

BAB I

PENDAHULUAN

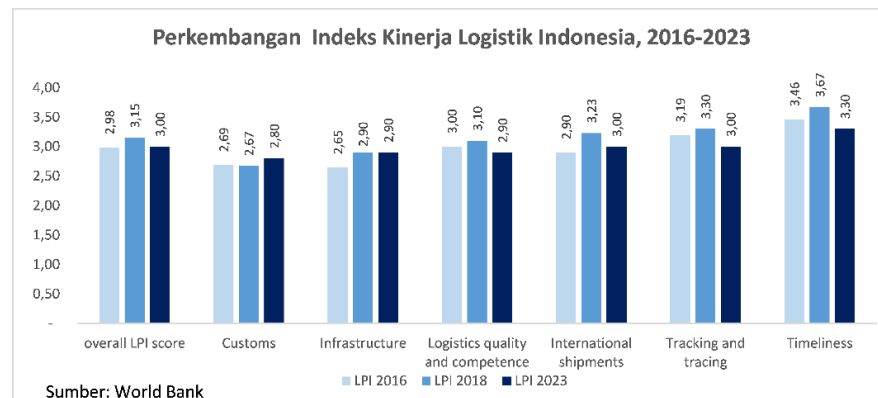
1.1. Latar Belakang

Industri logistik global mengalami perkembangan pesat seiring laju digitalisasi, pertumbuhan perdagangan internasional, dan meningkatnya kompleksitas rantai pasok. Digitalisasi dan otomatisasi terbukti mendorong efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan tekanan kerja terhadap sumber daya manusia (SDM) yang menjadi ujung tombak keberlangsungan industri (Nal et al., 2025). Perusahaan logistik modern kini tidak hanya dituntut mencapai produktivitas tinggi, tetapi juga mengelola kinerja SDM secara optimal dengan tetap memperhatikan prinsip keberlanjutan (Pham et al., 2024). Kinerja SDM yang rendah terbukti dapat menghambat proses bisnis dan menurunkan kepuasan pelanggan; penelitian Anaya & Vimala (2023) menunjukkan tekanan kerja yang tinggi memicu burnout dan penurunan kepuasan kerja, sementara Sishuwa & Phiri (2020) menekankan pentingnya kepuasan dan komitmen kerja bagi retensi karyawan.

Kondisi serupa tampak pula di industri logistik nasional. Beban kerja berlebih dan sistem remunerasi yang belum optimal masih menjadi kendala dalam pengelolaan SDM. Putri & Puspitasari (2023) mencatat bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan berdampak negatif pada kinerja karyawan logistik di Indonesia. Selain itu, disiplin kerja berperan penting dalam menjamin kelancaran distribusi, mengingat logistik sangat

bergantung pada ketepatan waktu dan akurasi (Siregar *et al.*, 2022). Disiplin yang konsisten menjaga ritme operasional dan menekan risiko kesalahan distribusi.

Tantangan logistik di Indonesia kian kompleks dengan adanya temuan dari World Bank melalui *Logistic Performance Index (LPI)* 2023, yang menempatkan Indonesia di peringkat ke-61 dengan skor 3,0. Skor ini mengalami penurunan dari peringkat 46 pada tahun 2018 dengan skor 3,15 (Setiawan, 2023). Secara rinci, penurunan terjadi pada komponen kualitas dan kompetensi layanan logistik dari 3,10 di 2018 menjadi 2,90 di 2023. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM logistik di Indonesia masih menjadi pekerjaan rumah besar yang perlu segera dibenahi. Bahkan, aspek kecepatan layanan pengiriman juga memburuk, dengan rata-rata waktu distribusi paket pos mencapai 13,3 hari, jauh lebih lambat dibandingkan Malaysia dan China.



Gambar 1. 1 Perkembangan Indeks Kinerja Logistik Indonesia (2016-2023)

(Sumber: World Bank dalam Setiawan, 2023)

Berdasarkan hasil observasi langsung selama program magang di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang, penulis mencermati bahwa

kinerja karyawan menjadi salah satu aspek krusial yang membutuhkan perhatian lebih dalam konteks operasional logistik. Meskipun perusahaan telah memiliki struktur organisasi dan sistem kerja yang sistematis, sejumlah dinamika di lapangan menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Indikasi yang terlihat adalah penurunan volume pengiriman yang dikelola, di mana berdasarkan informasi dari mentor magang, eksportir yang sebelumnya mampu mengelola hingga tujuh kontainer kini hanya menangani dua hingga tiga kontainer. Penurunan ini tidak hanya mencerminkan kondisi pasar, tetapi juga berimplikasi pada efisiensi kerja dan perencanaan operasional yang lebih kompleks.

Dalam kegiatan operasional harian, penulis mencatat adanya beberapa kesalahan teknis seperti stuffing barang yang tidak sesuai prosedur, penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) yang tidak tepat, serta kesalahan administratif pada dokumen penting seperti *bill of lading*. Kesalahan-kesalahan ini, meskipun terlihat sepele, memiliki potensi risiko besar bagi keberlangsungan distribusi logistik, seperti denda, keterlambatan pengiriman, hingga rusaknya hubungan dengan mitra internasional. Di sisi lain, aspek non-teknis seperti inisiatif kerja dan kepatuhan terhadap peran juga tampak masih menjadi tantangan. Beberapa karyawan, khususnya generasi muda, belum sepenuhnya menunjukkan proaktivitas dalam mengemukakan ide atau inovasi, padahal manajemen telah membuka ruang diskusi dan partisipasi aktif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, perusahaan sebenarnya telah memiliki indikator *Key Performance Indicator* (KPI) untuk

menilai kinerja karyawan, namun penggunaannya belum dilakukan secara rutin pada seluruh karyawan dan lebih difokuskan pada evaluasi karyawan dalam masa training. Kondisi ini mengakibatkan proses penilaian kinerja masih bersifat umum dan belum sepenuhnya mengacu pada ukuran terukur dan terstandar, di mana indikator KPI yang relevan dan terukur sangat penting untuk memastikan setiap karyawan memahami ekspektasi dan dapat bekerja menuju pencapaian tujuan bersama (Fitriana et al., 2024).

Lebih lanjut, penulis mengidentifikasi bahwa salah satu akar permasalahan dalam kinerja karyawan adalah ketimpangan dalam distribusi beban kerja. Di beberapa divisi, beban kerja sangat tinggi dan ditangani oleh tenaga kerja yang terbatas. Sebagai contoh, dalam unit *export airfreight*, hanya terdapat satu staf yang harus mengelola seluruh proses mulai dari administrasi hingga koordinasi teknis dengan mitra luar negeri. Lalu, ketika terjadi kekosongan posisi akibat pengunduran diri atau rotasi internal, beban kerja tambahan tidak serta-merta disertai rekrutmen baru, melainkan dibebankan kepada individu yang tersisa. Hal ini menunjukkan tingginya ketergantungan pada individu tertentu dan lemahnya strategi perencanaan tenaga kerja yang responsif terhadap dinamika internal.

Ketimpangan beban kerja ini juga menyebabkan munculnya praktik kerja lembur yang tidak direncanakan. Dalam beberapa kasus, penyelesaian pekerjaan dilakukan di luar jam kerja reguler akibat tuntutan komunikasi dengan agen dari negara berbeda zona waktu. Meskipun fleksibilitas waktu merupakan bagian dari karakteristik industri logistik global, kurangnya

dukungan kebijakan internal untuk mengatur keseimbangan kerja-karyawan justru berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas dalam jangka panjang. Keadaan ini menuntut adanya pendekatan manajerial yang tidak hanya mempertimbangkan target operasional, tetapi juga memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan.

Dalam aspek kedisiplinan kerja, perusahaan sebenarnya telah menggunakan sistem absensi berbasis *fingerprint* untuk mencatat kehadiran secara digital. Namun, pencatatan izin atau ketidakhadiran masih dilakukan secara manual melalui Aplikasi Microsoft Excel, yang menyisakan potensi kesalahan administratif dan menurunkan akurasi data. Selain itu, meskipun *briefing* pagi telah diterapkan sebagai bentuk kontrol operasional, penulis mengamati masih adanya keterlambatan kerja yang berulang serta kesalahan prosedural dalam aktivitas logistik, seperti penulisan dokumen pengiriman atau kesalahan dalam proses *stuffing*. Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan disiplin kerja secara menyeluruh agar operasional logistik dapat berjalan dengan lebih terukur dan minim risiko.

Sementara itu, sistem remunerasi yang diterapkan oleh perusahaan juga belum sepenuhnya mendukung semangat kerja dan loyalitas karyawan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian *Human Resource Development* (HRD), kompensasi yang diterima karyawan masih terbatas pada gaji pokok sesuai Upah Minimum Kota (UMK) Semarang dan jaminan sosial melalui BPJS. Belum terdapat skema insentif berbasis pencapaian atau sistem penghargaan yang mampu mendorong peningkatan produktivitas secara

berkelanjutan. Evaluasi kinerja pun masih bersifat internal dan belum menggunakan indikator terstandarisasi seperti KPI, sehingga proses penilaian berpotensi menjadi subjektif dan kurang representatif terhadap kontribusi nyata karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Secara keseluruhan, dinamika yang terjadi di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari tiga aspek utama, yakni beban kerja yang belum seimbang, disiplin kerja yang belum konsisten, dan sistem remunerasi yang belum memberikan insentif yang memotivasi. Kondisi tersebut mendorong perlunya kajian lebih lanjut untuk menganalisis sejauh mana pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan remunerasi terhadap kinerja karyawan, sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan di industri logistik yang semakin kompetitif.

Secara teoritis, beban kerja diartikan sebagai sejumlah aktivitas atau tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam batas waktu tertentu. Ashar *et al.* (2021) menegaskan bahwa beban kerja yang terlalu berat maupun terlalu ringan akan menimbulkan inefisiensi. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental karyawan sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Di industri logistik, beban kerja yang berat dalam jangka panjang tidak hanya memengaruhi performa individu tetapi juga mengancam keberlangsungan bisnis perusahaan. Penelitian Bruggen, (2015) bahkan menyebutkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan bersifat non-linear di mana produktivitas meningkat seiring beban kerja hingga

titik optimal, lalu menurun tajam ketika beban kerja melebihi batas kapasitas karyawan.

Di sisi lain, disiplin kerja secara umum diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap seluruh peraturan dan standar operasional yang berlaku di perusahaan. Siregar *et al.*, (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak hanya mempengaruhi produktivitas individu, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Di industri logistik, di mana ketepatan waktu dan akurasi merupakan kunci utama, disiplin kerja berperan penting dalam memastikan kelancaran proses distribusi dan meminimalisir risiko keterlambatan serta *human error* yang bisa berdampak luas.

Remunerasi juga menjadi elemen strategis yang menentukan motivasi dan kinerja karyawan. Iyan Permatasari *et al.* (2022) menyebutkan bahwa remunerasi bukan hanya soal gaji, tetapi mencakup segala bentuk balas jasa yang mampu memberikan rasa aman dan penghargaan bagi karyawan atas kontribusi yang diberikan. Ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima sering kali menimbulkan ketidakpuasan dan berujung pada rendahnya semangat kerja. Nabillatus Syuchriah & Suwandi, (2024) bahkan menegaskan bahwa remunerasi yang baik memperkuat kinerja SDM secara signifikan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di sektor logistik yang memiliki karakteristik kerja yang padat, dinamis, dan berorientasi target. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Faiziah

& Sudarso (2023) berhasil menyoroti pentingnya disiplin kerja dan loyalitas dalam meningkatkan kinerja, memberikan pemahaman yang kuat mengenai aspek perilaku kerja di perusahaan logistik berbasis teknologi. Sementara itu, Pramujadi *et al.* (2024) secara komprehensif menganalisis hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja, memperkaya diskursus tentang tekanan kerja fisik dan psikologis dalam aktivitas logistik harian. Di sisi lain, Akhmad *et al.* (2023) menunjukkan bahwa remunerasi berperan penting dalam memotivasi pegawai untuk bekerja secara efektif dan berkualitas, serta memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Setiap studi ini membuka ruang refleksi yang sangat bernilai dan menghadirkan pemahaman mendalam tentang dinamika sumber daya manusia di dunia logistik.

Meskipun berbagai studi sebelumnya telah menyoroti secara parsial pengaruh beban kerja, disiplin kerja, maupun remunerasi terhadap kinerja karyawan, namun pendekatan terintegrasi yang menggabungkan ketiganya dalam satu model konseptual masih jarang ditemui. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menyatukan ketiga variabel kunci yang selama ini cenderung dikaji secara terpisah atau dalam kombinasi terbatas. Dengan menyusun kerangka analisis yang holistik, studi ini bertujuan untuk memahami secara menyeluruh bagaimana keseimbangan antara tuntutan kerja, kepatuhan terhadap standar operasional, dan sistem imbalan dapat secara simultan memengaruhi performa karyawan, khususnya dalam konteks industri logistik yang dinamis dan kompleks.

Pemilihan Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang sebagai lokasi penelitian memberikan konteks empiris yang strategis dan relevan. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam jaringan distribusi multinasional, Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang menuntut kinerja karyawan yang tinggi dalam hal kecepatan, akurasi, dan kepatuhan terhadap prosedur. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi studi terdahulu, melainkan berusaha menggali dimensi baru yang belum banyak diungkap secara simultan dalam literatur sebelumnya. Diharapkan, hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor logistik serta membuka ruang diskusi akademik yang lebih luas.

Bertolak dari urgensi tersebut, penelitian ini mengusung judul **“Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang.”** Tujuannya adalah mengungkap keterkaitan dan pengaruh antar ketiga variabel dalam ekosistem kerja yang menuntut adaptabilitas tinggi, guna memberikan acuan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif, baik melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, penanaman budaya disiplin yang kuat, maupun penyediaan sistem remunerasi yang memotivasi demi peningkatan kinerja

1.2. Rumusan Masalah

Problem statement pada penelitian ini mengindikasikan bagaimana kondisi kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang yang masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait ketidakseimbangan beban kerja, kedisiplinan yang belum konsisten, dan sistem remunerasi yang belum sepenuhnya mendukung motivasi dan produktivitas kerja,

Research question dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimana pengaruh beban kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang?
- 1.2.2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang?
- 1.2.3. Bagaimana pengaruh remunerasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang?
- 1.2.4. Bagaimana pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan remunerasi secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1.3.1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang.
- 1.3.2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang.
- 1.3.3. Untuk mengetahui pengaruh remunerasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang.
- 1.3.4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan remunerasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Logistik XYZ Cabang Semarang.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur secara akademik. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya kerangka berpikir akademik tentang pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan remunerasi terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, temuan yang dihasilkan juga diharapkan mampu memperkuat landasan teori terkait ketiga variabel tersebut sebagai determinan penting dalam mendorong kinerja optimal, khususnya dalam konteks industri logistik.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1.4.2.1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemahaman penulis mengenai pentingnya pengelolaan SDM dalam industri logistik, khususnya terkait beban kerja, disiplin kerja, dan remunerasi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi wadah bagi penulis untuk mengaplikasikan teori-teori manajemen sumber daya manusia yang telah dipelajari ke dalam konteks praktis di dunia industri.

1.4.2.2. Bagi Program Studi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik sebagai referensi tambahan bagi program studi, khususnya dalam bidang manajemen SDM dan manajemen logistik. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi komparatif atau perbandingan bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian serupa di masa mendatang, sehingga memperkaya literatur akademik di lingkungan program studi.

1.4.2.3. Bagi Perusahaan

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan strategis bagi manajemen Perusahaan dalam mengevaluasi pengelolaan beban kerja, disiplin kerja, serta sistem remunerasi karyawan. Dengan adanya temuan dari penelitian ini, perusahaan diharapkan memperoleh gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas operasional perusahaan.