

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN IDENTITAS RESPONDEN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Dilansir dari *Company Profile* yang dipublikasikan pada laman resmi PT. Kereta Api Indonesia (Persero), sejarah transportasi perkeretaapian bermula pada tahun 1864. Saat itu, perusahaan swasta bernama *Namlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij* membangun jalur kereta api yang menghubungkan Semarang dan Surakarta tepatnya di Desa Kemijen, pada 17 Juni 1864. Proyek tersebut diprakarsai oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda yaitu Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele. Kemudian pada 8 April 1875, pemerintah Hindia Belanda memulai pembangunan jalur kereta api lain melalui *Staatssporwegen (SS)*, disusul oleh pembangunan jalur oleh *Verenigde Spoorwegbedrijf* dan *Deli Spoorwegen Maatschappij*. Di luar Jawa, jalur perkeretaapian juga dibangun di Aceh pada 1876, Sumatera Utara pada 1889, Sumatera Barat 1891, Sumatera Selatan 1914, dan Sulawesi pada 1922. Pada tahun 1928, panjang jalur kereta api dan trem yang dimiliki oleh pemerintah maupun swasta di Indonesia mencapai 7.464 km.

Saat Pemerintah Hindia Belanda menyerah kepada Jepang tahun 1942, sistem perkeretaapian diambil alih Jepang dan diberi nama menjadi *Rikuyu Sokyuku* (Dinas Kereta Api). Selama masa pendudukan Jepang, operasional kereta api difokuskan untuk mendukung keperluan perang seperti pengangkutan batu bara sebagai bahan bakar mesin-mesin perang mereka. Namun, beberapa hari setelah Proklamasi Kemerdekaan tanggal 17 Agustus 1945, pemerintah Indonesia berhasil

melakukan pengambilalihan kembali stasiun dan kantor kereta api yang sebelumnya dikuasai Jepang. Puncaknya terjadi pada tanggal 28 September 1945, ketika Kantor Pusat Kereta Api Bandung berhasil dikuasai. Pada tanggal tersebut pula didirikan Djawatan Kereta Api Repoeblik Indonesia (DKARI), yang kemudian diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia.

Pada tahun 1950, DKARI berubah menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) yaitu penggabungan antara DKARI dengan SS/VS yang dibentuk saat Belanda kembali ke Indonesia pada 1946. Kemudian, pada 25 Mei 1963, DKA berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Pemerintah kembali melakukan perubahan struktur pada tahun 1971 dengan mengubah PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Dalam rangka memulai babak baru pengelolaan perkeretaapian serta meningkatkan kualitas pelayanan angkutan, PJKA diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka). Untuk mendorong Perumka menjadi perusahaan bisnis jasa, pada tanggal 3 Februari 1998 Pemerintah melakukan pengalihan dari bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Dengan demikian, namanya berganti menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kereta Api, disingkat PT Kereta Api (Persero) atau PT KA. Dengan status barunya sebagai lembaga bisnis, perusahaan mulai beroperasi dengan fokus pada orientasi laba. Berdasarkan Instruksi Direksi No. 16/OT.203/ KA-2010 nama PT. Kereta Api (Persero) resmi mengalami perubahan menjadi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) atau KAI.

2.2 Visi dan Misi

Visi dan misi perusahaan merupakan elemen fundamental dalam strategi dan pengelolaan organisasi. Keduanya menetapkan arah dan tujuan organisasi, menjadi panduan dalam bertindak, serta menjadi landasan dalam pengambilan keputusan strategis. Visi perusahaan menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi menjelaskan upaya, pemikiran, dan langkah-langkah yang terencana yang dilakukan sebagai panduan untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan (Ramadhan & Utama, 2024).

2.2.1 Visi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia.

2.2.2 Misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

1. Menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi
3. Memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

2.3 Tata Nilai dan Budaya Perusahaan

Menurut Tuala (2020), tata nilai dan budaya perusahaan merupakan seperangkat prinsip atau standar yang menjadi pedoman bagi perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Implementasi dan pemeliharaan nilai serta budaya perusahaan penting, karena berfungsi sebagai identitas organisasi, mendorong keterikatan, dan menjaga harmoni di dalam lingkungan organisasi.

Gambar 2.1 Core Value BUMN



Sumber: Kementerian BUMN, 2024

Nilai-nilai utama (*Core Values*) SDM BUMN adalah identitas dan pengikat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Penerapan nilai-nilai utama sebagai budaya perusahaan tersebut melingkupi seluruh perusahaan BUMN yang ada, termasuk pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Nilai-nilai utama tersebut dikenal dengan “AKHLAK”, yakni :

1. Amanah = Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten = Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis = Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal = Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
5. Adaptif = Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif = Membangun kerja sama yang sinergi

2.4 Logo Perusahaan

Menurut Permana (2022), logo adalah identitas berupa gambar dan tulisan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan entitasnya. Logo mencerminkan sifat unik dan membedakan dengan perusahaan pesaing yang lain.

Gambar 2.2 Logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang



Sumber: Situs Resmi PT. KAI (Persero), 2024

Logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terinspirasi dari bentuk rel kereta api, yang digambarkan dengan garis mengarah ke atas pada huruf A. Bentuk tersebut mengandung makna bahwa KAI diharapkan terus maju dan menjadi solusi terbaik dalam ekosistem transportasi yang terintegrasi, terpercaya, bersinergi, dan mampu menghubungkan seluruh wilayah Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Penggunaan jenis huruf miring (*italic*) yang dinamis dengan modifikasi pada huruf A melambangkan karakter KAI yaitu progresif, berfikiran terbuka, dan terpercaya. Desain grafis yang tegas namun tetap ramah serta penggunaan warna berbeda pada huruf, diharapkan mencerminkan hubungan yang harmonis dan profesional antara KAI dan seluruh pemangku kepentingan.

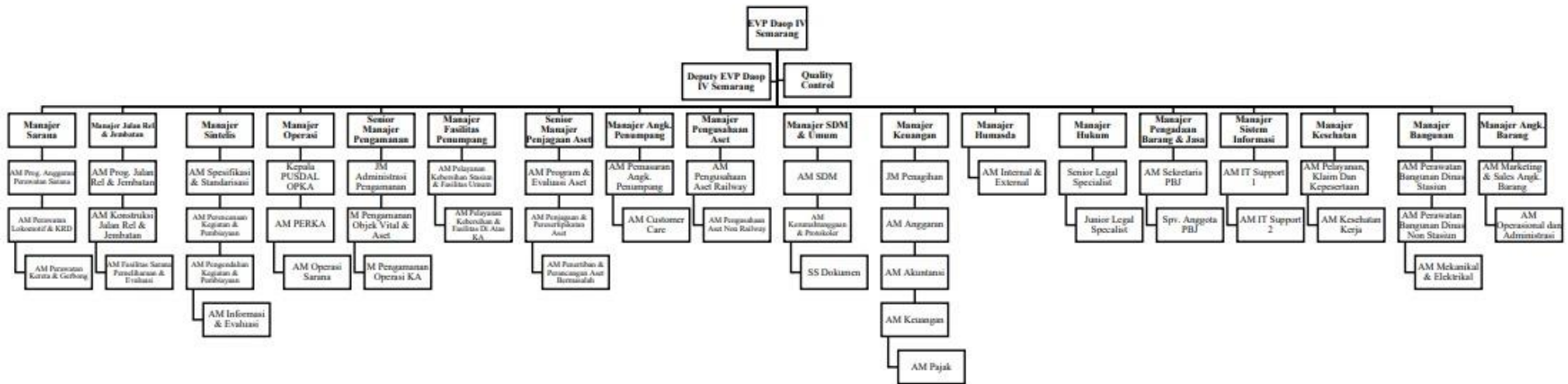
Kombinasi warna biru tua dan oranye menciptakan kesan yang seimbang dan menarik. Warna biru tua menggambarkan profesionalisme, stabilitas, kepercayaan diri dan amanah. Sementara itu, aksen warna oranye menghadirkan nuansa kreatif, antusiasme, tekad, serta kebahagiaan dan kesuksesan.

2.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Menurut Jones dan George (2016), struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mencakup pengelompokan orang dan pekerjaan berdasarkan tugas dan tanggung jawab dalam suatu entitas. Struktur organisasi penting untuk menetapkan peran dan otoritas setiap anggota juga jalur komunikasi yang efektif. Struktur organisasi PT Kereta Api Indonesia menggunakan jenis struktur organisasi fungsional dengan elemen struktur organisasi hierarkis. Struktur fungsional adalah struktur organisasi yang pembagian kerjanya dilakukan berdasarkan fungsi masing-masing manajemen (Daft, 2016). Dalam struktur fungsional, pegawai dengan keahlian dan tugas yang sama dikelompokkan dalam satu unit kerja. Jenis struktur organisasi fungsional sangat tepat ditetapkan pada perusahaan dengan beberapa jenis layanan jasa atau produk. Struktur hierarkis terlihat dari adanya tingkatan jabatan yang jelas dan menciptakan urutan atau rantai komando yang jelas.

PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang dipimpin oleh *Executive Vice President* yang membawahi Deputy EVP, Quality Control, serta 18 bagian perusahaan yang terdiri dari bagian Sarana, Jalan Rel dan Jembatan, Sintelis, Operasi, Pengamanan, Fasilitas Penumpang, Penjagaan Aset, Angkutan Penumpang, Pengusahaan Aset, Sumber Daya Manusia dan Umum, Keuangan, Hubungan Masyarakat Daerah, Hukum, Pengadaan Barang dan Jasa, Bangunan, Kesehatan, Sistem Informasi dan Angkutan Barang. Setiap bagian terbagi lagi kedalam beberapa unit, dan setiap bagian terdiri dari Manajer, Assisten Manajer, Supervisor, Leader dan Staff atau Pelaksana.

Gambar 2.3 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang



Sumber: Data Internal Bagian SDMU PT. KAI DAOP 4 Semarang

2.6 Job Description Unit PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

1. Sumber Daya Manusia dan Umum

Bagian SDMU memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola program sumber daya manusia, administrasi kerumahtanggaan perusahaan, protokoler, pengelolaan dokumen, serta penyampaian informasi atau berita dinas di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Oleh karenanya, untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut maka struktur organisasi bagian SDM dan Umum terbagi lagi ke dalam empat unit yang meliputi unit Sumber Daya Manusia, unit Dokumen, unit Kerumahtanggaan dan Protokoler, serta unit Kepala Kantor Pelayanan Warta. Divisi SDMU dipimpin oleh seorang *manager*, dua *assistant manager*, serta satu *supervisor*.

2. Hubungan Masyarakat Daerah

Divisi ini bertugas untuk merancang program kehumasan yang mencakup kegiatan-kegiatan diantaranya pengelolaan hubungan masyarakat, pemeliharaan dan pengembangan citra perusahaan, hingga penyuluhan. Dalam menjalankan tugasnya, *manager* dibantu oleh dua *assistant manager* untuk urusan eksternal dan internal PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang.

3. Hukum

Divisi hukum bertanggung jawab dalam menyediakan layanan bantuan hukum, baik dalam lingkup litigasi maupun non-litigasi, berperan sebagai sumber referensi hukum, serta juga menjalin hubungan yang konstruktif dengan pihak eksternal kaitannya dengan persoalan hukum perusahaan. Unit ini dipimpin oleh

seorang *legal manager* yang dibantu oleh *senior legal specialist* dan *junior legal specialist*.

4. Keuangan

Keuangan menjadi unit yang berperan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan urusan keuangan, seperti perencanaan anggaran, perpajakan, penagihan, perhitungan akuntansi perusahaan, dan sejenisnya. Manager dibantu oleh *assistant manager* sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah disebutkan diatas.

5. Sistem Informasi

Bagian sistem informasi atau lebih sering disebut dengan IT memiliki tugas dalam memelihara sistem teknologi informasi baik itu perangkat keras, perangkat lunak hingga jaringan. Divisi ini juga bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan aplikasi Raileo, menjaga kualitas layanan informasi di lingkup DAOP 4 Semarang, serta penanganan dan *maintenance* secara rutin.

6. Sarana

Divisi sarana memiliki tugas utama dalam menyusun kesiapan operasional sarana, memelihara, mengendalikan dan mengevaluasi kinerja sarana, serta memberikan bimbingan teknis kepada UPT Depo Lokomotif dan Depo Kereta. Selain itu, divisi ini juga bertugas untuk menghimpun dan mengakomodasi pengaduan dari penumpang.

7. Kesehatan

Tugas dan tanggung jawab divisi kesehatan tidak lain ialah mengoptimalkan pelaksanaan layanan kesehatan kepada karyawan PT. Kereta Api Indonesia

(Persero) DAOP 4 Semarang. Hal ini juga menyangkut penanganan klaim kesehatan, administrasi kepesertaan, dan penanganan aspek kesehatan kerja lainnya yang berperan penting dalam mendukung produktivitas dan menjamin kesejahteraan pekerja.

8. Operasi

Para pelaksana unit ini bertanggung jawab untuk memastikan kelancaran, keamanan, dan kendali yang efektif dalam implementasi operasional kereta api di wilayah DAOP 4 Semarang. Mereka mengawasi dan mengelola setiap aspek operasional perjalanan kereta api, mulai dari perencanaan hingga pengendalian di lapangan agar segala proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

9. Pengadaan Barang dan Jasa

Divisi Pengadaan Barang dan Jasa bertanggung jawab untuk mengelola seluruh proses administratif yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa untuk keperluan operasional kereta api. Tugas utama divisi ini mencakup penyusunan Rencana Kerja dan Syarat (RKS) untuk pengadaan, pelaksanaan proses pengadaan, evaluasi praktis dan administratif, serta penyusunan dan penyampaian hasil pengadaan beserta pertanggungjawabannya.

10. Sintelis

Sintelis yang merupakan kependekan dari Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik adalah salah satu unit di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Sesuai namanya, unit ini bertugas menyusun dan merencanakan program sekaligus melakukan pemeliharaan sinyal telekomunikasi dan infrastruktur

listrik guna mendukung kelancaran operasional kereta api. Dalam pelaksanaannya, unit ini dipimpin oleh seorang manager dan dibantu oleh beberapa *assistant* yang memiliki tanggung jawab spesifik, seperti pengembangan spesifikasi dan standar teknis, perencanaan kegiatan dan alokasi pembiayaan, pengendalian pelaksanaan kegiatan, serta penyampaian informasi dan evaluasi kinerja sintelis.

11. Fasilitas Penumpang

Divisi ini memiliki fungsi terkait dengan pengoptimalan layanan melalui fasilitas penumpang di daerah operasional Semarang. Beberapa tugas diantaranya ialah memastikan kebersihan dan kelayakan fasilitas entah itu di area stasiun maupun di dalam kereta. Hal ini dilakukan untuk menciptakan perjalanan yang aman, nyaman, dan berkualitas tinggi bagi penumpang.

12. Angkutan Penumpang

Berbeda dengan fasilitas penumpang, divisi angkutan penumpang lebih berperan dalam penyelenggaraan pemasaran layanan angkutan melalui promosi serta program-program yang dapat meningkatkan volume penumpang. Di dalam divisi ini juga terdapat bagian lain yang bertugas sebagai *customer care* yang mengelola hubungan serta menjaga loyalitas pelanggan.

13. Pengamanan

Bagian pengamanan memiliki peran dalam memastikan ketertiban, keamanan, dan keselamatan di berbagai ares strategis, termasuk stasiun, kereta api, kantor, serta aset perusahaan yang berada dalam lingkup wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Unit ini dibentuk untuk melindungi dan memberikan rasa aman baik

bagi karyawan serta utamanya penumpang sehingga memitigasi ancaman yang dapat mengganggu operasional dan merugikan perusahaan.

14. Penjagaan Aset

Unit ini bertanggung jawab untuk melaksanakan penjagaan, penertiban, dan pensertipikatan aset perusahaan sehingga dapat terlindungi secara hukum, tertib administrasi, dan terbebas dari permasalahan yang justru dapat mengurangi aset. Sama seperti unit lainnya, unit ini di dalamnya terdapat seorang *senior manager* yang dibantu oleh tiga *assistant manager* dengan tugasnya masing-masing serta para pelaksana.

15. Angkutan Barang

Selain angkutan penumpang, pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang terdapat pula divisi angkutan barang. Divisi ini memiliki tugas untuk menyediakan dan mengoptimalkan layanan angkutan barang. Tugas ini diantaranya mencakup peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan angkutan guna mendukung kelancaran distribusi barang di wilayah operasional tersebut.

16. Bangunan

Bagian ini memiliki tanggung jawab dalam memelihara bangunan dinas serta perbaikan bangunan baik itu yang berada di kawasan stasiun maupun kantor atau fasilitas pendukung lainnya yang berbentuk bangunan. Di dalamnya juga mencakup fungsi mekanikan dan elektrik untuk memastikan sistem kelistrikan dalam suatu bangunan berfungsi dengan baik dan aman.

17. Jalan Rel dan Jembatan

Divisi jalan rel dan jembatan bertugas dalam mengelola dan menjalankan perawatan infrastruktur kereta api terutama jalur rel, jembatan, dan sepur simpang. Disamping itu, tugas lainnya ialah untuk melaksanakan proyek pembangunan atau perbaikan jalan rel dan jembatan sesuai dengan standar. Koordinasi tim berperan penting untuk menjaga keandalan dan keselamatan jalur yang merupakan elemen utama dalam sistem transportasi kereta api.

18. Komersialisasi Non-Angkutan

Terakhir ialah divisi komersialisasi non-angkutan atau lebih sering disebut KNA yang bertanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan potensi pendapatan perusahaan yang berasal dari sektor non-angkutan. Beberapa urusan non-angkutan tersebut, seperti properti dan sewa, penyediaan layanan tambahan, hingga kemitraan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pendapatan perusahaan.

2.7 Job Description Jabatan Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

DAOP 4 Semarang

1. *Executive Vice President* (EVP)

EVP bertugas mengatur dan mengoptimalkan pelaksanaan operasional bisnis di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. EVP berada di bawah naungan dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di kantor pusat.

2. Manager

Setiap manager divisi memiliki tanggung jawab utama untuk memimpin, mengelola, dan melaksanakan kegiatan atau program kerja sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsi (tupoksi) yang telah ditetapkan untuk divisi masing-masing. Manager dalam hal ini bertanggung jawab langsung kepada *Executive Vice President*.

3. Assistant Manager

Seorang *assistant manager* secara garis besar berperan dalam membantu kelancaran tugas-tugas manager. Dalam hal ini meliputi koordinasi kegiatan operasional, membantu menyelesaikan masalah, serta memberikan umpan balik kepada manager untuk pengambilan keputusan strategis. Selain itu, *assistant manager* juga berperan sebagai penghubung antara staff dengan pihak manajemen atas.

4. Supervisor

Supervisor memiliki tugas dalam mengawasi dan mengarahkan kinerja karyawan di tingkat staff atau pelaksana agar dapat sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku. Di samping itu, supervisor juga mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan agar mampu bekerja dengan optimal.

5. Leader

Leader atau ketua tim adalah seseorang yang bertugas memimpin dan memandu tim kerja mulai dari menyusun rencana kerja, mengalokasikan tugas, memantau hasil kerja anggotanya, hingga memberikan *feedback* maupun evaluasi untuk kemajuan divisi yang dipimpinnya.

6. Staff

Pelaksana tugas pokok dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai fungsi yang telah ditetapkan dalam divisi masing-masing, mendukung operasional harian, menjaga kualitas kerja, serta berkoordinasi dengan tim dan atasan untuk mencapai tujuan masing-masing. Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang, jabatan staff juga sering disebut sebagai pelaksana.

2.8 Bisnis Perusahaan

1. Angkutan Penumpang

Angkutan penumpang kereta api mencakup rute jarak jauh, jarak menengah, dan jarak dekat. Perjalanan jarak jauh, tersedia beberapa kelas layanan, yaitu kelas luxury, eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pembelian tiket kereta dapat dilakukan melalui aplikasi KAI Access, website kai.id dan berbagai saluran resmi lainnya.

2. Angkutan Barang

Angkutan KA barang meliputi angkutan batu bara, semen, BBM, peti kemas, curah dan perkebunan, general cargo, dan BHP (Barang Hantaran Paket).

3. Non Angkutan

Segmen jasa non angkutan terdiri dari pendapatan optimalisasi aset melalui sewa dan properti serta non angkutan lainnya seperti penyediaan layanan tambahan.

4. Pendukung Angkutan KA

Segmen bisnis pendukung angkutan KA mencakup suplesi, bagasi, administrasi pembelian tiket, loading unloading, jasa prapurna, service on train, dan restorasi.

5. Kompensasi Pemerintah

KAI menerima subsidi atau kompensasi dari Pemerintah untuk melaksanakan Public Service Obligation (PSO). Subsidi ini digunakan untuk menyediakan layanan angkutan kereta api dengan tarif terjangkau bagi masyarakat, mengoperasikan jalur angkutan perintis, dan mendukung Infrastructure Maintenance Operation (IMO), yaitu biaya pemeliharaan dan pengoperasian prasarana perkeretaapian milik Negara seperti jalur kereta api dan stasiun.

2.10 Ketenagakerjaan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang memiliki total 18 divisi kerja. Karyawan terdiri dari karyawan tetap dan karyawan *outsourcing* yang tersebar di berbagai divisi dengan pembagian jumlah karyawan seperti yang telah tertera pada Tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1 Jumlah Karyawan Per Divisi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

DAOP 4 Semarang

No.	Divisi	Jumlah Karyawan
1.	SDM dan Umum	15
2.	Keuangan	10
3.	Angkutan Penumpang	7
4.	Angkutan Barang	6
5.	Hukum	3
6.	Sarana	12
7.	Humasda	4
8.	Operasi	16
9.	Kesehatan	6

No.	Divisi	Jumlah Karyawan
10.	Fasilitas Penumpang	8
11.	Jalan Rel dan Jembatan	12
12.	Pengamanan	6
13.	Sistem Informasi	5
14.	Sintelis	10
15.	Aset	9
16.	Komersialisasi Non Angkutan	7
17.	Bangunan	6
18.	Pengadaan Barang dan Jasa	8
	JUMLAH	150

Sumber : SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

2.11 Aspek *Employee Engagement* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang menghargai dedikasi dan kontribusi para pegawai yang telah mendukung kemajuan dan keberlanjutan bisnis perusahaan dalam jangka panjang dengan memastikan kesejahteraan pegawai, baik selama masa kerja maupun setelah masa kerja berakhir. Selain jaminan sosial hari tua dan pensiun, perusahaan juga mengadakan program sosialisasi persiapan pensiun bagi seluruh pegawai yang dilakukan tiga bulan sebelum pegawai memasuki usia pensiun. Dengan mengacu pada Peraturan Direksi Nomor PER.U/KH.401/1/2/KA-2023 tentang Penghasilan Pekerja Perjanjan Kerja Waktu Tidak Tertentu. Untuk mendukung kesetaraan gender dan memberikan hak dan kesempatan yang setara bagi perempuan, Persatuan Istri Karyawan dan Karyawati Kereta Api (PIKKA) dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Ketua

Umum PIKKA Nomor 003/PIKKA-P/SKEP/I/2023. Pencapaian konkrit dari *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan yang tercermin dalam peningkatan jumlah penumpang yang dilayani pada 2024 mencapai 12.192.802 penumpang, meningkat 12% dibanding tahun sebelumnya. Selain itu, berkat upaya PIKKA, perusahaan meraih penghargaan “Best Workplaces for Women 2023 in Preventing Sexual Harassment” untuk Kategori Industri Transportasi oleh HerStory Indonesia (Laporan Tahunan PT. KAI, 2023).

2.12 Aspek *Work-Life Balance* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, kebijakan mengenai jam kerja telah ditentukan 8 jam per hari (belum termasuk jam istirahat) atau 40 jam dalam seminggu selama 5 hari kerja. Jam kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang untuk hari Senin – Kamis dimulai pukul 08.00 dan berakhir pada pukul 17.00. Sementara pada Hari Jumat, jam kerja yakni pukul 08.00 - 16.30. Jam kerja tersebut belum mencakup jam lembur yang sewaktu-waktu dapat dijalani karyawan apabila diperlukan. Hari Sabtu dan Hari Minggu merupakan hari libur. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang berkomitmen untuk mencegah terjadinya praktik kerja paksa dengan memastikan pegawai mendapatkan hak cuti sesuai ketentuan yang berlaku, seperti cuti tahunan, cuti sakit, cuti pernikahan, cuti melahirkan, cuti mendampingi istri

melahirkan, dan sebagainya. Pada tahun 2022, perusahaan memberlakukan peraturan cuti tiga bulan untuk pegawai perempuan yang akan melahirkan, sedangkan pegawai laki-laki dengan istri melahirkan mendapat cuti selama tiga hari (Laporan Tahunan PT. KAI, 2023).

2.13 Aspek Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

Perusahaan secara konsisten mensosialisasikan lingkungan kerja bebas diskriminasi sesuai Surat Edaran Direksi Nomor SE.U/KL.403/VII/1/KA-2022. Seluruh pegawai diwajibkan menerapkan prinsip *Respectful Workplace Policy*, yang menekankan penghargaan terhadap keberagaman latar belakang terhadap sesama rekan kerja, pelanggan, maupun mitra. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang juga menerapkan kebijakan *Job Grade* dan *Job Class* yang jelas dan terbuka untuk promosi dan pengembangan karir pegawai, sebagaimana diatur dalam Peraturan Direksi Nomor Per.U/KH.306/III/1/KA-2019. *Job grade* mengacu pada peringkat jabatan yang menjadi panduan pengaturan jalur karir dan pengembangan pegawai. Sedangkan *Job class* lebih kepada tingkat jabatan berdasarkan jenis pekerjaan untuk menentukan gaji atau remunerasi. Perusahaan memastikan bahwa pemberian remunerasi sesuai standar kebutuhan hidup dan regulasi ketenagakerjaan dimana upah yang diterima oleh pegawai pada tingkat paling rendah telah memenuhi atau melebihi besaran upah minimum dengan rasio pencapaian PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang tahun 2023 mencapai 164,01% (Laporan Tahunan PT. KAI, 2023). Kebijakan ini menjadi

pedoman penentuan jalur karir, penghasilan dan remunerasi yang adil bagi seluruh karyawan.

2.14 Aspek Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang

KAI secara rutin mengevaluasi kinerja karyawan dan seluruh unit kerja. Penilaian ini tidak hanya melihat seberapa baik target individu tercapai, tetapi juga seberapa selaras upaya tersebut dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. KAI menggunakan indikator kinerja yang spesifik (KPI atau PI) untuk mengukur keberhasilan kinerja. Seiring perkembangan peran SDM dan tantangan yang dihadapi, KAI juga melakukan penyesuaian terhadap model kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan DIKLAT yang diberikan langsung dan dikelola oleh pusat serta DIKLAP yang menjadi tanggung jawab daerah operasi. Biasanya karyawan yang telah melaksanakan diklat fungsional, maka dua tahun sekali peserta akan di *refreshing* melalui diklap daerah. Pada tahun 2024, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang telah mengadakan 47 program diklap terprogram dan 5 diklap tidak terprogram (Data Internal Unit SDM, 2024). Sejumlah pelatihan tersebut dilakukan sebagai upaya mengoptimalkan kinerja para pegawai. Meski mencatatkan rekor pelayanan yang meningkat setiap tahunnya, akan tetapi data terbaru penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang selama 3 tahun terakhir menunjukkan penurunan dan angka turnover karyawan semakin

tinggi pada 2023 yakni sejumlah 35 orang, dari yang sebelumnya 32 di tahun 2022 (Laporan Tahunan PT.KAI, 2023)

2.15 Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang yang berstatus sebagai karyawan tetap dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Dalam penelitian ini diambil 74 responden yang sesuai dengan kriteria tersebut. Lalu, kondisi responden diidentifikasi berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, jabatan, divisi, dan masa kerja.

2.15.1 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Usia sebagai variabel demografis mempengaruhi perilaku, kinerja dan pandangan karyawan terhadap pekerjaan. Melalui akumulasi pengalaman, kematangan emosional, dan kemampuan adaptasi yang dimiliki akan menentukan sejauh mana kapasitas seseorang dalam dunia kerja. Motivasi, tujuan, maupun kebutuhan sering kali berubah seiring dengan bertambahnya usia untuk menyesuaikan dengan prioritas hidup dan tingkat tanggung jawab yang diemban. Berdasarkan dengan identifikasi usia, dapat dilihat distribusi usia karyawan PT. KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 2.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1.	21-30	32	43
2.	31-40	34	46
3.	41-50	5	7
4.	>50	3	4
Jumlah		74	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Responden dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa kelompok usia, yaitu karyawan berusia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan di atas 50 tahun. Setiap kelompok usia memiliki jumlah responden (frekuensi) yang berbeda. Kelompok usia 31-40 tahun memiliki jumlah responden terbanyak, diikuti oleh kelompok usia 21-30 tahun. Persentase menunjukkan proporsi setiap kelompok usia terhadap total keseluruhan responden karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Kelompok usia 31-40 tahun dalam data ini memiliki presentase tertinggi 46%. Dengan demikian, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kelompok usia 21-40 tahun mendominasi sampel penelitian.

2.15.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi perilaku kerja melalui norma sosial, budaya, hingga ekspektasi peran gender. Laki-laki dan perempuan di tempat kerja tentu memiliki perbedaan entah itu dalam hal pemikiran maupun tindakan. Berdasarkan dengan identifikasi jenis kelamin, dapat dilihat distribusi usia karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 2.3 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Laki-laki	51	69
2.	Perempuan	23	31
Jumlah		74	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari total 74 responden di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang, 51 responden diantaranya atau sebanyak 69% merupakan laki-laki dan 23 responden sisanya (31%) adalah perempuan. Data ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan di lingkungan kerja tersebut. Hal ini mencerminkan kebutuhan pekerjaan yang lebih banyak melibatkan tenaga laki-laki dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

2.15.3 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja. Hal ini mencakup diantaranya keterampilan dan kompetensi, sikap terhadap pembelajaran dan inovasi, serta orientasi atau ekspektasi karir. Pendidikan membentuk cara berpikir, kemampuan analitis, dan cara individu memandang pekerjaan sebagai bagian dari kehidupan mereka. Berdasarkan identifikasi tingkat pendidikan terakhir, distribusi pendidikan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 2.4 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sarjana	39	53
2.	Diploma	15	20
3.	SMA/Sederajat	20	27
	Jumlah	74	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data pada Tabel 2.4, mayoritas responden (53%) memiliki tingkat pendidikan sarjana, yang menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga

kerja di perusahaan ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Posisi kedua yakni karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/ sederajat dengan jumlah 20 orang atau 27% dari total responden. Selanjutnya karyawan dengan pendidikan diploma memiliki frekuensi terkecil yaitu hanya sebanyak 15 orang dengan persentase 20%.

2.15.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja adalah durasi atau lamanya waktu seseorang bekerja di suatu institusi atau perusahaan. Masa kerja menentukan sejauh mana pengalaman dan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan pemahamannya terhadap lingkungan kerja. Masa kerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kerja. Berdasarkan dengan identifikasi masa kerja, dapat dilihat distribusi usia karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 2.5 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1.	1-5 tahun	20	27
2.	6-10 tahun	30	41
3.	11-15 tahun	16	22
4.	16-20 tahun	3	4
5.	>20 tahun	5	7
Jumlah		74	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa masa kerja 1-5 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 20 orang atau 27% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat jumlah karyawan yang cukup besar dengan masa

kerja yang relatif baru. Masa kerja 6-10 tahun menjadi kategori terbanyak dengan 30 orang atau 41%. Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja menengah di perusahaan ini. Masa kerja 11-15 tahun mencatat jumlah responden sebanyak 16 orang atau 22%, menunjukkan bahwa sebagian karyawan sudah memiliki masa kerja yang lebih panjang. Di sisi lain, masa kerja 16-20 tahun hanya diwakili oleh 3 orang atau 4% dan masa kerja > 20 tahun sebanyak 5 orang responden atau 7% dari total responden yang ada.

2.15.5 Identitas Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan menentukan tanggung jawab, wewenang dan pengaruh, serta juga membawa tuntutan yang harus dipenuhi. Oleh karenanya, perilaku karyawan juga erat kaitannya dengan peran yang dijalankan sesuai tingkat jabatan tersebut. Berdasarkan dengan identifikasi jabatan, dapat dilihat distribusi usia karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 2.6 Identitas Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Staff	62	84
2.	Leader	4	5
3.	Supervisor	5	7
4.	Assistant Manager	3	4
Jumlah		74	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Data menunjukkan bahwa distribusi jabatan responden sebagian besar adalah staff dengan jumlah 62 orang, yang mewakili 84% dari total responden. Responden dengan jabatan leader hanya terdapat 4 orang serta pada jabatan

supervisor tercatat 5 orang saja, yang mana jauh lebih kecil dibandingkan dengan jumlah staff. Assistant manager menjadi jabatan dengan jumlah responden paling sedikit yaitu 3 orang atau sebesar 4%.

2.15.6 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit kerja merupakan komponen atau bagian dari organisasi yang bertanggung jawab menjalankan fungsi-fungsi tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan serta lingkungan yang tercipta dalam suatu unit kerja memberikan dampak terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan identifikasi atau pengelompokan unit kerja, dapat dilihat distribusi usia karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 2.7 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1.	SDM dan Umum	13	18
2.	Keuangan	10	14
3.	Angkutan Penumpang	3	4
4.	Angkutan Barang	2	3
5.	Hukum	2	3
6.	Sarana	5	7
7.	Humasda	1	1
8.	Operasi	5	7
9.	Kesehatan	2	3
10.	Fasilitas Penumpang	2	3
11.	Jalan Rel dan Jembatan	7	9
12.	Pengamanan	5	7
13.	Sistem Informasi	2	3
14.	Sintelis	3	4
15.	Aset	3	4
16.	Komersialisasi Non Angkutan	2	3
17.	Bangunan	5	7
18.	Pengadaan Barang dan Jasa	2	3
Jumlah		74	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki distribusi yang bervariasi dari 18 unit kerja. Unit dengan jumlah responden tertinggi adalah SDMU yaitu sebanyak 15 orang atau 18% dari total responden. Beberapa unit kerja memiliki jumlah responden yang sama atau hampir sama atau satu dengan lainnya. Unit Humasda memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu hanya 1 orang. Unit kerja lainnya seperti Komersialisasi Non Angkutan, Pengadaan Barang dan Jasa, dan Angkutan Penumpang memiliki jumlah responden yang juga relatif rendah yaitu 3-4 orang.