

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan yang baik tidak hanya dapat memberikan pelayanan baik terhadap konsumen, dan memiliki pertumbuhan bisnis yang stabil, tetapi juga memiliki Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi perkembangan perusahaan. Dengan memiliki manajemen SDM yang baik, akan lebih mudah membentuk tim kerja yang efektif dan mempermudah dalam mendapatkan keuntungan. Manajemen SDM bertanggung jawab dalam menangani berbagai hal mengenai sumber daya manusia, serta bekerja sama dengan pimpinan untuk mengembangkan usaha. Dengan memiliki manajemen SDM, dapat menjaga keberlangsungan perusahaan dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertanggung jawab terhadap aktivitas organisasi bisnis yang berhubungan dengan staf yang beragam melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja yang produktif dan berkembang, MSDM dalam organisasi akan mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Karena itu, keberadaan dari MSDM merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Salah satu faktor paling penting dalam perkembangan suatu perusahaan, lembaga, atau organisasi adalah peran Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai

subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Potensi SDM seperti pengetahuan, kemampuan dan keahlian dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Muhammad Subhan Iswahyudi, *et al* (2023) bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya terpenting suatu organisasi, individu-individu yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia serta meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, kinerja karyawan merupakan kunci utama terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi (Putri Azizi, *et al* 2021). Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin organisasi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaannya dalam suatu organisasi, dimana kinerja karyawan berkualitas tinggi tidak bekerja seenaknya, dengan kinerja yang tinggi mampu bekerja dalam tuntutan perusahaan yang tinggi, dengan kinerja yang tinggi juga mampu membantu perusahaan untuk mencapai targetnya. Maksudnya adalah kinerja yang berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Maka, perusahaan harus mampu merekrut, melatih serta menempatkan karyawan sesuai dengan kualifikasinya agar kualitas

kinerja karyawan dalam perusahaan baik dan tujuan perusahaan akan tercapai. Indonesia memiliki banyak perusahaan besar dan berkualitas. Terdapat berbagai jenis perusahaan yang menciptakan suatu produk baik perusahaan pemerintah maupun swasta. Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia. Salah satu jenis perusahaan yang banyak memperkerjakan sumber daya manusia adalah perusahaan yang bergerak dibidang transportasi.

Transportasi adalah sebuah kendaraan yang digerakan oleh mesin atau manusia yang digunakan untuk memindahkan manusia juga barang dari satu tempat ke tempat lainnya. Transportasi umum atau transportasi publik adalah seluruh alat transportasi saat penumpang tidak berpergian menggunakan kendaraan sendiri. Transportasi pada umumnya terbagi menjadi tiga yaitu transportasi darat, transportasi laut, dan transportasi udara. Berikut penjelasannya:

1. Transportasi Darat, sebuah jenis kendaraan yang dirancang untuk memindahkan orang atau barang dari satu tempat ke tempat lain melalui jalur darat. Bentuk awal dari transportasi darat yaitu menggunakan kuda, keledai atau bahkan manusia untuk membawa barang melewati jalan setapak. Seiring dengan perkembangan zaman, transportasi darat pada saat ini terdapat mobil, bus, kereta api dan lain sebagainya.
2. Transportasi Laut, merupakan sebuah jenis kendaraan yang dirancang untuk memindahkan orang atau barang dari satu tempat ke tempat lain melalui jalur laut. Salah satu jenis transportasi laut adalah kapal pesiar.

3. Transportasi Udara, merupakan sebuah jenis kendaraan yang dirancang untuk memindahkan orang atau barang dari satu tempat ke tempat lain melalui jalur udara. Salah satu jenis transportasi udara adalah pesawat.

Era penggunaan transportasi umum mulai bergeser ketika kepemilikan kendaraan roda empat dan kendaraan roda dua meningkat pesat setiap tahunnya. Pemilihan moda transportasi umum bukanlah merupakan proses acak, melainkan dipengaruhi oleh faktor kecepatan, jarak perjalanan, kenyamanan, kesenangan, keandalan, ketersediaan moda, ukuran kota, serta usia, komposisi, dan sosial-ekonomi pelaku perjalanan. Semua faktor ini dapat berdiri sendiri atau saling bergabung.

**Tabel 1. 1**  
**Pengguna Moda Transportasi Umum di Indonesia Pada Tahun 2023**

No	Transportasi	Persentase
1	Kereta Api	13,16%
2	Pesawat	11,91%
3	Bus	10,94%
4	Kapal Penyebrangan	6,04%
5	Kapal Laut	3,44%

Sumber: dephub.go.id, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 penggunaan moda transportasi terbesar yaitu kereta api dengan persentase 13,16%, sehingga dapat diketahui bahwa pengguna kereta api lebih banyak dibandingkan transportasi umum lainnya. Keunggulan kereta api memiliki kapasitas angkutan massal, waktu tempuh yang lebih pasti, harga yang lebih terjangkau, bebas kemacetan, tujuan pemberhentian yang bisa menjangkau pusat-pusat perekonomian hingga kereta yang mengeluarkan gas emisi lebih rendah

dibanding kendaraan lain. Namun terdapat juga kekurangannya misalnya, penundaan waktu keberangkatan atau keterlambatan sampai tujuan karena adanya kendala di perjalanan seperti terjadinya longsor atau banjir yang menghalangi perlintasan kereta, kereta anjlok, kereta terguling, hingga tabrakan kereta.

**Tabel 1. 2**  
**Daftar Negara Berdasarkan Pengguna Kereta Api Tertinggi 2023**

Peringkat	Negara	Jumlah Penumpang (miliar)
1	Cina	1.550
2	India	1.157
3	Jepang	446,7
4	Rusia	334,1
5	Perancis	112,6
6	Jerman	100
7	Korea Selatan	93,9
8	Britania Raya	80,5
9	Italia	56,6
10	Amerika Serikat	32,5
11	Ukraina	28,4
12	Spanyol	27,3
13	Belanda	22,6
14	Polandia	22,1
15	Swiss	21,7
16	Pakistan	20,3
17	Taiwan	19,8
18	Indonesia	18,5

Sumber: Wikipedia, 2024

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pengguna kereta api di Indonesia masih tergolong rendah, itu dikarenakan di Indonesia masih banyak yang menggunakan kendaraan pribadi baik mobil maupun motor. Kereta api di Indonesia juga tinggi peminatnya namun belum menjadi kendaraan andalan masyarakat, tidak seperti negara lain yang mayoritas masyarakatnya menggunakan kereta api sebagai

kendaraan andalannya hingga bisa terbilang bebas dari kemacetan kendaraan pribadi. Yang artinya juga, kereta api di Indonesia belum maksimal dalam mengoperasikan kereta api baik dalam kota maupun luar kota. Berikut adalah data penumpang kereta api Indonesia dari tahun 2019 hingga tahun 2023.

**Tabel 1. 3**  
**Data Penumpang Kereta Api Indonesia**

No	Tahun	Jumlah Penumpang
1	2019	426.879.221
2	2020	186.130.784
3	2021	149.763.271
4	2022	277.116.461
5	2023	371.536.493

Sumber: bps.go.id, 2024

Berdasarkan tabel 1.3 pada tahun 2020 mengalami penurunan penumpang kereta api Indonesia yang sangat signifikan, hal tersebut karena terjadinya covid-19 dimana pemerintah melakukan pembatasan sosial berskala besar. Sehingga, moda perkereta apian mengalami dampak dimana PT. Kereta Api Indonesia tidak dapat beroperasi secara maksimal dan tidak seperti semestinya. Jumlah penumpang kereta api mulai meningkat pada tahun 2022, namun hingga 2023 pengguna kereta api belum sebanyak pengguna kereta api di tahun 2019. Terdapat banyak cara untuk mengembalikan jumlah penumpang seperti pada masa sebelum covid-19, salah satunya adalah meningkatkan kinerja para karyawannya.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang perkeretaapian. Perusahaan yang bergerak dibidang transportasi dituntut untuk memberikan performa kinerja yang maksimal. Menurut Undang-undang Republik Indonesia dalam Peraturan Menteri

Perhubungan Nomor: PM 74 Tahun 2015, tentang penyelenggaraan dan Pengusahaan Jasa Transportasi, pada Pasal 6 ayat (2) yang berbunyi perusahaan jasa pengurusan transportasi yang akan melakukan kegiatan usaha pengiriman dan penerimaan baik barang maupun penumpang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) wajib memiliki izin usaha jasa pengurusan transportasi. Saat ini banyak perusahaan yang bergerak dibidang transportasi dan jasa, baik transportasi darat, laut, dan udara, baik yang BUMN maupun milik swasta pada dasarnya memiliki tugas pokok, dan fungsi serta hakikat yang sama.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki produk utama berupa layanan transportasi umum dengan kereta api. Adapun layanan yang disediakan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mencakup angkutan penumpang dan barang. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terus berinovasi untuk memberikan layanan terbaik bagi para pengguna layanannya. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sendiri berada dibawah naungan atau kendali Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Kereta Api Indonesia (Persero) didirikan dibawah Kementrian Perhubungan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1998 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Untuk mendukung operasional perkereta apian, hingga kini PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki 9 unit kantor daerah operasi beserta 1 kantor pusat, 4 unit kantor divisi regional, dan 8 unit balai yasa yang tersebar di Pulau Jawa dan Sumatra. Daerah operasi mempunyai tugas dan fungsi untuk menkoordinasikan dengan mengumpulkan dan melakukan dokumentasi informasi publik, serta melakukan

penyediaan dan pelayanan informasi publik se-Indonesia. Dengan demikian, peneliti memilih PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat sebagai lokasi/objek penelitian.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pastinya memiliki sebuah tujuan dalam menjalankan perusahaannya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut pastinya membutuhkan kinerja karyawan yang baik dan membutuhkan kinerja operasional yang baik dari setiap unit/divisinya. Salah satu unit yang dapat mendukung tercapainya visi dan misi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah unit Teknologi Informasi (KI) yang ada di Kantor Pusat Bandung. Unit Teknologi Informasi (KI) di Kantor Pusat menjadi pusat penyimpanan seluruh data yang terdapat di 9 unit kantor daerah operasi, 4 unit kantor divisi regional, dan 8 unit balai yasa yang tersebar di Pulau Jawa dan Sumatra lewat berbagai aplikasi. Unit IT ditugaskan untuk membuat berbagai aplikasi yang diperlukan perusahaan dan menjaga kestabilan sinyal perkeretaapian, juga memperbaiki segala macam gangguan dengan cepat.

Melihat bagaimana kondisi tersebut, peneliti melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner dengan 30 responden untuk mengetahui permasalahan yang dialami sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data pada tabel 1.4 sebagai berikut:



**Tabel 1. 4**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survey PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor**  
**Pusat Bandung unit KI**

No.	Variabel	Skor Rata-Rata
1	Kinerja Karyawan	3,26
2	Lingkungan Kerja	3,86
3	Komitmen Organisasi	4,23
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>		
<b>Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30 Orang)</b>		
<b>Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>		

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI mengenai tiga variabel yang diduga menjadi masalah karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI yang mendapat nilai rata-rata terendah adalah kinerja karyawan dengan memperoleh nilai 3,26 dalam artian kondisi tersebut kurang baik atau belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan sekretaris unit KI bahwa karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI perlu meningkatkan kualitas kinerja dan memperkerjakan karyawan yang berkompeten dan memang menguasai bidang Teknologi Informasi. Peneliti menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan dimensi dalam kinerja karyawan unit KI kepada 30 responden, sebagai berikut:

**Tabel 1. 5**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survey Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia**  
**(Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI**

No.	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Hasil Kerja	0	11	12	4	3	99	3,3
2	Perilaku Kerja	0	10	14	6	0	94	3,1
3	Sifat Individu	0	13	16	1	0	102	3,4
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,26</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>								
<b>Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30 Orang)</b>								
<b>Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Dimensi</b>								

Sumber: Diolah Peneliti 2024

Tabel 1.5 merupakan hasil penelitian pendahuluan mengenai dimensi variabel kinerja diperoleh skor rata-rata sebesar 3,26 hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI memiliki permasalahan. Terdapat dimensi dengan nilai paling rendah yaitu perilaku kerja dengan skor rata-rata sebesar 3,1. Dimensi perilaku kerja menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa bahwa kondisi pekerjaan yang ia kerjakan terlalu banyak atau pekerjaannya terlalu berat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan unit KI bahwa karyawan merasa beban pekerjaannya terlalu banyak sehingga unit KI sering mengalami gangguan dalam pekerjaannya dan masih terdapat karyawan yang belum mampu menangani permasalahan dalam pekerjaannya sehingga yang dihasilkan belum sesuai dengan target yang ditentukan.

Permasalahan kinerja karyawan merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh perusahaan ataupun organisasi, karena itu manajemen perusahaan terutama Manajemen SDM perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja para karyawan. Manajemen SDM juga perlu kebijakan dan tindakan yang diperlukan agar dapat meningkatkan kinerja para karyawan sesuai dengan harapan perusahaan ataupun organisasi. Terdapat beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja diantaranya Motivasi Kerja, Kepemimpinan, *Stress* Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja (Gabriel Saulina Batubara dan Ferryal Abadi, 2022:4)

Untuk lebih jelas kondisi kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI maka peneliti menyebarkan kuesioner pendahuluan mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI. Berikut data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner pendahuluan yang dibagikan kepada 30 orang karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan:

**Tabel 1. 6**  
**Hasil Pra-Survey Tentang Faktor-faktor yang Diduga Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI**

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
1	Motivasi Kerja	Dorongan Internal (dari diri sendiri)	0	27	3	0	0	117	3,9
		Dorongan Eksternal (dari lingkungan sekitar)	2	17	11	0	0	111	3,7
Skor Rata-Rata Motivasi								3,8	

2	Kepemimpinan	Karakteristik Kepemimpinan	4	24	1	1	0	121	4,03
		Kepemimpinan Efektif	1	28	1	0	0	120	4
Skor Rata-Rata Kepemimpinan									4,01
3	Stress Kerja	Stress Lingkungan	11	15	2	2	0	125	4,16
		Stress Organisasi	13	15	2	0	0	131	4,36
		Stress Kerja Individu	12	16	2	0	0	130	4,3
Skor Rata-Rata Stress Kerja									4,27
4	Budaya Organisasi	Inovasi	3	12	13	2	0	106	3,53
		Detail (Perhatian ke hal yang rinci)	4	17	8	1	0	114	3,8
		Orientasi Kepada Orang/Tim	2	16	12	0	0	110	3,66
		Orientasi Kepada Hasil	4	13	7	6	0	105	3,5
		Keagresifan	6	11	8	4	1	107	3,56
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi									3,61
5	Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri	6	11	9	4	0	109	3,63
		Kepuasan Upah/Gaji	0	23	7	0	0	113	3,76
		Kepuasan Promosi	4	15	9	2	0	111	3,7
		Kepuasan Rekan Kerja	3	16	5	6	0	106	3,53
		Kepuasan Rekan Kerja	3	18	7	2	0	112	3,73
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja									3,67
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>									
<b>Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30 Orang)</b>									
<b>Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Dimensi</b>									

Sumber: Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan Tabel 1.6 mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI, terdapat variabel *stress* kerja dengan skor rata-rata 4,27 yang artinya tingkat *stress* kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI terbilang tinggi. Dimensi *stress* karena organisasi memiliki skor tertinggi sebesar 4,36 hal ini terjadi karena karyawan merasa ketidakselarasan antara tuntutan kerja dengan kemampuan untuk mengatasinya. Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara terhadap sekretaris unit KI bahwa terdapat karyawan yang merasa kondisi kerja beserta tanggung jawab yang dijalankan terlalu berat. Karyawan juga merasa *stress* karena tuntutan tugas, hal ini sesuai dengan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan unit KI bahwa terdapat karyawan yang merasa tuntutan tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Karyawan yang mengalami *stress* di tempat kerja akan memiliki kinerja yang rendah jika tidak bisa menanganinya dengan bijak. *Stress* kerja jika tidak segera ditangani akan dapat mempengaruhi kemampuan interaksi individu dengan lingkungan kerja sekitar. Hal ini tentunya dapat memberikan dampak buruk bagi organisasi. Organisasi perlu untuk membantu karyawan dalam menurunkan tingkat *stress* yang dialami, jika tidak segera ditangani dengan baik akan berdampak pada organisasi yang mana tidak berhasil dalam mencapai keunggulan kompetitif. *Stress* kerja juga dapat mengakibatkan turunnya tingkat produktivitas kerja baik individu maupun organisasi.

Adapun cara mengatasi *stress* menurut Isyatir Radiah (2023:98) yang mengungkapkan bahwa terdapat tiga pola dalam mengatasi *stress* yang pertama dengan pola sehat yang merupakan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan yaitu pola terbaik untuk menghadapi *stress*, sehingga tidak menimbulkan gangguan bahkan menjadi lebih sehat dan berkembang. Seseorang yang mampu mengelola waktu dan kesibukannya dengan cara yang baik dan teratur, maka individu tersebut tidak merasa tertekan akan suatu hal meskipun tantangan dan tekanan cukup banyak. Lalu yang kedua adalah pola harmonis yaitu kemampuan mengelola waktu dan kegiatan untuk menghadapi stres secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai gangguan. Dalam pola ini, berbagai tantangan dan kesibukan seseorang dapat mengendalikannya dengan cara mengatur waktu dengan baik dan mengerjakan tugas secara tepat, dan bila perlu mempercayakan dengan penuh tugas-tugas kepada orang lain. Dengan hal tersebut, keseimbangan dan keharmonisan dapat terjadi antara tekanan yang diterima dan reaksi yang diberikan. Dan yang ketiga adalah pola patologis atau pola menghadapi stres dengan dampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, seseorang akan menghadapi tantangan tanpa memiliki kemampuan dan keseimbangan dalam mengatur waktu dan tugas. Cara ini dapat membuat reaksi-reaksi yang berbahaya karena dapat menimbulkan berbagai masalah yang buruk.

Kemudian Silvi Puspitasari (2020:101) mengemukakan bahwa ada dua cara atau pendekatan dalam mengelola serta mengatasi *stress* kerja karyawan dalam organisasi, pertama dengan pendekatan individual dimana seorang karyawan dapat

memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat *stress*nya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi) dan perluasan jaringan dukungan sosial. Dan yang kedua dengan pendekatan organisasional dimana beberapa faktor yang menyebabkan *stress* terutama tuntutan tugas dan peran serta struktur organisasi telah dikendalikan oleh manajemen. Dengan demikian, faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi dan penegakan program kesejahteraan korporasi.

*Stress* kerja dapat diakibatkan oleh berbagai macam masalah baik itu masalah individu, kelompok, atau organisasi. *Stress* dapat terjadi pada setiap karyawan di tempat kerja karena *stress* merupakan bagian dari dinamika kehidupan organisasi namun *stress* perlu dicegah karena memiliki potensi mengganggu kinerja karyawan. Akibat *stress* yang dialami di tempat kerja menyebabkan hal-hal seperti penurunan kinerja karyawan, penurunan kedisiplinan dan kewajiban, hilangnya motivasi dan semangat kerja, memperlambat pekerjaan, penurunan produktivitas dan kreativitas, cuti kerja, dan bahkan penurunan kinerja organisasi dapat diamati secara perlahan namun pasti. *Stress* kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, mulai dari konflik interpersonal, beban kerja, kompensasi, *work-life balance*, mutasi, dan lain sebagainya (Musriyana dan Junita Lubis, 2019:8). *Stress* merupakan salah satu

penghambat kinerja karyawan karena menjadi kendala atau tuntutan yang di kaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang dihasilkannya, dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Dampak *stress* yang diungkapkan oleh Luthans (2020:79) bahwa *stress* memiliki dampak paling kuat pada tindakan yang agresif seperti adanya permusuhan, keluhan dari seorang karyawan serta adanya tindakan perusahaan yang dilakukan secara berencana ataupun secara sengaja.

Berdasarkan faktor-faktor yang diduga dapat menjadi pengaruh *stress* kerja, peneliti melakukan penyebaran kuesioner yang memuat pernyataan dimensi dari beberapa variabel sebagai langkah awal untuk melihat variabel apa saja yang mempengaruhi *stress* kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung Unit KI. Berikut hasil kuesioner faktor-faktor yang diduga mempengaruhi *stress* kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI:

**Tabel 1. 7**  
**Hasil Pra-Survey Tentang Faktor-faktor yang Diduga Mempengaruhi Stress Kerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI**

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
1	Konflik Interpersonal	Saling Ketergantungan	3	13	10	4	0	105	3,5
		Pertentangan	2	14	14	0	0	108	3,6
		Gangguan	0	16	7	7	0	113	3,76
		Emosi	4	14	8	4	0	108	3,6
Skor Rata-Rata Konflik Interpersonal								3,61	
2	Beban Kerja	Beban Waktu	5	23	2	0	0	123	4,1
		Beban Mental	3	25	2	0	0	121	4,03
		Beban Fisik	8	13	9	0	0	119	3,96
Skor Rata-Rata Beban Kerja								4,03	



3	Kompensasi	Kompensasi Langsung	3	25	2	0	0	121	4,03
		Kompensasi Tidak Langsung	2	17	11	0	0	111	3,7
Skor Rata-Rata Kompensasi									3,86
4	<i>Work Life Balance</i>	Keseimbangan Waktu	4	15	11	0	0	113	3,76
		Keseimbangan Keterlibatan	3	15	11	1	0	110	3,66
		Keseimbangan Kepuasan	0	18	9	3	0	105	3,5
Skor Rata-Rata <i>Work Life Balance</i>									3,64
5	Mutasi	Promosi	3	6	11	10	0	92	3,06
		Rotasi	2	9	11	8	0	95	3,16
		Demosi	1	4	12	3	0	103	3,43
Skor Rata-Rata Mutasi									3,21
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>									
<b>Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30 Orang)</b>									
<b>Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Dimensi</b>									

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.7 mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi stress kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI, terdapat variabel beban kerja dengan skor rata-rata yaitu 4,03 yang artinya beban kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI terbilang tinggi. Terdapat dimensi dari beban kerja yang memiliki nilai tertinggi yaitu dimensi beban waktu dengan skor rata-rata 4,1 yang artinya beban pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tidak sebanding dengan waktu yang diberikan oleh perusahaan. Selanjutnya terdapat dimensi beban mental yang nilainya tinggi dengan skor rata-rata 4,03 yang artinya psikis atau mental para pekerja kurang baik karena adanya beban atau tanggungan pekerjaan yang harus dilakukan sehingga membuat para pekerja memikirkannya. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara

terhadap beberapa karyawan unit KI yang mengatakan bahwa beban kerja yang ditanggung memang berat dan beresiko karena kendali sistem perkeretaapian berada di bawah tanggung jawab kantor pusat. Beban kerja yang berat karena target pekerjaannya tinggi dan sering terjadi gangguan yang harus segera diperbaiki karena jika tidak sistem perkeretaapian se-Indonesia akan berantakan.

Pemendagri No. 12/2008 beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menurut Kementerian Kesehatan RI (2014) kelelahan kerja akan menyebabkan terjadinya penurunan produktivitas kerja yang dapat meningkatkan jumlah terjadinya perubahan pada perilaku kerja, kesalahan kerja, ketidakhadiran kerja dan berhenti bekerja. kondisi ini menuntut pegawai untuk mencurahkan lebih banyak energi dari biasanya dalam melakukan pekerjaannya. Karena tidak semua pegawai 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.

Selain variabel beban kerja pada Tabel 1.7 terdapat variabel lain mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi *stress* kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung unit KI terdapat variabel mutasi dengan nilai 3,21 yang artinya proses mutasi kurang sesuai (kurang transparan) dengan keinginan para karyawan sehingga banyak yang kurang setuju. Terdapat dimensi dari mutasi yang memiliki nilai dibawah rata-rata yaitu dimensi promosi dengan

nilai skor rata-rata 3,06 yang artinya promosi tidak selalu menyenangkan hal itu terjadi karena mutasi yang dilakukan bukan karena kemampuan yang dimiliki para karyawan itu sendiri dan banyak karyawan yang keberatan karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya harus meninggalkannya demi posisi/jabatan/tempat yang baru. Selanjutnya terdapat dimensi rotasi yang nilainya kecil dengan nilai skor rata-rata 3,16 yang artinya karyawan merasa mutasi yang dilakukan bukan karena produktivitas. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan unit KI yang mengatakan bahwa banyak karyawan yang kinerjanya baik terpaksa dan pasrah di mutasikan sehingga banyak karyawan yang kebingungan ketika rekan kerja yang menguasai suatu sistem tidak bekerja sama lagi dan karyawan baru yang menggantikan posisi tersebut terkadang kurang paham terhadap pekerjaan yang harus mereka kerjakan dan tidak mengetahui pasti bagaimana cara mengatasi masalah yang ada.

Yussi Rapareni (2020:99) mengungkapkan bahwa manfaat dari mutasi karyawan tidaklah sedikit, salah satunya yakni dalam bentuk motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi berkat tantangan dan kondisi lingkungan yang baru yang dihadapi oleh karyawan dan mendapatkan mutasi serta kinerja pegawai yang juga semakin meningkat. Namun sebaliknya, mutasi juga dapat mengakibatkan menurunnya hasrat kerja karyawan karena mutasi dianggap sebagai hukuman dan membuat semakin buruknya produktivitas karyawan dalam bekerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja karyawan karena lingkungan kerja

yang baru serta tuntutan tugas yang baru sehingga dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan.

Berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 Pasal 54 Ayat (1) huruf c dan d menyatakan bahwa perjanjian kerja secara tertulis antara lain memuat jabatan atau jenis pekerjaan dan tempat pekerjaan. Ketentuan undang-undang tersebut mengacu terhadap perusahaan yang tidak dapat melakukan mutasi secara sepihak tanpa ada persetujuan dari karyawan yang bersangkutan. Perusahaan harus mematuhi prinsip, persyaratan, dan pertimbangan indikator pelaksanaan mutasi. Untuk melakukan mutasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Jika perusahaan ingin melakukan mutasi, pertama-tama mereka harus berbicara dengan karyawan yang ingin dimutasikan dan mengetahui apakah mereka layak untuk dimutasikan. Kedua, pertimbangkan pengalaman kerja, yaitu waktu yang dihabiskan untuk mendedikasikan keterampilan khusus pada posisi tersebut. Ketiga, memperhatikan kinerja karyawan, yaitu apakah mereka telah mencapai banyak prestasi. Terakhir, perhatikan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka (Tia Marini dan Alisman, 2023).

**Tabel 1. 8**  
***Research Gap***

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja					
		Mutasi		Beban Kerja		Stress Kerja	
		Berpe ngaruh	Tidak Berpe Ngaruh	Berpe Ngaruh	Tidak Berpe ngaruh	Berpe ngaruh	Tidak Berpe ngaruh
1	Arine Herliza Rusadi (2020) Promosi Jabatan terhadap Kinerja		(X)				

	Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu).						
2	Andre Muaja, <i>et al</i> (2022)  Pengaruh Gaya kepemimpinan, Mutasi Jabatan dan kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulut Go Cabang Utama Manado		(X)				
3	Niken Widyastuti (2023)  Pengaruh Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja DIY		(X)				
4	Vani Kenanga Nan Wangi, <i>et al</i> (2020)  Dampak Kesehatan Dan Keselamatan Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan				(X)		
5	Erna Lika Kabdiyono (2024)  Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, Dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Garmen di Kabupaten Tangerang.			(-)			
6	Silvia Sari Sitompul &				(X)		

	Feronika Simamora (2021)  Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru						
7	Nengah Sandi Pradnyana & Ni Made Ary Widyastini (2023)  Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan				(X)		
8	Muhammad Taufiq Assyauri Sidadolog, <i>et al</i> (2022)  Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah (Study Kasus Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah) Labuhanbatu Utara	(+)		(+)		(+)	
9	Dimas Prasetyo, & Febrianur Ibnu Fitroh Sukono (2023)  Pengaruh Manajemen					(+)	

	Talenta, Work Life Balance, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Millenial di Point Coffee Se-kota Semarang						
10	Hartono Jessie Steven & Arif Partono Prasetio (2020)  Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan					(-)	
11	I Kadek Anom Suardinatha, I Gede Putu Kawiana & Putu Herny Susanti (2023)  Effect of Workload and Position Mutations on Performance with Work Motivation as An Intervening Variable at Bintara Polri Polres West Lombok	(+)		(-)			
12	Sulastri & Onsardi (2020)  Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan			(-)		(-)	

Sumber : Peneliti 2024

Dari tabel *research gap* diatas, terdapat beberapa jurnal yang memiliki hasil variabel mutasi, dan variabel beban kerja yang tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Maka dari itu, peneliti menggunakan variabel

intervening dalam penelitian ini dan menggunakan variabel *stress* kerja sebagai variabel interveningnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan fenomena yang terjadi, begitupun hasil teoritikal dan jurnal-jurnal penelitian yang telah diteliti sebelumnya mengenai Mutasi, Beban Kerja, Stress Kerja dan Kinerja Karyawan dan pada umumnya banyak diteliti tetapi hanya sedikit yang menganalisis secara keseluruhan dari semua variabel yang dijadikan satu kajian yang terikat. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh dengan menggabungkan variabel tersebut menjadi satu kajian dan topik dengan mengambil judul penelitian **“Pengaruh Mutasi Dan Beban Kerja Terhadap *Stress* Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat didalam penelitian ini, permasalahan tersebut meliputi Mutasi, Beban Kerja, dan *Stress* Kerja serta Kinerja Pada Karyawan. Identifikasi masalah ini diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini.



### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. Mutasi Kerja
  - a. Promosi yang dilakukan tidak menyenangkan atau kurang transparan bagi para karyawan.
  - b. Mutasi yang dilakukan kurang berdasarkan *assessment* atau bukan didasarkan minat dan bakat para karyawan.
2. Beban Kerja
  - a. Beban tugas atau pekerjaan secara fisik terlalu berat atau target yang perlu dicapai para karyawan terlalu tinggi.
  - b. Psikis atau mental para karyawan kurang baik karena adanya beban atau tanggungan pekerjaan yang harus dilakukan sehingga membuat para karyawan terus memikirkannya.
3. *Stress* Kerja
  - a. Karyawan merasa ketidakselarasan antara tuntutan kerja dengan kemampuan untuk mengatasinya.
  - b. Karyawan merasa tertekan karena tidak terbuka atau tidak dapat bercerita mengenai beban pikirannya sehingga mengganggu pekerjaannya.

#### 4. Kinerja Karyawan

- a. Karyawan merasa kondisi pekerjaan yang dikerjakan terlalu banyak atau pekerjaannya terlalu berat.
- b. Hasil kerja karyawan terkadang tidak sesuai dengan target karena waktu yang diberikan terbatas.

#### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kondisi Mutasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
2. Bagaimana Kondisi Beban Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
3. Bagaimana Kondisi *Stress* Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
4. Bagaimana Kondisi Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
5. Seberapa Besar Pengaruh Mutasi dan Beban Kerja terhadap *Stress* Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
6. Seberapa Besar Pengaruh *Stress* Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kondisi Mutasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
2. Kondisi Beban Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
3. Kondisi *Stress* Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
4. Kondisi Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
5. Besarnya Pengaruh Mutasi dan Beban Kerja terhadap *Stress* Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
6. Besarnya Pengaruh *Stress* Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak – pihak yang berkepentingan yang akan menggunakan penelitian ini. Semua hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, seperti yang akan dipaparkan berikut:

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Serta memberikan informasi tambahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen yang berkaitan dengan Mutasi, Beban Kerja, *Stress* Kerja dan Kinerja Karyawan.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis
  - a. Memperdalam pengetahuan dalam bidang SDM khususnya mengenai mutasi, beban kerja, *stress* kerja dan kinerja karyawan.
  - b. Memahami permasalahan yang terjadi pada pengaruh mutasi dan beban kerja terhadap *stress* kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan.
  - c. Mengetahui dan memahami hasil dari pengaruh mutasi dan beban kerja terhadap *stress* kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan.
2. Bagi Pimpinan Perusahaan
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada pemimpin perusahaan terhadap permasalahan yang terjadi, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

- c. Penelitian ini diharapkan dapat membuat para pimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja para karyawan dengan baik sehingga tujuan perusahaan tercapai.

### 3. Bagi Karyawan

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan mutasi, beban kerja, *stress* kerja dan kinerja.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat meingkatkan semangat dan motivasi dalam meningkatkan kinerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

### 4. Bagi Peneliti Lain

- a. Sebagai refensi tambahan bagi peneliti lain yang sedang melakukan penelitian dengan bidang kajian yang sama.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian yang sejenis.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan serta diharapkan dapat digunakan untuklatihan menerapkan antara teori yang didapatkan saat kuliah dengan realita yang terjadi di lapangan.

### 5. Bagi Pemerintah

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan dan gambaran dalam menangani masalah yang berkaitan dengan mutasi, beban kerja, *stress* kerja dan kinerja karyawan pemerintahan.