

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi suatu perusahaan dalam meningkatkan daya saing serta menjaga keberlanjutan bisnis. Dalam era globalisasi, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang menentukan kemampuan suatu negara dalam menghadapi persaingan internasional. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan tenaga kerja yang kompeten, memiliki keterampilan tinggi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Salah satu sektor yang membutuhkan sumber daya manusia yang unggul serta memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi adalah transportasi.

Transportasi memiliki peran strategis dalam menunjang aktivitas ekonomi, terutama dalam memperlancar mobilitas penduduk serta distribusi barang. Seiring dengan kemajuan teknologi, sektor transportasi terus berkembang dengan berbagai inovasi dan pilihan moda yang semakin beragam. Banyak perusahaan transportasi berlomba menyediakan layanan dengan biaya terjangkau tanpa mengurangi kualitas guna memenuhi kebutuhan mobilitas masyarakat. Tingginya mobilitas masyarakat melalui transportasi umum mencerminkan bahwa infrastruktur serta kebijakan transportasi suatu negara telah berkembang dengan baik. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas sistem transportasi adalah tingkat penggunaan transportasi umum. Gambaran mengenai tingkat mobilitas transportasi umum di beberapa negara Asia dapat dilihat pada Tabel 1.1 halaman selanjutnya.

Tabel 1. 1
Tingkat Mobilitas Transportasi Umum di Negara Asia Tahun 2024

Peringkat	Negara	Presentase
1	Singapura	74,2%
2	Hongkong	72,5%
3	Jepang	64,2%
4	Korea Selatan	61,6%
5	Tiongkok	59,7%
6	Indonesia	52,6%

Sumber: *Urban Mobility Readiness Index, 2024*

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, Singapura menempati peringkat tertinggi dengan tingkat mobilitas transportasi umum sebesar 74,2%, diikuti oleh Hong Kong (72,5%) dan Jepang (64,2%). Sementara itu, Indonesia berada di peringkat keenam dengan tingkat mobilitas transportasi umum sebesar 52,6%. Angka ini menunjukkan bahwa meskipun penggunaan transportasi umum di Indonesia cukup signifikan, masih terdapat peluang untuk meningkatkan aksesibilitas, kualitas layanan, dan infrastruktur transportasi guna mendukung mobilitas masyarakat secara lebih optimal.

Transportasi merupakan sarana yang digerakkan oleh mesin atau tenaga manusia yang berfungsi untuk memindahkan orang maupun barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan lebih efisien. Transportasi umum, atau transportasi publik, mencakup seluruh moda transportasi yang digunakan oleh penumpang tanpa kendaraan pribadi, baik yang dioperasikan oleh pemerintah maupun swasta. Secara umum, transportasi terbagi menjadi tiga jenis, yaitu transportasi darat, transportasi laut, dan transportasi udara.

Seiring dengan meningkatnya kepemilikan kendaraan roda empat dan roda dua setiap tahunnya, peralihan penggunaan transportasi umum mulai terjadi. Pemilihan moda transportasi umum bukanlah keputusan yang bersifat acak, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kecepatan, jarak tempuh, kenyamanan, kepuasan, keandalan, ketersediaan moda, ukuran kota, serta usia, komposisi, dan kondisi sosial-ekonomi pengguna. Faktor-faktor ini dapat berdiri sendiri maupun saling memengaruhi satu sama lain. Untuk memahami penggunaan moda transportasi umum di Indonesia, dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2
Penggunaan Moda Transportasi Umum di Indonesia Tahun 2024

No	Transportasi	Jumlah Penumpang
1.	Kereta Api	312,8 Juta
2.	Angkutan Udara	47,5 Juta
3.	Bus	32, 4 Juta
4.	Angkutan Laut	19,4 Juta

Sumber: Bps.go.id, 2024

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, Kereta api merupakan moda transportasi umum yang paling banyak digunakan di Indonesia pada tahun 2024, dengan jumlah penumpang mencapai 312,8 juta orang. Angka ini jauh lebih tinggi dibandingkan moda transportasi umum lainnya, seperti angkutan udara, bus, dan angkutan laut. Beberapa faktor utama yang menyebabkan tingginya minat masyarakat terhadap kereta api adalah kapasitas angkutnya yang besar, sehingga mampu menampung lebih banyak penumpang dalam satu kali perjalanan dibandingkan moda transportasi lainnya. Selain itu, kereta api menawarkan waktu tempuh yang lebih pasti karena bebas dari kemacetan, serta memiliki tarif yang lebih terjangkau sehingga menjadi pilihan yang lebih ekonomis bagi masyarakat yang sering bepergian, terutama untuk perjalanan antarkota.

Selain berbagai keunggulan tersebut, jalur rel yang luas memungkinkan kereta api menghubungkan berbagai pusat perekonomian, menjadikannya sarana transportasi yang efisien dan strategis bagi masyarakat dengan mobilitas tinggi. Dari segi lingkungan, kereta api juga lebih ramah lingkungan dibandingkan moda transportasi darat lainnya karena menghasilkan emisi gas buang yang lebih rendah, sehingga menjadi pilihan yang lebih berkelanjutan. Namun, meskipun memiliki banyak keunggulan, layanan kereta api masih menghadapi beberapa tantangan, terutama dalam hal sistem pemesanan tiket dan pelayanan berbasis aplikasi *mobile*.

Penggunaan aplikasi *mobile* dalam layanan transportasi, termasuk oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero), bertujuan untuk meningkatkan kemudahan dan efisiensi bagi pengguna dalam mengakses berbagai layanan, seperti pemesanan tiket, pengecekan jadwal, dan informasi perjalanan lainnya. Dengan tingginya jumlah pengguna kereta api di Indonesia, pengelolaan aplikasi yang baik sangat penting untuk memastikan kelancaran layanan digital.

Namun, meskipun aplikasi Access by KAI telah dikembangkan untuk mendukung layanan transportasi, berbagai kendala masih sering terjadi. Berdasarkan ulasan pengguna, aplikasi ini mengalami banyak masalah teknis, seperti sering mengalami error, gagal memuat halaman, transaksi yang tidak berhasil meskipun saldo sudah terpotong, serta pembaruan data yang tidak *real-time*. Permasalahan ini menunjukkan bahwa pengelolaan layanan digital masih perlu ditingkatkan. Untuk memahami bagaimana kualitas layanan aplikasi transportasi umum di Indonesia, dapat dilihat pada Tabel 1.3 yang peneliti sajikan pada halaman selanjutnya.

Tabel 1.3
Peringkat Layanan Aplikasi Transportasi Umum Tahun 2025

No	Perusahaan	Peringkat Pelayanan	Ulasan	Aplikasi
1.	PT. AirAsia Indonesia Tbk	Peringkat 1	4,6	AirAsia MOVE: Flights & Hotels
2.	PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk	Peringkat 2	4,3	FlyGaruda
3.	PT. Transportasi Jakarta	Peringkat 3	3,6	TJ: Transjakarta
4.	Perusahaan Umum DAMRI	Peringkat 4	3,5	DAMRI Apps
5.	PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	Peringkat 5	2,3	Access by KAI

Sumber: Ulasan Google Play Store, 2025

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, aplikasi Access by KAI menempati peringkat terbawah dengan rating 2,3, jauh di bawah aplikasi transportasi lainnya. Beberapa kendala utama yang dikeluhkan pengguna antara lain gangguan teknis yang berulang, kesulitan dalam proses transaksi, serta kurangnya respons dari layanan pelanggan.

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap permasalahan ini adalah peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan aplikasi. Karyawan yang bertanggung jawab atas pengembangan, pemeliharaan, dan layanan pelanggan harus memiliki keterampilan yang memadai agar sistem dapat berjalan dengan baik. Jika tenaga kerja yang menangani aplikasi tidak memiliki kompetensi yang cukup

dalam mengelola sistem dan menangani keluhan pengguna, maka berbagai kendala teknis akan terus terjadi dan berdampak pada efektivitas layanan digital.

Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan dan kemampuan SDM dalam mengelola aplikasi serta memberikan layanan yang responsif. Dengan pengelolaan yang lebih baik, permasalahan yang sering dialami pengguna dapat diminimalkan, sehingga layanan transportasi berbasis aplikasi dapat berjalan lebih optimal.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perkeretaapian. Sebagai penyedia layanan transportasi, perusahaan ini bertanggung jawab dalam pengoperasian dan pengelolaan layanan kereta api di Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1998, yang mengalihkan status perusahaan dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Persero. Dalam operasionalnya, perusahaan ini memiliki 9 kantor daerah operasi (DAOP), 4 kantor divisi regional, serta beberapa unit lainnya yang tersebar di Pulau Jawa dan Sumatra. Setiap daerah operasi bertugas mengoordinasikan serta menyediakan layanan informasi publik terkait transportasi kereta api.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung merupakan salah satu wilayah operasional dengan volume perjalanan kereta api yang tinggi dibandingkan daerah operasi lainnya. Didirikan pada 1 April 1997, DAOP II Bandung bergerak di bidang jasa transportasi dengan fokus pada pelayanan publik dan pengelolaan operasional perjalanan kereta api di wilayahnya. Sebagai bentuk komitmen terhadap transparansi, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung

pernah meraih penghargaan sebagai Badan Publik Informatif dalam Penganugerahan Keterbukaan Informasi Badan Publik tahun 2021. Dalam menjalankan operasionalnya, DAOP II Bandung berpedoman pada Peraturan Direksi Nomor PER.U/KL.104/VI/1/KA-2019, yang mengatur pedoman pelayanan penumpang guna meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan. Selain itu, peningkatan standar keselamatan dan kenyamanan penumpang juga menjadi prioritas utama yang terus dikembangkan melalui berbagai inovasi dan perbaikan layanan di setiap stasiun maupun perjalanan kereta api. DAOP II Bandung juga memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan operasional stasiun di wilayahnya, sehingga memastikan layanan transportasi tetap berjalan optimal dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan sistem manajemen kinerja yang diatur dalam Peraturan Direksi tentang sistem penilaian kinerja. Sistem ini digunakan untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian dilakukan berdasarkan kategori tertentu, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.4 berikut:

Tabel 1. 4
Sistem Penilaian Kinerja

No	Kategori	Nilai Kinerja
1	Baik Sekali	= 100
2	Baik	≥ 100 dan < 110
3	Sesuai	≥ 90 dan < 100
4	Cukup	> 80 dan < 90
5	Kurang	≤ 80

Sumber: PT. KAI Kantor Pusat Bandung, 2025

Berdasarkan Tabel 1.4 pada halaman sebelumnya, karyawan yang masuk dalam kategori Baik Sekali memiliki nilai kinerja sebesar 100, sedangkan kategori Baik mencakup karyawan dengan nilai lebih dari 100 tetapi kurang dari 110. Karyawan dalam kategori Sesuai memiliki nilai lebih dari 90 dan kurang dari 100, sedangkan kategori Cukup mencakup nilai di atas 80 tetapi di bawah 90. Adapun karyawan yang masuk dalam kategori Kurang memiliki nilai kinerja di bawah 80.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi, termasuk kemauan untuk bekerja dengan semangat dan tanggung jawab. Karyawan yang memenuhi persyaratan kerja dianggap memiliki kemampuan, kesehatan, kecerdasan, pendidikan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan kualitas dan kuantitas yang memuaskan. Permasalahan kinerja karyawan umumnya tak terhindarkan dalam setiap perusahaan (Zaenal Arifin & Sasana, 2022). Oleh karena itu, evaluasi berkala dan sistem penilaian kinerja yang terstruktur penting untuk mempertahankan kinerja optimal serta mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan. Selain itu, sistem ini juga berperan dalam memberikan apresiasi kepada karyawan.

Peneliti merasa bahwa data sekunder yang tersedia masih belum memadai, sehingga digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung, peneliti melakukan prasinaw dengan membagikan kuesioner kepada 30 karyawan. Data yang diperoleh mengenai kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.5 halaman selanjutnya.

Tabel 1. 5
Hasil Pra-survei Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Kantor DAOP II Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata	Skor Ideal
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Kualitas Kerja	1	5	6	11	7	72	2,40	100
2.	Kuantitas Kerja	3	4	11	9	3	85	2,83	100
3.	Tanggung Jawab	2	5	12	6	5	81	2,70	100
4.	Kerjasama	0	6	9	11	4	77	2,56	100
5.	Inisiatif	2	5	5	12	6	75	2,50	100
Jumlah skor rata-rata Kinerja Karyawan								2,60	
Jumlah skor berdasarkan Sistem Penilaian								78	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan (5) Sistem Penilaian = Jumlah Skor : Jumlah Pernyataan (5)									

Sumber: Hasil Olah Data Kuisisioner Pra-survei oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.5 diatas, hasil kuisisioner pra-survei mengenai kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung menunjukkan bahwa skor rata-rata keseluruhan sebesar 2,60, yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal. Dimensi dengan skor tertinggi terdapat pada kuantitas kerja dengan nilai rata-rata 2,83, sedangkan dimensi kualitas kerja memiliki skor kurang optimal, yaitu 2,40. Selain itu, dimensi inisiatif juga menunjukkan skor yang kurang optimal, yaitu 2,50, yang menandakan bahwa masih ada tantangan dalam aspek kreativitas dan kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Selain menyebarkan kuisisioner, peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan di divisi SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam menjaga ketelitian saat bekerja, yang disebabkan oleh

keterbatasan waktu kerja dan beban tugas yang cukup padat. Hal ini berdampak pada kualitas kerja karyawan, yang merupakan aspek penting dalam pencapaian target perusahaan. Selain itu, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan juga menjadi perhatian, karena karyawan yang memiliki inisiatif rendah cenderung menunggu instruksi atasan dan kurang proaktif dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurunnya kinerja karyawan menjadi tantangan bagi perusahaan karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan motivasi, serta menyediakan kompensasi yang sesuai.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari kualitas kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena kinerja yang baik akan mendukung produktivitas dan perkembangan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan berupaya meningkatkan kinerja karyawan agar target yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan untuk menemukan solusi yang tepat dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Syafnur (2023), Marisya (2022), Zaenal Arifin (2022), dan Yani (2022), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kompensasi. Variabel-variabel tersebut diduga menjadi faktor yang bermasalah di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung. Untuk mengidentifikasi lebih lanjut permasalahan yang

terjadi, peneliti melakukan pra-survei dengan membagikan kuesioner kepada 30 karyawan. Data hasil pra-survei dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut:

Tabel 1. 6
Hasil pra-survei Faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Lingkungan Kerja	Fisik	4	9	8	6	3	95	3,16
		Non Fisik	6	8	7	7	2	99	3,30
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja								3,23	
2.	Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi	5	3	7	8	7	81	2,70
		Kebutuhan akan afiliasi	4	3	8	7	8	78	2,60
		Kebutuhan akan kekuasaan	3	4	6	9	8	75	2,50
Skor Rata-rata Motivasi Kerja								2,60	
3.	Disiplin Kerja	Absensi	3	5	9	8	5	83	2,76
		Pengukuran waktu secara efektif	4	5	10	7	4	88	2,93
		Tanggung jawab dalam pekerjaan	4	6	9	7	4	89	2,96
Skor Rata-rata Disiplin Kerja								2,88	
4.	Kompensasi	Kompensasi Langsung	6	11	7	5	1	106	3,53
		Kompensasi tidak Langsung	5	9	10	4	2	101	3,36
Skor Rata-rata Kompensasi								3,44	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.6 pada halaman sebelumnya, diketahui bahwa variabel yang mempengaruhi kurang optimalnya kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung adalah variabel motivasi kerja. Variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,60, yang menunjukkan bahwa perusahaan masih perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan demi mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja untuk mendorong karyawan lebih semangat dalam bekerja. Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner pra-survei mengenai motivasi kerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 7
Hasil Pra-survei Motivasi Kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kebutuhan akan prestasi	5	3	7	8	7	81	2,70
2	Kebutuhan akan afiliasi	4	3	8	7	8	78	2,60
3	Kebutuhan akan kekuasaan	3	4	6	9	8	75	2,50
Skor Rata-rata Motivasi Kerja								2,60
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.7 diatas, nilai rata-rata motivasi kerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung sebesar 2,60. Hal ini

menunjukkan bahwa kondisi motivasi kerja secara keseluruhan masih kurang optimal. Terdapat dua dimensi yang mendapatkan nilai kurang optimal, yaitu dimensi kebutuhan akan kekuasaan dengan nilai rata-rata 2,50 dan dimensi kebutuhan akan afiliasi dengan nilai rata-rata 2,60. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan serta kurangnya dukungan dalam membangun hubungan sosial yang baik antara karyawan dan pimpinan maupun rekan kerja. Hasil ini memperkuat keyakinan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Motivasi adalah dorongan atau alasan yang mendasari semangat seseorang dalam melakukan sesuatu. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong yang dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja, terutama yang berpotensi menjadi kendala dalam lingkungan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hulu (2021), Wijaya (2020), Kusumawardhani (2023), dan Naibaho Dhevyanggi Sendy (2022), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi kepemimpinan, *work-life balance*, beban kerja, dan budaya organisasi.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja, peneliti melakukan pra-survei kepada 30 responden di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung. Berikut hasil pra-survei yang diperoleh, sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.8 yang peneliti sajikan pada halaman selanjutnya.

Tabel 1. 8
Hasil Pra-survei Faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap Motivasi
kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II
Bandung

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Kepemimpinan	Pengarahan	7	12	6	5	0	111	3,70
		Komunikasi	6	10	8	6	0	106	3,53
		Pengambilan Keputusan	7	11	7	5	0	110	3,66
		Memotivasi	5	9	9	7	0	102	3,40
Skor Rata-rata Kepemimpinan								3,57	
2.	<i>Work-life Balance</i>	<i>Work interference with personal life</i> (Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi)	0	2	9	11	8	65	2,16
		<i>Personal life interference with work</i> (Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan)	2	4	6	8	10	70	2,33
		<i>Personal life enhancement of work</i> (Peningkatan Pekerjaan oleh Kehidupan Pribadi)	4	5	9	7	5	86	2,86
		<i>Work enhancement of personal life</i> (Peningkatan Kehidupan Pribadi oleh Pekerjaan)	3	7	8	9	3	88	2,93
Skor Rata-rata <i>Work-life Balance</i>								2,57	
3.	Beban Kerja	Beban Waktu	7	12	8	3	0	113	3,76
		Beban Mental	5	10	11	4	0	106	3,53
		Beban Fisik	6	11	9	4	0	109	3,63
Skor Rata-rata Beban Kerja								3,64	
4.	Budaya Organisasi	Inovasi	3	12	11	4	0	104	3,46
		Detail	4	16	7	3	0	111	3,70
		Orientasi kepada orang/tim	2	15	12	1	0	108	3,60
		Orientasi kepada hasil	4	13	5	8	0	103	3,43
		Keagresifan	6	11	7	5	1	106	3,53
Skor Rata-rata Budaya Organisasi								3,54	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.8 yang peneliti sajikan pada halaman sebelumnya, dari data hasil pra-survei mengenai faktor-faktor yang diduga dapat memengaruhi motivasi kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung, terdapat variabel *work-life balance* dengan skor rata-rata sebesar 2,57 dan beban kerja dengan skor rata-rata sebesar 3,63. Hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut menjadi permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawan. *Work-life balance* yang kurang optimal dapat menyebabkan kurangnya semangat kerja dan kesejahteraan karyawan, sedangkan beban kerja yang tinggi berpotensi meningkatkan stres dan menurunkan kepercayaan diri karyawan. Selain itu, minimnya perhatian terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga dapat berdampak pada penurunan kualitas kinerja karyawan.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, salah satunya adalah *work-life balance* dan beban kerja. *Work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan mengurangi stres. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan motivasi kerja. Sementara itu, beban kerja yang terlalu tinggi dapat membuat karyawan merasa terbebani secara fisik maupun mental, yang pada akhirnya berpengaruh pada semangat dan produktivitas kerja.

Perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja karena hal ini berdampak langsung pada kinerja karyawan. Beberapa aspek yang dapat mendorong peningkatan motivasi kerja meliputi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi,

karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Peneliti melakukan pra-survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung sebagai sampel. Pra-survei ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur *work-life balance* karyawan. Hasil dari pra-survei dapat dilihat pada Tabel 1.9 berikut:

Tabel 1. 9
Hasil Pra-survei *Work-life Balance* karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	<i>Work interference with personal life</i> (Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi)	0	2	9	11	8	65	2,16
2	<i>Personal life interference with work</i> (Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan)	2	4	6	8	10	70	2,33
3	<i>Personal life enhancement of work</i> (Peningkatan Pekerjaan oleh Kehidupan Pribadi)	4	5	9	7	5	86	2,86
4	<i>Work enhancement of personal life</i> (Peningkatan Kehidupan Pribadi oleh Pekerjaan)	3	7	8	9	3	88	2,93
Skor Rata-rata <i>Work-life Balance</i>								2,57
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.9 diatas, dari hasil kuesioner pra-survei mengenai *work-life balance* karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung, diperoleh skor rata-rata keseluruhan sebesar 2,57, yang masuk dalam

kategori kurang baik. Skor tertinggi terdapat pada dimensi *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) sebesar 2,93, yang menunjukkan bahwa pekerjaan sedikit memberikan dampak positif pada kehidupan pribadi karyawan. Skor kurang optimal terdapat pada dua dimensi, yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL) sebesar 2,16, menunjukkan bahwa pekerjaan sering mengganggu kehidupan pribadi karyawan, dan dimensi *Personal Life Interference with Work* (PLIW) sebesar 2,33, menunjukkan bahwa kehidupan pribadi juga cukup mengganggu pekerjaan karyawan.

Work-life balance terjadi karena pekerjaan sering mengganggu waktu pribadi, yang menyebabkan stres dan menurunkan fokus karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa karyawan mengaku kesulitan mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat beban kerja yang tinggi serta jadwal yang padat. Hal ini berdampak pada kurangnya waktu istirahat, sehingga dapat menurunkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Selain *work-life balance*, beban kerja juga menjadi faktor yang diduga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beban kerja merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Jika beban kerja yang diberikan kepada karyawan seimbang, maka hal ini dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beban kerja dalam perusahaan secara tidak langsung dapat mempengaruhi pola pikir, perilaku, serta pengambilan keputusan karyawan. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja, sedangkan beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efektivitas serta produktivitas karyawan.

Peneliti melakukan pra-survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung sebagai sampel, guna mengetahui dan mengukur tingkat beban kerja karyawan. Hasil dari pra-survei dapat dilihat pada Tabel 1.10 berikut:

Tabel 1. 10
Hasil Pra-survei Beban Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Kantor DAOP II Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Beban Waktu	7	12	8	3	0	113	3,76
2	Beban Mental	5	10	11	4	0	106	3,53
3	Beban Fisik	6	11	9	4	0	109	3,63
Skor Rata-rata Beban Kerja								3,64
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.10 diatas, dari hasil kuesioner pra-survei mengenai beban kerja yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung, diperoleh skor rata-rata keseluruhan sebesar 3,64, yang masuk ke dalam kategori kurang baik. Skor tertinggi terdapat pada dimensi beban waktu sebesar 3,76, yang menunjukkan bahwa karyawan merasakan tekanan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Skor terendah terdapat pada dimensi beban fisik sebesar 3,63, yang menunjukkan bahwa faktor fisik dalam pekerjaan masih menjadi tantangan bagi karyawan.

Tingginya beban kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung juga menjadi tantangan bagi karyawan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan, tugas sering diberikan secara mendadak dengan deadline yang

ketat, sehingga menimbulkan tekanan kerja yang tinggi. Selain itu, pekerjaan administratif yang terus meningkat menyebabkan karyawan mengalami kelelahan fisik dan mental. Jika kondisi ini tidak ditangani dengan baik, maka dapat berdampak pada efektivitas kerja dan kesehatan karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti hubungan antara *work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja, namun hasilnya masih menunjukkan perbedaan yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Yosua Wijaya (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Sibarani (2023) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun seorang karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal tersebut tidak selalu meningkatkan motivasi kerja mereka.

Selain itu, terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja. Amri (2020) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang berarti peningkatan beban kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Namun, hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Nurofik dan Yulian (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi beban kerja, maka motivasi kerja karyawan justru cenderung menurun.

Tidak hanya itu, hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan juga masih menjadi perdebatan dalam beberapa penelitian. Basyid (2024) menyatakan

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Afnan Murran Farras (2022) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana motivasi kerja justru memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam beberapa kondisi, peningkatan motivasi kerja tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun, hasil pra-survei yang dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung menunjukkan bahwa *work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta tingginya beban kerja dapat menyebabkan karyawan mengalami stres, kehilangan fokus, dan menurunnya produktivitas dalam bekerja. Selain itu, terdapat *research gap* dari beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya dengan menjadikan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil pra-survei yang dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung menunjukkan bahwa nilai rata-rata *work-life balance* dan beban kerja masih kurang optimal, sehingga hal ini menjadi alasan utama dalam pemilihan objek penelitian. Untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, kinerja karyawan sangatlah penting dalam meningkatkan motivasi kerja, yang dipengaruhi oleh *work-life balance* dan

beban kerja. Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul: **“PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN BEBAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) KANTOR DAOP II BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat didalam penelitian ini, permasalahan tersebut meliputi *Work-life Balance*, Beban Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja pada Karyawan. Identifikasi masalah ini diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. *Work-life Balance*
 - a. Karyawan masih sulit mengatur waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*Work Interference with Personal Life*).
 - b. Masalah yang dimiliki karyawan dapat mengganggu fokus kinerja karyawan di tempat kerja (*Personal Life Interference with Work*).

2. Beban Kerja
 - a. Tugas atau pekerjaan yang diberikan terkadang sifatnya mendadak dengan jangka waktu yang terlalu pendek.
 - b. Karyawan pada umumnya mengerjakan pekerjaan fisik setiap harinya yang harus diselesaikan.
3. Motivasi Kerja
 - a. Kurangnya kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir karena tidak ada kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.
 - b. Kurangnya komunikasi karyawan terhadap pimpinan maupun rekan kerja.
4. Kinerja Karyawan
 - a. Kualitas kinerja karyawan belum maksimal karena kurangnya ketelitian dalam bekerja, sehingga hasil pekerjaan kurang rapi.
 - b. Kurangnya inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Work-life Balance* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
2. Bagaimana Beban Kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
3. Bagaimana Motivasi Kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.

4. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh *Work-life Balance* dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung baik secara simultan maupun parsial.
6. Seberapa besar pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Work-life Balance* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
2. Beban Kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
3. Motivasi Kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
4. Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.
5. Besarnya pengaruh *Work-life Balance* dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung baik secara simultan maupun parsial.
6. Besarnya pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan dalam memanfaatkan hasil penelitian ini. Temuan yang diperoleh diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik dari segi teoritis maupun praktis, sebagaimana akan dijelaskan berikut ini:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana informasi serta untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan memperluas pengetahuan, wawasan dan pengalaman di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada permasalahan yang diteliti yaitu pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktek yang dilakukan selama penelitian.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan bahan evaluasi terhadap masalah yang dialami oleh Perusahaan sebagai upaya perbaikan dalam peningkatan bahkan memperbaiki kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat dan referensi bagi pembaca dan untuk bahan referensi penelitian selanjutnya dan pengembangan ilmu khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai *work-life balance*, beban kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.