

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia dianggap sebagai investasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan agar dapat bersaing dan berkembang dengan baik. Peran sumber daya manusia di Indonesia yaitu pada ekonomi global. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yaitu bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini sering diabaikan. Persaingan yang ketat dan perubahan yang sangat cepat menyebabkan perusahaan harus bisa meningkatkan daya saing untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, untuk menunjang perekonomian agar tetap stabil salah satunya pada transportasi.

Transportasi merupakan parameter untuk mengukur lajunya pertumbuhan ekonomi, transportasi juga dapat mempermudah mobilitas penduduk dari satu tempat ke tempat lain. Perkembangan transportasi saat ini semakin kompleks, dengan berbagai macam jenis transportasi yang ditawarkan kepada masyarakat. Banyak perusahaan transportasi bersaing menyediakan moda transportasi untuk masyarakat dengan biaya murah tanpa mengurangi kualitasnya. Pentingnya transportasi tersebut tercermin pada semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa angkutan bagi mobilitas orang. Di samping itu, transportasi juga berperan sebagai penunjang, pendorong dan penggerak bagi pertumbuhan daerah yang berpotensi

namun belum berkembang dalam peningkatan dan pemerataan pembangunan serta hasil-hasilnya.

Perkembangan transportasi di Indonesia terus berkembang dan persaingannya kian ketat. Sebuah perusahaan transportasi harus memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, di era teknologi dan industri sekarang membuat perusahaan transportasi harus bisa menghadapi tantangan global yang lebih kompetitif tinggi agar mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya pada perusahaan. Salah satu perusahaan transportasi yang bersaing di industri global yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Seiring berjalannya waktu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melayani jasa transportasi saat ini berkembang dengan pesat. Terdapat empat perusahaan transportasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki reputasi baik dan sudah dikenal luas di seluruh Indonesia. Berikut ini data *top brand index* pada perusahaan jasa transportasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dilihat pada Tabel 1.1:

**Tabel 1.1**  
***Top Brand Index* Perusahaan Jasa Transportasi**  
**Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Tahun 2022**

No.	Nama Perusahaan	<i>Top Brand Indeks</i> 2022 (%)
1	PT. Kereta Api Indonesia	33,70 %
2	PT. Garuda Indonesia	29,70 %
3	PT. PELNI (Pelayaran Nasional Indonesia)	23,00 %
4	Perum DAMRI	12,00 %

Sumber : [www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com) (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia berada di urutan pertama *top brand award* 2022, artinya PT. Kereta Api Indonesia mampu

bersaing dengan perusahaan transportasi unggul lainnya seperti PT. Garuda Indonesia, PT. PELNI, dan Perum DAMRI. Dapat dilihat dari tabel tersebut perolehan indeks tertinggi diraih oleh PT. Kereta Api Indonesia dengan persentase 33,70. PT. Kereta Api Indonesia mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, tetapi masih harus mengembangkan tata kelola usahanya agar dapat bersaing dengan perusahaan transportasi unggul di atasnya.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai satu-satunya perusahaan milik pemerintah yang menyediakan layanan jasa transportasi kereta api di Indonesia yang meliputi angkutan penumpang dan barang. PT. Kereta Api Indonesia memiliki peraturan perundang-undangan dalam pelaksanaan kegiatan perkeretaapian yang diatur dalam Undang-Undang 23 Tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana memiliki tujuan mengatur ketetapan dan ketentuan jasa layanan perkeretaapian di Indonesia untuk mendorong dan melindungi pengguna jasa kereta api, mendorong kompetisi dalam jasa layanan perkeretaapian, serta mendorong investasi swasta dalam bidang prasarana dan sarana perkeretaapian. PT. Kereta Api Indonesia memberikan banyak kontribusi pada pelayanan di sektor transportasi bagi masyarakat Indonesia.

Semakin pesatnya dunia usaha dan ketatnya persaingan maka sangat dirasakan adanya kebutuhan akan karyawan atau tenaga kerja yang dapat mempertahankan jalannya suatu perusahaan. Karyawan atau tenaga kerja merupakan aset utama dan sangat penting bagi suatu perusahaan yang dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan perusahaan

dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, perusahaan, maupun masyarakat. Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan perusahaan yang baik yaitu mengenai kinerja karyawan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.

PT. Kereta Api Indonesia memiliki kantor pusat yang terletak di kota Bandung. Kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia termasuk kantor besar perusahaan yang mengelola jaringan kereta api di Indonesia. Kantor pusat ini berfungsi sebagai pusat administrasi, pengambilan keputusan, dan pengendalian operasional perusahaan. Di kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia terdapat berbagai divisi yang bertanggung jawab atas berbagai aspek operasional dan manajemen perusahaan.

Berdasarkan data sekunder yang peneliti dapatkan dari PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung, terdapat beberapa kategori kinerja karyawan yang berbeda. Peneliti menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung. Berikut data yang diperoleh peneliti mengenai standar nilai yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Standar Nilai yang Digunakan Dalam Menilai Kinerja Karyawan**  
**PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung**

No.	Nilai (%)	Keterangan
1	91-100	Sangat baik
2	81-90	Baik
3	71-80	Cukup
4	61-70	Kurang

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung

Berdasarkan Tabel 1.2 tentang standar nilai kinerja karyawan dapat dilihat bahwa *range* nilai kurang dari 61 berada di kategori yang buruk, sedangkan nilai

91 sampai 100 berada di kategori sangat baik. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas tinggi. Penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya dan mewujudkan tujuan perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan karyawan perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar kinerja mereka optimal. PT. Kereta Api Indonesia selama ini secara periodik melakukan penilaian kinerja karyawannya yang diatur dalam Keputusan Direksi Nomor: KEP.U/KP.403/II/2KA-2001 tentang penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia menggunakan Rapor Penilaian Kinerja Pegawai (RAPI), hal ini dimaksudkan agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif. Adanya penilaian kinerja yang obyektif menggunakan RAPI tersebut maka dapat diukur kinerja seorang karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia.

Melalui kinerja karyawan yang meningkat, maka efektifitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula, namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan tidak mudah, karena dibutuhkannya kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan itu sendiri. Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai di dalam perusahaan. Rendahnya kinerja menjadi salah satu hal yang mencerminkan dari ketidakberhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan

perusahaan, ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera diperbaiki.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Berikut ini data hasil penilaian kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.3:

**Tabel 1.3**  
**Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung Tahun 2020-2022**

A.Perilaku Kerja	Bobot (100%)	2020	2021	2022
		Nilai Capaian	Nilai Capaian	Nilai Capaian
Disiplin	10%	100	70	70
Tanggung jawab	10%	95	85	80
Kerjasama	5%	95	90	75
Kepemimpinan	5%	100	80	80
Prakarsa	5%	90	85	80
Kejujuran	5%	80	75	80
<b>B.Hasil Kerja</b>				
Kualitas kerja	20%	75	70	55
Kuantitas kerja	20%	70	70	55
Keterampilan kerja	20%	70	70	60
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>	<b>81,2</b>	<b>77,2</b>	<b>64,7</b>

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung, (2020-2022)

Keterangan :

91-100 = SB (Sangat Baik)

71-80,99 = CB (Cukup Baik)

81-90,99 = B (Baik)

61-70,99 = KB (Kurang Baik)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung. Dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja pada tahun 2020 dalam kategori baik, kemudian pada

tahun 2021 mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori cukup baik dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali, dimana kinerja karyawan menjadi kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih ada aspek kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja.

PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung terus berupaya meningkatkan daya tahan perusahaan di masa adanya penurunan kinerja karyawan. PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga terciptanya karyawan yang sesuai dengan lima nilai utama perusahaan yang telah ditetapkan menjadi panduan dalam berperilaku. PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung memiliki berbagai divisi.

Salah satu divisi yang mengalami penurunan dalam kinerja karyawannya yaitu divisi sumber daya manusia. Divisi sumber daya manusia merupakan salah satu divisi yang mengalami pengurangan jumlah karyawan yang signifikan. Jumlah karyawan di divisi sumber daya manusia PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Bandung selama tiga tahun berturut-turut mengalami penurunan sehingga mempengaruhi kinerja karyawannya. Divisi sumber daya manusia PT. Kereta Api Indonesia merupakan pusat pelayanan dan pendukung karyawan di dalam

perusahaan. Jika para karyawan di divisi sumber daya manusia ini merasa puas akan pekerjaannya, maka kinerjanya akan lebih baik lagi dalam mendukung kinerja divisi lain.

Peneliti merasa data dari perusahaan yang sudah didapat masih kurang untuk peneliti jadikan landasan pelaksanaan penelitian. Peneliti melakukan wawancara kepada HRD divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Berikut ini hasil kuesioner pra survey mengenai kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 1.4:

**Tabel 1.4**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia**  
**PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung**

No.	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kuantitas	8	9	7	6	0	109	3,6
2	Kualitas	8	5	10	7	0	104	3,4
3	Kerjasama	3	4	7	15	1	83	2,7
4	Tanggung Jawab	6	5	6	6	7	87	2,9
5	Inisiatif	4	7	11	6	2	95	3,1
<b>Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan</b>								<b>3,1</b>
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil data pra survey diolah peneliti, (2023)

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa kinerja karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung memperoleh skor rata-rata 3,1. Adapun dimensi dengan skor rata-rata terendah yaitu pada kerjasama memperoleh skor rata-rata 2,7 dan tanggung jawab memperoleh skor rata-rata 2,9. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya kerjasama dan kekompakan antar karyawan saat bekerja yang dapat mengakibatkan berkurangnya semangat



dalam bekerja, seharusnya para karyawan mampu mengutamakan kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaannya dan masih banyak karyawan yang memiliki minim rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik berasal dari diri sendiri maupun yang berasal dari lingkungan perusahaan tempat karyawan bekerja. Adapun pendapat menurut kasmir (2020:189) faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja diantaranya: kepuasan kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, produktivitas, motivasi kerja, disiplin kerja, beban kerja. Apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi kinerja karyawan, peneliti terlebih dahulu melakukan wawancara kepada HRD divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dan menyebarkan kuesioner pra survey kepada 30 responden. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.5:

**Tabel 1.5**  
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung**

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	6	7	12	5	0	104	3,5
		Gaji	2	8	11	7	2	89	3,0
		Promosi	4	8	13	5	0	101	3,4
		Supervisi	8	9	6	5	2	106	3,5
		Rekan kerja	9	11	4	4	2	111	3,7
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja							3,4		
2	Kepemimpinan	Pemimpin sebagai komunikator	8	11	7	3	1	112	3,7

Lanjutan Tabel 1.5

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		Memberikan motivasi kerja	7	8	10	2	3	104	3,4
		Tidak membedakan karyawan	8	8	8	4	2	106	3,5
Skor Rata-Rata Kepemimpinan								3,5	
3	Komitmen Organisasi	Komitmen afeksi	10	10	6	3	1	115	3,8
		Komitmen berkelanjutan	5	12	8	3	2	105	3,5
		Komitmen normatif	7	10	9	4	0	110	3,7
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi								3,6	
4	Produktivitas	Kuantitas	6	8	6	5	5	95	3,1
		Kualitas	2	5	10	11	2	96	3,2
		Ketepatan	0	10	8	12	0	88	2,9
Skor Rata-Rata Produktivitas								3,0	
5	Motivasi Kerja	Kebutuhan afiliasi	5	16	5	4	0	112	3,7
		Kebutuhan prestasi kerja	5	11	12	2	0	109	3,6
		Kebutuhan untuk berkuasa	2	19	6	3	0	110	3,6
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								3,6	
6	Disiplin Kerja	Taat terhadap aturan waktu	6	12	8	2	2	108	3,6
		Taat terhadap peraturan perusahaan	9	11	7	3	0	116	3,8
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	7	4	12	9	2	107	3,5
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3,7	
7	Beban Kerja	Kondisi kerja	13	9	5	3	0	122	4,0
		Penggunaan waktu kerja	12	8	9	1	0	121	4,0

Lanjutan Tabel 1.5

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		Target yang harus dicapai	8	5	10	7	0	104	3,4
<b>Skor Rata-Rata Beban Kerja</b>								<b>3,8</b>	
8	Kompensasi	Kompensasi langsung	6	11	9	3	1	108	3,6
		Kompensasi tidak langsung	5	16	5	4	0	112	3,7
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja								3,6	
9	Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	8	10	7	2	3	110	3,6
		Lingkungan Kerja Non Fisik	8	9	6	5	2	106	3,5
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja								3,5	
10	Etos Kerja	Kerja keras	3	4	7	15	1	83	2,7
		Kerja cerdas	1	2	6	12	9	64	2,1
		Kerja ikhlas	0	15	7	5	3	94	3,1
<b>Skor Rata-Rata Etos Kerja</b>								<b>2,6</b>	

Sumber : Hasil data pra survey diolah peneliti, (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa produktivitas, beban kerja dan etos kerja diduga mempengaruhi terhadap kinerja karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung, hal ini karena variabel-variabel tersebut memiliki nilai terendah di banding variabel lainnya. Variabel produktivitas memperoleh skor rata-rata 3,0, kemudian variabel beban kerja memperoleh skor rata-rata 3,8 dan variabel etos kerja memperoleh skor rata-rata 2,6. Masing-masing dari variabel tersebut masuk ke dalam kategori kurang baik.

Hasil wawancara diperoleh bahwa faktor utama yang bermasalah mempengaruhi kinerja karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api

Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung yaitu terdapat pada produktivitas. Hal ini terlihat dari dimensi terendahnya yaitu ketepatan memperoleh skor rata-rata 2,9. Pada dimensi ketepatan menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang kurang disiplin dalam hal jam kerja atau jam operasionalnya sehingga tugas yang dikerjakan masih belum mencapai target perusahaan.

Produktivitas pada perusahaan berkaitan dengan aktivitas ataupun kegiatan sehari-hari, tugas yang harus selalu mencapai target menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaannya dan harus selalu sejalan antara hak dan kewajiban yang diperoleh setiap karyawan. Kewajiban setiap karyawan diharapkan untuk selalu bekerja optimal, karyawan juga menginginkan adanya *feedback* baik oleh perusahaan agar hubungan antara karyawan dengan perusahaan tetap searah dengan masing-masing tujuannya. Produktivitas di perusahaan berkaitan dengan absensi dari karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dapat diketahui bahwa adanya permasalahan dalam absensi diantaranya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa memberikan keterangan. Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja, baik itu keterlambatan maupun kesengajaan untuk tidak hadir bekerja. Dapat dilihat dari hasil rekapitulasi absensi karyawan pada Tabel 1.6:

**Tabel 1.6**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia**  
**PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung Tahun 2020-2022**

No.	Tahun	Izin	Sakit	Pulang Cepat	Terlambat
1	2020	4	6	4	3
2	2021	3	3	3	5
3	2022	7	4	5	8

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung, (2020-2022)

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung selama tahun 2020 sampai dengan 2022 menunjukkan keterlambatan karyawan yang meningkat dan akan berdampak pada kuantitas dan kualitas kerja menurun. Karyawan yang datang terlambat pada tahun 2020 mencapai 3 kali, pada tahun 2021 mencapai 5 kali dan pada tahun 2022 mencapai 8 kali keterlambatan. Berdasarkan pengamatan di lapangan kondisi sebagian karyawan tidak menaati peraturan yang ditetapkan perusahaan. Hal ini terlihat dengan masih adanya karyawan yang masuk terlambat, izin kerja, pulang cepat, selain itu karyawan sering mengulur waktu istirahat, yang menunjukkan bahwa semakin meningkat keterlambatan karyawan maka produktivitasnya semakin menurun.

Selain produktivitas, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu beban kerja yang memperoleh skor rata-rata 3.8, artinya beban kerja karyawannya kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Adapun dimensi terendah dari beban kerja yaitu target yang harus dicapai memperoleh skor rata-rata 3,4, yang artinya beban kerja ditanggung seorang karyawan cukup banyak karena setiap perusahaan menginginkan sebuah target harus tercapai dalam jangka waktu tertentu. Hal ini

sangat mempengaruhi keberlangsungan dalam bekerja dan kemudian kinerja karyawan akan menurun.

Kelelahan kerja akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan yang dapat meningkatkan jumlah terjadinya perubahan pada perilaku kerja, kesalahan kerja, ketidakhadiran kerja dan berhenti bekerja. Dari sini dapat diketahui bahwa jumlah karyawan yang tidak sebanding dengan tingginya volume beban kerja yang dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan, sehingga kondisi ini menuntut karyawan untuk mencurahkan lebih banyak energi dari biasanya dalam melakukan pekerjaannya. Tidak semua karyawan memiliki tingkat ketahanan terhadap tekanan beban kerja yang sama, tetapi semua ini tergantung pada masing-masing individu yaitu tugas-tugas tersebut dilaksanakan dengan tepat atau tidak tergantung bagaimana masing-masing mengalami beban kerja yang dirasakannya. Adapun data beban kerja karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.7:

**Tabel 1.7**  
**Data Beban Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia**  
**PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung Tahun 2020-2022**

No.	Bulan	Tahun					
		2020		2021		2022	
		Jumlah Karyawan	Jam Lembur	Jumlah Karyawan	Jam Lembur	Jumlah Karyawan	Jam Lembur
1	Jan	30	0,5 jam	26	1 jam	24	2 jam
2	Feb	25	1 jam	28	1,5 jam	30	2,5 jam
3	Maret	27	1 jam	24	1,5 jam	29	2,5 jam
4	April	30	1 jam	30	1 jam	24	2,5 jam
5	Mei	24	1 jam	30	1,5 jam	25	2 jam
6	Juni	28	1,5 jam	25	1,5 jam	27	0,5 jam
7	Juli	30	1 jam	24	1 jam	30	1,5 jam
8	Agus	25	0,5 jam	27	1 jam	28	1 jam
9	Sept	29	0,5 jam	29	0,5 jam	24	1 jam

Lanjutan Tabel 1.7

No.	Bulan	Tahun					
		2020		2021		2022	
		Jumlah Karyawan	Jam Lembur	Jumlah Karyawan	Jam Lembur	Jumlah Karyawan	Jam Lembur
10	Okt	26	1,5 jam	30	1,5 jam	26	0,5 jam
11	Nov	24	1,5 jam	25	1,5 jam	29	2 jam
12	Des	27	1,5 jam	30	1,5 jam	25	2 jam
<b>Total</b>			12,5 jam		15 jam		20 jam

Sumber : HRD Divisi SDM PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung, (2020-2022)

Berdasarkan Tabel 1.7 menunjukkan bahwa data beban kerja karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dapat dilihat dari jam lembur yang diberikan kepada karyawannya. Pada tahun 2020 total jam lembur kerja yang diterima karyawan sebanyak 12,5 jam dalam setahun dan pada tahun 2022 total jam lembur yang diterima karyawan sebanyak 20 jam. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang diterima karyawan divisi sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung dalam tiga tahun terakhir mengalami peningkatan.

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi, karena beban kerja yang tinggi dapat berdampak pada kinerja karyawan. Jika beban kerja terlalu berat atau tidak terkelola dengan baik, karyawan mungkin mengalami stres, kelelahan, atau kurangnya motivasi. Sebaliknya, jika beban kerja terlalu rendah, karyawan mungkin merasa kurang terlibat dan tidak memaksimalkan potensi mereka. Beban kerja yang seimbang dan terkelola dengan baik memungkinkan karyawan untuk memberikan kualitas kerja yang lebih baik. Jika memiliki waktu dan energi yang cukup untuk menyelesaikan tugas dengan baik, karyawan dapat

fokus dan memperhatikan detail serta menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berikutnya yaitu etos kerja. Adapun dimensi terendahnya yaitu kerja cerdas memperoleh skor rata-rata 2,1, yang artinya kurangnya kreativitas dan ketekunan karyawan dalam bekerja. Etos kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam proses kerja yang pada akhirnya akan menjadikan kualitas karyawan dan etos kerja pada perusahaan secara keseluruhan berlangsung secara baik atau tidak. Etos kerja karyawan diperlukan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan. Pentingnya perusahaan untuk memperhatikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan etos kerja yang tinggi untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Berdasarkan latar belakang dan hasil pra survey dari tiap variabelnya dapat disimpulkan bahwa divisi sumber daya manusia PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung memiliki permasalahan pada kepuasan kerja karyawannya yang dipengaruhi oleh beban kerja dan etos kerja terhadap produktivitas serta dampaknya pada kinerja. Penting untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung”**.



## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka peneliti kemudian dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. **Beban Kerja**

Karyawan dituntut untuk bisa menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan.

2. **Etos Kerja**

Kurangnya kreativitas dan ketekunan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan.

3. **Produktivitas**

Ketepatan waktu yang karyawan lakukan dalam menyelesaikan pekerjaan masih kurang optimal.

4. **Kinerja**

a. Kurangnya kerjasama antar karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan.

b. Karyawan belum memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaannya.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana beban kerja pada karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
2. Bagaimana etos kerja pada karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
3. Bagaimana produktivitas pada karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
4. Bagaimana kinerja karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh beban kerja dan etos kerja terhadap produktivitas karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Seberapa besar pengaruh produktivitas terhadap kinerja karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Beban kerja pada karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.

2. Etos kerja pada karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
3. Produktivitas karyawan pada karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
4. Kinerja karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.
5. Besarnya pengaruh beban kerja dan etos kerja terhadap produktivitas karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Besarnya pengaruh produktivitas terhadap kinerja karyawan divisi sumber daya manusia pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Kota Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat, dapat sejalan dengan tujuan penelitian dan hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan juga praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran guna mendukung pengembangan teori yang sudah ada dan dapat memberikan tambahan informasi bagi para pembaca untuk menambah wawasan pengetahuan, khususnya mengenai beban kerja, etos kerja, produktivitas dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan kajian dalam pendalaman sebagai ilmu pengetahuan agar dapat kesesuaian antara teori dan

praktek khususnya terkait produktivitas, kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk banyak pihak seperti:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan pengalaman tersendiri dan dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktik atau kenyataan yang ada selama penelitian.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan dan memberikan kontribusi pengetahuan perusahaan dalam menambah referensi mengenai beban kerja dan etos kerja terhadap produktivitas serta dampaknya pada kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi dan referensi untuk menjadi perbandingan dalam melaksanakan penelitian pada bidang kajian yang sama.