

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Beban Kerja Mental Karyawan PT Krakatau Chandra Energi

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan terhadap 132 karyawan PT Krakatau Chandra Energi berdasarkan kategori beban kerja mental yang dialami ditemukan bahwa, sebanyak 37 responden termasuk dalam kategori “Usaha Yang Dilakukan Kecil”, 56 responden termasuk dalam kategori “Usaha Yang Dilakukan Cukup Besar”, dan 39 responden termasuk dalam kategori “Usaha Yang Dilakukan Sangat Besar”. Didapatkan nilai rata-rata beban kerja mental dari seluruh responden yaitu sebesar 99 dan skor ini termasuk dalam kategori “Usaha Yang Dilakukan Cukup Besar”. Skor beban kerja mental yang cukup besar dapat disebabkan oleh restrukturisasi perusahaan yang membawa perubahan dalam budaya kerja, proses kerja, target yang lebih tinggi, dan struktur organisasi.

Perubahan budaya dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki budaya AKHLAK kemudian transisi menjadi perusahaan swasta yang memiliki budaya ISTAR membuat komunikasi antara unit kerja dan kolaborasi antar tim dapat terganggu. Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat terkait budaya perusahaan yang akan menimbulkan kesalahpahaman, timbulnya konflik antar karyawan, dan kurangnya kerjasama antar karyawan yang dapat merugikan perusahaan. Adanya perubahan proses kerja dikarenakan terdapat penggabungan maupun pemisahan unit kerja mengharuskan karyawan mempelajari dan memahami instruksi kerja yang baru dan belum pernah dipelajari sebelumnya. Hal ini dapat menimbulkan tekanan berlebih pada karyawan, karena disertai dengan adanya kewajiban kerja lain yang tetap harus diselesaikan. Selain itu, adanya peningkatan jumlah pelanggan memicu perubahan target perusahaan menjadi lebih tinggi agar tetap bisa bersaing di pasar dan menjaga kepercayaan pelanggan. Hal ini membuat karyawan harus memenuhi ekspektasi kerja perusahaan yang lebih besar dalam waktu yang sama, sehingga berpotensi meningkatkan beban kerja yang

dialami. Perubahan struktur organisasi dan rotasi jabatan juga dapat berpengaruh terhadap beban kerja dan kinerja dari karyawan, karena terdapat perbedaan gaya kepemimpinan dari setiap orangnya dan memerlukan adaptasi kembali dengan orang-orang dan lingkungan yang baru. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Bamberger dkk dalam Harvey dkk (2017), bahwa restrukturisasi perusahaan dapat membuat perubahan pada lingkungan kerja psikososial yang meliputi perubahan budaya kerja, peningkatan tuntutan kerja, dan perubahan iklim organisasi, hal tersebut dapat mempengaruhi kesehatan mental yang dialami oleh karyawan.

Berdasarkan data usia responden, usia responden dikelompokkan menjadi 4 golongan, yaitu 17-25 tahun (remaja akhir) sebanyak 1% (1 orang), 26-35 tahun (dewasa awal) sebanyak 30% (40 responden), 36-45 tahun (dewasa akhir) sebanyak 62% (82 responden), dan 46-55 tahun (lansia awal) sebanyak 7% (9 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa golongan usia responden pada penelitian ini didominasi oleh golongan usia dewasa akhir. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 1 responden (100%) golongan usia remaja mengalami beban kerja mental kecil, 18 responden (26,83%) golongan usia dewasa awal mengalami beban kerja mental cukup besar, 35 responden (25,93%) golongan usia dewasa akhir mengalami beban kerja mental cukup besar, dan 5 responden (55,56%) golongan usia lansia awal mengalami beban kerja mental kecil. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja mental yang cukup besar dialami oleh responden dengan golongan usia dewasa akhir. Menurut Muller (2012) dalam Polan dkk (2018), seiring dengan bertambahnya usia seseorang, fungsi organ dan kondisi fisik akan menurun serta adanya perubahan pada sistem saraf pusat di bagian intelegensi, memori, dan perkembangan psikologis, yang ditandai dengan penurunan fungsi kognitif.

Berdasarkan jenis kelamin, terdapat laki-laki sebanyak 88% (116 responden), dan perempuan sebanyak 12% (16 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin laki-laki. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 45 responden (38,79%) laki-laki mengalami beban kerja mental cukup besar dan 11 responden (68,75%) perempuan mengalami beban kerja mental cukup besar. Hal ini menunjukkan

bahwa beban kerja mental yang cukup besar dialami oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki. Karyawan laki-laki di PT Krakatau Chandra Energi lebih cenderung melakukan kontak langsung dengan pelanggan dibandingkan karyawan perempuan, seperti survey langsung ke lokasi pelanggan, instalasi kelistrikan, dan layanan *workshop*. Hal ini membuat tingkat kelelahan fisik yang diterima dapat berpengaruh terhadap psikologi karyawan, seperti stres, menurunnya konsentrasi, dan perasaan tertekan (Widiastuti dkk, 2017), sehingga tingkat beban kerja mental yang dialami oleh karyawan secara keseluruhan cukup besar.

Berdasarkan pendidikan terakhir, pendidikan responden digolongkan menjadi empat golongan, yaitu SMA sebanyak 23% (30 orang), Diploma sebanyak 24% (32 responden), S1 sebanyak 45% (60 responden), dan S2 sebanyak 8% (10 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa golongan pendidikan responden pada penelitian ini didominasi oleh lulusan S1. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 14 responden (46,67%) SMA mengalami beban kerja mental cukup besar, 15 responden (46,88%) Diploma mengalami beban kerja mental kecil, 27 responden (45%) S1 mengalami beban kerja mental cukup besar, dan 6 responden (60%) S2 mengalami beban kerja mental cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja mental yang cukup besar dialami oleh responden dengan pendidikan terakhir S1. Meskipun responden didominasi oleh lulusan pendidikan S1, beban kerja mental yang dirasakan masih cukup besar, hal ini dapat disebabkan karena lulusan dengan pendidikan yang lebih tinggi mempunyai ekspektasi yang ideal dan tanggung jawab yang lebih besar, jika apa yang diharapkan tidak sesuai dengan realitanya, maka hal ini dapat meningkatkan tekanan kognitif yang dirasakan dan lulusan dengan pendidikan S1 biasanya sering diberikan tugas yang lebih kompleks, yang menuntut kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang lebih mendalam, sehingga menambah beban mental yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Siagian (2009) dalam Indiawati dkk (2022), semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin besar pula keinginannya untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, hal ini juga diikuti oleh meningkatnya

tuntutan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku kerja individu tersebut.

Berdasarkan unit kerja, responden pada penelitian ini digolongkan menjadi delapan Divisi yaitu C&P sebanyak 15% (19 responden), IA sebanyak 2% (3 responden), HSSE&GA sebanyak 6% (8 responden), Finance sebanyak 8% (11 responden,) HC sebanyak 4% (5 responden), SBU sebanyak 21% (27 responden), O&M sebanyak 39% (52 responden), dan SCBD sebanyak 5% (7 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dari Divisi O&M dan SBU. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 8 responden (42,11%) C&P mengalami beban kerja mental cukup besar, 2 responden (66,67%) IA mengalami beban kerja mental kecil, 3 responden (37,50%) HSSE&GA mengalami beban kerja mental sangat besar, 9 responden (81,82%) Finance mengalami beban kerja mental cukup besar, 3 responden (60%) HC mengalami beban kerja mental kecil, 11 responden (40,74%) SBU mengalami beban kerja mental sangat besar, 20 responden (38,46%) O&M mengalami beban kerja mental cukup besar, dan 4 responden (57,14%) SCBD mengalami beban kerja mental sangat besar. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja mental yang cukup besar dialami oleh responden dari unit kerja O&M dan SBU. Beban kerja mental yang dialami dapat disebabkan oleh jenis pekerjaan yang dilakukan oleh kedua divisi tersebut. Pekerjaan yang sering dilakukan oleh unit kerja ini mempunyai kompleksitas dan kesulitan yang cukup tinggi, diantaranya seperti pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit listrik, konstruksi dan instalasi gardu induk, serta layanan *workshop* sehingga membutuhkan konsentrasi dan mental yang cukup tinggi ketika bekerja.

Berdasarkan masa kerja, responden pada penelitian ini dibagi menjadi tiga golongan, yaitu masa kerja 1-5 tahun sebanyak 13% (17 responden), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 31% (41 responden), dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 56% (74 responden). Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 7 responden (41,18%) dengan masa kerja 1-5 tahun mengalami beban kerja mental cukup besar, 16 responden (39,02%) dengan masa kerja 6-10 tahun mengalami beban kerja mental cukup besar, dan 33 responden (44,59%) dengan masa kerja > 10 tahun mengalami

beban kerja mental cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja mental yang cukup besar dialami oleh responden dengan masa kerja > 10 tahun. Beban kerja mental yang cukup besar dirasakan oleh karyawan dengan pengalaman kerja jangka panjang dapat disebabkan karena seiring dengan adanya promosi jabatan dapat membuat tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan menjadi meningkat. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan beban kognitif dan tuntutan mental, terutama jika pekerjaan melibatkan pengambilan keputusan yang signifikan terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan dengan pengalaman kerja yang cukup lama juga dapat merasakan kebosanan. Kebosanan ini terjadi ketika karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan monoton, kurang menantang, atau tidak lagi memberikan kesempatan untuk berkembang. Kebosanan ini dapat menyebabkan *understimulation* pada otak, sehingga beban mental tetap dirasakan dikarenakan kurangnya variasi dalam tugas sehari-hari. Menurut Robbins (2008) dalam Muallim dan Adeko (2020), mengatakan bahwa individu yang telah bekerja dalam waktu yang lama cenderung mengalami ketegangan yang lebih tinggi akibat kebosanan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan beban kerja, baik dari segi fisik maupun psikologis.

Pengukuran beban kerja mental pada penelitian ini diukur oleh indikator-indikator yang ada. Untuk nilai rata-rata indikator Beban Kerja (BK) sebesar 100,91, indikator Kesulitan Kerja (KK) sebesar 94,39, indikator Performansi Kerja (PK) sebesar 104,90, indikator Usaha Mental Kerja (UMK) sebesar 99,30, indikator Kegelisahan Kerja (KgK) sebesar 94,38, dan indikator Kelelahan Kerja (KIK) sebesar 96,41. Dari hasil tersebut indikator yang paling dirasakan oleh karyawan atau responden adalah indikator performansi kerja dengan rata-rata skor sebesar 104,90 dan termasuk dalam kategori cukup besar. Dalam melaksanakan tugasnya, para karyawan merasa bahwa dalam proses selama menyelesaikan tugasnya membutuhkan usaha yang cukup besar. Beban kerja mental yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan tuntutan kognitif, yang secara langsung berkontribusi pada kelelahan fisik dan mental karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salsabila dkk (2021), yang menyatakan bahwa beban kerja fisik dan

beban kerja mental yang dialami oleh seseorang dapat berpengaruh terhadap kelelahan fisik dan mental yang dialami seseorang.

5.2 Stres Kerja Karyawan PT Krakatau Chandra Energi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan terhadap pengukuran stres kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi, dari 132 karyawan atau responden berdasarkan kategori stres kerja yang dialami didapatkan bahwa, sebanyak 52 responden termasuk dalam kategori “Stres Kecil”, 80 responden termasuk dalam kategori “Stres Sedang”, dan 0 responden termasuk dalam kategori “Stres Berat”. Didapatkan nilai rata-rata stres kerja dari seluruh responden yaitu sebesar 16 dan nilai ini termasuk dalam kategori “Stres Sedang”. Hasil pengukuran stres kerja ini tidak mengalami perubahan sejak terakhir dilakukan pada tahun 2021, yaitu diperoleh hasil secara keseluruhan karyawan mengalami stres kerja sedang atau 7 dari 8 departemen yang ada mengalami stres kerja sedang dan belum memenuhi standar, sedangkan 1 departemen mengalami stres kerja ringan dan sudah memenuhi standar. Pada penelitian ini, diperoleh hasil secara keseluruhan bahwa karyawan mengalami stres kerja sedang atau 7 dari 8 departemen kerja yang ada mengalami stres kerja sedang, sedangkan 1 departemen kerja mengalami stres kerja ringan. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan terhadap stres kerja yang dialami karyawan PT Krakatau Chandra Energi agar stres kerja yang dialami dapat diminimalisir. Nilai stres kerja yang sedang dapat disebabkan oleh karyawan yang diharuskan untuk bekerja lebih keras dan mengelola beban kerja yang lebih kompleks tanpa peningkatan dukungan atau sumber daya yang memadai.

Meningkatnya jumlah pelanggan merupakan hal yang bagus bagi PT Krakatau Chandra Energi karena dapat meningkatkan profit yang dihasilkan, namun hal ini juga menyebabkan adanya peningkatan beban kerja yang dialami oleh karyawan. Karyawan perlu bekerja lebih keras untuk memenuhi ekspektasi perusahaan dalam menjaga kualitas pelayanan, namun peningkatan ini juga memicu beban tambahan dalam hal waktu, energi, dan tanggung jawab. Meskipun stres yang dirasakan tidak mencapai tingkat yang parah, situasi ini tetap menimbulkan tekanan karena karyawan harus beradaptasi dengan volume pekerjaan yang meningkat dengan waktu yang sama. Ketidakmampuan dalam mengelola beban tambahan ini

dengan optimal, baik dari segi sumber daya maupun dukungan perusahaan, dapat menyebabkan perasaan kelelahan secara bertahap yang dapat mengakibatkan burnout. Kondisi ini relevan dengan situasi karyawan saat ini yang harus menghadapi peningkatan jumlah pelanggan dan tuntutan kerja yang lebih tinggi, namun tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dari perusahaan. Kurangnya dukungan, seperti pelatihan manajemen stres dan teknik koping, pelatihan relevan yang dapat membantu karyawan dalam menghadapi tugas yang lebih kompleks, dapat memperburuk situasi yang ada. Pendapat ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Bhui dkk (2016), bahwa kondisi kerja yang buruk dan praktik manajemen perusahaan adalah penyebab umum stres kerja. Praktik manajemen perusahaan yang memicu stres kerja diantaranya tuntutan kerja yang kurang realistis, kurangnya dukungan, perlakuan tidak adil, rendahnya kebebasan dalam pengambilan keputusan, kurangnya apresiasi, ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan, kurangnya transparansi, serta kurangnya komunikasi.

Berdasarkan data usia responden, usia responden dikelompokkan menjadi 4 golongan, yaitu 17-25 tahun (remaja akhir) sebanyak 1% (1 orang), 26-35 tahun (dewasa awal) sebanyak 30% (40 responden), 36-45 tahun (dewasa akhir) sebanyak 62% (82 responden), dan 46-55 tahun (lansia awal) sebanyak 7% (9 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa golongan usia responden pada penelitian ini didominasi oleh golongan usia dewasa akhir. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 1 responden (100%) golongan usia remaja mengalami stres kerja ringan, 24 responden (60%) golongan usia dewasa awal mengalami stres kerja sedang, 53 responden (64,63%) golongan usia dewasa akhir mengalami stres kerja sedang, dan 6 responden (66,67%) golongan usia lansia awal mengalami stres kerja kecil. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan golongan usia dewasa akhir. Menurut Akbar dkk (2024), seseorang dengan usia >40 tahun keatas memiliki tingkat stress yang jauh lebih tinggi, terutama pada seseorang yang bekerja dengan menggunakan kekuatan fisik dan penggunaan indera. Selain itu, berdasarkan teori Rauschenbach dan Hartel (2011) dalam Akbar dkk (2024), terdapat hubungan terbalik berbentuk “U” antara stres kerja dan usia. Ketika

seorang pekerja mendekati usia paruh baya (36–50 tahun), tingkat stresnya meningkat hingga mencapai puncaknya.

Berdasarkan jenis kelamin, terdapat laki-laki sebanyak 88% (116 responden), dan perempuan sebanyak 12% (16 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin laki-laki. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 68 responden (58,62%) laki-laki mengalami stres kerja sedang dan 12 responden (75%) perempuan mengalami stres kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Aulia dan Rita (2021), ditemukan bahwa laki-laki lebih sulit berkomunikasi dengan orang lain dalam situasi stres atau menghadapi masalah utama dibandingkan dengan perempuan. Karyawan laki-laki empat kali lebih berisiko mengalami stres dibandingkan dengan perempuan yang pada akhirnya dapat memicu burnout yang disebabkan oleh perasaan yang terpendam ini.

Berdasarkan pendidikan terakhir, pendidikan responden digolongkan menjadi empat golongan, yaitu SMA sebanyak 23% (30 orang), Diploma sebanyak 24% (32 responden), S1 sebanyak 45% (60 responden), dan S2 sebanyak 8% (10 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa golongan pendidikan responden pada penelitian ini didominasi oleh lulusan S1. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 18 responden (60%) SMA mengalami stres kerja sedang, 19 responden (59,38%) Diploma mengalami stres kerja ringan, 43 responden (71,67%) S1 mengalami stres kerja sedang, dan 6 responden (60%) S2 mengalami stres kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan pendidikan terakhir S1. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat membawa tuntutan kerja yang lebih besar, yang kadang-kadang menyebabkan stres. Individu dengan pendidikan tinggi sering menghadapi tekanan lebih besar terkait tanggung jawab dan ekspektasi. Hal ini sejalan dengan Indriawati dkk (2022), ditemukan hasil bahwa karyawan yang lebih tinggi pendidikannya akan merasakan konflik karena apa yang diharapkan tidak ideal dengan realitanya. Selain itu, karena hampir setaranya jumlah beban kerja antara jenjang pendidikan, hanya

sebagian kecil saja yang memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas yang nantinya akan mengarah pada stres kerja.

Berdasarkan unit kerja, responden pada penelitian ini digolongkan menjadi delapan Divisi yaitu C&P sebanyak 15% (19 responden), IA sebanyak 2% (3 responden), HSSE&GA sebanyak 6% (8 responden), Finance sebanyak 8% (11 responden,) HC sebanyak 4% (5 responden), SBU sebanyak 21% (27 responden), O&M sebanyak 39% (52 responden), dan SCBD sebanyak 5% (7 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dari Divisi O&M dan SBU. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 13 responden (68,42%) C&P mengalami stres kerja sedang, 3 responden (100%) IA mengalami stres kerja sedang, 4 responden (50%) HSSE&GA mengalami stres kerja sedang, 10 responden (90,91%) Finance mengalami stres kerja sedang, 4 responden (80%) HC mengalami stres kerja ringan, 15 responden (55,56%) SBU mengalami stres kerja sedang, 28 responden (38,46%) O&M mengalami stres kerja sedang, dan 6 responden (85,71%) SCBD mengalami stres kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja lebih banyak dialami oleh responden dari unit kerja O&M dan SBU. Stres kerja yang dialami dapat disebabkan oleh jenis pekerjaan yang dilakukan oleh kedua divisi tersebut. Divisi O&M dan SBU didominasi oleh pekerja lapangan, dimana hal tersebut dapat menimbulkan stres kerja yang tinggi karena beberapa faktor. Pekerjaan lapangan ini melibatkan pekerjaan yang sangat teknis, kompleks, dan berisiko tinggi. Pekerjaan ini sering kali memerlukan ketelitian, konsentrasi tinggi, dan keterampilan khusus, karena karyawan harus memastikan keamanan dan keandalan sistem kelistrikan yang ada. Faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan stres pada karyawan, karena adanya tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu sambil memastikan standar keamanan yang ketat terpenuhi. Karyawan di bidang ini juga sering kali dihadapkan dalam lingkungan kerja yang berbahaya, menyebabkan karyawan harus selalu waspada dan siap menghadapi tantangan teknis yang muncul di lapangan.

Berdasarkan masa kerja, responden pada penelitian ini dibagi menjadi tiga golongan, yaitu masa kerja 1-5 tahun sebanyak 13% (17 responden), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 31% (41 responden), dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 56%

(74 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan masa kerja > 10 tahun. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 9 responden (52,94%) dengan masa kerja 1-5 tahun mengalami stres kerja ringan, 24 responden (58,54%) dengan masa kerja 6-10 tahun mengalami stres kerja sedang, dan 48 responden (64,86%) dengan masa kerja > 10 tahun mengalami stres kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan masa kerja > 10 tahun. Menurut Shintyar dan Widanarko (2021), Karena rutinitas kerja yang monoton, pekerja yang memiliki masa kerja yang lebih lama mungkin mengalami stres kerja tinggi dan merasa kejenuhan. Kondisi kerja yang monoton dan kurangnya stimulus yang menarik dapat menyebabkan kejenuhan.

Pengukuran stres kerja pada penelitian ini diukur oleh indikator-indikator yang ada. Untuk nilai rata-rata indikator *perceived helpness* yaitu sebesar 216,7 dan indikator *perceived control* sebesar 206. Dari hasil tersebut indikator yang paling dirasakan oleh karyawan atau responden adalah indikator *perceived helplessness* dengan rata-rata nilai stres kerja sebesar 216,7. Hasil ini menginterpretasikan bahwa responden atau karyawan merasa lebih tidak berdaya dan kurang mampu mengendalikan situasi stres dalam hidupnya. Menurut Hastuti dan Hadi (2022), stres yang dialami karyawan berhubungan dengan perasaan ketidakamanan yang dialami. Rasa ketidakamanan ini atau bisa disebut juga dengan *job insecurity* dapat muncul karena adanya restrukturisasi perusahaan (Bhui dkk, 2016). Ketidakamanan atau *job insecurity* ini merupakan persepsi individu terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan kekhawatiran yang muncul akibat ancaman tersebut. Menghindari situasi yang tidak dapat diprediksi dan dikendalikan, serta rasa enggan untuk mengambil risiko adalah hal yang wajar dirasakan oleh seseorang ketika merasa berada dalam situasi yang mengancam (Adiguzel dan Kucukoglu, 2019).

5.3 Kelelahan Kerja Karyawan PT Krakatau Chandra Energi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan terhadap pengukuran kelelahan kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi, dari 132 karyawan atau responden berdasarkan kategori kelelahan kerja yang dialami didapatkan bahwa, sebanyak 30 responden termasuk dalam kategori “Kelelahan

Ringan”, 99 responden termasuk dalam kategori “Kelelahan Sedang”, dan 3 responden termasuk dalam kategori “Kelelahan Berat”. Didapatkan nilai rata-rata kelelahan kerja dari seluruh responden yaitu sebesar 1,99 dan skor ini termasuk dalam kategori “Kelelahan Sedang”. Nilai kelelahan kerja yang sedang dapat disebabkan karena karyawan tidak memiliki waktu istirahat yang cukup dan dukungan yang diperlukan untuk mengelola peningkatan beban kerja yang dialami.

Hal ini berkaitan dengan upaya PT Krakatau Chandra Energi untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis jangka panjang, mempertahankan reputasi, serta memperkuat kepercayaan dari induk perusahaan dan pelanggan. Dalam usaha mencapai tujuan strategis tersebut, terdapat perubahan aturan kerja yang membuat perusahaan menerapkan standar kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan target operasional, sehingga beban kerja karyawan bertambah. Namun, tanpa disertai waktu istirahat yang memadai dan dukungan yang cukup, baik dari segi manajemen maupun fasilitas, peningkatan tuntutan ini dapat memperburuk kelelahan karyawan. Untuk saat ini PT Krakatau Chandra Energi hanya menerapkan jam istirahat selama 30 menit dengan fasilitas rekreasi menyediakan satu ruangan biliar. Istirahat yang singkat tidak memberi cukup waktu bagi karyawan untuk pulih secara fisik dari aktivitas kerja yang intens, terutama jika pekerjaan melibatkan tugas-tugas yang berat atau repetitif. Meski terdapat ruangan biliar, fasilitas ini mungkin tidak memenuhi kebutuhan seluruh karyawan dalam hal manajemen kelelahan, terutama bagi mereka yang mungkin lebih membutuhkan waktu untuk beristirahat secara fisik atau mental. Kelelahan fisik akibat kurangnya waktu istirahat dapat menyebabkan penurunan stamina, penurunan konsentrasi, dan peningkatan risiko kesalahan kerja. Selain itu, kurangnya fasilitas yang mendukung pemulihan mental, seperti ruang relaksasi atau area rekreasi yang memadai, membuat karyawan tidak memiliki kesempatan untuk melepaskan tekanan emosional dan mental selama jam kerja.

Berdasarkan data usia responden, usia responden dikelompokkan menjadi 4 golongan, yaitu 17-25 tahun (remaja akhir) sebanyak 1% (1 orang), 26-35 tahun (dewasa awal) sebanyak 30% (40 responden), 36-45 tahun (dewasa akhir) sebanyak 62% (82 responden), dan 46-55 tahun (lansia awal) sebanyak 7% (9 responden).

Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa golongan usia responden pada penelitian ini didominasi oleh golongan usia dewasa akhir. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 1 responden (100%) golongan usia remaja mengalami kelelahan kerja sedang, 28 responden (70%) golongan usia dewasa awal mengalami kelelahan kerja sedang, 64 responden (78,05%) golongan usia dewasa akhir mengalami kelelahan kerja sedang, dan 6 responden (66,67%) golongan usia lansia awal mengalami kelelahan kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kelelahan kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan golongan usia dewasa akhir. Kelelahan kerja yang dialami dapat disebabkan karena usia responden. Menurut Darmayanti dkk (2021), usia memiliki dampak pada kondisi fisik individu. Individu yang masih muda cenderung mampu melakukan pekerjaan berat, sedangkan individu yang lebih tua mengalami penurunan dalam kemampuan tersebut. Pekerja yang sudah lanjut usia mungkin juga merasakan kelelahan dan kurangnya ketangkasan saat menyelesaikan tugas, yang dapat memengaruhi kinerja mereka.

Berdasarkan jenis kelamin, terdapat laki-laki sebanyak 88% (116 responden), dan perempuan sebanyak 12% (16 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin laki-laki. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 85 responden (73,28%) laki-laki mengalami kelelahan kerja sedang dan 14 responden (87,50%) perempuan mengalami kelelahan kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kelelahan kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki. Kelelahan yang dialami oleh karyawan laki-laki di PT Krakatau Chandra Energi dapat disebabkan karena depersonalisasi. Pada pria, depersonalisasi sering berkembang sebagai mekanisme pertahanan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang berlebihan, hal ini cenderung membuat karyawan merasa semakin terasing dari pekerjaan mereka dan kehilangan motivasi atau semangat untuk berkontribusi secara efektif. Pendapat ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lebares dkk (2018), bahwa laki-laki cenderung memiliki depersonalisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan.

Berdasarkan pendidikan terakhir, pendidikan responden digolongkan menjadi empat golongan, yaitu SMA sebanyak 23% (30 orang), Diploma sebanyak

24% (32 responden), S1 sebanyak 45% (60 responden), dan S2 sebanyak 8% (10 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa golongan pendidikan responden pada penelitian ini didominasi oleh lulusan S1. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 24 responden (80%) SMA mengalami kelelahan kerja sedang, 18 responden (56,25%) Diploma mengalami kelelahan kerja sedang, 50 responden (83,33%) S1 mengalami kelelahan kerja sedang, dan 7 responden (70%) S2 mengalami kelelahan kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kelelahan kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan pendidikan terakhir S1. Kelelahan kerja yang dirasakan oleh responden dengan latar belakang pendidikan tinggi kemungkinan disebabkan oleh adanya ketidakcocokan antara harapan pribadi mereka terhadap pekerjaan dengan realitas di lapangan, dimana tugas-tugas yang dilakukan mungkin dianggap kurang menantang atau tidak sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki. Hal ini diperkuat oleh pernyataan yang dikatakan Liana (2020), bahwa karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi cenderung memiliki harapan atau aspirasi yang tinggi. Ketika mereka menghadapi kenyataan yang menunjukkan adanya kesenjangan antara aspirasi tersebut dan kondisi sebenarnya, perasaan kegelisahan dan kekecewaan akan muncul, yang dapat berujung pada burnout.

Berdasarkan unit kerja, responden pada penelitian ini digolongkan menjadi delapan Divisi yaitu C&P sebanyak 15% (19 responden), IA sebanyak 2% (3 responden), HSSE&GA sebanyak 6% (8 responden), Finance sebanyak 8% (11 responden,) HC sebanyak 4% (5 responden), SBU sebanyak 21% (27 responden), O&M sebanyak 39% (52 responden), dan SCBD sebanyak 5% (7 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dari Divisi O&M dan SBU. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 13 responden (68,42%) C&P mengalami kelelahan kerja sedang, 3 responden (100%) IA mengalami kelelahan kerja sedang, 7 responden (87,50%) HSSE&GA mengalami kelelahan kerja sedang, 9 responden (81,82%) Finance mengalami kelelahan kerja ringan, 3 responden (60%) HC mengalami kelelahan kerja sedang, 22 responden (81,48%) SBU mengalami kelelahan kerja sedang, 35 responden (67,31%) O&M mengalami kelelahan kerja sedang, dan 7 responden (100%) SCBD

mengalami kelelahan kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kelelahan kerja lebih banyak dialami oleh responden dari unit kerja O&M dan SBU. Kelelahan kerja yang dialami dapat disebabkan oleh jenis pekerjaan yang dilakukan oleh kedua divisi tersebut. Karyawan pada bagian ini biasanya terlibat dalam pekerjaan proyek-proyek lapangan yang membutuhkan tuntutan fisik dan mental yang tinggi. Proyek-proyek lapangan seperti instalasi dan konstruksi memerlukan upaya fisik yang cukup tinggi, terutama bagi karyawan yang bekerja di lingkungan lapangan yang ekstrem. Selain itu, shift kerja yang panjang dan kebutuhan untuk menyelesaikan proyek tepat waktu juga berkontribusi pada kelelahan fisik dan mental. Selain itu, tuntutan teknis yang kompleks, tanggung jawab besar, dan komunikasi antara tim di lapangan juga dapat mempengaruhi kelelahan mental yang dialami oleh karyawan.

Berdasarkan masa kerja, responden pada penelitian ini dibagi menjadi tiga golongan, yaitu masa kerja 1-5 tahun sebanyak 13% (17 responden), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 31% (41 responden), dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 56% (74 responden). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan masa kerja > 10 tahun. Selain itu, diketahui juga bahwa sebanyak 10 responden (58,82%) dengan masa kerja 1-5 tahun mengalami kelelahan kerja sedang, 30 responden (73,13%) dengan masa kerja 6-10 tahun mengalami kelelahan kerja sedang, dan 59 responden (79,73%) dengan masa kerja > 10 tahun mengalami kelelahan kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kelelahan kerja lebih banyak dialami oleh responden dengan masa kerja > 10 tahun. Kelelahan kerja yang dirasakan oleh responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun dapat disebabkan oleh upaya perusahaan untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang, mempertahankan reputasi, serta memperkuat kepercayaan dari induk perusahaan dan pelanggan. Ambisi ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan target dan standar operasional, yang secara langsung memicu peningkatan beban kerja. Akibatnya, karyawan dengan masa kerja panjang mengalami kelelahan fisik akibat tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi, sementara kelelahan mental juga meningkat karena tekanan untuk terus beradaptasi dengan perubahan dan menjaga

performa yang konsisten. Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Karimunovita dkk (2023), Karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun berisiko mengalami kelelahan kerja yang dapat menyebabkan burnout akibat penumpukan tugas dan beban pekerjaan yang bersifat kumulatif. Hal ini menunjukkan adanya kelelahan kronis, baik fisik maupun psikologis, yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ketidakharmonisan dalam hubungan antar pekerja, komunikasi yang kurang efektif, rendahnya rasa tanggung jawab, serta perasaan bosan.

Pengukuran kelelahan kerja pada penelitian ini diukur dan tercermin oleh dimensi kelelahan kerja yang ada. Untuk nilai rata-rata dimensi kekurangan energi yaitu sebesar 2,78, dimensi pengerahan tenaga fisik sebesar 2,33, dimensi ketidaknyamanan fisik sebesar 1,26, dimensi kekurangan motivasi sebesar 1,48, dan dimensi kantuk sebesar 1,88. Dari hasil tersebut, dimensi yang paling dirasakan oleh karyawan atau responden adalah dimensi kekurangan energi pada indikator energi terkuras setelah bekerja dengan rata-rata nilai sebesar 2,78 dan 3,10. Hasil ini menginterpretasikan bahwa responden atau karyawan mengerahkan tenaga yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan sehingga merasa sangat lelah dan mengalami kehabisan energi setelah bekerja. Seseorang yang bekerja dengan target untuk memenuhi permintaan memerlukan pengerahan tenaga yang lebih sehingga membuat seseorang merasa energinya terkuras setelah bekerja (Lubis dan Mu'minah, 2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yuliani dkk, 2018), ditemukan kelelahan kerja yang dialami oleh pekerja, yaitu ada pada dimensi kekurangan energi dengan indikator yang sering terjadi adalah merasa energi banyak terbuang.

5.4 Pengaruh Beban Kerja Mental Terhadap Kelelahan Kerja

Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa beban kerja mental mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi. Hasil ini dapat dilihat melalui nilai *path coefficients* pengaruh langsung beban kerja mental terhadap kelelahan kerja, didapatkan nilai sebesar 0,354 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0 yang menunjukkan bahwa beban kerja mental mempunyai pengaruh positif terhadap

kelelahan kerja, untuk penentuan signifikan atau tidak dapat dilihat dari nilai *P-Values* yaitu sebesar $0,000 < 0,05$ untuk tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu beban kerja mental berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja diterima.

Dalam selang kepercayaan 95%, besar pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja berada di antara nilai 0,247 sampai 0,464. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan beban kerja mental pada seorang karyawan, maka akan meningkatkan kelelahan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut. Besarnya pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja, dapat dilihat melalui nilai *F-Square* yaitu sebesar $0,02 \geq 0,131 < 0,15$, yang artinya variabel beban kerja mental berpengaruh secara rendah terhadap variabel kelelahan kerja. Pengaruh yang rendah ini dapat terjadi karena beban kerja mental yang dialami tidak langsung menyebabkan kelelahan, melainkan melalui peningkatan stres kerja. Stres kerja bertindak sebagai mediator antara beban kerja mental dan kelelahan, sehingga pengaruh langsung dari beban kerja mental terhadap kelelahan cenderung lebih kecil. Selain itu, karakteristik setiap individu yang berbeda dapat menyebabkan kemampuan adaptasi dan toleransi yang berbeda terhadap beban kerja yang dialami. Beberapa individu mungkin menggunakan strategi koping yang efektif untuk menangani tuntutan kognitif yang dialami tanpa merasa terlalu lelah. Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kelelahan kerja, seperti tuntutan fisik, lingkungan kerja, motivasi, dan waktu istirahat yang kurang dapat mempengaruhi pengaruh langsung beban kerja mental yang dialami. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dkk (2023) yang menyatakan bahwa, beban kerja mental berpengaruh signifikan terhadap kelelahan kerja. Hasil ini membuktikan bahwa beban kerja mental yang dialami oleh karyawan PT Krakatau Chandra Energi menjadi penyebab terjadinya kelelahan kerja di kalangan karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukannya perbaikan terhadap beban kerja mental karyawan PT Krakatau Chandra Energi agar kelelahan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak semakin memburuk.

5.5 Pengaruh Beban Kerja Mental Terhadap Stres Kerja

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa beban kerja mental mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi. Hasil ini dapat dilihat melalui nilai *path coefficients* pengaruh langsung beban kerja mental terhadap stres kerja, didapatkan nilai sebesar 0,726 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0 yang menunjukkan bahwa beban kerja mental mempunyai pengaruh positif terhadap stres kerja, untuk penentuan signifikan atau tidak dapat dilihat dari nilai *P-Values* yaitu sebesar $0,000 < 0,05$ untuk tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk hipotesis kedua pada penelitian ini yaitu beban kerja mental berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja diterima.

Dalam selang kepercayaan 95%, besar pengaruh beban kerja mental terhadap stres kerja berada di antara nilai 0,641 sampai 0,807. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan beban kerja mental pada seorang karyawan, maka akan meningkatkan stres kerja yang dialami oleh karyawan tersebut. Berdasarkan hasil nilai *R-Square*, didapatkan nilai untuk stres kerja sebesar 0,550, dan nilai *R-Square* untuk kelelahan kerja sebesar 0,527. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa beban kerja mental mempengaruhi stres kerja sebesar 55%, dan untuk sisanya sebesar 45% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi stres kerja, yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan. Dukungan yang baik dapat berfungsi sebagai *buffer* terhadap stres, membantu karyawan merasa lebih mampu mengatasi tuntutan pekerjaan. Selain itu, kondisi lingkungan kerja seperti desain tempat kerja, tingkat kebisingan, dan kualitas pencahayaan dapat berkontribusi terhadap tingkat stres. Lingkungan yang tidak nyaman atau mengganggu dapat memperburuk stres yang dialami. Faktor individu, seperti keterampilan manajemen waktu, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, dan karakteristik kepribadian juga mempunyai peran penting dalam bagaimana karyawan merespons beban kerja dan tekanan di tempat kerja.

Besarnya pengaruh beban kerja mental terhadap stres kerja, dapat dilihat melalui nilai *F-Square* yaitu sebesar $1,114 \geq 0,35$, yang artinya variabel beban kerja

mental berpengaruh besar terhadap variabel stres kerja. Hal ini dapat disebabkan karena beban kerja mental yang cukup besar menuntut karyawan untuk terus menerus memproses informasi, membuat keputusan, serta menangani tugas-tugas yang kompleks dalam waktu yang terbatas. Ketika tuntutan tersebut melebihi kapasitas dari karyawan untuk mengatasinya, karyawan mulai mengalami tekanan mental yang dapat memicu stres. Akibatnya, beban mental yang semakin meningkat tanpa disertai dengan peningkatan dukungan atau kontrol yang memadai terhadap situasi kerja yang berubah secara langsung dapat menyebabkan peningkatan yang signifikan dalam stres kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh beban kerja mental terhadap stres kerja, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati dan Dewi (2021) yang menyatakan bahwa, stres kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh beban kerja mental. Hasil ini membuktikan bahwa beban kerja mental yang dialami oleh karyawan PT Krakatau Chandra Energi menjadi penyebab terjadinya stres kerja di kalangan karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukannya perbaikan terhadap beban kerja mental karyawan PT Krakatau Chandra Energi agar stres kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak semakin memburuk.

5.6 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kelelahan Kerja Dan Perannya Sebagai Mediator Antara Beban Kerja Mental Terhadap Kelelahan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan hasil bahwa stres kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi. Hasil ini dapat dilihat melalui nilai *path coefficients* pengaruh langsung stres kerja terhadap kelelahan kerja, didapatkan nilai sebesar 0,444 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0 yang menunjukkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kelelahan kerja, untuk penentuan signifikan atau tidak dapat dilihat dari nilai *P-Values* yaitu sebesar 0,000 < 0,05 untuk tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk hipotesis ketiga pada penelitian ini yaitu stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja diterima.

Dalam selang kepercayaan 95%, besar pengaruh stres kerja terhadap kelelahan kerja berada di antara nilai 0,311 sampai 0,577. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan stres kerja pada seorang karyawan, maka akan meningkatkan kelelahan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut. Besarnya pengaruh stres kerja terhadap kelelahan kerja, dapat dilihat melalui nilai *F-Square* yaitu sebesar $0,15 \geq 0,207 < 0,35$, yang artinya variabel stres kerja berpengaruh secara sedang atau moderat terhadap variabel kelelahan kerja. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu adanya akumulasi tekanan psikologis yang dialami karyawan, ketika stres kerja yang dirasakan tinggi, hal ini dapat memicu perasaan kewalahan dan kecemasan yang akhirnya berkontribusi terhadap kelelahan mental dan emosional. Selain itu, dampak fisiologis dari stres, seperti meningkatnya hormon kortisol dan respons "*fight or flight*", dapat menguras energi tubuh jika stres terjadi terus-menerus. Stres kerja juga sering menyebabkan penurunan kualitas tidur yang menyebabkan waktu pemulihan tubuh terganggu, hal ini dapat memperburuk kelelahan fisik dan mental yang dialami. Selain itu, stres kerja yang dialami dapat berpengaruh terhadap penurunan motivasi kerja yang dapat menambah beban mental karyawan, membuat karyawan lebih cepat merasa lelah, sehingga karyawan tidak hanya merasa lelah secara fisik, tetapi juga secara emosional dan mental. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh stres kerja terhadap kelelahan kerja, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Habeban dkk (2020) yang menyatakan bahwa, stres kerja dapat menyebabkan kelelahan kerja dan demikian pula kelelahan kerja berhubungan dengan stres kerja. Semakin tinggi tingkat stres, maka semakin berat pula perasaan kelelahan yang dialami. Hasil ini membuktikan bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan PT Krakatau Chandra Energi menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya kelelahan kerja di kalangan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan untuk meminimalisir stres kerja yang dialami agar tidak terjadi secara berkelanjutan dan merugikan perusahaan.

Penelitian ini juga membahas bahwa stres kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan memediasi pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi. Hasil ini dapat dilihat melalui nilai

path coefficients pengaruh tidak langsung beban kerja mental terhadap kelelahan kerja melalui stres kerja, didapatkan nilai sebesar 0,322 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0 yang menunjukkan bahwa beban kerja mental mempunyai pengaruh positif terhadap kelelahan kerja melalui stres kerja, untuk penentuan signifikan atau tidak dapat dilihat dari nilai *P-Values* yaitu sebesar $0,000 < 0,05$ untuk tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk hipotesis keempat pada penelitian ini yaitu beban kerja mental berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja melalui stres kerja diterima.

Dalam selang kepercayaan 95%, besar pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja melalui stres kerja berada di antara nilai 0,224 sampai 0,431. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa beban kerja mental meningkatkan kelelahan kerja secara tidak langsung melalui peningkatan stres kerja. Dapat disimpulkan bahwa, stres kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja. Pada pengujian H1 diketahui bahwa beban kerja mental signifikan berpengaruh positif terhadap kelelahan kerja, maka peran stres kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja bersifat *complementary partial mediation*. Besarnya pengaruh stres kerja dalam memediasi pengaruh antara beban kerja mental dengan kelelahan kerja, dapat dilihat melalui nilai *Upsilon-V* yaitu sebesar $0,075 \geq 0,104 < 0,175$, yang artinya peran stres kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja termasuk dalam pengaruh sedang atau moderat. Dalam hal ini, stres kerja merupakan faktor perantara yang menjelaskan bagaimana beban kerja mental menciptakan tekanan kognitif yang signifikan, tetapi tidak selalu langsung dapat menyebabkan kelelahan, disini stres kerja muncul sebagai respons terhadap beban mental yang dialami dan berperan sebagai perantara sehingga menyebabkan kelelahan kerja.

Pada variabel kelelahan kerja didapatkan nilai *R-Square* sebesar 0,527, yang artinya kelelahan kerja dipengaruhi oleh beban kerja mental baik secara langsung dan melalui stres kerja sebesar 52,7%, dan untuk sisanya sebesar 47,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Faktor-faktor yang mungkin berpengaruh dan tidak diteliti dalam penelitian ini, diantaranya kesehatan

fisik dan mental karyawan, seperti adanya gangguan tidur, masalah kesehatan, atau kondisi kesehatan mental yang tidak terdiagnosis, yang dapat memperburuk perasaan lelah. Selain itu, strategi koping yang digunakan oleh individu dalam menghadapi tekanan kerja dapat berpengaruh besar, individu dengan kemampuan koping yang rendah mungkin lebih rentan mengalami kelelahan. Faktor organisasi, seperti kebijakan cuti, jam kerja, dan penugasan yang jelas juga dapat memengaruhi tingkat kelelahan, adanya ketidakjelasan dalam tugas atau ekspektasi dapat meningkatkan beban mental dan emosional seseorang.

Jika melihat pada hasil pengaruh total beban kerja mental terhadap kelelahan kerja, pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja menunjukkan nilai *path coefficients* sebesar 0,676, dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ yang artinya beban kerja mental berpengaruh total secara positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja. Sebagian dari pengaruh ini terjadi secara langsung (beban kerja mental → kelelahan kerja) sebesar 0,354 dan sebagian lagi terjadi secara tidak langsung melalui stres kerja (beban kerja mental → stres kerja → kelelahan kerja) sebesar 0,322. Pengaruh tidak langsung ini signifikan, menunjukkan bahwa sebagian besar efek beban kerja mental terhadap kelelahan kerja dijelaskan melalui stres kerja. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh total beban kerja mental dalam mempengaruhi kelelahan kerja terletak antara 0,621 sampai 0,735. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang peran stres kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Risnalia dan Wibawa (2024) yang menunjukkan bahwa, pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja dimediasi oleh stres kerja. Semakin tinggi tingkat stres, maka semakin berat pula kelelahan yang dialami. Penelitian ini menunjukkan hubungan timbal balik antara beban kerja mental, stres kerja, dan kelelahan kerja yang dialami karyawan PT Krakatau Chandra Energi. Menurut Tarwaka (2015), jika terjadi ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas kerja yang dialami karyawan, hal ini dapat menyebabkan stres kerja yang berujung dengan timbulnya gangguan fisik, gangguan mental, dan penurunan performansi kerja. Hasil ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulmaidarleni dkk (2019), bahwa semakin tinggi beban kerja yang diberikan

kepada pegawai makan akan mendorong terjadinya peningkatan stres kerja yang dialami oleh pegawai.

Beban kerja mental yang tinggi, yang melibatkan tugas-tugas kompleks dan menuntut konsentrasi tinggi, meningkatkan tekanan psikologis pada karyawan. Ketika tekanan ini tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat berakumulasi menjadi stres kerja. Stres kerja kemudian memperparah kelelahan kerja, karena mengganggu sistem fisiologis dan psikologis karyawan, membuat mereka merasa lebih mudah lelah dan tidak berenergi. Kelelahan kerja, pada gilirannya, dapat meningkatkan beban kerja mental, karena karyawan yang kelelahan akan mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi dan menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, perlu dilakukannya perbaikan terhadap beban kerja mental, stres kerja, dan kelelahan kerja karyawan PT Krakatau Chandra Energi agar hubungan negatif antara ketiga variabel tersebut dapat diminimalisir.

5.7 Saran Perbaikan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap beban kerja mental, stres kerja, kelelahan kerja, dan mengetahui pengaruh dari setiap variabel serta peran stres kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja mental terhadap kelelahan kerja, maka dilakukan analisis lebih lanjut terhadap masalah yang ada, yaitu dengan menggunakan pendekatan 5 (*Five Whys*) untuk mengetahui akar permasalahan dari setiap masalah. Setelah diketahui akar permasalahan dari setiap masalah, selanjutnya diberikan usulan perbaikan yang bertujuan untuk mengurangi beban kerja mental, stres kerja, dan kelelahan kerja yang dialami oleh karyawan PT Krakatau Chandra Energi. Adapun rekomendasi perbaikan yang diberikan yaitu sebagai berikut.

1. Menyediakan program dukungan kesehatan mental dan konseling untuk karyawan

Kondisi perusahaan saat ini menunjukkan kurangnya perhatian terhadap kesehatan mental karyawan, yang tercermin dari tidak adanya dokter khusus untuk fasilitas konseling dan dukungan kesehatan mental. Dengan hanya memiliki satu dokter umum, perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan kesehatan mental yang semakin meningkat di kalangan karyawan, terutama

dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Ketiadaan fasilitas konseling yang memadai mengakibatkan karyawan kesulitan dalam mengakses dukungan yang diperlukan untuk mengelola stres dan tantangan emosional, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mereka dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam sistem dukungan kesehatan mental untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Menurut Lowe dalam Attridge (2019), tersedianya layanan rujukan yang disediakan oleh perusahaan khususnya untuk pencegahan dan pengobatan kondisi kesehatan mental merupakan salah satu faktor yang dapat membuat tempat kerja positif bagi kesehatan mental. Program ini bertujuan untuk memberikan karyawan akses ke profesional kesehatan mental yang dapat membantu karyawan mengatasi kesehatan mental yang dialami. Konseling bisa dilakukan secara individu atau dalam kelompok, dan mencakup berbagai topik kesehatan mental.

2. Meninjau ulang ekspektasi dan target perusahaan untuk memastikan kedua hal tersebut realistis dan dapat dicapai

Kondisi perusahaan saat ini memiliki ekspektasi dan target yang lebih tinggi dikarenakan ada ambisi dalam mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Hal ini dapat menimbulkan risiko ketidakpuasan karyawan dan penurunan produktivitas, terutama jika target tersebut dianggap tidak realistis. Menurut (Jaelani dan Desiani, 2019), target pencapaian dan ekspektasi yang tinggi dari perusahaan dapat menjadi salah satu penyebab utama timbulnya stres kerja, oleh karena itu penting bagi manajemen perusahaan untuk melakukan peninjauan ulang terhadap ekspektasi dan target yang ditetapkan, sehingga dapat disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia. Dengan menetapkan target yang lebih realistis dan dapat dicapai, perusahaan tidak hanya dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, tetapi juga menjaga semangat dan motivasi tim. Peninjauan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang

lebih seimbang dan mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

3. Mengimplementasikan program pelatihan manajemen stres dan teknik koping serta pelatihan keterampilan yang relevan untuk membantu karyawan mengatasi kompleksitas tugas yang meningkat

Kondisi perusahaan saat ini menunjukkan adanya peningkatan kompleksitas tugas yang dihadapi oleh karyawan, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Namun, perusahaan masih kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan keterampilan dan manajemen stres bagi karyawan, yang dapat menyebabkan peningkatan risiko kelelahan kerja dan penurunan produktivitas. Dalam menghadapi tantangan ini, penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan program pelatihan manajemen stres dan teknik koping, serta pelatihan keterampilan yang relevan. Pelatihan manajemen stres dan teknik koping dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skills*), dan sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi stres yang dirasakan (Takalapeta dan Benu, 2019). Pelatihan ini diusulkan untuk diadakan secara berkala, dengan interval waktu setiap 3 hingga 6 bulan sekali, agar karyawan dapat terus diperbarui dengan strategi yang efektif dalam mengelola stres dan meningkatkan kemampuan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam menghadapi kompleksitas tugas yang semakin meningkat.

4. Mengimplementasikan kebijakan kerja yang lebih fleksibel dengan menerapkan *remote working*

Kondisi perusahaan saat ini mengharuskan karyawan untuk bekerja dari kantor, bahkan beberapa di antaranya harus berpindah antara dua lokasi kantor yang berbeda, yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan akibat perjalanan yang panjang dan beban kerja yang tinggi. Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan kebijakan kerja yang lebih fleksibel seperti kerja dari rumah. Kebijakan ini memberikan karyawan kebebasan untuk bekerja dari lokasi yang mereka

pilih dan menetapkan jam kerja yang sesuai dengan ritme dan kebutuhan pribadi mereka, perusahaan tidak hanya dapat mengurangi stres dan kelelahan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. *Remote working* juga membuka peluang bagi perusahaan untuk menjangkau karyawan yang lebih luas tanpa batasan geografis, serta mengurangi biaya operasional terkait dengan penyewaan ruang kantor. Perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap peran dan tanggung jawab karyawan, serta mempertimbangkan pengaturan waktu dan tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah beberapa hari dalam seminggu. Kebijakan ini terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Malayuja dkk (2022), bahwa jam kerja fleksibel dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat mengurangi stres dan juga meningkatkan kepuasan serta kinerja kerja yang dialami oleh karyawan.

5. Memastikan karyawan mendapatkan istirahat yang cukup

Dengan meningkatnya beban kerja yang ada, dan perusahaan saat ini hanya menerapkan waktu istirahat selama 30 menit, hal ini dapat menghambat pemulihan fisik dan mental karyawan, yang berpotensi menyebabkan kelelahan dan penurunan produktivitas dalam jangka panjang. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan mempunyai waktu istirahat yang cukup termasuk waktu istirahat harian, mingguan, dan tahunan yang cukup. Kebijakan ini termasuk istirahat makan siang yang memadai, cuti tahunan, dan waktu istirahat setelah bekerja selama jam tertentu. Disarankan agar perusahaan mempertimbangkan penambahan durasi istirahat menjadi 60 menit dan menyediakan fasilitas pendukung seperti ruang relaksasi atau area rekreasi. Menurut (Tarwaka, 2015), dengan adanya fasilitas pendukung seperti ruang istirahat dan memberikan waktu istirahat setiap 2 jam kerja dengan sedikit kudapan dapat mengurangi rasa kelelahan yang dirasakan oleh karyawan. Dengan karyawan mempunyai istirahat yang cukup, perusahaan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.