecelakaan	Pencapaian Target (%)	Kegagalan Produksi (%)	Kepuasan Kerja (%)
21	1	78	8	84.33	0	78	10	85.00
22	0	78	8	84.33	1	78	10	88.33
23	1	75	8	83.33	0	78	12	86.67
24	0	85	7	86.67	2	85	15	86.67
25	1	85	8	86.67	1	82	12	86.67
26	0	80	8	85.00	1	82	13	88.33
27	1	80	7	85.00	0	80	10	86.67
28	0	85	7	86.67	1	85	10	86.67
29	0	78	8	84.33	1	78	8	88.33
30	0	78	8	84.33	1	78	8	86.67
31	1	80	7	85.00	1	80	12	86.67
32	0	75	8	83.33	1	75	10	86.67
33	0	75	8	83.33	1	80	10	86.67
34	0	75	7	83.33	1	78	12	85.00
35	0	78	6	84.33	1	78	8	86.67
Rata ²	0.43	83.03	7.00	86.06	0.91	83.54	9.86	86.55

Pembahasan

Dalam pembahasan ini akan dibagi menjadi 4 (empat) bagian, yaitu jumlah kecelakaan, produktivitas, kegagalan produksi dan kepuasan karyawan.

- a) Tingkat Kecelakaan, adanya penambahan pola kerja dari 8 jam per/hari ke 12 jam per/hari ternyata berdampak terhadap jumlah kecelakaan yang mengalami peningkatan dua kali lipat. Jumlah kecelakaan terutama terjadi pada saat kerja shift malam dimana memberikan kontribusi 75% dari total kecelakaan. Penyebab terjadinya kecelakaan ini disebabkan karena karyawan yang bekerja 12 jam kurang / tidak istirahat pada siang hari. Hal ini dikarenakan pada siang hari mereka menyelesaikan pekerjaan rumah seperti mengurus keluarga dan anak-anak juga dikarenakan isteri mereka sebagian besar juga bekerja. Penyebab lain adalah mereka pada siang harinya bekerja sebagai buruh tani atau pekerja bangunan sehingga tidak ada waktu sama sekali untuk istirahat. Hal ini senada dengan penelitian Monk dan Folkard (1992) yang memaparkan tentang tingginya kecelakaan pada shift 12 jam malam disebabkan karena menyelesaikan kegiatan rumah tangga sehingga waktu istirahat kurang. Juga penyebab tingginya kecelakaan disebabkan karena lingkungan malam hari berbeda dengan siang hari sehingga kemungkinan besar terjadinya kecelakaan (Waterhouse, 1992).
- b) Produktivitas, adanya perubahan pola kerja maka tingkat produktivitas tidak mengalami perbedaan, dimana produktivitas pada kerja shift 8 jam tingkat pencapaian target sebesar 83.03% sedang dengan pola kerja shift 12 jam adalah 83.54%. Menurut hasil interview terhadap karyawan tersebut menggambarkan bahwa mereka berusaha keras agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan pihak perusahaan sehingga insentif berupa bonus dan kompensasi akan diperolehnya.
- c) Kegagalan Produksi, adanya perubahan pola kerja shift dari 8 jam ke 12 jam ternyata memberikan peningkatan kegagalan produksi 7% menjadi 9.86 % atau 40 %. Hasil interview karyawan menunjukkan bahwa penyebab kenaikan kegagalan produksi tersebut adalah:
 - 1) Keinginan kuat dalam pencapaian target sehingga kurang memperhitungkan kualitas produksi.
 - 2) Penyebab terjadinya kegagalan adalah penglihatan pada malam hari berbeda dengan siang hari terutama produk outsole yang variasi warna cukup banyak.
 - 3) Rasa ngantuk yang tinggi untuk jam 2 sampai dengan 4 pagi menyebabkan konsentrasi kerja kurang sehingga terjadinya kegagalan produk.
- d) Kepuasan kerja, terdiri atas upah, fasilitas pendukung dan makan. Untuk upah yang diterima dengan perubahan pola kerja menunjukkan peningkatan kepuasan, hal ini disebabkan karena mereka melebihi aturan ketenagakerjaan (40 jam perminggu). Kelebihan 4 jam tersebut dikompensasikan sebagai kerja lembur. Untuk fasilitas pendukung berupa service (pihak *maintenance* mesin, suplai uap dari boiler, air dan listrik) kedua pola kerja menunjukkan kepuasan yang sama. Kondisi ini disebabkan bagian- bagian

terkait dengan proses produksi tersebut selalu diupayakan maksimal. Sedangkan untuk makan ternyata memberikan perbedaan sebesar 9.7 %. Penyebab terjadinya kondisi ini adalah:

- 1) Makanan yang disediakan tidak fresh lagi sehingga nafsu makan kurang baik.
- 2) Senada dengan Monk dan Folkard (1992), ritme makan yang mengalami perubahan, dimana waktu makan shift 12 jam malam adalah pukul 24.00, sedangkan waktu makan tersebut pada umumnya adalah waktu istirahat(tidur) sehingga nafsu makan juga berkurang.
- 3) Menurut penelitian waterhouse (1992), karyawan minum kopi dalam jumlah banyak untuk mengurangi rasa ngantuk akan tetapi berdampak terhadap menurunnya nafsu makan.

Bila ditinjau secara keseluruhan pola kerja dari 8 jam ke 12 jam mengalami kenaikan sebesar 93 % untuk tingkat kecelakaan dan 41 % untuk kegagalan produksi, akan tetapi terhadap target produksi dan kepuasan kerja tidak mengalami perubahan karena masing-masing hanya mengalami kenaikan sebesar 1 %. Mengingat adanya kenaikan kecelakaan dan kegagalan produksi, maka sebaiknya perusahaan ini kembali ke pola kerja lama (8 jam per/hari), hal ini disebabkan terhadap pengeluaran biaya untuk pengobatan dan pembayaran gaji terhadap mereka yang tidak mampu bekerja karena sakit.

3. Simpulan

Perubahan pola kerja dari 8 jam per/hari ke 12 jam per/ hari mengalami peningkatan terhadap jumlah kecelakaan dan jumlah kegagalan produk. Sedangkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan tidak menunjukkan perbedaan yang berarti karena hanya mengalami peningkatan masing-masing sebesar 1 %. Sebaiknya perusahaan ini kembali ke pola kerja 8 jam per/ hari mengingat adanya biaya yang dikeluarkan untuk biaya pengobatan dan penggantian upah kerja.

DaftarPustaka

- [1]. Coleman, R.M, 1986, *Wide awake at 3.00 AM*, Freeman and Company, New York.
- [2]. Harington, JM., 1978, *Shift Work and Health a Critical Review of Literature*. Majesty's Stationary Store, London.
- [3]. Johnson, MD, 2001. Impact of Change Shedules on Workers and Accupational Injury Rates, *Intern'l Journal of Industrial Ergonomics* 27, 303-319.
- [4]. Laudry, B R., Lees, 1991. Industrial Acecident Experience of One Company on 8 and 12 hour Shift Schedules, *Journal of Occupational Medicine* 33. 903-906.
- [5]. Monk, TH., Folkard, S., 1992, *Making Shiftwork Tolerabele*, Taylor & Francis, London.
- [6]. Waterhouse, JM., Folkard, S., 1992, *Shiftwork, Health and Safety an Overview of the Scientifie Literature 1978-1990*, HMSO, London.
- [7]. Williamson, AM., Gower, CGL., 1994, *Changing the hours of shiftwork: comparison of 8 and 12 hour shiftwork rosters in a group of computer operators*, *Intern'l Journal of Industrial Ergonomics* 37(2), 287-299.