

## Beban kerja dan kinerja karyawan: studi pada divisi sumber daya manusia PT Kereta Api Indonesia (persero)

Dewi Anggraeni, Mohammad Rizal Gaffar  
Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, Indonesia

\*) Korespondensi (e-mail: [dewi.anggraeni.abs421@polban.ac.id](mailto:dewi.anggraeni.abs421@polban.ac.id))

### Abstract

This study aims to assess the workload experienced by employees in the Human Resources Division at PT Kereta Api Indonesia (Persero) headquarters and to analyze how workload affects employee performance. Workload is an important factor influencing performance because excessively high workloads can negatively affect productivity, effectiveness, and employees' physical and mental health. The study uses a quantitative approach with total sampling, involving the entire population of 107 employees as respondents through a questionnaire survey. The questionnaire was developed using a Likert scale to measure respondents' perceptions. The collected data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that employees' workload is relatively high, which may contribute to declines in both productivity and work quality. In addition, the analysis shows a positive, statistically significant relationship between workload and employee performance: increases in workload are associated with higher perceived pressure, leading to suboptimal work outcomes.

Keywords: Workload, Employee Performance, Human Resources, PT Kereta Api Indonesia (Persero).

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan guna mengkaji tingkat beban kerja yang dialami oleh karyawan Divisi Sumber Daya Manusia di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) serta menganalisis bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Beban kerja termasuk bagian penting yang bisa memengaruhi kinerja, sebab jika beban kerja yang diterima terlalu tinggi, bisa berakibat buruk pada produktivitas, efektivitas, serta kesehatan fisik dan mental karyawan. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan menerapkan teknik total sampling, yang mencakup seluruh populasi yang berjumlah 107 karyawan dijadikan responden melalui penyebaran kuesioner. Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala Likert guna mengukur tanggapan responden. Selanjutnya data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis melalui penerapan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja karyawan tergolong tinggi, yang berpotensi memengaruhi penurunan kinerja baik dari sisi produktivitas maupun kualitas. Selain itu, hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan, di mana kenaikan beban kerja berbanding lurus dengan meningkatnya tekanan yang dirasakan karyawan, sehingga berdampak terhadap hasil kerja yang kurang optimal.

Kata kunci: Beban Kerja, Kinerja Karyawan, Sumber Daya Manusia, PT Kereta Api Indonesia (Persero).

How to cite: Anggraeni, D., & Gaffar, M. R. (2025). Beban kerja dan kinerja karyawan: studi pada divisi sumber daya manusia PT Kereta Api Indonesia (persero). *Journal of Management and Digital Business*, 5(3), 825–839. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i3.1847>



## 1. Pendahuluan

Setiap perusahaan tentu menginginkan tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi sebagai upaya mendukung pencapaian dan keberlanjutan bisnisnya. Sumber daya manusia bukan hanya berfungsi sebagai tenaga kerja, melainkan juga berperan sebagai aset strategis yang menjadi penggerak utama dalam menjalankan berbagai aktivitas operasional, strategis, dan inovatif perusahaan. Sehingga, pengelolaan SDM yang tepat dan efektif menjadi sebuah keharusan dan merupakan bagian dari faktor utama yang menentukan daya saing perusahaan, sekaligus menjamin eksistensinya di masa yang akan datang (Ridwan, Irawati & Praharjo, 2022). Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu menerapkan strategi yang terarah dalam rangka meningkatkan performa karyawan, salah satu langkah penting yang perlu dilakukan dengan memastikan beban kerja yang diberikan sesuai, baik secara fisik maupun mental.

Saat ini, menurut pendapat Fatika (2024), terdapat berbagai kekhawatiran di kalangan masyarakat Indonesia terkait gangguan kesehatan mental yang disebabkan oleh pemberian beban kerja yang berlebihan. Dampak paling umum yang dialami para pekerja adalah stres atau burnout, yang dirasakan oleh 56% karyawan. Selain itu, 42,6% pekerja mengalami gangguan tidur, 28,2% mengalami kecemasan, 24,9% merasa kesepian, 20,1% mengalami depresi, dan 9,1% mengalami gangguan kognitif, yang menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu berat berpotensi memberikan pengaruh buruk terhadap kemampuan berpikir maupun konsentrasi mereka. Beban kerja yang berlebihan juga dapat mengakibatkan hasil pekerjaan menjadi tidak maksimal akibat keterbatasan waktu dalam menyelesaikan setiap tugas menjadi terbatas. Apabila kondisi ini terus berlangsung, maka dapat memengaruhi terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Norawati et al. (2021) jika beban kerja diberikan secara efektif, maka dapat mengevaluasi kapasitas karyawan dalam menerima beban kerja yang optimal serta memahami dampaknya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki divisi sumber daya manusia yang memegang peran krusial dalam memastikan kelancaran operasional perusahaan. Divisi ini bertanggung jawab atas berbagai tugas kompleks yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, yang terus berkembang seiring dengan perubahan strategi bisnis dan kebutuhan perusahaan. Merujuk pada hasil wawancara dengan karyawan Divisi Sumber Daya Manusia di kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero), diketahui bahwa mereka memiliki tingkat beban kerja yang tinggi. Dalam enam bulan terakhir, rata-rata jam pulang karyawan di divisi ini melebihi pukul 19.00 setiap harinya.

Tingginya beban kerja ini dipengaruhi oleh dua faktor, dimana faktor pertama yaitu volume pekerjaan yang menumpuk, mengingat divisi sumber daya manusia di kantor pusat bertanggung jawab atas pengelolaan SDM di 9 Daerah Operasi (Daop), 4 Divisi Regional (Divre), dan 1 Sub Divisi Regional (Subdivre). Tingginya jumlah tugas yang harus diselesaikan semakin diperparah oleh ketidakkonsistenan dalam penyampaian data dari masing-masing Daop dan Divre. Meskipun telah ditetapkan format standar

untuk pengiriman data, setiap unit operasional masih sering mengirimkan data dalam format yang berbeda, sehingga karyawan di kantor pusat harus menyesuaikan dan mengolah kembali data tersebut. Akibatnya, pekerjaan yang belum selesai sering kali harus ditunda karena adanya tambahan tugas baru, yang semakin memperberat beban kerja karyawan. Faktor kedua yang menyebabkan tingginya beban kerja di divisi sumber daya manusia adalah adanya keterlambatan dalam penyelesaian tugas oleh beberapa karyawan. Beberapa dari mereka kerap menunda pekerjaan hingga melewati tenggat waktu yang telah ditetapkan, sehingga menghambat proses kerja tim dan dampak pada meningkatnya beban kerja karyawan lainnya. Akumulasi dari kedua faktor ini menyebabkan meningkatnya beban kerja dan jam kerja yang lebih panjang bagi karyawan di divisi sumber daya manusia di kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Beban kerja memiliki erat kaitannya dengan kinerja karyawan, menurut Wolor et al. (2020), kinerja karyawan jadi salah satu indikator penilaian yang digunakan guna mengetahui apabila sebuah tugas dituntaskan secara optimal atau tidak. Di PT Kereta Api Indonesia (Persero), evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan dilakukan melalui *Key Performance Indicator* (KPI), yang dibagi ke dalam dua semester. Setiap semester memiliki bobot target pekerjaan yang harus dicapai oleh karyawan. Merujuk pada hasil wawancara karyawan divisi sumber daya manusia di kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki beban kerja tinggi, yang berimbas langsung pada pencapaian KPI mereka. Meskipun memiliki dua semester untuk menyelesaikan target yang telah ditetapkan, karyawan tetap mengalami kesulitan dalam mencapai nilai 100% dari target yang dibebankan. Hal ini terlihat dalam penilaian KPI tahun 2024, di mana karyawan hanya mampu mencapai skor 97,13% sedikit lebih rendah dari target yang ditentukan.

Meskipun penurunan skor ini tampak kecil, dampaknya dapat memengaruhi performa perusahaan di tahun berikutnya karena pekerjaan yang belum terselesaikan pada tahun sebelumnya akan menjadi tanggung jawab di tahun berikutnya, yang berpotensi meningkatkan akumulasi beban kerja. Selain itu, tekanan beban kerja berlebihan dapat mengakibatkan stres di kalangan karyawan, yang kemudian akan menurunkan kinerja karyawan seperti penurunan tingkat kehadiran, meningkatnya kesalahan dalam penginputan data akibat kehilangan fokus, serta penurunan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Situasi tersebut tidak semata-mata memengaruhi penurunan produktivitas karyawan, tetapi juga berpotensi menghambat pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya oleh Nurhasanah (2022), Paramita & Suwandana (2022), Wisudawati & Pratama (2021), Kobis et al. (2023) dan Aspita & Edastama (2023) mengungkapkan jika beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, analisis yang dilaksanakan oleh Nabila & Syarvina (2022), Santoso (2022), Zysman & Costinot (2022), dan Wahyuni & Irfani (2019) mengungkapkan hasil yang bertolak belakang, di mana beban kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil dari berbagai penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam temuan penelitian sebelumnya,

yang mengindikasikan jika ditemukan pengaruh antara beban kerja dengan kinerja pegawai yang masih belum terdapat kesimpulan yang selaras. Hal ini membuka peluang untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik pembahasan ini. Sejalan dengan penjelasan sebelumnya, tujuan studi ini dilakukan guna mengidentifikasi tingkat beban kerja karyawan dan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) khusus nya pada Divisi Sumber Daya Manusia yang memiliki beban kerja tinggi.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Beban kerja**

Beban kerja dapat dilihat seperti halnya kondisi yang muncul karena adanya batasan kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Nurhandayani, 2022). Menurut Putri et al. (2023), Beban kerja berkaitan pada banyaknya tugas yang perlu dituntaskan oleh seseorang untuk batas waktu yang telah ditetapkan, yang meliputi bukan hanya jumlah pekerjaan tetapi juga tingkat kompleksitas, komitmen, dan keterbatasan waktu yang ada. Beban kerja yang tinggi bisa mendorong peningkatan kinerja pegawai, tetapi jika beban tersebut berlebihan, justru dapat menurunkan kinerja mereka. Hal ini terjadi karena pegawai mungkin tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan, akibat kemampuan dan kapasitas mereka tidak sejalan dengan beban pekerjaan yang harus diselesaikan (Fransiska & Tupti, 2020). Beban kerja yang dialami karyawan dapat dilihat dari aspek fisik dan mental apabila beban tersebut terlalu berat atau melebihi kemampuan individu, hal ini dapat menimbulkan kendala dalam pelaksanaan tugas sehingga karyawan merasa terganggu kesehatannya akibat pekerjaan tersebut (Astika et al., 2022).

Di sisi lain menurut pandangan Xiaoming et al. (2020), menegaskan bahwa beban kerja pada dasarnya merupakan beban yang berlebihan akibat tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas manusia, di mana seseorang harus menyelesaikan banyak tugas dalam waktu tertentu atau bekerja dalam durasi yang panjang hingga tubuh dan pikiran tidak mampu menahan beban tersebut. Berdasarkan berbagai pengertian di atas kesimpulannya beban kerja terdiri dari sekumpulan tugas serta kewajiban yang perlu dituntaskan oleh karyawan pada tenggat waktu yang telah ditentukan. Beban kerja meliputi banyaknya pekerjaan, tingkat kerumitan pekerjaan, serta kewajiban yang harus ditangani. Saat beban kerja melebihi kemampuan yang dimiliki karyawan, ini bisa menimbulkan tekanan yang berpotensi mengurangi efisiensi, kualitas kerja, dan kinerja karyawan nya itu sendiri.

Mansour & Tremblay (2016) menjelaskan bahwa terdapat dua indikator yang dipakai dalam mengukur beban kerja yaitu 1) Kondisi pekerjaan. Pandangan individu terhadap situasi pekerjaannya, termasuk ketika menghadapi kondisi yang terjadi secara tiba-tiba seperti harus menyelesaikan pekerjaan tambahan di luar jadwal kerja yang telah ditetapkan. Dalam kondisi ini, karyawan dituntut untuk mencari solusi atas permasalahan yang muncul. Apabila seorang karyawan menganggap tugas yang dihadapi sulit untuk diselesaikan, maka dia akan mengalami masalah dan beban kerjanya meningkat begitu pula sebaliknya. 2) Penggunaan waktu kerja. Penggunaan

waktu kerja berhubungan dengan bagaimana karyawan mengatur dan memanfaatkan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

### **Kinerja Karyawan**

Salah satu pendekatan dalam menilai perkembangan suatu perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Menurut Arif & Siswandi (2019), Kinerja merupakan hasil atau pencapaian yang diperoleh pekerja saat melaksanakan pekerjaan dan kewajiban yang diberikan. Secara khusus, kinerja merujuk pada capaian kerja yang diperoleh individu berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirements*) yang telah ditentukan. Berdasarkan pendapat Riyanto & Herlisha (2021) mengemukakan bahwasannya kinerja karyawan dapat dikategorikan menjadi dua komponen penting, yaitu performa tugas dan perilaku kinerja. Kinerja tugas mencakup pencapaian yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas dan kewajiban pekerjaan, sedangkan perilaku kinerja melibatkan berbagai faktor yang memengaruhi cara karyawan menjalankan pekerjaannya. Sementara Menurut Wolor et al. (2020), kinerja berperan sebagai tolok ukur utama dalam menilai apakah hasil pekerjaan diselesaikan dengan baik atau tidak.

Merujuk berbagai pengertian yang telah disampaikan, sehingga dapat diartikan bahwa kinerja karyawan adalah salah satu standar pengukuran apakah seorang karyawan mampu menuntaskan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dari pihak perusahaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja karyawan mencakup bagaimana seorang individu menjalankan pekerjaannya, mulai dari proses pengerjaan hingga hasil akhir yang dicapai. Selain itu kinerja karyawan tidak semata-mata sekadar menunjukkan keterampilan seseorang dalam bekerja, melainkan menjadi indikator penting keberhasilan sebuah perusahaan.

Wijayati et al. (2022) mengungkapkan terdapat tiga indikator kinerja karyawan yaitu yang pertama kualitas pekerjaan, kualitas pekerjaan mencakup pemenuhan standar dan kriteria yang telah ditentukan dalam penyediaan, proses pembuatan, pemeriksaan mutu, hingga pendistribusian barang maupun jasa. Kedua kuantitas pekerjaan yang mana kuantitas pekerjaan merujuk pada banyaknya output yang dihasilkan dari tindakan karyawan seperti jumlah produk, jumlah angka penjualan dan total tugas yang diberikan berikut pencapaiannya dan yang terakhir waktu pekerjaan, waktu pekerjaan mengacu pada lamanya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan aktivitas kerja berdasarkan tingkat kesulitan tugas.

### **Beban Kerja dan Kinerja Karyawan**

Beban kerja juga kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang mana sama-sama berperan penting untuk mencapai kesuksesan Perusahaan. Dengan demikian, perusahaan harus memperhatikan beban kerja yang diterima karyawan. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengakibatkan penggunaan energi secara berlebihan, memicu stres berlebihan (*overstress*). Sementara itu, beban kerja yang terlalu sedikit bisa menyebabkan perasaan bosan dan jenuh (*understress*) (Ananda et al., 2021). Selain itu, pemberian beban kerja yang tidak seimbang, terutama jika terlalu banyak bisa secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Situasi ini di perkuat oleh



temuan Nurhasanah (2022), Paramita & Suwandana (2022), Wisudawati & Pratama (2021), dan (Kobis et al., 2023) yang menunjukkan bahwasannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari beban kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini, memanfaatkan pendekatan kuantitatif sebagai metodenya sebab metode ini sesuai dengan kebutuhan penelitian, terutama dalam hal pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang bersifat numerik. Metode penelitian berperan sebagai media dalam mengumpulkan data dan menganalisisnya untuk mendapatkan sebuah kesimpulan yang mendukung pengujian hipotesis serta menjawab pertanyaan penelitian. Berdasarkan pendapat Chaniago et al. (2023) metode kuantitatif memiliki tujuan untuk mengukur dan menguji data berdasarkan hubungan antara variabel-variabel tertentu serta untuk memahami fenomena secara objektif. Selanjutnya penelitian ini juga menerapkan pendekatan kuantitatif berdasarkan deskriptif karena metode ini berfokus pada pengumpulan data seperti angka, angket maupun skala penilaian yang bersifat objektif. Sampel yang digunakan yaitu total sampling yang merupakan seluruh karyawan divisi sumber daya manusia di kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero). Total sampel sebanyak 107 karyawan.

Karena penelitian ini menerapkan metode kuantitatif, maka proses pengambilan data dilaksanakan dengan menggunakan data primer. Perolehan data primer dilakukan secara daring dengan cara menyebarkan kuesioner menggunakan platform Google Form kuesioner tersebut ditujukan kepada karyawan Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero). Diperoleh hasil kuisisioner tersebut di hitung menggunakan skala likert yang mana untuk setiap jawaban responden berskala 1 sampai 5. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dan dianalisis memakai metode *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.

Analisis yang pertama adalah analisis deskriptif. Menurut Chaniago et al. (2023) statistic deskriptif dimanfaatkan guna memperoleh gambaran umum terkait objek penelitian dengan penyajian data secara sederhana, terstruktur, dan mudah dipahami. Uji SEM selanjutnya adalah Measurement model (outer model), yang meliputi Convergent Validity. Penilaian *convergent validity* dijalankan dengan cara mengukur tingkat korelasi antara item *score* maupun *compound score* terhadap *construct score*. Suatu indikator reflektif dikategorikan mempunyai validitas tinggi apabila hasil korelasinya melebihi 0,6 (Sihombing et al., 2024). Uji kedua adalah Average Variance Extracted (AVE). Sebuah Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen jika konstruk tersebut mampu menerangkan lebih dari 50% varians indikator ketika nilai AVE berada di atas 0,5. (Sihombing et al., 2024).

Uji SEM selanjutnya adalah Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations (HTMT). *Discriminant Validity* bertujuan guna menilai apakah indikator

yang dimiliki oleh suatu konstruk tidak memiliki hubungan yang terlalu kuat dengan indikator dari konstruk lainnya. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations (HTMT)* yang baik diharapkan kurang dari 0,90. Uji *Reliability* merupakan metode pengujian yang berfungsi untuk membuktikan akurasi instrumen dalam mengukur konstruk. Suatu konstruk dapat diperkirakan konsistensi internalnya secara lebih akurat menggunakan *composite reliability* >0,70 (Nurmanto et al., 2024).

Langkah selanjutnya adalah uji Structural model (inner model), yang pertama adalah Variance Inflation Factor (VIF). Pengujian ini bertujuan guna menilai korelasi antar variabel independent untuk memastikan tidak adanya ketergantungan. Saat nilai nilai VIF > 2 variabel yang menunjukkan korelasi tinggi akan dihilangkan (Rahmah et al., 2023). Kemudian, R-Square. Nilai *R Square* diklasifikasikan kedalam tiga kelompok kuat 0,67, sedang 0,33, dan lemah 0,19. Sementara itu, *R Square Adjusted* diaplikasikan sebagai upaya guna mengetahui sejauh mana variabel bebas memengaruhi variabel terikat (Sihombing et al., 2024). Selanjutnya adalah *F-Square*. Secara ideal, nilai  $f^2$  sebaiknya lebih dari 0,15 agar pengaruh konstruk tersebut dapat dianggap cukup baik atau berada dalam kategori moderat (Sihombing et al., 2024). terakhir adalah Uji Hipotesis. Uji hipotesis berperan sebagai solusi awal atas permasalahan yang masih berupa perkiraan dan harus diverifikasi kebenarannya. (Rapingah et al., 2022). Berikut merupakan operasional Variabel terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi	Indikator	Skala
Beban Kerja (X)	Beban kerja merupakan beban yang berlebihan akibat tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas manusia.	Kondisi Pekerjaan dan Penggunaan Waktu Kerja (Mansour & Tremblay, 2016).	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan berperan sebagai tolok ukur utama dalam menilai apakah hasil pekerjaan diselesaikan dengan baik atau tidak	Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja dan Waktu Kerja (Wijayati et al., 2022).	Likert

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil penelitian

#### Analisis Deskriptif

Tabel 2 memuat hasil pengolahan data deskriptif memperlihatkan jika secara keseluruhan, rata-rata yang diperoleh untuk variabel beban kerja sebesar 3,875 dengan menggunakan skala pengukuran dari 1 sampai 5. Nilai ini menandakan bahwa tingkat beban kerja yang dialami karyawan berada dalam kategori baik. Sementara itu, rata-rata yang diperoleh pada variabel kinerja karyawan secara keseluruhan adalah sebesar 3,948, yang juga termasuk dalam kategori baik. Dari berbagai item pertanyaan terkait beban kerja dan kinerja karyawan yang dialokasikan kepada 107 responden karyawan Divisi Sumber Daya Manusia di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) terdapat dua indikator yang menunjukkan nilai rata-rata paling tinggi, indikator pertama pada variabel beban kerja adalah pada pertanyaan BK6 terkait penggunaan waktu kerja, yaitu "Saya harus memperpanjang waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaan," dengan memperoleh nilai mean tertinggi di antara indikator

lainnya. Indikator kedua adalah pada pertanyaan K10 mengenai manajemen waktu kerja, yaitu "Saya selalu memprioritaskan tugas berdasarkan deadline yang telah ditentukan," yang juga memperoleh nilai mean tertinggi pada variabel kinerja karyawan.

Tabel 2. Analisis Deskriptif

No	Pertanyaan	Mean	Standard Deviation
<b>Beban Kerja</b>			
1	Pekerjaan saya mengharuskan saya bekerja sangat keras.	3,729	0,731
2	Saya diharuskan untuk berkonsentrasi penuh dalam waktu yang cukup lama ketika bekerja.	3,916	0,750
3	Pekerja saya membuat saya sibuk sekali.	3,794	0,746
4	Saya diminta untuk melakukan pekerjaan yang berlebihan.	3,944	0,734
5	Saya diharuskan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.	3,879	0,770
6	Saya harus memperpanjang waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaan.	4,084	0,763
7	Tugas saya sering terganggu sebelum saya dapat menyelesaikannya, sehingga saya harus kembali mengerjakannya nanti.	3,729	0,780
8	Menunggu pekerjaan dari orang lain atau departemen lain sering kali memperlambat pekerjaan saya.	3,850	0,783
9	Saya tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan saya.	3,953	0,715
	Rata-Rata	3,857	
<b>Kinerja Karyawan</b>			
1	Tugas diselesaikan sesuai spesifikasi dan standar.	3,710	0,724
2	Saya tahu lebih banyak tentang produk dan layanan kami daripada orang lain.	3,710	0,711
3	Saya puas dengan kinerja saya karena sebagian besar sangat baik.	3,907	0,634
4	Kinerja saya lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kualifikasi yang sama.	4,103	0,640
5	Produk atau layanan memenuhi harapan pelanggan.	3,879	0,745
6	Jumlah luaran pekerjaan saya memenuhi harapan organisasi.	3,972	0,703
7	Jumlah luaran yang menjadi tanggung jawab saya sesuai dengan keterampilan dan kemampuan saya.	3,907	0,620
8	Saya memiliki produktivitas yang lebih tinggi daripada orang lain.	4,121	0,707
9	Tugas pada umumnya diselesaikan sesuai deadline yang diminta.	3,907	0,634
10	Saya selalu memprioritaskan tugas berdasarkan deadline yang telah ditentukan.	4,187	0,582
11	Tugas dilaksanakan dalam jangka waktu yang diminta.	4,028	0,676
	Rata-Rata	3,948	

Hasil rata-rata yang tinggi pada kedua indikator tersebut menandakan bahwa mayoritas responden merasakan tuntutan pekerjaan yang tergolong tinggi hingga



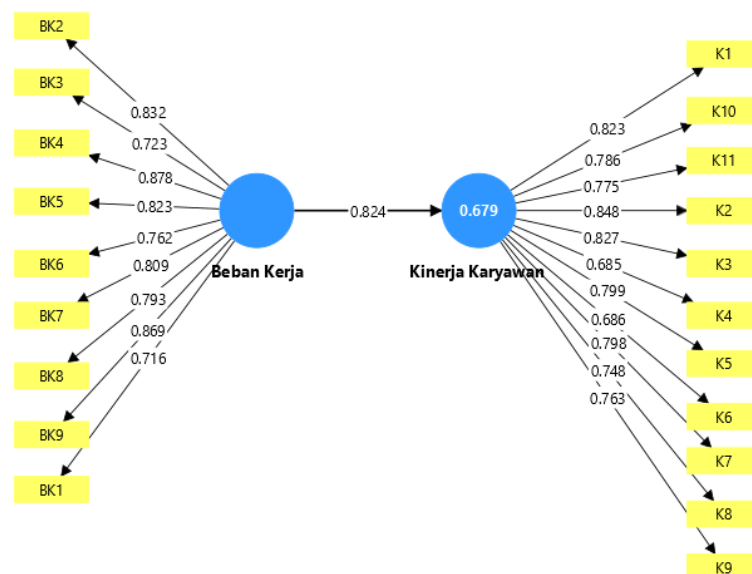
harus memperpanjang jam kerja, sekaligus tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal ini mencerminkan beban kerja yang signifikan dan upaya karyawan dalam menjaga kinerja di tengah tingginya volume pekerjaan.

### Measurement Model (Outer Model)

#### Convergent Validity

Tabel 3. *Convergent Validity*

Variabel	Item	Outer Loading
Beban Kerja (X)	BK1	0,716
	BK2	0,832
	BK3	0,723
	BK4	0,878
	BK5	0,823
	BK6	0,762
	BK7	0,809
	BK8	0,793
	BK9	0,869
Kinerja Karyawan (Y)	K1	0,823
	K2	0,848
	K3	0,827
	K4	0,685
	K5	0,799
	K6	0,686
	K7	0,798
	K8	0,748
	K9	0,763
	K10	0,786
	K11	0,775



Gambar 1. *Loading Factor*

Merujuk pada hasil pengujian yang tercantum dalam Tabel 3, seluruh indikator dari masing-masing konstruk, baik untuk variabel beban kerja maupun kinerja karyawan,

memperoleh hasil *loading factor* lebih dari 0,6. Hasil tersebut memenuhi kriteria minimum yang disyaratkan untuk menentukan validitas indikator dalam sebuah penelitian. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator yang ada di setiap variabel pada penelitian ini dinyatakan valid. sebab mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat.

#### Average variance extracted (AVE)

Tabel 4. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Beban Kerja	0,644
Kinerja Karyawan	0,605

Merujuk pada hasil pengujian yang tercantum dalam Tabel 4, diketahui bahwasanya nilai AVE untuk Variabel kinerja karyawan sebesar 0,605, sedangkan variabel beban kerja sebesar 0,644. Hasil nilai ini memperlihatkan bahwa kedua variabel telah mencapai kriteria validitas konvergen, karena nilai AVE masing-masing lebih besar dari batas minimum yang ditetapkan, yaitu 0,50.

#### Discriminant validity - heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)

Tabel 5. *Discriminant Validity*

Variabel	Nilai HTMT
Beban Kerja -> Kinerja Karyawan	0,883

Berdasarkan hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)* yang ditampilkan pada Tabel 5, diperoleh nilai kinerja karyawan dan variabel beban kerja memiliki korelasi mencapai 0,883. Nilai ini lebih kecil dari batas maksimum yang disyaratkan, yaitu 0,90. Dengan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa model penelitian ini sudah memenuhi standar validitas diskriminan, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel dalam model dapat dibedakan dengan baik.

#### Reliability

Tabel 6. *Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
Beban Kerja	0,930	0,942
Kinerja Karyawan	0,934	0,944

Merujuk pada hasil uji reliabilitas seperti yang terdapat pada Tabel 6, didapatkan angka *Cronbach's Alpha* pada variabel beban kerja senilai 0,930 juga untuk variabel kinerja karyawan mencapai 0,934. Angka ini mengindikasikan bahwa kedua variabel terdapat konsistensi tinggi, ditandai dengan nilai CA secara umum melebihi 0,70 sudah bisa dinyatakan reliabel. Selanjutnya, hasil pengujian menggunakan *Composite Reliability (rho\_c)* juga menunjukkan hasil yang baik, di mana nilai CR pada variabel beban kerja senilai 0,942 dan pada variabel kinerja karyawan senilai 0,944. Karena kedua nilai ini telah melebihi angka 0,70, sehingga bisa ditarik kesimpulan jika instrument yang diaplikasikan dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas yang kuat dan mampu memberikan hasil yang konsisten dalam mengukur kedua variabel yang diteliti.

## Structural Model (Inner Model)

### Variance inflation factor (VIF)

Tabel 7. Variance Inflation Factor (VIF)

	Kinerja Karyawan
Beban Kerja	1,000

Pada Tabel 7 disajikan nilai VIF sebesar 1,000 menandakan tidak adanya multikolinearitas antar variabel, sehingga seluruh variabel independent layak untuk digunakan dalam analisis.

### R-square

Tabel 8. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,679	0,676

Mengacu pada hasil uji R-Square yang digambarkan pada Tabel 8, didapatkan nilai R-Square sebesar 0,679 besaran yang diperoleh menandakan model penelitian mampu menjelaskan sekitar 67,9% variasi yang terjadi dalam kinerja karyawan. Di sisi lain, hasil Adjusted R-Square mencapai 0,676 mengindikasikan bahwasannya setelah mempertimbangkan jumlah variabel dalam model, sekitar 67,6% variasi kinerja karyawan masih dapat diuraikan oleh variabel-variabel yang digunakan. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini sudah cukup baik dalam menggambarkan hubungan antara variabel beban kerja dan kinerja karyawan. Sementara itu untuk 32,1% terdapat dari faktor lain yang turut berperan memengaruhi kinerja karyawan.

### F-square

Tabel 9. F-Square

Variabel	Kinerja Karyawan
Beban Kerja -> Kinerja Karyawan	2,119

Mengacu pada Tabel 9, diperoleh nilai f-square sebesar 2,119 ini mengindikasikan bahwa besarnya beban kerja mempengaruhi kinerja karyawan tergolong dalam kategori sangat tinggi. Artinya, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beban kerja secara signifikan. Makin tinggi tingkat beban kerja yang dirasakan, makin besar juga pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

### Uji Hipotesis

Tabel 10. Uji Hipotesis

	Path Koefisien	t statistics ( O/STDEV)	p values
Beban Kerja -> Kinerja Karyawan	0,824	25,329	0,000

Mengacu pada hasil uji hipotesis yang disajikan dalam Tabel 10, didapatkan nilai t-statistik adalah 25,329, nilai P adalah 0,000, dan nilai sampel asli (O) adalah 0,824. Dengan mempertimbangkan kriteria penerimaan hipotesis yakni P-value < 0,005 dan T-statistics > T-tabel (sekitar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%), maka hipotesis penelitian ini dapat disetujui. Hal ini mengindikasikan jika kinerja karyawan pada bagian sumber daya manusia di kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero), dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh beban kerja.

#### **4.2. Pembahasan**

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa tingkat beban kerja di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) tergolong tinggi hingga harus memperpanjang jam kerja, sekaligus tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya beban kerja yang tinggi itu bisa berpotensi mengurangi performa serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian dari Santoso (2022), bertambahnya beban tugas yang harus dikerjakan cenderung menyebabkan penurunan performa kerja. Di samping itu, tingginya beban kerja dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan, yang pada akhirnya menyebabkan kelelahan. Tekanan kerja yang berlebihan juga berpotensi membuat karyawan kehilangan konsentrasi dalam menyelesaikan tugasnya (Wisudawati & Pratama, 2021). Temuan ini memperkuat jika tinggi nya beban kerja yang di rasakan oleh karyawan selain dapat mengakibatkan kelelahan fisik maupun mental tetapi dapat menurunkan performan maupun fokus karyawan dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya.

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan jika beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena jumlah tenaga kerja yang tidak seimbang dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan menyebabkan hasil pekerjaan yang kurang optimal. Berdasarkan pendapat Nurhasanah (2022) menyatakan beban kerja yang berlebihan dalam suatu perusahaan bisa menimbulkan permasalahan terhadap kinerja karyawan, karena ketidakseimbangan antara jumlah tenaga kerja dengan banyaknya tugas yang harus diselesaikan berpotensi menghasilkan pekerjaan yang kurang maksimal. Beban kerja muncul ketika tugas yang dibebankan kepada pegawai terlalu berat, sehingga pegawai merasa tertekan, ditambah dengan manfaat atau kompensasi yang diterima tidak sebanding, yang membuat mereka semakin merasa terbebani (Paramita & Suwandana, 2022). Di PT Kereta Api Indonesia (Persero) khususnya divisi sumber daya manusia menunjukkan bahwa makin besar beban kerja yang ditanggung oleh karyawan, maka memberikan dampak yang lebih besar pula terhadap kinerja yang dihasilkan, baik secara positif maupun negatif tergantung pada kapasitas dan kondisi kerja karyawan tersebut. Hal ini mencerminkan beban kerja yang signifikan dan upaya karyawan dalam menjaga kinerja di tengah tingginya volume pekerjaan. Temuan ini mendukung hasil riset sebelumnya yaitu oleh Kobis et al. (2023) pada karyawan Koperasi Kredit Obor Mas Cabang Utama Ende menyatakan bahwa ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara beban kerja dengan kinerja karyawan.

#### **5. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis bisa disimpulkan bahwa karyawan mengalami tingkat beban kerja yang cukup tinggi dan di samping itu ditemukan hubungan positif dan signifikan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Ini menunjukkan beban kerja berperan sebagai unsur utama yang secara langsung bisa memengaruhi naik turunnya kinerja karyawan di lingkungan kerja divisi sumber daya manusia di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero). Makin tinggi beban kerja yang ditanggung karyawan,

makin besar pula pengaruhnya terhadap performa kerja mereka. Ketidakseimbangan atau beban kerja yang terlalu tinggi berpotensi memicu timbulnya stress kerja, kelelahan, dan menurunnya produktivitas, sedangkan apabila beban kerja diukur dan dikelola dengan tepat, hal tersebut bisa menjadi faktor pemicu motivasi bagi karyawan untuk lebih optimal ketika menyelesaikan pekerjaan.

### Ucapan Terimakasih

Penulis hendak mengucapkan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh karyawan Divisi Sumber Daya Manusia di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) atas kesediaannya meluangkan waktu untuk berbagi pengetahuan, mengisi kuesioner, dan berpartisipasi dalam wawancara guna mendukung proses penelitian ini berjalan lancar.

### Referensi

- Ananda, M. S., Wadud, M., & Handayani, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) Divisi Regional IV Tanjungkarang. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 2(4), 186-195..
- Arif, M., Syaifani, P. E., & Siswadi, Y. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 263-276..
- Aspita, D. N. P., & Edastama, P. (2023). The Influence of Work From Home , Workload and Work Environment On Employee Performance. *Jurnal Simki Economic*, 6(1), 213-223. <https://doi.org/10.29407/jse.v6i1.347>
- Astika, E., Nasib, Dwipayani, B. M., Amalia, F., & Hou, A. (2022). Effect Of Work Environment And Workload On Employee Statisfaction. *Jurnal Manajemen Retail Indonesia*, 3(1):1-12. <https://doi.org/10.33050/jmari.v3i1.2147>
- Chaniago, H., Muharam, H., & Efawati, Y. (2023). *Metode Riset Bisnis dan Permodelan* (E. Yen & Fawati (eds.); Cetakan Ke). Edukasi Riset Digital PT.
- Fatika, R. A. (2024). *Gangguan Kesehatan Mental yang Dikhawatirkan Masyarakat Indonesia 2024*. GoogStats. <https://data.goodstats.id/statistic/gangguan-kesehatan-mental-yang-paling-dikhawatirkan-orang-indonesia-2024-mA3pJ>
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi , Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manegio*, 3(2), 224–234. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Kobis, Y. S., Faggidae, R. E., & Timuneno, T. (2023). Effect of Workload and Job Stress on Employee Performance. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 11(1), 48–56. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v11i1.56585>
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778–1804. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0607>
- Nabila, V. S., & Syarvina, W. (2022). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 2788–2797. <https://doi.org/10.31316/jk.v6i2.3133>
- Norawati, S., Yusuf, Yunita, A., & Husein. (2021). Analisis Lingkungan Kerja Dan



- Beban Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kampar. *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, XV(01), 95–106. <https://doi.org/10.31869/mi.v15i1.2459>
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja , dan Beban. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108-110..
- Nurhasanah. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Nurmanto, D., Mulyanto, H., Wiyatno, T. N., & Purnamasari, P. (2024). Faktor Pengaruh Reputasi dan Kualitas Layanan Terhadap Minat Beli Ulang Konsumen Pada Platform E-commerce Shopee. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 24(1), 33-44.
- Paramita, N. K. S., & Suwandana, I. G. M. (2022). Effect of Job Stress , Work Conflict , and Workload on Employees' Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 125-128. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1508>
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier , Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Rahmah, S., Azis, H., Widyawati, D., & Tenripada, A. U. (2023). Prediksi potensi donatur menggunakan model Logistic Regression. *Indonesian Journal of Data and Science*, 4(1), 31-37. <https://doi.org/10.56705/ijodas.v4i1.64>
- Rapingah, S., Sugiarto, M., Sabir, M., Haryanto, T., Nurmallasari, N., Gaffar, M. I., & Alfalisyanto. (2022). *Buku Ajar Metode Penelitian*. CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Ridwan, G. R., Irawati, S., & Praharjo, A. (2022). The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(01), 63–74. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i1.20737>
- Riyanto, S., Endri, & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance : Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Santoso, Y. M. D. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Daiyaplas Semarang. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 926-935. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.812>
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., & Wijaya, L. (2024). *Aplikasi SmartPLS 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I. Marzuki (ed.);). Minhaj Pustaka.
- Wahyuni, R., & Irfani, H. (2019). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Kepsindo Indra Utama Padang. *Psyche 165 Journal*, 1-10. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v12i1.3>
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of*

- Manpower*, 43(2), 486–512. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423>
- Wisudawati, N., & Pratama, D. A. (2021). The Influence of Workload and Stress on Employee Performance in PT X Palm Oil Mill. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(6), 2065-2071. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i6.374>
- Wolor, C. W., Solikhah, Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Xiaoming, Y., Ma, B., Chang, C., & Shieh, C. (2020). Effects of Workload on Burnout and Turnover Intention of Medical Staff: A Study. *Studies on Ethno-Medicine* 8(3):229-237. <https://doi.org/10.31901/24566772.2014/08.03.04>
- Zysman, J., & Costinot, A. (2022). The Influence Of Work Discipline And Workload On (Study on Community Empowerment for Health Service Employees At California District). *Medalion Journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 3(1), 19-32. <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15>