

BAB II

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

2.1 PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang

2.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Dilansir dari *company profile* yang dipublikasikan pada laman resmi PT Kereta Api Indonesia (Persero), sejarah perkeretaapian di Indonesia dimulai pada tanggal 17 Juni 1864, ditandai dengan pencangkulan pertama pembangunan jalur kereta api Semarang–Vorstenlanden (Solo–Yogyakarta) di Desa Kemijen, Semarang, oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda Mr. L.A.J. Baron Sloet van de Beele. Pembangunan jalur kereta api ini awalnya dilakukan oleh perusahaan swasta Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) dengan lebar sepur 1.435 mm. Selanjutnya, pemerintah Hindia Belanda melalui Staatssporwegen (SS) mulai membangun jalur kereta api negara pada 8 April 1875 dengan rute pertama Surabaya–Pasuruan–Malang. Keberhasilan NISM dan SS mendorong hadirnya perusahaan-perusahaan kereta api swasta lainnya.

Tidak hanya di Pulau Jawa, pembangunan jalur kereta api juga dilakukan di beberapa wilayah lain, antara lain di Aceh pada tahun 1876, Sumatera Utara tahun 1889, Sumatera Barat tahun 1891, Sumatera Selatan tahun 1914, dan Sulawesi tahun 1922. Adapun di Kalimantan, Bali, dan Lombok, pembangunan kereta api hanya sebatas tahap studi kelayakan tanpa dilanjutkan ke tahap realisasi. Hingga akhir tahun 1928, panjang jaringan kereta api dan trem di Indonesia telah mencapai 7.464 km, yang terdiri dari 4.089 km milik pemerintah dan 3.375 km milik swasta.

Memasuki tahun 1942, perkeretaapian di Indonesia diambil alih oleh Jepang setelah pemerintah Hindia Belanda menyerah tanpa syarat. Perkeretaapian Indonesia kemudian berada di bawah pengelolaan Rikuyu Sokyoku (Dinas Kereta Api). Selama masa pendudukan Jepang, operasional kereta api diprioritaskan untuk keperluan perang, termasuk pembangunan jalur Saketi–Bayah dan Muaro–Pekanbaru untuk pengangkutan batu bara. Namun, Jepang juga membongkar sekitar 473 km rel untuk dikirim ke Burma.

Setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada 17 Agustus 1945, para pejuang kereta api melakukan pengambilalihan stasiun dan kantor pusat dari Jepang. Puncaknya terjadi pada 28 September 1945 ketika Kantor Pusat Kereta Api di Bandung berhasil direbut, yang selanjutnya diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia. Momentum ini menjadi tonggak berdirinya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Pada masa berikutnya, Belanda sempat membentuk Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf (SS/VS) pada 1946 sebagai gabungan SS dan perusahaan-perusahaan swasta (kecuali DSM).

Berdasarkan hasil Konferensi Meja Bundar (KMB) pada Desember 1949, seluruh aset perkeretaapian Belanda diambil alih Indonesia dan DKARI digabungkan dengan SS/VS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) pada tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei 1950, DKA berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) dengan memperkenalkan lambang Wahana Daya Pertiwi. Selanjutnya, PNKA diubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) pada tahun 1971. Dalam rangka peningkatan pelayanan, pada tahun 1991 PJKA berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka). Kemudian, melalui Peraturan

Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 1998, Perumka resmi berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Seiring perkembangan waktu, PT Kereta Api Indonesia membentuk sejumlah anak perusahaan untuk mendukung kegiatan usahanya, antara lain KAI Services (2003), KAI Bandara (2006), KAI Commuter (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), serta PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015). Saat ini, PT KAI (Persero) memiliki 9 Daerah Operasi (DAOP) yang tersebar di Pulau Jawa serta 4 Divisi Regional (DIVRE) di Sumatera. Kantor pusat perusahaan berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 1, Bandung, Jawa Barat.

Salah satu wilayah operasional yang menjadi fokus penelitian ini adalah DAOP 4 Semarang. Wilayah DAOP 4 meliputi jalur kereta api di jalur pantai utara Jawa Tengah, mencakup Semarang, Pekalongan, Tegal, hingga Cepu. Posisi DAOP 4 sangat strategis karena berada di lintas utama utara Jawa yang menghubungkan Jakarta–Semarang–Surabaya. Stasiun-stasiun besar yang berada dalam lingkup DAOP 4 antara lain Stasiun Semarang Tawang, Stasiun Semarang Poncol, Stasiun Pekalongan, Stasiun Tegal, dan Stasiun Cepu. Selain melayani angkutan penumpang, DAOP 4 juga berperan penting dalam layanan angkutan barang, terutama untuk mendukung distribusi logistik dan hasil industri dari wilayah Jawa Tengah bagian utara.

2.1.2 Visi dan Misi

Visi

Menggerakkan transportasi berkelanjutan, meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Misi

1. Menyediakan jasa yang mengedepankan keselamatan, ketepatan waktu dan kenyamanan.
2. Mengembangkan sumber daya dan teknologi dengan mengedepankan ESG.
3. Berperan aktif dalam pengembangan transportasi antarmoda berkelanjutan bersama pemangku kepentingan.

2.1.3 Tata Nilai dan Budaya Perusahaan



Gambar 2. 1 Nilai Budaya Perusahaan

Sumber: Kementerian BUMN, 2025

Nilai-nilai utama yang diterapkan pada sumber daya manusia BUMN berperan sebagai identitas sekaligus sarana pengikat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Penerapan nilai tersebut berlaku secara menyeluruh pada seluruh perusahaan BUMN, termasuk PT Kereta Api Indonesia (Persero). Nilai utama dimaksud dikenal dengan istilah “AKHLAK”, yaitu:

1. Amanah, yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara

5. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis

2.1.4 Logo Perusahaan



Gambar 2. 2 Logo PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: Situs Resmi PT KAI (Persero), 2025

Logo PT Kereta Api Indonesia (Persero) terinspirasi dari bentuk rel kereta yang divisualisasikan melalui garis pada huruf A yang menyambung ke arah atas. Makna tersebut merepresentasikan harapan agar KAI senantiasa bergerak maju serta menjadi solusi transportasi yang terintegrasi, terpercaya, bersinergi, dan mampu menghubungkan Indonesia dari Sabang hingga Merauke.

Penggunaan huruf miring (*italic*) yang dinamis dengan modifikasi khusus pada huruf A mencerminkan karakter KAI yang progresif, berpikiran terbuka, serta dapat dipercaya. Bentuk grafis yang tegas namun tetap ramah dengan kombinasi warna yang berbeda pada huruf-hurufnya diharapkan mampu menggambarkan hubungan yang harmonis sekaligus kompeten antara KAI dengan seluruh pemangku kepentingan.

Adapun perpaduan warna yang digunakan memiliki makna tersendiri, yaitu biru tua yang melambangkan stabilitas, profesionalisme, amanah, serta kepercayaan

Gambar 2. 3 Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber: SDM PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang, 2025

Berikut merupakan *job description* masing-masing unit kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang:

1. Sumber Daya Manusia dan Umum

Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum (SDMU) Daerah Operasi 4 Semarang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan program sumber daya manusia, administrasi kerumahtanggaan perusahaan, protokoler, pengelolaan dokumen, serta penyampaian informasi atau warta dinas di wilayah kerjanya. Untuk melaksanakan fungsi tersebut, struktur organisasi SDMU terbagi menjadi beberapa unit, yaitu Unit Sumber Daya Manusia, Unit Kerumahtanggaan dan Protokoler, Unit Dokumen, serta Unit Kantor Pelayanan Warta. Dalam pelaksanaannya, Divisi SDMU dipimpin oleh seorang Manajer, yang didampingi oleh Junior Manager Sumber Daya Manusia, Junior Manager Kerumahtanggaan dan Protokoler, serta Senior Supervisor Dokumen.

2. Hubungan Masyarakat Daerah

Divisi Hubungan Masyarakat Daerah Operasi 4 Semarang (Humasda) memiliki tanggung jawab untuk merancang serta melaksanakan program-program kehumasan, yang meliputi pengelolaan hubungan masyarakat, pemeliharaan dan pengembangan citra perusahaan, serta kegiatan penyuluhan. Tugas tersebut mencakup lingkup internal maupun eksternal perusahaan. Dalam pelaksanaannya, Divisi Humasda dipimpin oleh seorang Manajer yang dibantu oleh dua Asisten Manajer, masing-masing menangani bidang internal dan eksternal.

3. Hukum

Divisi Hukum Daerah Operasi 4 Semarang memiliki tanggung jawab dalam memberikan layanan bantuan hukum, baik di dalam maupun di luar pengadilan (litigasi maupun non-litigasi), berperan sebagai sumber informasi dan referensi hukum, serta menjalin hubungan yang konstruktif dengan pihak eksternal terkait permasalahan hukum perusahaan. Divisi ini dipimpin oleh seorang Legal Manager yang didukung oleh Senior Legal Specialist dan Junior Legal Specialist dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Keuangan

Divisi Keuangan Daerah Operasi 4 Semarang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan penyelenggaraan urusan keuangan, meliputi perencanaan anggaran, akuntansi, perpajakan, penagihan, serta kegiatan administrasi keuangan lainnya. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut, Divisi ini dipimpin oleh seorang Manajer Keuangan yang didampingi oleh beberapa Assistant Manager, antara lain Assistant Manager Anggaran, Assistant Manager Keuangan, Assistant Manager Akuntansi, dan Assistant Manager Pajak.

5. Sistem Informasi

Divisi Sistem Informasi, atau yang sering disebut dengan divisi IT, memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan infrastruktur teknologi informasi di Daerah Operasi 4 Semarang, yang mencakup perangkat keras, perangkat lunak, serta jaringan. Selain itu, divisi ini juga bertugas memelihara dan mengembangkan aplikasi internal seperti Raileo, memastikan kualitas

layanan informasi tetap terjaga, serta menangani gangguan dan melakukan pemeliharaan (maintenance) secara rutin. Dalam menjalankan fungsi tersebut, Divisi Sistem Informasi dipimpin oleh seorang Manajer yang didukung oleh Assistant Manager IT Support 1 dan Assistant Manager IT Support 2.

6. Sarana

Divisi Sarana memiliki tanggung jawab utama dalam menyusun program kesiapan operasional sarana, melakukan pemeliharaan secara rutin, mengendalikan serta mengevaluasi kinerja sarana, dan memberikan bimbingan teknis kepada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Depo Lokomotif dan Depo Kereta. Selain itu, divisi ini juga berperan dalam menghimpun, menyerap, dan menganalisis pengaduan dari penumpang sebagai bahan evaluasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Divisi Sarana dipimpin oleh seorang Manajer Sarana yang didukung oleh Assistant Manager Program Anggaran Perawatan Sarana, Assistant Manager Perawatan Lokomotif dan KRD, serta Assistant Manager Perawatan Kereta dan Gerbong.

7. Kesehatan

Divisi Kesehatan memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan penyelenggaraan layanan kesehatan bagi karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. Tugas ini mencakup penanganan klaim kesehatan, administrasi kepesertaan, serta pengelolaan aspek kesehatan kerja lainnya yang berperan penting dalam mendukung produktivitas dan menjamin kesejahteraan pekerja. Dalam pelaksanaannya, Divisi Kesehatan dipimpin oleh seorang Manajer yang didukung oleh

Assistant Manager Pelayanan, Klaim, dan Kepesertaan, serta Assistant Manager Kesehatan Kerja.

8. Operasi

Divisi Operasi bertanggung jawab untuk memastikan kelancaran, keamanan, serta pengendalian yang efektif dalam penyelenggaraan operasional kereta api di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Tugas ini mencakup pengawasan dan pengelolaan seluruh aspek perjalanan kereta api, mulai dari tahap perencanaan hingga pengendalian di lapangan agar proses operasional berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, Divisi Operasi dipimpin oleh seorang Manajer Operasi yang didukung oleh Kepala Pusat Pengendalian Operasi KA Daop 4 Semarang, Assistant Manager Perjalanan Kereta Api, serta Assistant Manager Operasi Sarana.

9. Pengadaan Barang dan Jasa

Divisi Pengadaan Barang dan Jasa bertanggung jawab dalam mengelola seluruh proses administratif terkait pengadaan barang dan jasa untuk mendukung operasional kereta api di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Tugas utama divisi ini meliputi penyusunan Rencana Kerja dan Syarat (RKS) pengadaan, pelaksanaan proses pengadaan, serta evaluasi baik dari aspek administratif maupun teknis. Selain itu, divisi ini juga menyusun serta menyampaikan laporan pertanggungjawaban atas hasil pengadaan yang dilakukan. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut, Divisi Pengadaan Barang dan Jasa dipimpin oleh seorang Manajer yang dibantu oleh Sekretaris serta Anggota Divisi PBJ.

10. Sintelis (Sinyal, telekomunikasi, dan listrik)

Divisi Sintelis (Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik) merupakan salah satu unit di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang yang berperan penting dalam mendukung kelancaran operasional kereta api. Divisi ini bertugas menyusun, merencanakan, serta melaksanakan pemeliharaan infrastruktur sinyal, telekomunikasi, dan listrik, sekaligus melakukan evaluasi atas pelaksanaannya. Selain itu, divisi ini juga mengatur pengembangan spesifikasi dan standar teknis, perencanaan kegiatan dan alokasi pembiayaan, pengendalian pelaksanaan, serta penyampaian informasi dan evaluasi kinerja. Dalam menjalankan tugasnya, Divisi Sintelis dipimpin oleh seorang Manajer yang dibantu oleh Assistant Spesifikasi dan Standarisasi, Assistant Manager Perencanaan Kegiatan dan Pembiayaan, Assistant Manager Pengendalian Kegiatan dan Pembiayaan, serta Assistant Manager Informasi dan Evaluasi.

11. Fasilitas Penumpang

Divisi Fasilitas Penumpang memiliki fungsi utama dalam mengoptimalkan penyelenggaraan layanan dan fasilitas penumpang di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Tugas divisi ini mencakup memastikan kebersihan, kelayakan, dan kualitas fasilitas, baik di area stasiun maupun di dalam kereta, guna menciptakan perjalanan yang aman, nyaman, dan berkualitas tinggi bagi pengguna jasa. Dalam pelaksanaan tugasnya, Manajer Fasilitas Penumpang dibantu oleh Assistant Manager Pelayanan Kebersihan Stasiun dan Fasilitas Umum, serta Assistant Manager Pelayanan Kebersihan Kereta Api dan Fasilitas di Dalam Kereta.

12. Angkutan Penumpang

Divisi Angkutan Penumpang memiliki tanggung jawab utama dalam mengoptimalkan strategi pemasaran layanan angkutan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Peran divisi ini tidak hanya berfokus pada penyelenggaraan promosi dan program-program untuk meningkatkan volume penumpang, tetapi juga mencakup pengelolaan hubungan pelanggan melalui layanan *customer care* yang bertujuan menjaga kepuasan dan loyalitas pengguna jasa. Dalam pelaksanaan tugasnya, Manajer Angkutan Penumpang dibantu oleh Assistant Manager Pemasaran Angkutan Penumpang dan Assistant Manager Layanan Pelanggan (*Customer Care*).

13. Pengamanan

Bagian Pengamanan memiliki peran penting dalam memastikan ketertiban, keamanan, dan keselamatan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang, yang mencakup stasiun, perjalanan kereta api, kantor, serta aset perusahaan. Unit ini dibentuk untuk melindungi dan memberikan rasa aman, baik bagi karyawan maupun terutama penumpang, sehingga mampu memitigasi ancaman yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional serta merugikan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, Senior Manajer Pengamanan dibantu oleh Manajer Pengamanan Objek Vital dan Aset, Manajer Pengamanan Operasi Kereta Api, serta Junior Manajer Administrasi Pengamanan.

14. Penjagaan Aset

Divisi Penjagaan Aset bertanggung jawab dalam melaksanakan penjagaan, penertiban, serta proses sertifikasi aset perusahaan agar terlindungi secara hukum, tertib administrasi, dan bebas dari permasalahan yang dapat mengurangi nilai aset. Tugas ini dilaksanakan melalui pengelolaan program yang terstruktur di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Dalam pelaksanaannya, Senior Manajer Penjagaan Aset dibantu oleh Assistant Manager Program dan Evaluasi Aset, Assistant Manager Penjagaan dan Sertifikasi Aset, serta Assistant Manager Penertiban dan Penanganan Aset Bermasalah bersama para pelaksana.

15. Angkutan Barang

Selain angkutan penumpang, PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang juga memiliki Divisi Angkutan Barang yang berperan dalam menyediakan serta mengoptimalkan layanan distribusi barang. Tugas utama divisi ini mencakup peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan angkutan guna mendukung kelancaran distribusi di wilayah operasional. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Manajer Angkutan Barang didukung oleh Assistant Manager Pemasaran dan Sales Angkutan Barang serta Assistant Manager Operasional dan Administrasi.

16. Bangunan

Divisi Bangunan memiliki tanggung jawab dalam memelihara serta mengoptimalkan pengelolaan bangunan dinas di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang, baik yang berada di kawasan stasiun, kantor, maupun fasilitas pendukung lainnya. Tugas divisi ini juga mencakup kegiatan perbaikan

bangunan serta fungsi mekanikal dan elektrik untuk memastikan sistem kelistrikan dan sarana pendukung berfungsi dengan baik serta aman digunakan. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Manajer Bangunan didukung oleh Assistant Manager Perawatan Bangunan Dinas Non Stasiun, Assistant Manager Perawatan Bangunan Dinas Stasiun, serta Assistant Manager Mekanika dan Elektrikal

17. Jalan Rel dan Jembatan

Divisi Jalan Rel dan Jembatan memiliki tanggung jawab dalam mengelola, merancang, dan melaksanakan program pemeliharaan infrastruktur perkeretaapian, khususnya jalur rel, sepur simpang, dan jembatan di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang. Selain memastikan pemeliharaan berjalan sesuai standar, divisi ini juga berperan dalam menilai efektivitas pemeliharaan yang dilakukan, melaksanakan proyek pembangunan atau perbaikan, serta mengelola operasional fasilitas pemeliharaan jalur rel (MPJR) dan jembatan. Keandalan dan keselamatan jalur sebagai elemen utama transportasi kereta api sangat ditentukan oleh koordinasi tim dalam divisi ini. Dalam pelaksanaannya, Manajer Jalan Rel dan Jembatan dibantu oleh Assistant Manager Program Jalan Rel dan Jembatan, Assistant Manager Konstruksi Jalan Rel dan Jembatan, serta Assistant Manager Fasilitas Sarana Pemeliharaan Jalan Rel dan Jembatan.

18. Pengusahaan Aset

Divisi Pengusahaan Aset bertanggung jawab dalam mengelola serta mengembangkan potensi pendapatan perusahaan yang bersumber dari sektor non-railway maupun railway di wilayah Daerah Operasi 4 Semarang.

Tugas divisi ini mencakup pengoptimalan pemanfaatan aset, pengelolaan properti dan sewa, penyediaan layanan tambahan, hingga menjalin kemitraan strategis yang dapat memberikan nilai tambah bagi pendapatan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, Manajer Pengusahaan Aset dibantu oleh Assistant Manager Pengusahaan Aset Railway dan Assistant Manager Pengusahaan Aset Non-Railway.

2.1.6 Layanan Perusahaan

Layanan yang disediakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) secara umum terbagi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Angkutan Penumpang

PT KAI mengoperasikan berbagai layanan kereta penumpang di Jawa dan Sumatera, yang meliputi KA Eksekutif, KA Bisnis, KA Ekonomi, KA Campuran (Eksekutif, Bisnis, dan Ekonomi), KA Wisata, KA Lokal, LRT Jabodebek, KA Bandara, dan Commuter Line.

Untuk mendukung kenyamanan, tersedia pula layanan tambahan berupa:

- Restorasi: penyediaan makanan dan minuman di kereta makan yang dilayani oleh kru restorasi (koki, prama, dan prami).
- Kru Kereta Api: terdiri dari masinis, asisten masinis, kondektur, teknisi KA, dan *runner AC* yang memastikan kelancaran perjalanan.
- Customer Service on Train: petugas yang siap membantu kebutuhan, menerima kritik, dan saran dari penumpang.
- On Train Cleaning (OTC): petugas kebersihan di dalam kereta yang bertugas menjaga kebersihan selama perjalanan.

2. Angkutan Barang

Layanan angkutan barang PT KAI mencakup berbagai jenis muatan, antara lain:

- Petikemas: seperti *refrigerated containers*, *standard containers*, *open-top containers*, *flatracks*, *platforms*, *bulk containers*, hingga *tank containers*.
- Barang Curah Cair: meliputi BBM, CPO, bahan kimia cair non-korosif, minyak goreng, air mineral, dan sejenisnya.
- Barang Curah Padat: mencakup batubara, pasir, semen, gula pasir, pupuk, beras, kricak, aspal, klinker, dan lainnya.
- Barang Retail: berupa barang elektronik, hasil produksi pabrik, barang kiriman, dan sejenisnya.
- Barang Packaging: seperti semen, pupuk, gula pasir, beras, dan produk lain dalam bentuk paletisasi.

3. Pengusahaan Aset

Selain layanan transportasi, PT KAI juga mengelola aset perusahaan untuk menunjang pendapatan non-railway. Bentuk pengusahaan aset tersebut meliputi aset stasiun, aset non-stasiun, dan penyediaan ruang iklan.

2.1.7 Jenjang Karier

Jenjang karier di PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan sistem pengembangan karier karyawan yang disusun secara bertahap dan terstruktur untuk memberikan kejelasan arah perkembangan jabatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan potensi individu. Jenjang karier ini menggambarkan urutan posisi jabatan yang dapat dicapai karyawan, dimulai dari jabatan pelaksana, berlanjut ke

jenjang pengawas, supervisor, asisten manajer, manajer, hingga jajaran pimpinan dan eksekutif. Setiap jenjang menunjukkan peningkatan tanggung jawab, wewenang, serta kompleksitas tugas, sehingga menuntut kesiapan kompetensi dan profesionalisme yang semakin tinggi dari karyawan.

Pada tahap awal, karyawan menempati posisi pelaksana atau staf yang bertanggung jawab menjalankan tugas operasional dan administratif sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Persyaratan utama pada jenjang ini meliputi penguasaan kompetensi teknis dasar, pemahaman terhadap prosedur kerja, kedisiplinan, serta kinerja yang baik. Karyawan yang telah memenuhi masa kerja tertentu dan menunjukkan kinerja serta kompetensi yang memadai dapat berkembang ke jenjang pengawasan, seperti supervisor, yang memiliki peran dalam mengoordinasikan pekerjaan staf dan memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

Jenjang berikutnya adalah jabatan manajerial, seperti manajer atau kepala bagian, yang menuntut kemampuan kepemimpinan, perencanaan kerja, serta pengambilan keputusan. Untuk mencapai jenjang ini, karyawan harus memenuhi sejumlah persyaratan, antara lain hasil penilaian kinerja yang konsisten, pemenuhan kompetensi manajerial, kelulusan asesmen jabatan, serta kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan.

Pendidikan menjadi salah satu pertimbangan penting dalam jenjang karier, khususnya pada jabatan dengan tanggung jawab strategis, karena berfungsi sebagai dasar kemampuan analitis dan manajerial. Untuk mendukung kesiapan karyawan dalam menempuh jenjang karier tersebut, PT KAI (Persero) melalui fungsi sumber daya manusia menyelenggarakan berbagai program pelatihan dan pengembangan.

Bentuk pengembangan yang dilakukan meliputi pelatihan teknis sesuai bidang kerja, pelatihan soft skills seperti komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah, serta pelatihan kepemimpinan dan manajerial bagi karyawan yang diproyeksikan menduduki jabatan pengawasan dan manajerial. Selain itu, perusahaan juga melaksanakan uji kompetensi dan asesmen sebagai sarana evaluasi kesiapan karyawan untuk naik ke jenjang karier yang lebih tinggi.

Selain pelatihan, PT KAI juga menyediakan mekanisme pengembangan pendidikan melalui program izin belajar atau tugas belajar bagi karyawan berprestasi yang dinilai memiliki potensi pengembangan jabatan. Program ini dilaksanakan secara selektif dengan mempertimbangkan kinerja, masa kerja, potensi, serta relevansi bidang pendidikan dengan kebutuhan organisasi, dan dalam kondisi tertentu dapat disertai dengan dukungan pembiayaan sebagai bentuk investasi perusahaan terhadap pengembangan karyawan.

Selain ditinjau berdasarkan tingkatan jabatan, jenjang karier di PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga dibedakan ke dalam dua jalur utama, yaitu jalur karier struktural dan jalur karier fungsional. Jalur karier struktural merupakan jalur pengembangan karier yang bersifat vertikal, artinya karyawan mengalami kenaikan jabatan dari posisi yang lebih rendah ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, seperti dari staf ke supervisor, kemudian ke manajer, hingga jabatan pimpinan. Pada jalur ini, peningkatan jenjang karier ditandai dengan bertambahnya tanggung jawab kepemimpinan, kewenangan pengambilan keputusan, serta peran dalam mengelola sumber daya dan bawahan.

Sementara itu, jalur karier fungsional merupakan jalur pengembangan karier yang berfokus pada peningkatan keahlian dan kompetensi profesional

karyawan tanpa harus menduduki jabatan struktural. Karyawan yang berada pada jalur ini tetap dapat mengalami peningkatan jenjang karier melalui kenaikan tingkat keahlian, tanggung jawab teknis, serta pengakuan kompetensi, meskipun tidak memiliki kewenangan kepemimpinan formal. Kenaikan jenjang pada jalur fungsional umumnya ditandai dengan peningkatan grade atau golongan, penugasan yang semakin kompleks, serta keterlibatan dalam peran-peran khusus sebagai tenaga ahli atau rujukan teknis. Dengan demikian, baik jalur struktural maupun jalur fungsional sama-sama memberikan peluang pengembangan karier bagi karyawan, namun dengan karakteristik dan fokus pengembangan yang berbeda sesuai dengan potensi dan peran masing-masing individu.

2.2 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 minimal 5 tahun dengan tingkat pendidikan minimal SMA/ sederajat. Dalam penelitian ini didapat 50 responden yang sesuai dengan kriteria tersebut. Kemudian, identitas responden diidentifikasi berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, dan unit kerja.

2.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Usia merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat kematangan emosi, cara berpikir, dan kemampuan seseorang dalam beradaptasi terhadap perubahan karier. Menurut teori perkembangan karier Savickas & Porfeli (2012), individu yang lebih dewasa cenderung memiliki *career concern*, *control*, dan *confidence* yang lebih stabil.

Berdasarkan identifikasi responden, distribusi usia karyawan PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Identitas Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (th)	Frekuensi	Persentase (%)
1.	21-30	13	26
2.	31-40	28	56
3.	41-50	4	8
4.	>50	5	10
Jumlah		50	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2.1, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (56%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan matang secara pengalaman kerja, sehingga dinilai memiliki pemahaman yang cukup terhadap kondisi dan dinamika pekerjaan. Selain itu, responden berusia 21–30 tahun berjumlah 13 orang (26%), yang menggambarkan kelompok usia muda yang sedang berada pada tahap awal hingga menengah dalam pengembangan karier.

Sementara itu, responden pada rentang usia 41–50 tahun berjumlah 4 orang (8%), dan responden berusia di atas 50 tahun sebanyak 5 orang (10%). Meskipun jumlahnya lebih sedikit, kelompok usia ini tetap memberikan kontribusi dalam menggambarkan variasi usia responden, sehingga data yang diperoleh mencerminkan keberagaman karakteristik usia dalam penelitian ini.

2.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat memengaruhi cara individu mengekspresikan emosi dan menghadapi dinamika kerja. Penelitian Goleman (2015) menjelaskan bahwa laki-laki dan perempuan mungkin memiliki kecenderungan berbeda dalam aspek

emotional awareness dan *relationship management*, yang berpotensi berpengaruh terhadap *employability skills* dan *career adaptability*.

Berdasarkan identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin, distribusi karyawan PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	36	72
2.	Perempuan	14	28
	Jumlah	50	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2.2, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 36 orang (72%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 14 orang (28%). Tingginya jumlah responden laki-laki dikarenakan karakteristik lingkungan kerja dan jenis pekerjaan di PT KAI yang didominasi oleh bidang operasional dan teknis, seperti perawatan sarana dan prasarana, operasional perjalanan kereta, serta pekerjaan lapangan yang menuntut kesiapan fisik dan mobilitas tinggi. Kondisi ini menyebabkan proporsi karyawan laki-laki di KAI lebih besar dibandingkan perempuan, sehingga komposisi responden dalam penelitian ini mencerminkan kondisi demografis karyawan yang sebenarnya.

2.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan mencerminkan latar belakang pengetahuan dan keterampilan dasar yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Pendidikan berperan dalam membentuk kemampuan berpikir kritis, komunikasi, serta keterampilan interpersonal yang menjadi bagian dari *employability skills*. Selain itu, pendidikan juga dapat memengaruhi cara individu mengelola emosi dan menyesuaikan diri dengan perubahan karier.

Berdasarkan identifikasi responden, distribusi tingkat pendidikan karyawan PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SMA/ sederajat	21	42
2.	Diploma	5	10
3.	Sarjana	24	48
	Jumlah	50	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2.3, responden dengan pendidikan Sarjana berjumlah 24 orang (48%). Jumlah ini menunjukkan bahwa KAI membutuhkan tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan tinggi yang memiliki kemampuan analitis, konseptual, serta manajerial, terutama untuk mendukung fungsi perencanaan, administrasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Selanjutnya, responden dengan pendidikan Diploma sebanyak 5 orang (10%), yang umumnya memiliki kompetensi teknis yang spesifik sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sementara itu, responden dengan pendidikan SMA/ sederajat berjumlah 21 orang (42%), yang banyak mengisi posisi operasional lapangan dan teknis. Karyawan dengan latar belakang SMA diperkuat melalui pelatihan dan sertifikasi internal perusahaan, sehingga tetap mampu menjalankan tugas sesuai standar operasional yang ditetapkan. Komposisi ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang cukup beragam namun tetap relevan dengan tuntutan kompetensi profesional.

2.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja berhubungan erat dengan pengalaman, tingkat kematangan profesional, serta pemahaman terhadap budaya organisasi. Semakin lama seseorang bekerja, semakin besar peluangnya untuk mengembangkan *emotional intelligence* dan *employability skills* melalui pembelajaran kontekstual di tempat kerja. Menurut teori *career construction* Savickas (2005) pengalaman kerja yang lebih panjang memungkinkan individu menempuh jalur karier yang lebih kompleks dan meningkatkan *career adaptability*.

Berdasarkan identifikasi responden, distribusi masa kerja karyawan PT KAI (Persero) DAOP 4 Semarang sebagai berikut:

Tabel 2. 4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja (th)	Frekuensi	Persentase (%)
1.	5-10	22	44
2.	11-15	17	34
3.	16-20	5	10
4.	>20	6	12
Jumlah		50	100

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2.4, mayoritas responden memiliki masa kerja 5–10 tahun, yaitu sebanyak 22 orang (44%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap karier menengah, di mana karyawan umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta pemahaman yang baik terhadap sistem, budaya, dan prosedur kerja di KAI.

Selanjutnya, responden dengan masa kerja 11–15 tahun berjumlah 17 orang (34%), yang mencerminkan kelompok karyawan berpengalaman dengan tingkat loyalitas dan stabilitas kerja yang tinggi. Sementara itu, responden dengan masa kerja 16–20 tahun sebanyak 5 orang (10%) dan lebih dari 20 tahun sebanyak 6 orang (12%), yang menunjukkan keberadaan karyawan senior yang berperan penting

dalam menjaga kontinuitas pengetahuan, pengalaman, dan kualitas operasional di lingkungan KAI.

2.2.5 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja

Identitas responden berdasarkan unit kerja menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari seluruh unit kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Setiap unit kerja memiliki karakteristik tugas, tanggung jawab, serta lingkungan kerja yang berbeda, sehingga berpotensi memengaruhi pembentukan *employability skills*, pengelolaan emosi, dan kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan.

Keterlibatan responden dari berbagai unit kerja ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan representatif mengenai kondisi karyawan di lingkungan Daop 4 Semarang. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu mencerminkan variasi pengalaman kerja dan dinamika organisasi secara menyeluruh, tanpa terfokus pada satu unit kerja tertentu.