

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Transportasi darat memegang peranan penting dalam sistem mobilitas masyarakat Indonesia. Salah satu jenis transportasi yang masih sering digunakan adalah armada bus, baik untuk perjalanan antar kota maupun antar provinsi. Perusahaan Otobus (PO) Budiman merupakan salah satu penyedia jasa transportasi bus yang memiliki peran signifikan dalam menghubungkan berbagai daerah, khususnya di wilayah Jawa Barat dan sekitarnya.

Dalam operasionalnya, kinerja pengemudi atau sopir bus menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas layanan dan keselamatan penumpang. Kinerja pengemudi tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan mengemudi, tetapi juga oleh faktor psikologis dan fisik, seperti semangat kerja serta beban kerja yang diterima. Semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi sopir untuk bekerja lebih baik, sementara beban kerja yang berlebihan dapat berakibat pada kelelahan, stres, dan penurunan kualitas layanan.

Data dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia (2023) menunjukkan bahwa sekitar 60% kecelakaan bus di Indonesia disebabkan oleh faktor manusia, termasuk kelelahan pengemudi. Studi yang dilakukan oleh Asosiasi Pengusaha Bus Indonesia (APBI) juga mengungkapkan bahwa 45% pengemudi bus mengalami tekanan kerja yang tinggi akibat jadwal perjalanan yang padat. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana semangat kerja dan beban kerja memengaruhi kinerja pengemudi PO Bus Budiman di Tasikmalaya.

Pada tahun 1979, Robert Karasek mengembangkan teori yang dikenal dengan nama *Job Demand-Control Model*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara tuntutan pekerjaan, kontrol terhadap pekerjaan, dan dampaknya terhadap stres kerja serta kesejahteraan karyawan. Model ini berfokus pada dua faktor utama yang berperan dalam membentuk pengalaman kerja individu: tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan kontrol atas pekerjaan (*job control*). Menurut Karasek, beban kerja tidak hanya dipengaruhi oleh seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga oleh sejauh mana pekerja memiliki kontrol atau keleluasaan dalam menentukan cara melaksanakan tugas tersebut.

Karasek (1979) menyatakan bahwa *job demands* merujuk pada tuntutan fisik, mental, atau emosional yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan, yang meliputi volume pekerjaan, kompleksitas tugas, waktu yang terbatas, serta tekanan untuk mencapai target yang tinggi. Tuntutan yang tinggi ini dapat meningkatkan tingkat stres karena individu dihadapkan pada beban yang besar dan waktu yang terbatas untuk menyelesaikannya. Sementara itu, *job control* merujuk pada sejauh mana pekerja memiliki kebebasan untuk menentukan bagaimana tugas mereka dilakukan, seperti memilih metode, merencanakan waktu, serta mengambil keputusan dalam pekerjaan sehari-hari. Karasek berpendapat bahwa pekerja yang memiliki kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka cenderung dapat mengelola tuntutan yang tinggi dengan lebih baik, dibandingkan dengan pekerja yang tidak memiliki kontrol tersebut.

Menurut model ini, kombinasi antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kontrol yang rendah akan menciptakan stres kerja yang lebih besar. Karasek menjelaskan bahwa stres ini terjadi karena pekerja merasa tertekan oleh beban kerja

yang besar, sementara mereka tidak memiliki otonomi atau kebebasan dalam cara menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam konteks ini, pekerja tidak hanya merasa terjebak dalam tugas-tugas yang menuntut, tetapi juga merasa tidak berdaya untuk mengubah atau menyesuaikan cara kerja mereka. Sebaliknya, ketika pekerja memiliki kontrol yang lebih tinggi, meskipun tuntutan pekerjaan tetap besar, mereka dapat merancang cara kerja yang lebih sesuai dengan kemampuan dan preferensinya, sehingga stres dapat diminimalisir.

Model yang dikembangkan oleh Karasek memberikan wawasan penting tentang bagaimana stres kerja dapat diatur oleh faktor-faktor situasional di tempat kerja, bukan hanya oleh beban kerja itu sendiri. Karasek menekankan bahwa kontrol atas pekerjaan adalah elemen kunci dalam mengelola stres kerja. Pekerja yang memiliki kontrol tinggi dapat memilih pendekatan atau strategi kerja yang lebih efisien, merasa lebih terlibat dalam pekerjaan, serta mengalami tingkat kepuasan dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Sebaliknya, pekerja dengan kontrol rendah, yang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan tinggi, cenderung mengalami stres yang lebih besar, yang dapat berdampak pada kesehatan fisik dan mental mereka.

Penelitian lebih lanjut terkait model ini menunjukkan bahwa stres yang dihasilkan dari kombinasi tuntutan tinggi dan kontrol rendah dapat berhubungan dengan berbagai masalah kesehatan, seperti gangguan tidur, kecemasan, depresi, serta penyakit jantung. Selain itu, kinerja pekerja juga dapat terpengaruh, dengan menurunnya produktivitas, kreativitas, serta motivasi kerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konsep beban kerja menurut Karasek sangat penting bagi

organisasi dalam merancang pekerjaan yang tidak hanya mempertimbangkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan.

Semangat kerja merupakan aspek penting dalam menentukan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tingkat semangat kerja yang tinggi mencerminkan adanya motivasi intrinsik yang kuat dalam diri karyawan untuk bekerja secara optimal dan mencapai hasil terbaik. Salah satu teori yang secara komprehensif membahas faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja adalah *Two-Factor Theory* atau *Teori Dua Faktor* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini menjadi pijakan penting dalam memahami motivasi kerja dan bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat dan keterlibatan karyawan secara positif.

Herzberg membedakan dua jenis faktor yang memengaruhi motivasi dan semangat kerja seseorang, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor pemelihara (*hygiene factors*). Faktor motivator berkaitan langsung dengan isi pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan yang menantang (*challenging work*), serta peluang untuk berkembang dan maju dalam karier (*advancement*). Kehadiran faktor-faktor ini akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi karena memenuhi kebutuhan psikologis karyawan yang lebih dalam, seperti aktualisasi diri dan makna dalam bekerja.

Sementara itu, faktor pemelihara (*hygiene factors*) lebih berkaitan dengan konteks atau lingkungan pekerjaan, seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antarpegawai, kondisi kerja fisik, serta jaminan keamanan kerja. Meskipun faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan semangat kerja, ketidakhadirannya

justeru dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja yang signifikan. Dengan kata lain, jika hygiene factors tidak terpenuhi, maka semangat kerja dapat menurun, meskipun faktor motivator telah diberikan. Oleh karena itu, kedua jenis faktor ini perlu dikelola secara seimbang oleh organisasi agar karyawan tidak hanya merasa puas, tetapi juga termotivasi secara mendalam.

Dalam konteks semangat kerja, Herzberg menekankan bahwa motivasi sejati tidak dapat dibangun hanya dengan meningkatkan kompensasi atau memperbaiki fasilitas fisik semata, melainkan harus melalui pendekatan yang lebih esensial terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan harus dirancang agar memiliki makna, tantangan, dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Hal ini menjelaskan mengapa intervensi seperti *job enrichment*—yakni memperkaya isi pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar dan ruang untuk kreativitas—dianggap sebagai strategi efektif untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja berdasarkan kerangka Herzberg.

Teori Herzberg memberikan implikasi penting bagi manajemen dalam upaya meningkatkan semangat kerja di lingkungan organisasi. Pimpinan perlu memahami bahwa membangun semangat kerja tidak cukup dengan sekadar menghilangkan ketidakpuasan, tetapi juga harus secara aktif menciptakan kondisi yang dapat memicu motivasi intrinsik. Pendekatan ini menempatkan pekerja sebagai subjek yang memiliki kebutuhan psikologis kompleks, bukan sekadar objek produksi. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip Herzberg secara tepat dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan antara produktivitas dan kepuasan kerja, serta menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan berorientasi pada kualitas.

Dalam dunia kerja modern, dinamika pekerjaan semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tuntutan produktivitas dan efisiensi. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh pekerja adalah tingginya tuntutan pekerjaan yang menuntut penyelesaian tugas secara cepat, akurat, dan berkualitas. Kondisi ini menuntut konsentrasi, stamina, serta kemampuan adaptasi yang tinggi dari para pekerja. Namun, persoalan tidak berhenti pada tingginya beban kerja semata. Faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja pekerja adalah tingkat kontrol atau keleluasaan yang dimiliki pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

Ketidakseimbangan antara tingginya tuntutan pekerjaan dan minimnya kendali atas pekerjaan telah menjadi fokus utama dalam berbagai studi psikologi kerja dan organisasi. Salah satu kerangka teoretis yang menggambarkan hubungan ini adalah *Job Demand-Control Model* yang diperkenalkan oleh Robert Karasek. Model ini menyatakan bahwa stres kerja cenderung meningkat ketika individu menghadapi beban kerja yang besar, tetapi memiliki keterbatasan dalam mengatur cara, metode, maupun waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam situasi tersebut, pekerja tidak hanya merasakan tekanan secara mental dan emosional, tetapi juga kehilangan rasa kontrol diri dan keyakinan terhadap kemampuannya sendiri.

Stres kerja yang ditimbulkan dari kombinasi beban kerja tinggi dan kontrol rendah berdampak negatif terhadap berbagai aspek, baik secara psikologis maupun fisiologis. Secara psikologis, pekerja akan lebih rentan mengalami kelelahan mental, kecemasan, depresi, dan berkurangnya motivasi kerja. Sementara itu, secara fisik, stres berkepanjangan dapat memicu gangguan kesehatan seperti

tekanan darah tinggi, gangguan tidur, hingga penyakit jantung. Dampak yang tidak kalah penting adalah penurunan kinerja, di mana pekerja menjadi tidak fokus, kurang produktif, dan lebih sering melakukan kesalahan dalam bekerja.

Sebaliknya, ketika pekerja memiliki tingkat kontrol yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, efek negatif dari tuntutan kerja yang tinggi dapat diminimalisir. Kontrol terhadap pekerjaan mencakup kemampuan untuk mengatur waktu, memilih metode kerja, serta membuat keputusan yang berkaitan langsung dengan tugas yang diemban. Keberadaan kontrol ini memberikan kepercayaan diri, dan rasa memiliki pada pekerjaannya, pada akhirnya dapat memperkuat daya tahan individu terhadap tekanan kerja. Dalam situasi ini, meskipun beban kerja tetap tinggi, pekerja memiliki mekanisme internal yang lebih kuat untuk mengelola stres sehingga kinerjanya tetap optimal.

Pemberian otonomi kerja, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta dukungan struktural yang memadai merupakan strategi yang efektif untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan dan kontrol dalam pekerjaan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menjaga kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian terdahulu yang relevan telah menelusuri dampak beban kerja dan semangat kerja pada kinerja karyawan, yang berkaitan erat dengan topik penelitian ini. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Deolla, Widodo, dan Praningrum (2022) menyimpulkan bahwa tingginya beban kerja dapat memicu stres kerja, yang pada akhirnya memiliki dampak kurang baik terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian oleh Cainantoro, Oesman, dan Winarni (2019) terhadap pengemudi Bus Trans Jogja menunjukkan adanya hubungan yang

signifikan antara beban kerja fisik dan tingkat stres kerja, di mana peningkatan beban kerja fisik disertai dengan peningkatan stres. Selain itu, riset yang dilakukan oleh Liawati (2022) di PT Herona Express Tangerang Selatan menemukan bahwa semangat kerja dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja kurir, serta berpengaruh positif secara signifikan terhadap tingkat stres kerja. Selain itu, stres kerja terbukti memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja kurir dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja kurir.

Selanjutnya peneliti melakukan penelitian memiliki tujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh semangat kerja dan beban kerja terhadap kinerja supir bus di PO Budiman, serta memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan guna meningkatkan efektivitas kerja pengemudi dan kualitas layanan transportasi.

Kinerja sopir otobus sangat berpengaruh terhadap keselamatan penumpang, ketepatan waktu perjalanan, dan citra perusahaan. Namun, sering kali ditemukan penurunan kinerja, yang bisa dilihat dari keterlambatan, kecelakaan, atau keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan ini antara lain sopir yang menjalankan kendaraan secara ugal-ugalan dan membahayakan keselamatan penumpang, seringnya berhenti mendadak, dan berhenti di tempat terlalu lama yang pada akhirnya penumpang sering terlambat. Faktor beban kerja yang tinggi (jam kerja panjang, perjalanan jauh, tekanan lalu lintas) dapat menimbulkan stres kerja. Semangat kerja

juga menjadi faktor penting. Sopir yang tidak termotivasi cenderung bekerja tidak optimal, meskipun beban kerjanya tidak berat.

Fenomena yang terjadi di lapangan dimana dalam beberapa tahun terakhir, PO. Bus Budiman C2 Tasikmalaya mengalami peningkatan jumlah armada dan rute layanan, seiring dengan meningkatnya permintaan transportasi darat dari masyarakat. Namun, peningkatan jumlah layanan ini tidak selalu diimbangi dengan penambahan jumlah sopir secara proporsional.

Berdasarkan data internal yang tercatat peningkatan jumlah armada tertera sesuai tabel berikut.

Tabel 1.1 Peningkatan jumlah armada tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah armada	Jumlah sopir aktif	Rata-rata jam kerja per hari
2022	78 armada	90 sopir	10 jam
2023	90 armada	108 sopir	12 jam
2024	115 armada	120 sopir	13–14 jam

Sumber: Data internal operasional PO. Budiman (C) Tahun (2022–2024)

Kondisi tersebut menunjukkan adanya beban kerja berlebih, di mana banyak sopir harus menangani lebih dari jam kerja dalam sehari. Hal ini berdampak pada penurunan konsentrasi, kelelahan, dan dalam beberapa kasus menyebabkan penurunan kualitas pelayanan.

Lebih lanjut, dari hasil survey internal kepuasan sopir tahun 2024, ditemukan bahwa: 65% sopir mengeluhkan kelelahan kerja yang berlebihan, 48% merasa tidak mendapatkan cukup waktu istirahat antar trayek, 40% mengaku semangat kerjanya menurun karena kurangnya insentif dan apresiasi, 32% menyatakan mulai kehilangan motivasi untuk bekerja secara optimal. Dalam

periode yang sama, jumlah keluhan penumpang terhadap sopir meningkat sebesar 20% dibandingkan tahun sebelumnya, terutama terkait sikap sopir yang kurang ramah, sering terlambat, atau mengemudi dengan ugal-ugalan. Fenomena ini mengindikasikan adanya keterkaitan yang kuat antara beban kerja yang meningkat, semangat kerja yang menurun, dan turunnya kinerja sopir.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh beban kerja dan semangat kerja terhadap kinerja sopir PO. Budiman (C2) Tasikmalaya.

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja sopir di PO. Budiman (C2) Tasikmalaya?.
2. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja sopir di PO. Budiman (C2) Tasikmalaya?.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja sopir di PO. Budiman (C2) Tasikmalaya?.
2. Menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja sopir di PO. Budiman (C2) Tasikmalaya?.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kerja di sektor transportasi. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi studi-studi selanjutnya yang menyoroti pengaruh aspek psikologis dan beban kerja terhadap kinerja, khususnya pada profesi tenaga sopir.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan PO Bus Budiman

Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kebijakan terkait kesejahteraan dan manajemen beban kerja pengemudi dan menjadi dasar dalam merancang strategi peningkatan kinerja pengemudi dengan mempertimbangkan faktor semangat kerja dan beban kerja.

2. Bagi Supir Oto Bus

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya semangat kerja dalam meningkatkan performa kerja, dan sekaligus mendorong kesadaran akan dampak beban kerja yang berlebihan dan perlunya manajemen stres dalam bekerja.

3. Bagi Pemerintah dan Regulator Transportasi

Memberikan rekomendasi bagi kebijakan transportasi yang lebih memperhatikan kesejahteraan pengemudi guna meningkatkan keselamatan berkendara.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Adapun lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian adalah PO Bus Budiman (C2) yang beralamat di Jln. Ir. H. Juanda no. 31, Tasikmalaya

1.5.2 Jadwal Penelitian

Adapun jadwal penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti sesuai dengan yang tercantum pada lampiran.