

BAB II
GAMBARAN UMUM DAN IDENTITAS RESPONDEN
PT. KAI (PERSERO) DAOP 4 SEMARANG

Gambaran umum PT. KAI (Persero) yang meliputi sejarah singkat berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, logo perusahaan, budaya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, uraian tugas, tujuan perusahaan, penilaian kinerja, serta identifikasi responden yang digunakan sebagai sampel penelitian, akan dijelaskan pada uraian Bab II berikut ini.

2.1 Sejarah Singkat PT. Kereta Api Indonesia (KAI)

Pembangunan jalur kereta api dengan rute Semarang – Solo - Yogyakarta di Desa Kemijen dilakukan pada tanggal 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Mr. L.A.J. Baron Sloet van de Beele. Pembangunan ini menandai awal dari sejarah perkeretaapian Indonesia. Pembangunan jalur kereta api ini dilaksanakan oleh perusahaan swasta, yaitu *Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij* (NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm. Kemudian pada tanggal 8 April 1875, pemerintah Hindia Belanda membangun jalur kereta api negara melalui sebuah organisasi bernama *Staatssporwegen* (SS). (*www.kai.id*)

Jalur kereta api juga dibangun di luar Pulau Jawa, yaitu di wilayah Aceh (1876), Sumatera Utara (1889), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan (1914), dan Sulawesi (1922). Sementara itu, belum ada studi terkait prospek pembangunan jalan rel di wilayah Kalimantan, Bali, atau Lombok. Total panjang jalan kereta api

dan trem Indonesia sampai akhir tahun 1928 adalah 7.464 km, dimana 4.089 km dipegang oleh pemerintah dan 3.375 km oleh kereta api swasta.

Pemerintah Hindia Belanda meneyrah tanpa syarat kepada Jepang pada tahun 1942. Sejak itu, Jepang menguasai perkeretaapian Indonesia, menamakannya Rikuyu Sokyuku (Dinas Kereta Api). Operasi kereta api hanya diprioritaskan selama masa pendudukan Jepang untuk memajukan upaya perang. Pembangunan lain yang dilakukan pada masa kependudukan Jepang yaitu jalan lintas Saketi-Bayah dan Muaro-Pekanbaru, dengan tujuan Jepang yang ingin mengangkut barang tambang batu bara guna menggerakkan mesin perang mereka. Namun, kemudian Jepang juga melakukan pembongkaran rel kereta api sepanjang 473 km untuk diangkut ke wilayah Burma guna pembangunan kereta api lain.

Beberapa hari setelah Indonesia mendeklarasikan kemerdekaannya pada 17 Agustus 1945, stasiun-stasiun dan kantor-kantor kereta api yang dikelola Jepang berhasil diambil alih oleh pemerintah Indonesia. Puncaknya adalah Perebutan Markas Besar Kereta Api Bandung yang terjadi pada tanggal 28 September 1945. Peristiwa Ini sekaligus menandai berdirinya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia (DKARI). Saat Belanda datang kembali ke Indonesia pada tahun 1946, Belanda membentuk kembali organisasi perkeretaapian di Indonesia dengan nama Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf (SS/VS), yang merupakan gabungan dari SS dan seluruh perusahaan kereta api swasta (kecuali DSM). Melalui Konferensi Meja Bundar (KMB) yang dilaksanakan pada bulan Desember 1949, dilakukan pengambilalihan asset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dilakukan dengan cara menggabungkan DKRI dan SS/VS

menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) pada tahun 1950. Selanjutnya, DKA berganti nama menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) pada tahun 1963.

Kemudian, pemerintah merombak struktur organisasi PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) pada tahun 1971. Pada tahun 1991, PJKA mengubah status hukumnya menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) dalam upaya meningkatkan pelayanan transportasi. Tujuh tahun kemudian, Perumka diubah statusnya menjadi Perseroan Terbatas, dengan nama PT. Kereta Api (Persero). PT. Kereta Api (Persero) kemudian berubah menjadi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 2011. Enam anak perusahaan yang kini dimiliki PT. Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi PT Reska Multi Usaha, PT. Kereta Commuter Indonesia, PT. Railink, PT. Kereta Api Wisata, PT. Kereta Api Properti Manajemen, dan PT. Kereta Api Logistik.

2.2 Visi dan Misi PT. Kereta Api Indonesia (KAI)

Setiap instansi, organisasi, atau perusahaan yang baik pastinya memiliki tujuan atau gambaran masa depan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut disebut dengan visi. Jika visi adalah gambaran mengenai tujuan masa depan yang akan dicapai, maka misi merupakan langkah-langkah yang harus dilewati untuk mencapai visi. Dengan kata lain, misi adalah penjabaran dari sebuah visi. Visi dan misi hendaknya dibuat dalam bentuk tulisan, agar seluruh pihak dalam organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tujuan perusahaan mereka. Tiap perusahaan mempunyai visi dan misi yang sudah pasti berbeda, tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing perusahaan. Berikut adalah visi dan misi yang diterapkan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

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)

Berikut adalah misi yang dianut oleh perusahaan:

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 Budaya PT. Kereta Api Indonesia (KAI)

Budaya perusahaan adalah seperangkat keyakinan dan harapan yang dimiliki serta digunakan oleh semua anggota perusahaan sebagai landasan kode etik yang mengaturnya. Budaya perusahaan ini dapat berfungsi sebagai panduan bagi anggota untuk menangani masalah eksternal dan upaya untuk menyesuaikan integrasi ke dalam perusahaan, sehingga setiap anggota perusahaan harus menyadari dan memahami tiap nilai yang berlaku dan menentukan sikap, bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Mengingat pentingnya keberadaan budaya perusahaan, berikut merupakan penjabaran 5 nilai utama atau budaya perusahaan yang diterapkan oleh PT. KAI (Persero):



Gambar 2.1 Budaya PT. KAI (Persero)

Sumber: www.kai.id

1. Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan

Panduan perilaku: memenuhi janji dan komitmen, bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.

2. Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

Panduan perilaku: meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang belajar, menyelesaikan tugas dengan kualitas baik.

3. Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan

Panduan perilaku: menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, dan membangun lingkungan yang kondusif.

4. Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara

Panduan perilaku: menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara, rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dan patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

5. Adaptasi: terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan

Panduan perilaku: cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik, terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi, dan bertindak proaktif.

6. Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergis

Panduan perilaku: memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2.4 Logo PT. Kereta Api Indonesia (KAI)

Logo berfungsi sebagai identifikasi khas untuk mewakili produk atau layanan dari suatu merek. Pada dasarnya, logo merupakan sebuah symbol visual yang mewakili atau nama perusahaan, dan berfungsi sebagai pengenalan bagi konsumen. Selain itu, logo perusahaan dapat memberikan informasi berharga dan menjadi nilai besar bagi sebuah perusahaan, terutama jika dibuat dengan cara yang mudah dipahami oleh orang awam. Logo sangatlah penting untuk mencegah penggunaan identitas perusahaan yang tidak sah atau disalahgunakan pihak lain.

Melalui simbol-simbol, logo memiliki maksud untuk menyampaikan sebuah pesan secara tidak langsung. Begitu juga logo pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero), dalam logo berikut terdapat filosofi dan nilai-nilai perusahaan.



Gambar 2.2 Logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: www.kai.id

2.4.1 Makna Logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

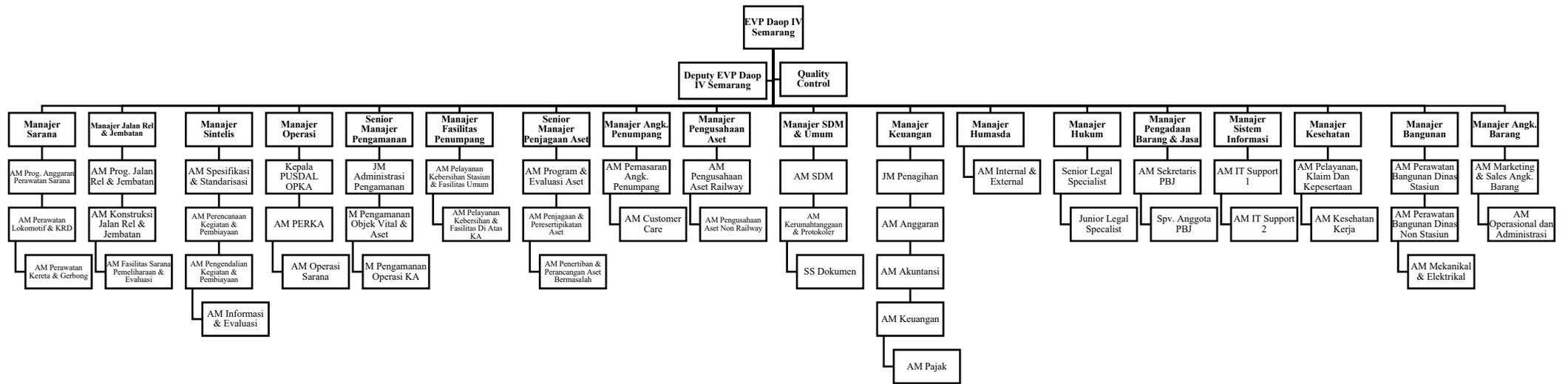
- Mengambil inspirasi dari bentuk rel kereta pada gambar garis menyambung ke atas pada garis huruf A. Hal ini memiliki arti bahwa KAI diharapkan dapat terus maju dan menjadi solusi transportasi publik terbaik yang

terpercaya, terintegrasi, bersinergi, dan kelak dapat menghubungkan Indonesia dari Sabang sampau Merauke.

- Penggunaan *font typeface italic* yang dinamis serta dimodifikasi pada huruf A, dimaksudkan untuk menggambarkan karakter KAI yaitu berpikiran terbuka, progresif, dan terpercaya.
- Perbedaan warna pada huruf serta grafik yang tegas namun ramah diharapkan dapat mencerminkan hubungan yang kompeten dan harmonis antara KAI dengan seluruh pemangku kepentingan.
- Perpaduan antara warna biru tua menunjukkan profesionalisme, stabilitas, amanah, dan kepercayaan diri yang ditambahkan dengan aksen warna oranye. Warna oranye menunjukkan kreativitas, antusiasme, tekad, kebahagiaan, dan kesuksesan.

2.5 Struktur Organisasi PT. KAI Daop 4 Semarang

Struktur organisasi menurut Hasibuan (2010) merupakan representasi visual dari jenis organisasi, pembagian bagian-bagian organisasi, jabatan, jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan kerja, garis komando, tanggung jawab, rentang kendali, dan sistem kepemimpinan organisasi. PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang membutuhkan struktur organisasi untuk mengefektifkan kegiatan operasional dan membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan efisien. Struktur organisasi juga dibutuhkan agar karyawan lebih terstruktur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing departemen untuk mengurangi kemungkinan konflik wewenang dalam perusahaan.



Gambar 2.3 Struktur Organisasi PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

Sumber: SDM PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

2.6 Job Description PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

Berikut adalah deskripsi pekerjaan dari divisi-divisi yang ada di PT. KAI (Persero)

Daop 4 Semarang:

1. EVP (Executive Vice President)

EVP mempunyai tugas menata dan mengefektifkan pelaksanaan operasional bisnis di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. EVP berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.

2. Humasda (Hubungan Masyarakat Daerah)

Divisi Humasda bertanggung jawab untuk merencanakan program kegiatan kehumasan, seperti kehumasan, penyuluhan, dan pengembangan citra internal dan eksternal perusahaan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Asisten Manajer Internal dan Eksternal membantu Manajer Humasda dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Hukum

Tanggung jawab Divisi Hukum meliputi pemberian bantuan hukum, baik di dalam maupun di luar pengadilan, menjadi sumber informasi hukum, serta membina hubungan positif dengan pihak eksternal di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Senior Legal Specialist dan Junior Legal Specialist membantu Legal Manager (Manajer Hukum) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum

Divisi SDM dan Umum bertugas dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan program kegiatan SDM, kerumahtanggaan dan protokol, dokumen, dan pemberian informasi/warta dinas di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer SDM dan Umum dibantu oleh Junior Manager Sumber Daya Manusia (SDM), Junior Manager Kerumahtanggaan dan Protokoler, dan Senior Supervisor Dokumen.

5. Keuangan

Divisi Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan keuangan, anggaran, akuntansi, pajak, dan penagihan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Keuangan dibantu oleh Junior Manager Penagihan, Assistant Manager Anggaran, Assistant Manager Keuangan, Assistant Manager Akuntansi, dan Assistant Manager Pajak.

6. Sistem Informasi

Divisi Sistem Informasi mempunyai tugas dan tanggung jawab mengelola infrastruktur teknologi informasi (perangkat keras, perangkat lunak pendukung, dan perangkat jaringan), mengelola aplikasi di sisi pengguna, melakukan penanganan jika terjadi gangguan pada sistem informasi, serta memastikan kualitas layanan sistem informasi terjaga dengan baik di wilayah Daerah Operasi IV Semarang. Dalam menjalankan tugas dan

tanggung jawabnya, Manajer Sistem Informasi dibantu oleh Assistant Manager IT Support 1 dan Assistant Manager IT Support 2.

7. Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ)

Divisi Pengadaan Barang dan Jasa bertanggungjawab mengelola administrasi terkait pengadaan barang dan jasa kereta api, menyusun Rencana Kerja dan Syarat (RKS) pengadaan barang dan jasa kereta api, melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa kereta api, evaluasi administrasi dan teknis, serta membuat dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban hasil pengadaan barang dan jasa kereta api. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer PBJ dibantu oleh Sekretaris PBJ dan Anggota PBJ.

8. Sarana

Divisi Sarana mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program sarana siap operasi, pengendalian dan evaluasi kinerja sarana, melaksanakan pemeliharaan rutin, melaksanakan pembinaan teknis terhadap Unit Pelaksana Teknis (UPT) Depo Lokomotif dan Depo Kereta , serta menampung dan menganalisis keluhan pengguna jasa. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Sarana dibantu oleh Assistant Manager Program Anggaran Perawatan Sarana, Assistant Manager Perawatan Lokomotif dan KRD, dan Assistant Manager Perawatan Kereta dan Gerbong.

9. Jalan Rel dan Jembatan

Divisi Jalan Rel dan Jembatan mempunyai tugas pokok merumuskan, menyusun, dan melaksanakan program pemeliharaan jalan rel kereta api, sepur simpang dan jembatan, serta mengevaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan dan pengoperasian fasilitas sarana pemeliharaan jalan rel (MPJR) dan Jembatan di seluruh wilayah Daerah Operasi Operasi IV Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Jalan Rel dan Jembatan dibantu oleh Assistant Manager Program Jalan Rel dan Jembatan, Assistant Manager Konstruksi Jalan Rel dan Jembatan, dan Assistant Manager Fasilitas Sarana Pemeliharaan Jalan Rel dan Jembatan.

10. Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik (Sintelis)

Divisi Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik mempunyai tanggung jawab merumuskan, menyusun program dan mengevaluasi pelaksanaan program, pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Sintelis dibantu oleh Assistant Spesifikasi dan Standarisasi, Assistant Manager Perencanaan Kegiatan dan Pembiayaan, Assistant Manager Pengendalian Kegiatan dan Pembiayaan, dan Assistant Manager Informasi dan Evaluasi.

11. Operasi

Divisi Operasi mempunyai tugas memastikan pelaksanaan operasional kereta api di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang berjalan aman, lancar, dan

terkendali. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Operasi dibantu oleh Kepala Pusat Pengendalian Operasi KA Daop 4 Semarang, Assistant Manager Perjalanan Kereta Api, dan Assistant Manager Operasi Sarana.

12. Pengamanan

Bagian Pengamanan mempunyai tugas memastikan terjaminnya keselamatan, keamanan, dan ketertiban baik di Stasiun, di atas kereta api, di kantor, dan asset perusahaan dalam wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Senior Manajer Pengamanan dibantu oleh Manager Pengamanan Objek Vital & Aset, Manager Pengamanan Operasi KA, dan Junior Manager Administrasi Pengamanan.

13. Penjagaan Aset

Divisi Penjagaan Aset mempunyai tugas menyelenggarakan program kegiatan penjagaan, penertiban, dan persertipikatan asset di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Senior Manajer Penjagaan Aset dibantu oleh Assistant Manager Program & Evaluasi Aset, Assistant Manager Penjagaan dan Persertipikatan Aset, dan Assistant Manager Penertiban dan Penanganan Aset Bermasalah.

14. Fasilitas Penumpang

Divisi Fasilitas Penumpang mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan kegiatan pelayanan dan fasilitas penumpang di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya, Manajer Fasilitas Penumpang dibantu oleh Assistant Manager Pelayanan Kebersihan Stasiun dan Fasilitas Umum dan Assistant Manager Pelayanan Kebersihan KA dan Fasilitas Di Atas KA.

15. Angkutan Penumpang

Divisi Angkutan Penumpang mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan pemasaran angkutan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Angkutan Penumpang dibantu oleh Assistant Manager Pemasaran Angkutan Penumpang dan Assistant Manager Customer Care.

16. Pengusahaan Aset

Divisi Pengusahaan Aset mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan pengusahaan aset di wilayah di Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Pengusahaan Aset dibantu oleh Assistant Manager Pengusahaan Aset Railway dan Assistant Manager Pengusahaan Aset Non Railway.

17. Kesehatan

Divisi Kesehatan mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan pelayanan Kesehatan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Kesehatan dibantu oleh Assistant Manager Pelayanan, Klaim, dan Kepesertaan dan Assistant Manager Kesehatan Kerja.

18. Angkutan Barang

Divisi Angkutan Barang mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan angkutan barang di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Angkutan Barang dibantu oleh Assistant Manager Marketing and Sales Angkutan Barang dan Assistant Manager Operasional dan Administrasi.

19. Bangunan

Divisi Bangunan mempunyai tugas mengoptimalkan pengelolaan Bangunan Dinas di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manajer Bangunan dibantu oleh Assistant Manager Perawatan Bangunan Dinas Non Stasiun, Assistant Manager Perawatan Bangunan Dinas Stasiun, dan Assistant Manager Mekanikan dan Elektrikal.

20. Quality Controller

Divisi Quality Controller mempunyai tugas serta bertanggungjawab memantau pengelolaan risiko dan terjaminnya *safety* di bidang sarana, melakukan pemeriksaan, pengawasan pekerjaan teknis sarana, pemantauan terhadap ketersediaan sarana SO, TSO, dan TSGO (Lokomotif & KRD, Kereta, Gerbong) serta pembinaan mutu pekerjaan teknis terhadap SDM di Depo Lokomotif & KRD, Depo Kereta, Depo Gerbong, PUS, PUG, dan PUK. Bagian ini berada di bawah dan bertanggung jawab kepada EVP.

2.7 Job Description Jabatan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

1) *Executive Vice President (EVP)*

Daerah Operasi 4 Semarang adalah satuan organisasi dan dipimpin oleh seorang *Executive Vice President (EVP)* yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama. EVP mempunyai tugas menata dan mengefektifkan pelaksanaan operasional bisnis di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang.

2) *Manager*

Manager bertanggungjawab kepada EVP. Manager untuk setiap divisi mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan/program yang sesuai tugas, pokok, dan fungsi (tupoksi) dari divisi terkait.

3) *Assistant Manager*

Assistant Manager memiliki tugas pokok dan tanggung jawab membantu dan mendukung kinerja Manager, serta menjadi penghubung komunikasi antara staff/pelaksana dengan atasan.

4) *Supervisor*

Supervisor memiliki tugas pokok dan tanggung jawab mengawasi, membimbing, dan mengatur kinerja karyawan bagian staff/pelaksana sesuai dengan tupoksi divisi masing-masing.

5) *Staff/Pelaksana*

Melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab sesuai fungsi dari divisi masing-masing.

6) Masinis

Masinis merupakan karyawan yang bertugas mengoperasikan kereta api serta sebagai pemimpin selama dalam perjalanan kereta api.

2.8 Tujuan Perusahaan

Tujuan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah dapat memperluas pasar perkeretaapian baik dalam lingkungan domestik maupun internasional, yang meliputi usaha angkutan orang dan barang dengan Kereta Api (KA), kegiatan pemeliharaan, dan prasarana perkeretaapian, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berupaya melaksanakan dan mendukung kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang transportasi secara profesional.

2.9 Penilaian Kinerja

Mekanisme yang digunakan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yaitu metode skala grafik menggunakan *Key Performance Indikator* (KPI), dengan menilai berdasarkan kriteria atau tugas pokok yang sudah ditentukan. Penilaian dilaksanakan setahun sekali melalui E-Office PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan sistem yang terkomputerisasi. Karyawan yang melakukan penilaian adalah karyawan yang memiliki bawahan seperti jabatan Manager s/d EVP (*Executive Vice President*) dengan mengisi KPI.

2.9.1 Prosedur Penilaian Kinerja

1. Kantor pusat yang berkedudukan di Bandung mengirim surat/telegram ke Daerah Operasi (Daop) atau Divisi Regional (Divre) yang ditujukan kepada Manager SDM agar seluruh manajer s/d EVP melakukan pengisian KPI.
2. Setelah kantor Daop dan Divre menerima surat/telegram dari kantor pusat, Manager SDM akan menginformasikan kepada seluruh jabatan manager s/d EVP untuk melakukan pengisian KPI.

3. Seluruh jabatan manager membuat KPI berdasarkan cascading/turunan dari atasannya. Indikator penilaian sesuai dengan tupoksi pekerja yang akan dinilai.
4. Para manager s/d EVP menunggu persetujuan untuk KPI dari atasan.
5. EVP melakukan evaluasi dan koreksi KPI yang dibuat oleh bawahan terkait kesesuaian dengan target yang disesuaikan dan akan disetujui.
6. Kantor pusat membantu para manager s/d EVP yang mengalami kesulitan dalam pengisian KPI serta memastikan seluruh manager dan EVP telah melakukan penilaian.
7. Manager SDM memantau dan memastikan bahwa seluruh jabatan manager s/d EVP telah melakukan pengisian KPI.
8. Setelah KPI disetujui oleh atasan (EVP) para jabatan manager s/d EVP mengisi skor akhir KPI serta mengupload file KPI ke dalam E-Office.

Hasil dari penilaian kinerja pegawai tersebut kemudian di-upload ke akun E-Office masing-masing karyawan, sehingga karyawan dapat mengetahui hasilnya. Hasil penilaian tersebut dapat memengaruhi jabatan karyawan, apakah akan naik atau tidak jabatan tersebut. Namun, tidak hanya hasil penilaian kinerja saja yang dapat mempengaruhi jabatan karyawan, terdapat faktor lain di antaranya pelatihan-pelatihan selama menjadi pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero).

2.10 Jumlah Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memiliki total 18 divisi kerja (tidak termasuk EVP dan QC yang dihitung sebagai jabatan dan bukan sebagai divisi) dengan pembagian jumlah karyawan seperti yang tertera pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Jumlah Karyawan Divisi PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

No.	Divisi	Jumlah Karyawan
1.	Keuangan	10
2.	Bangunan	4
3.	Aset	8
4.	Komersialisasi Non Angkutan	6
5.	Pengadaan Barang dan Jasa	4
6.	Kesehatan	12
7.	SDM dan Umum	15
8.	Pengamanan	6
9.	Sarana	11
10.	Sintelis	9
11.	Jalan Rel dan Jembatan	10
12.	Operasi	20
13.	Sistem Informasi	5
14.	Fasilitas Penumpang	8
15.	Angkutan Barang	6
16.	Angkutan Penumpang	10
17.	Humasda	3
18.	Hukum	2
	JUMLAH	148

Sumber: SDM PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

Dapat dilihat pada Tabel 2.1 di atas bahwa populasi karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang berjumlah 148 orang. Divisi yang memiliki karyawan terbanyak yaitu Divisi Operasi, SDM dan Umum, dan Kesehatan dengan jumlah masing-masing 20 orang, 15 orang, dan 12 orang karyawan. Sedangkan untuk divisi dengan jumlah karyawan paling sedikit yaitu Divisi Hukum dengan anggota 2 orang,

Humasda 3 orang, serta Bangunan dan Pengadaan Barang dan Jasa masing-masing beranggotakan 4 orang karyawan.

2.11 Kompensasi Pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

PT. KAI (Persero) memberikan kompensasi dalam berbagai bentuk seperti gaji pokok, tunjangan, insentif, asuransi, dan dana pensiun. Komponen kompensasi pada perusahaan ini terbagi menjadi dua, yaitu *fixed* dan variabel. Komponen *fixed* adalah kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan istri, dan tunjangan anak. Kemudian, untuk komponen variabel sendiri merupakan kompensasi berupa tunjangan risiko, rumah, transportasi, kinerja, jabatan, rekreasi, dll. Untuk dana pensiun, perusahaan menggunakan JHT (Jaminan Hari Tua) oleh BPJS Ketenagakerjaan/PT. Jamsostek sesuai dengan UU Ketenagakerjaan yang berlaku. PT. KAI (Persero) memberikan insentif tergantung pada kompetensi dan prestasi karyawan, dengan tujuan agar dapat menumbuhkan motivasi pada karyawan untuk saling berkompetisi dalam hal kinerja. Selain dari 12 gaji pokok yang diberikan kepada karyawannya tiap bulan, ada pula THR dan bonus yang diberikan. Berikut merupakan rincian rentang gaji yang diberikan oleh PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang:

Tabel 2.2 Rentang Gaji Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang Sesuai Posisi

No.	Posisi	Range Gaji
1.	Executive Vice President	Rp 40.000.000 - Rp 45.000.000
2.	General Manager	Rp 27.000.000 - Rp 30.000.000
3.	Senior Manager	Rp 25.000.000 - Rp 27.000.000
4.	Manager	
5.	Jr. Manager	Rp 12.000.000 - Rp 15.000.000

No.	Posisi	Range Gaji
6.	Assistant Manager	Rp 9.000.000 - Rp. 11.000.000
7.	Sr. Supervisor	Rp 6.000.000 - Rp 9.000.000
8.	Supervisor	
9.	Jr. Supervisor	
10.	Staff/Pelaksana	Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000
11.	Masinis	Rp 9.000.000 - Rp 13.000.000

Sumber: *SDM PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang*

Di samping gaji pokok, karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang juga memperoleh beberapa tunjangan yang dapat mencapai 20 jenis tunjangan. Berikut tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang:

- 2) Tunjangan anak istri 10% dari gaji pokok, dengan ketentuan maksimal 3 orang.
- 3) Tunjangan emolemen/lembur untuk lulusan SMA sebesar Rp 200.000 per bulan, sedangkan untuk lulusan S1 sebesar Rp 600.000 per bulan.
- 4) Tunjangan perjalanan dinas paling sedikit Rp 375.000 per bulan.
- 5) Tunjangan risiko Masinis sekitar Rp 1.000.000 per bulan.
- 6) Tunjangan kebugaran.
- 7) Tunjangan premi awak KA tergantung jabatan.
- 8) Tunjangan jabatan struktural.
- 9) Tunjangan rekreasi.
- 10) Tunjangan rumah.
- 11) Tunjangan transportasi.
- 12) Tunjangan kebugaran.

2.12 Promosi Jabatan Pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

Promosi jabatan merupakan kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diemban sebelumnya. Secara umum, promosi jabatan akan diikuti peningkatan *income* dan fasilitas yang lain. Penghargaan yang diberikan perusahaan atas hasil kinerja karyawan yang baik salah satunya dapat diperlihatkan dalam bentuk promosi jabatan.

Kebijakan promosi jabatan pada PT. KAI (Persero) dibagi menjadi dua yaitu *Job Grade* dan *Job Class*, sesuai dengan Peraturan Direksi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: Per.U/KH.306/III/1/KA-2019 Tentang Mutasi Jabatan. *Job Grade* adalah peringkat jabatan yang ditetapkan sebagai pedoman untuk pengaturan jalur karir dan program pengembangan karyawan, sedangkan *job class* adalah peringkat jabatan dalam suatu *grade* berdasarkan dimensi pekerjaan sebagai pedoman untuk penetapan penghasilan atau remunerasi karyawan. Program promosi jabatan yang diberlakukan di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang didasarkan pada usia dan masa kerja karyawan, yang dianggap memiliki pengalaman lebih baik dari karyawan yang masih muda. Dengan kata lain, promosi didasarkan pada senioritas dimana karyawan yang paling berhak dipromosikan adalah yang memiliki masa kerja paling lama.

2.13 Jam Kerja PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

Berdasarkan pasal 21 ayat (1) dan (2) Peraturan Pemerintah No. 35/2021 diatur jam kerja maksimal karyawan per hari adalah 8 jam untuk 5 hari kerja. Jam kerja

karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sendiri dimulai pukul 09.00 dan berakhir pada pukul 17.00 (Senin – Kamis). Sedangkan pada Hari Jumat, jam kerja yang berlaku adalah mulai pukul 09.00 hingga pukul 16.30. Jam kerja tersebut belum termasuk jam lembur yang sewaktu-waktu dapat diambil karyawan apabila diperlukan. Hari Sabtu dan Hari Minggu termasuk ke dalam hari libur.

2.14 Identitas Responden

Para karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang yang menjadi responden penelitian mengisi kuesioner yang digunakan untuk mengidentifikasi responden pada sub bab ini. Tabel digunakan untuk menampilkan data, yang menggambarkan identitas responden berdasarkan tanggapan mereka. Terdapat 108 responden dalam penelitian ini, dimana karakteristik mereka yang bervariasi akan mempengaruhi bagaimana mereka memandang faktor gaji, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, responden diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, divisi, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja.

2.14.1 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Beberapa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan akan berbeda seiring bertambahnya usia. Hal ini akan berkaitan dengan kapasitas seseorang untuk beradaptasi terhadap perubahan, kehadiran, produktivitas, ketepatan waktu, dan komitmen terhadap perusahaan. Kesenjangan usia antar karyawan juga akan memengaruhi seberapa banyak pengalaman dan keahlian yang dimiliki setiap

karyawan. Berdasarkan identifikasi usia, dapat dilihat distribusi usia karyawan di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2.3 Identitas Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20 – 30 tahun	38	35,2
2.	31 – 40 tahun	56	51,9
3.	41 – 50 tahun	10	9,3
4.	≥ 50 tahun	4	3,7
Jumlah		108	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat dilihat dari 108 responden yang didapat dari penelitian bahwa responden terbanyak berusia yaitu berada di rentang 31 – 40 tahun, dengan persentase sebesar 51,9%. Jumlah responden terbanyak selanjutnya berada di rentang usia 20 – 30 tahun, dengan persentase sebesar 35,2%. Sebaliknya, hanya sebesar 3,7% responden yang berusia lebih dari 50 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan yang menjadi sampel dari penelitian ini masih berada pada usia produktif.

2.14.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Laki-laki dan perempuan dapat dibedakan berdasarkan bentuk fisik. Guna memastikan perbandingan jumlah banyaknya karyawan laki-laki dan perempuan yang menjawab pertanyaan kuesioner, maka dilakukan pengumpulan data jenis kelamin responden. Berdasarkan identifikasi jenis kelamin, dapat dilihat distribusi jenis kelamin karyawan di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2.4 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	72	66,7
2.	Perempuan	36	33,3
Jumlah		108	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 66,7%, sedangkan sisanya sebesar 33,3% responden berjenis kelamin perempuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan yang menjadi sampel penelitian ini berjenis kelamin laki-laki.

2.14.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendidikan terakhir yang telah ditempuh oleh responden. Tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang akan memengaruhi pandangan hidupnya beserta cara hidupnya. Ketika memilih produk atau jasa untuk digunakan, pemikiran seseorang akan lebih luas dan kritis dengan semakin tingginya tingkat pengetahuan yang telah diperolehnya. Berdasarkan identifikasi pendidikan terakhir, dapat dilihat distribusi pendidikan terakhir karyawan di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2.5 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Magister	1	0,9
2.	Sarjana	53	49,1
3.	Diploma	35	32,4
4.	SMA/Sederajat	19	17,6
5.	Lainnya	0	0
	Jumlah	108	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2.3 di atas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir responden didominasi oleh tingkat pendidikan sarjana dengan persentase 48,1% dan tingkat pendidikan terbanyak lainnya yaitu diploma dengan persentase responden sebesar 32,4%. Sedangkan tingkat pendidikan terakhir responden dengan jumlah terkecil adalah magister dengan persentase pada angka 1,9%.

2.14.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Waktu yang dihabiskan seseorang untuk bekerja pada suatu perusahaan disebut sebagai masa kerja. Masa kerja merupakan faktor yang juga memengaruhi bagaimana karyawan berperilaku dalam perusahaan. Masa kerja juga akan menentukan sejauh mana pemahaman, keahlian, maupun pengalaman yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan identifikasi masa kerja, dapat dilihat distribusi masa kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2.6 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	≤ 5 tahun	22	20,4
2.	6 – 10 tahun	36	33,3
3.	11 – 15 tahun	39	36,1
4.	16 – 20 tahun	6	5,6
5.	21 – 25 tahun	4	3,7
6.	> 25 tahun	1	0,9
Jumlah		108	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2.4 responden terbanyak yang bekerja di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang memiliki masa kerja 11 - 15 tahun dengan persentase 36,1%, dan responden dengan masa kerja terlama terbanyak selanjutnya berada di rentang 6 – 10 tahun, dengan jumlah persentase sebesar 33,3% responden. Kemudian terdapat persentase responden sebesar 20,4% yang memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun. Responden yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun memiliki waktu kerja paling sedikit 2 tahun. Maka dari itu, dapat disimpulkan kebanyakan responden adalah karyawan lama yaitu dengan masa kerja diatas 11 - 15 tahun.

2.14.5 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit kerja yang ada pada sebuah perusahaan membedakan kegiatan operasional yang dilakukan tiap unit, yang mana tentunya setiap unit memiliki tugas spesifik. Responden dalam penelitian ini diambil dari 18 unit kerja yang ada di PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Berikut tabel identitas responden berdasarkan unit kerja.

Tabel 2.7 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja

No.	Unit Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Keuangan	7	6
2.	Bangunan	3	3
3.	Aset	6	6
4.	Komersialisasi Non Angkutan	4	4
5.	Pengadaan Barang dan Jasa	3	3
6.	Kesehatan	9	8
7.	SDM dan Umum	11	10
8.	Pengamanan	4	4
9.	Sarana	8	7
10.	Sintelis	7	6
11.	Jalan Rel dan Jembatan	7	6
12.	Operasi	15	14
13.	Sistem Informasi	4	4
14.	Fasilitas Penumpang	6	6
15.	Angkutan Barang	4	4
16.	Angkutan Penumpang	7	6
17.	Humasada	2	2
18.	Hukum	1	1
	Jumlah	108	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2.5, dapat diketahui bahwa responden terbanyak pada unit kerja adalah bagian operasi dengan persentase responden sebesar 14% serta bagian SDM dan umum, dengan jumlah persentase responden sebesar 10%. Kemudian, bagian responden dengan jumlah terkecil yaitu pada unit kerja hukum dan humasda dengan persentase responden masing-masing sebesar 1%.