

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transportasi berperan penting dalam membantu masyarakat berpindah lokasi setiap harinya. Fungsinya bukan sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai penghubung jarak dan waktu agar mereka dapat sampai ke tempat yang dituju (Tumewu dkk., 2021). Salah satu contohnya adalah transportasi darat, yang jadi pilihan utama masyarakat karena mudah ditemui dan harganya yang ekonomis. Menurut Saptoyo & Galih, (2025), jumlah kendaraan bermotor di Indonesia terus naik hingga mencapai 168 juta unit, dengan jumlah terbanyak di Provinsi Jawa Timur. Kondisi ini menunjukkan tingginya kebutuhan masyarakat akan transportasi darat dan menjadi salah satu penyebab kemacetan. Di sinilah perusahaan otobus berperan penting sebagai penyedia transportasi massal yang lebih efisien dan terjangkau.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai sesuai rencana strategisnya. Untuk mencapainya, perusahaan memerlukan pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sebaik mungkin karena mereka adalah kunci dalam menghadapi persaingan. Itulah sebabnya, peningkatan kualitas dan kompetensi pada karyawan menjadi tanggung jawab penting pihak manajemen (Gardapati & Irbayuni, 2023). Dalam hal ini, perusahaan memegang peran penuh untuk mengelola tenaga kerja mereka supaya optimal.

Sama halnya bagi PO Menggala Garuda Lokatara, perusahaan otobus yang melayani rute Surabaya–Malang. Layaknya perusahaan angkutan lainnya,

perusahaan otobus selalu menempatkan kualitas layanan sebagai prioritas utama. Mereka terus berupaya memberikan pelayanan terbaik agar pelanggan tetap setia sekaligus menarik perhatian penumpang baru. Sopir memegang peran penting dalam aktivitas operasional perusahaan, khususnya jenis patas, karena mereka berpengaruh langsung terhadap kelancaran perjalanan, keselamatan penumpang, dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola dan meningkatkan kinerja sopir melalui sistem manajemen sumber daya manusia yang baik, agar pelayanan tetap berjalan sesuai standar perusahaan dan mampu memenuhi harapan para penumpang.

Menurut Husna & Prasetya, (2024), manajemen sumber daya manusia fokus pada pengembangan dan pemanfaatan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerja demi mendukung tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Pahira & Rinaldy, (2023) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cara sistematis dalam mengelola individu di dalam organisasi agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Untuk mencapai efektivitas operasional perusahaan, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam merancang dan menjalankan kebijakan yang fokus pada pengembangan tenaga kerja yang berkualitas. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, khususnya melalui kinerja individu maupun kelompok dalam fungsi dan tugasnya untuk perusahaan (Indrayana & Putra, 2024). Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja, khususnya kinerja sopir. Meinitasari & Chaerudin, (2023) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau

kelompok sesuai tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan tetap mematuhi peraturan hukum, moral, dan etika.

Kinerja tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi dasar evaluasi bagi pengambilan keputusan di kemudian hari. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja secara periodik guna memantau efektivitas dan efisiensi karyawan mereka. Penilaian kinerja sopir sangat penting untuk mengukur keberhasilan operasional perusahaan otobus. Penilaian penting untuk dilakukan secara menyeluruh agar tetap sejalan dengan tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Kinerja sopir menjadi faktor utama karena ketika pelayanan yang diberikan nyaman dan aman, maka kepuasan pelanggan akan meningkat, yang berdampak positif pada citra dan reputasi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Mita selaku kepala divisi operasional dan Pak Joyo Suwito selaku koordinator lapangan (mandor) sopir, menjelaskan bahwa kinerja dinilai dari lima aspek, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, sikap kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Perusahaan menetapkan standar minimal kinerja dalam kategori baik. Jika, kinerja mereka masih di bawah standar tersebut, maka akan dilakukan evaluasi sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja pada periode selanjutnya. Rekap penilaian kinerja sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara rute Surabaya-Malang selama 3 tahun terakhir yakni sebagai berikut.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Sopir Bus PO Menggala Garuda Lokatara Rute
Surabaya-Malang

Penilaian Kinerja Sopir Bus PO Menggala Garuda Lokatara Rute Surabaya-Malang						
Kategori	Tahun					
	2022		2023		2024	
Sangat Baik	17	39%	8	18%	9	20%
Baik	12	27%	10	23%	11	25%
Cukup	8	34%	12	59%	13	55%
Kurang Baik	7		14		11	
Jumlah	44	100%	44	100%	44	100%

Sumber: PO Menggala Garuda Lokatara, 2025

Penilaian kinerja sopir selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya fluktuasi yang mencerminkan permasalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Pada tahun 2022, sebesar 34% sopir masih berada di bawah kategori baik. Kondisi ini memburuk di tahun 2023, jumlah sopir dengan kategori cukup dan kurang baik meningkat menjadi 59%. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar sopir tidak mampu memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Meskipun, di tahun 2024 terlihat adanya perbaikan dengan meningkatnya jumlah sopir dalam kategori sangat baik dan baik, namun kategori cukup dan kurang baik masih mendominasi dengan persentase 55%.

Penilaian kinerja tersebut dibagi ke dalam empat kategori. Sopir dengan kinerja sangat baik adalah mereka yang disiplin, tidak mendapat keluhan, melebihi target penumpang, dan merawat bus dengan baik. Kategori baik mencakup sopir yang kadang terlambat, tetapi masih dalam batas toleransi, keluhannya ringan, dan target tetap tercapai. Ketiga, yakni kategori cukup menunjukkan kinerja yang belum stabil, sering terlambat, mendapat teguran,

dan tidak memenuhi target penumpang. Sementara itu, kategori kurang baik ialah sopir yang terlibat pelanggaran berat, merawat bus dengan buruk, atau terlibat insiden di jalan. Ketidakseimbangan ini menunjukkan terdapat masalah yang terjadi dalam kinerja sopir. Secara keseluruhan, data di atas mencerminkan dinamika penilaian kinerja yang fluktuatif.

Melihat fluktuasi kinerja sopir bus dalam tiga tahun terakhir, penting bagi peneliti untuk menelusuri faktor-faktor yang memengaruhinya. Salah satu yang perlu diperhatikan adalah aspek sumber daya manusia, khususnya sopir itu sendiri. Para sopir berinteraksi langsung dengan penumpang, kinerja mereka sangat dipengaruhi oleh bagaimana kondisi pribadi sopir dan riwayat kerja mereka. Dalam hal ini, dua faktor yang diduga berpengaruh besar terhadap kinerja sopir adalah *work engagement* dan pengalaman kerja.

Work engagement adalah kondisi psikologis positif yang ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, ditandai dengan tingginya *vigor* (semangat kerja), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Burlian, 2024). Keterikatan kerja menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa bersemangat, terhubung secara emosional, merasa pekerjaannya bermakna, dan fokus terhadap *jobdesknya*. Setyawan dkk., (2023), menjelaskan *work engagement* sebagai bentuk konsep manajemen sumber daya manusia yang menerangkan terkait pekerja *engaged* yaitu pekerja yang terlihat penuh semangat dalam menjalankan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, operasi perusahaan dalam jangka panjang dan tingkat fokus yang tinggi. Senada dengan itu, Putri dkk., (2025) menyatakan bahwa

keterikatan kerja yang tinggi dapat mendorong individu untuk bekerja lebih tekun, menunjukkan rasa memiliki terhadap pekerjaannya, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Tingkat *work engagement* yang tinggi akan mendorong karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan penuh semangat, bangga terhadap profesinya, serta keterlibatan penuh terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah bentuk keterlibatan aktif dan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, antusiasme, rasa bangga, dan tingkat fokus yang tinggi. Dalam ranah sopir bus, *work engagement* menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi konsistensi pelayanan, ketepatan waktu, dan loyalitas terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk meninjau sejauh mana tingkat keterikatan kerja telah terbentuk di kalangan sopir PO Menggala Garuda Lokatara.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal, ditemukan sejumlah perilaku yang mengindikasikan rendahnya *work engagement* pada sopir bus. Sebagian sopir terlihat kurang antusias saat memulai perjalanan, menjalankan tugas mengemudi tanpa menunjukkan semangat kerja. Selain itu, beberapa sopir mengungkapkan bahwa pekerjaan sebagai sopir hanya dianggap rutinitas semata, sehingga rasa bangga terhadap profesi ini rendah. Mereka merasa tidak memiliki kelebihan lain yang mereka miliki selain menyetir sehingga pilihan pekerjaan untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi ialah menjadi sopir bus. Dalam menjalankan tugas, mereka cenderung berfokus pada pemenuhan standar minimum tanpa melakukan usaha untuk meningkatkan kenyamanan

perjalanan. Kondisi ini diperparah dengan rendahnya fokus saat mengemudi yang diakibatkan oleh beberapa faktor. Guna membuktikan hasil observasi dan wawancara, penulis juga memberikan pertanyaan pra survei terkait *work engagement* kepada beberapa sopir. Berikut data hasil kuesioner pra survei mengenai *work engagement* pada sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara.

Tabel 1. 2
Pra Survei *Work Engagement*

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah responden
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Anda merasa semangat kerja Anda menurun saat melewati rute yang padat karena macet dan terasa monoton?	10	8	18
2.	Apakah Anda merasa bahwa pekerjaan seorang sopir merupakan suatu hal yang dapat dibanggakan?	6	12	18

Sumber: Hasil jawaban sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara, 2025

Hasil pra survei pada tabel 1.2 memperlihatkan masih banyak sopir bus yang mengaku semangat kerjanya menurun saat melewati rute yang padat contohnya di tol Waru-Sidoarjo-Porong karena kondisi yang macet dan repetitif, sehingga mereka kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Beberapa dari mereka juga menganggap pekerjaan hanya sebagai kewajiban rutin saja, bukan sebagai bagian penting dari diri mereka. Selain itu, sebagian sopir juga merasa bahwa pekerjaan mereka kurang dihargai, sehingga rasa bangga atau dedikasi terhadap pekerjaan mereka menurun yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi lebih pasif. Kedua fenomena di atas menunjukkan bahwa rendahnya *work engagement* dapat berdampak langsung pada kinerja operasional mereka sehari-hari.

Hasil penelitian mengenai hubungan *work engagement* dan kinerja masih menunjukkan ketidakselarasan. Perbedaan hasil dalam penelitian mengenai pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor yang memengaruhi tingkat keterikatan kerja itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Burlian (2024), Husin & Syahreza (2025) menunjukkan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena karyawan merasa terlibat secara emosional, memiliki semangat kerja tinggi, dan merasa bahwa pekerjaannya bermakna. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam bekerja, lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas, dan mampu menjaga performa kerja secara konsisten dalam berbagai situasi.

Namun, di sisi lain, terdapat pula penelitian oleh Nahot & Sutapa, (2022) menjelaskan bahwa *work engagement* tidak selalu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika individu merasa bahwa rutinitas pekerjaan terlalu membosankan, kurang memberikan ruang untuk berkembang, atau tidak memberikan kepuasan secara pribadi. Selain itu, aktivitas yang monoton tanpa adanya dukungan psikologis maupun apresiasi dari pihak manajemen perusahaan, maka hal ini dapat mengurangi semangat kerja secara perlahan. Dalam situasi seperti itu, keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya bisa melemah, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Perbedaan kondisi dan persepsi inilah yang menyebabkan hasil penelitian mengenai pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan, menunjukkan temuan yang bervariasi.

Selain *work engagement*, pengalaman kerja juga merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Pengalaman kerja mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan, yang dinilai berdasarkan lama kerja dan sejauh mana seseorang dalam menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Umumnya, pengalaman ini diukur dari lamanya seseorang bekerja di suatu perusahaan (Deswanti dkk., 2023). Selain itu, pengalaman kerja juga mencakup pembelajaran yang diperoleh secara langsung melalui aktivitas kerja sehari-hari sesuai bidangnya (Kitta dkk., 2023).

Pengalaman kerja berperan penting dalam membentuk kinerja seorang sopir bus. Pada PO Menggala Garuda Lokatara, pengalaman kerja sopir meliputi penguasaan rute, kemampuan mengambil keputusan cepat dalam situasi darurat, serta menjaga kenyamanan dan keselamatan penumpang. Sopir dengan jam kerja yang tinggi umumnya lebih cekatan dan terampil dalam mengendalikan kendaraan dan lebih tenang saat menghadapi situasi darurat di jalan, seperti rem blong atau jalanan curam serta memiliki disiplin serta tanggung jawab yang lebih baik.

Pengalaman kerja berperan penting dalam membentuk keterampilan teknis, ketepatan pengambilan keputusan, dan kedisiplinan penerapan prosedur operasional pada sopir bus. Sopir dengan pengalaman kerja yang masih rendah cenderung belum terlatih secara optimal dalam menghadapi berbagai kondisi teknis di lapangan, baik yang bersifat rutin maupun darurat. Keterbatasan ini sering terlihat pada kurangnya kemampuan mengantisipasi potensi kerusakan,

kesalahan dalam teknik mengemudi, serta kelalaian dalam melakukan pemeriksaan kendaraan sebelum berangkat.

Sopir yang mempunyai jam kerja tinggi dan berpengalaman cenderung lebih disiplin waktu, bertanggung jawab terhadap unit bus yang mereka operasikan, dan jarang melakukan pelanggaran. Selain itu, semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki, semakin paham pula karakteristik jalur yang dilalui, termasuk titik kemacetan dan area rawan kecelakaan. Hal ini membantu mereka menjaga ketepatan waktu dan mengurangi risiko gangguan selama perjalanan. Dengan demikian, pengalaman kerja berkontribusi langsung terhadap kualitas dan keandalan kinerja sopir di jalanan. Pengalaman kerja sopir di PO Menggala Garuda Lokatara dapat ditinjau melalui data jumlah unit bus yang masuk bengkel akibat kesalahan sopir (*human error*) dalam tiga tahun terakhir. Data ini diklasifikasikan berdasarkan durasi kerja masing-masing sopir, sebagaimana ditampilkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1. 3
Data Bus Masuk Bengkel PO Menggala Garuda Lokatara
Akibat Kesalahan Sopir

Data Bus Masuk Bengkel PO Menggala Akibat Kesalahan Sopir				
Tahun	Jumlah Bus Operasional	Total Bus Masuk Bengkel Karena Kesalahan Sopir	Akibat Sopir Pengalaman Kurang Dari 5 Tahun	Akibat Sopir Pengalaman Lebih Dari 5 Tahun
2022	20	60	37	23
2023	20	74	57	17
2024	22	66	45	21

Sumber: PO Menggala Garuda Lokatara, 2025

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa frekuensi jumlah unit bus yang menjalani perbaikan akibat kesalahan sopir mengalami fluktuasi selama 3

tahun terakhir. Tabel tersebut menyatakan bahwa faktor kesalahan sopir masih menjadi yang utama dalam penyebab perbaikan bus, yang berhubungan dengan tingkat pengalaman kerja mereka. Keterkaitan data bus masuk bengkel ini ialah menunjukkan bahwa sopir dengan pengalaman kerja yang lebih sedikit cenderung memiliki tingkat kesalahan lebih tinggi dalam mengemudi, seperti salah dalam pengereman, saat berkendara tidak aware pada kondisi jalanan, kurangnya pemahaman terhadap kondisi mesin bus serta mengemudi yang tidak stabil sehingga dapat menyebabkan kerusakan teknis seperti rem aus lebih cepat, ban mudah pecah karena tekanan di jalanan, dan overheating akibat gaya mengemudi yang agresif. Sebaliknya, sopir yang lebih berpengalaman cenderung lebih berhati-hati dalam mengoperasikan kendaraan, mengemudi yang tidak merusak spare part, rutin melakukan pemeriksaan pada unitnya sehingga dapat mengurangi angka perbaikan akibat human error.

Studi mengenai keterkaitan antara pengalaman kerja dengan kinerja masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Pada penelitian oleh Asrulla, (2022); Simanjuntak & Nainggolan, (2022) menjelaskan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, di sisi lain, studi oleh Anggraini dkk., (2023); Sitompul & Simamora, (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan temuan ini terkait dengan pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan umumnya dipengaruhi oleh faktor karakteristik individu dan kondisi organisasi. Dalam penelitian yang menunjukkan pengaruh

positif, pengalaman kerja dipandang sebagai hasil pembelajaran jangka panjang yang memperkuat pengetahuan dan keterampilan kerja. Namun, studi lainnya juga ada yang mengungkapkan bahwa pengalaman kerja dapat berdampak negatif terhadap kinerja. Hal tersebut terjadi ketika pengalaman tenaga kerja bersifat stagnan, tidak berkembang, dan menimbulkan rasa nyaman berlebihan sehingga menghambat penerimaan terhadap perubahan. Karyawan dengan pengalaman panjang dapat menolak inovasi atau teknologi baru dan apabila tidak disertai pembaruan kompetensi secara berkala, pengalaman tersebut tidak akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian fenomena yang telah dipaparkan dan research gap sebelumnya, peneliti tertarik melakukan telaah ilmiah untuk mengetahui sejauh mana *work engagement* dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan khususnya di bidang otobus. Mengacu pada latar belakang serta penjelasan yang telah diberikan, peneliti memilih judul **“Pengaruh *Work Engagement* dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sopir Bus PO Menggala Garuda Lokatara Rute Surabaya-Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan yakni sebagai berikut.

1. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara rute Surabaya-Malang?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara rute Surabaya-Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yakni sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kinerja sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara rute Surabaya-Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sopir bus PO Menggala Garuda Lokatara rute Surabaya-Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan yakni *work engagement* dan pengalaman kerja. Selanjutnya, melalui studi ini penulis dapat mempraktikkan ilmu yang telah didapat di kelas perkuliahan sehingga dapat membandingkan teori yang diperoleh dengan realitas yang ada.

2. Bagi Perusahaan

Bagi PO Menggala Garuda Lokatara, studi ini dirancang supaya dapat memberikan faedah dalam bentuk rekomendasi strategis kepada manajemen mengenai pentingnya membangun rasa keterikatan kerja yang kuat pada diri sopir dan mengoptimalkan pengalaman kerja yang dimiliki para sopir melalui program pembinaan yang efektif untuk meningkatkan kinerja mereka pada perusahaan. Di mana kinerja sopir yang optimal

nantinya dapat berkontribusi pada peningkatan capaian target perusahaan. Selain itu, melalui studi ini pihak manajemen juga dapat mengambil keputusan yang lebih tepat untuk dijadikan bahan evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan setiap sopir.

3. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dan studi ilmiah bidang manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk memperkuat teori-teori yang sesuai dengan judul sehingga dapat meningkatkan literature akademik. Selain itu juga bermanfaat sebagai sumber referensi dan digunakan untuk bahan pembandingan dan acuan dalam pelaksanaan penelitian lagi di masa mendatang untuk menemukan aspek lain yang belum dijelaskan pada penelitian ini.