

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks dunia global yang sedang berkembang, SDM memiliki peran penting dalam lanskap perusahaan. Mereka tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja saja, tetapi juga sebagai aset strategis yang berkontribusi agar suatu perusahaan mampu menetapkan kesuksesan. Sumber daya manusia mencakup keahlian dimana itu berasal dari individu, yang merupakan perpaduan antara kapasitas berpikir serta kekuatan fisik (Hasibuan, 2014). Kualitas sumber daya manusia mampu mendorong organisasi untuk berkompetisi dengan efektif melalui kompetitor. Karena itu, tenaga kerja yang memiliki performa tinggi, sangat penting untuk perusahaan. Sebaliknya, MSDM memainkan peran penting dalam mencapai keseimbangan yang harmonis antara kinerja puncak dan kesejahteraan karyawan. Menurut (Riniwati, 2016) mengungkapkan jika manajemen sumber daya manusia ialah taktik untuk dapat diterapkan saat melaksanakan tugas utama manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dalam setiap kegiatannya.

Dalam menghadapi tantangan global ini, persaingan di berbagai sektor industri termasuk transportasi semakin intensif. Perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi dan menjaga efisiensi dalam rangka memenuhi harapan konsumen yang terus berkembang. Konsumen kini mengutamakan layanan yang cepat, mudah diakses, dan nyaman terutama dalam bidang transportasi yang peran penting dalam mobilitas masyarakat. Perusahaan dalam sektor transportasi perlu memiliki kehandalan dan tingkat kompetisi yang tinggi. Satu di antara perusahaan transportasi yang berkompetisi di pasar global ialah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam perkembangan waktu, instansi ini selalu mengalami kemajuan yang cepat. Terdapat empat perusahaan transportasi BUMN di Indonesia dengan mempunyai reputasi tinggi dan telah diakui di seluruh wilayah, diantaranya adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero).

PT Kereta Api Indonesia (Persero), atau yang lebih dikenal dengan nama PT KAI, adalah badan usaha milik pemerintah yang didedikasikan untuk menyediakan layanan transportasi berbasis rel di wilayah Indonesia. Portofolio perusahaan ini mencakup layanan transportasi penumpang dan barang. Berkantor pusat di kota Bandung. Kantor pusat ini merupakan fasilitas utama yang mengelola jaringan kereta api di seluruh Indonesia. Beragam divisi mempunyai kewenangan atas semua hal yang berkaitan dengan operasional dan pengelolaan perusahaan. Terdapat 9 unit daerah operasional PT KAI (Persero), salah satu unit operasional pentingnya adalah Daerah Operasi I (Daop I) Jakarta, yang memiliki tanggung jawab atas di daerah Jakarta sekitarnya.

Untuk mendukung pemahaman lebih lanjut mengenai kondisi kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta, selanjutnya disajikan data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai. Data ini menggambarkan hasil penilaian kinerja pegawai secara menyeluruh, dapat terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop I Jakarta

Kelompok Kompetensi	No	Kriteria Penilaian	Target (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Keterampilan Teknis	1	Kemampuan teknis pelaksanaan tugas	100	85	83	85	85	83
	2	Kecepatan penyelesaian tugas	100	84	82	79	80	80
	3	Pelaksanaan tugas sesuai instruksi, pedoman, dan metode kerja	100	85	80	83	82	83
	4	Ketekunan dan kerajinan	100	75	78	80	76	75
Kepribadian dan Penampilan	5	Perilaku dan kejujuran	100	85	85	82	81	80
	6	Loyalitas dan disiplin	100	85	70	78	77	76
	7	Kesehatan dan penampilan	100	77	80	84	76	73

Kelompok Kompetensi	No	Kriteria Penilaian	Target (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
	8	Kehadiran	100	79	70	78	72	69
Keterampilan Mengurus Tugas	9	Kepemimpinan	100	83	75	77	70	70
	10	Tanggung jawab	100	84	82	85	85	83
	11	Kreativitas atau inovatif	100	75	74	80	71	70
	12	Kesanggupan mengorganisir atau koordinasi jenis-jenis kerja lain	100	70	75	75	75	76
Hubungan Kerja	13	Hubungan kerja terhadap atasan	100	80	78	77	80	79
	14	Hubungan kerja terhadap teman sekerja	100	85	83	83	74	71
	15	Hubungan kerja terhadap bawahan	100	80	78	76	77	71
	16	Hubungan kerja lintas departemen	100	78	77	78	76	76
Rata-Rata			100	80,6	78,1	80	79,30	78,93

Sumber: PT KAI (Persero)

Tabel 1.1, mengindikasikan hasil kerja pegawai masih kurang maksimal. Kondisi ini terlihat rata-rata pencapaian kinerja antara tahun 2019 hingga 2023 yang mengalami fluktuasi. Data tersebut juga memperlihatkan bahwa kinerja pegawai PT KAI (Persero) Daop 1 Jakarta masih belum mencapai target maksimal sebesar 100%. Menunjukkan bahwa hasil kerja pegawai di PT KAI (Persero) Daop I Jakarta saat 2019 berada pada kriteria baik dengan nilai 80,6%, tetapi terjadi penurunan pada 2020 dengan kriteria cukup menjadi 78,1%, sedangkan pada tahun 2021 penilaian kinerja pegawai terjadi kenaikan sebesar 80% serta berada pada kategori baik, sedangkan di tahun 2022 mengalami penurunan walaupun masih dalam kriteria cukup yaitu menjadi 79,30% dan di tahun 2023 juga masih mengalami penurunan menjadi 78,93%. Disimpulkan bahwa terdapat penurunan kurang dari 100% kinerja pegawai PT KAI (Persero) dari 2019-2023, faktor utamanya adalah karena pegawai kurang

maksimal saat menjalankan tugasnya. Hal tersebut memberikan indikasi bahwa ada masalah pada kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta.

Berdasarkan fenomena diatas, kinerja pegawai merupakan faktor penting untuk menjadi perhatian di perusahaan. Menurut kinerja Setiani & Febrian (2023) merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tugasnya, mencerminkan tingkat keberhasilan dalam memenuhi tanggung jawabnya dalam periode tertentu. Idealnya kinerja ini memperlihatkan jika dapat memenuhi ekspektasi dari karyawan dan mereka memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan (Esisuarni et al., 2024). Namun sebaliknya, apabila terjadi penurunan kinerja terjadi maka terdapat adanya masalah dalam hal keterampilan ataupun pelatihan serta dengan aspek non teknis seperti motivasi dan keseimbangan bekerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*).

Cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja mereka di PT KAI Daop 1 Jakarta yaitu *work life balance*. Berdasarkan pendapat Savitri & Gunawan (2023) menyatakan keseimbangan antara bekerja dan kehidupan berperan memperbaiki kesehatan mental maupun fisik pekerja serta gilirannya memberikan pengaruh positif untuk performa para pekerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara keduanya dapat memicu stres, kelelahan, dan ketidakpuasan kerja, yang berpotensi penurunan produktivitas pegawai. Serta menurut Mujahidin et al. (2023) keseimbangan bekerja dan kehidupan pribadi ialah sebutan untuk digunakan saat mengartikan bagaimana seseorang dapat memperoleh keseimbangan antara desakan profesi serta kehidupan pribadi atau keluarga.

Dalam PT KAI Daop I Jakarta, adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa adanya faktor keseimbangan yang baik dapat menjadi salah satu faktor penurunan kinerja terlebih saat musim lebaran dan tahun baru. Maka, perlu untuk meneliti sejauh mana bisa berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai serta bagaimana perusahaan dapat membantu pegawai dalam mencapai keseimbangan yang optimal.

Selain itu terdapat pelatihan kerja yang merupakan suatu upaya perusahaan dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan pengetahuan pegawai

dalam menjalankan tugas yang diberikan (Gustiana et al., 2022). Melalui pelatihan, pegawai diharapkan dapat memahami prosedur kerja dengan lebih baik. Menurut jurnal lainnya Ramadhan et al. (2024) Pelatihan kerja berfungsi sebagai metode pembelajaran agar dapat memperluas keahlian, wawasan, serta kompetensi pegawai agar dapat mereka menjalankan tugasnya lebih efektif sesuai kebutuhan pekerjaan.

Sesuai dengan data penilaian PT KAI (Persero) Daop I Jakarta, kurangnya pelatihan yang efektif dapat menjadi salah satu penyebab mengapa beberapa pegawai mengalami kesulitan dalam memenuhi ekspektasi kerja. Data yang menunjukkan fluktuasi pada aspek-aspek seperti kecepatan penyelesaian tugas dan ketepatan pelaksanaan instruksi menandakan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelatihan kerja, agar pegawai lebih siap dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

Tidak hanya *work life balance* atau pelatihan kerja, terdapat hal terakhir yang dapat berdampak pada hasil kerja pegawai PT KAI (Persero), yaitu motivasi kerja yang merupakan keinginan seseorang mengacu pada dorongan internal yang mempengaruhi kemauan kerja sepenuh hati serta mendapatkan penilaian optimal (Nurpaida et al., 2023). Motivasi yang positif dapat datang dari beragam hal, seperti penghargaan atas pencapaian. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, pegawai cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya, yang akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Sedangkan menurut jurnal Zulfikar & Santoso (2024) Motivasi kerja merupakan faktor penggerak dari dalam dan luar diri yang mengarahkan seseorang untuk meraih sasaran tertentu dalam pekerjaannya, meningkatkan kinerja, dan mencapai kepuasan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan data penilaian kinerja PT KAI (Persero) Daop I Jakarta, penurunan pada beberapa aspek seperti kreativitas dan inisiatif menunjukkan adanya masalah motivasi yang perlu diatasi. Hal ini perlu dilakukan studi tentang keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai agar dapat membantu perusahaan dalam merencanakan cara yang efektif dalam menaikkan semangat kerja pegawai.

Motivasi dalam konteks pekerjaan pada studi ini diposisikan sebagai variabel mediasi, yang berarti motivasi kerja menjadi penghubung antara keseimbangan bekerja dan kehidupan pribadi serta pelatihan kerja dengan kinerja pegawai. Motivasi kerja membantu menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi secara tidak langsung kepada hasil kerja pegawai. Apabila motivasi kerja meningkat, maka memungkinkan pegawai agar lebih maksimal saat memanfaatkan kebijakan *work life balance* dan pelatihan, sehingga berdampak positif untuk mereka mendapatkan hasil kerja.

Dapat disimpulkan bahwa untuk memperluas kinerja, perusahaan perlu mencermati dukungan pada kebijakan *work life balance*, pelatihan kerja, dan motivasi kerja supaya sesuai. Studi ini berfokus dalam menganalisis pengaruh keseimbangan bekerja dan kehidupan pribadi serta pelatihan kerja pada kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi, serta mengidentifikasi kontribusi dari ketiga faktor tersebut terhadap penurunan atau peningkatan kinerja. Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi membuat wawasan tambahan mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk mengoptimalkan efektivitas pegawai lebih menyeluruh. Diharapkan hasil kajian ini dapat memberi informasi yang lebih luas kepada organisasi supaya bisa merancang strategi peningkatan kinerja yang efektif, mendukung keseimbangan hidup dan pekerjaan pegawai, dan memotivasi mereka secara optimal. Bagi pegawai, penelitian ini menekankan pentingnya keseimbangan, pengembangan keterampilan seperti pelatihan kerja, dan motivasi dalam mencapai performa yang optimal.

Dengan adanya isu-isu mendasar yang berkaitan dengan faktor-faktor penentu produktivitas, maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian yang berjudul, **“PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 1 JAKARTA”**.

B. Perumusan Masalah

Menanggapi latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, pertanyaan penelitian yang akan dieksplorasi dalam investigasi ini secara ringkas diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?
4. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pernyataan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta.
2. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta.
3. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap motivasi kerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta.
4. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta.

5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT KAI Daop I Jakarta.
6. Mengidentifikasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan kinerja pegawai.
7. Mengidentifikasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja pegawai.

2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan dengan yang telah dijelaskan mengenai tujuan penelitian, terdapat kegunaan penelitian yaitu:

1. Teoritis

Temuan penelitian ini siap untuk menjadi sumber informasi penting, memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami interaksi antara keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dari sudut pandang analisis yang diperluas.

2. Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan pencerahan yang kaya, yang dapat menjelaskan hubungan yang rumit antara keselarasan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, pengembangan profesional, serta faktor motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Praktis

Harapannya, penelitian ini akan muncul sebagai sumber daya yang sangat penting untuk menginformasikan berbagai pilihan strategis dalam domain sumber daya manusia organisasi, terutama yang berkaitan dengan bidang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pengayaan kejuruan, keterlibatan di tempat kerja, dan kemandirian staf.