

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)

Awal berdirinya PT KAI dimulai dengan perjanjian damai Konfrensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambil alihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI) dan *Staatsspoorwegen en Verenigde Spoorwegbedrijf* (SS/VS) menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei DKA berganti menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Pada tahun tersebut mulai diperkenalkan juga lambang Wahana Daya Pertiwi yang mencerminkan transformasi Perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi andalan guna mewujudkan kesejahteraan bangsa tanah air.

Selanjutnya pemerintah mengubah struktur PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) tahun 1971. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa angkutan, PJKA berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Sejalan dengan maksud REP (Railway Efficiency Project) tersebut, dengan Peraturan Pemerintahan No.19 Tahun 1998, pada tanggal 3 Februari 1998, 7 pemerintah menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Proses perubahan status perusahaan dari Perum menjadi Persero secara “de-facto” dilakukan tanggal 1 Juli 1999. Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan yaitu:

a. PT Reska Multi Usaha (2003)

PT Reska Multi Usaha bergerak dalam bidang usaha Restorasi KA, Service *On Train* (SOT), Jasa Boga (Catering), Resto & Cafe, Parkir. Komposisi kepemilikan saham PT Reska Multi Usaha yaitu PT KAI 95,01% dan Yayasan Pusaka 4,99%.

b. PT Railink (2006)

PT Railink merupakan joint venture antara PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan PT Angkasa Pura II (Persero) dengan komposisi kepemilikan saham 60% KAI dan 40% AP II. Kegiatan usaha yang dijalannya yakni pengoperasian, Pengoperasian pengelolaan dan pengusahaan kereta api bandara, Pengembangan

dan pengelolaan stasiun kereta api di bandara dan di pusat kota, Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kereta api, Pembangunan prasarana kereta api, Konsultasi dan desain sistem perkerataapian, Pengusahaan jasa lainnya yang menunjang usaha-usaha pokok

c. PT Kereta Api Indonesia Commuter Jabodetabek (2008)

PT Kereta Commuter Indonesia dibentuk berdasarkan Inpres No. 5 tahun 2008 dan surat Menneq BUMN No. S-653/MBU/2008 tanggal 12 agustus 2008. KCI sendiri sebelumnya memiliki nama PT KAI Commuter Jabodetabek karena menyelenggarakan pengusahaan jasa angkutan kereta api commuter dengan menggunakan sarana Kereta Rel Listrik dan pengusahaan di bidang usaha non angkutan penumpang di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi. Sejak 19 September 2017 PT KAI Commuter Jabodetabek berganti nama menjadi PT Kereta Commuter Indonesia karena area pelayanan yang sudah menjangkau wilayah lainnya di luar Jabodetabek. Adapun komposisi kepemilikan saham PT Kereta Commuter Indonesia adalah KAI 99,78% Yayasan Pusaka 0,22%.

d. PT Kereta Api Pariwisata (2009)

PT KA Pariwisata atau disingkat PT KA Wisata bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar dalam wilayah Indonesia dibidang pariwisata kereta api, dan kegiatan usaha yang mendukung pariwisata kereta api dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Komposisi kepemilikan saham PT KA Pariwisata yaitu KAI 99,90% dan Yayasan Pusaka 0,1%.

e. PT Kereta Api Logistik (2009)

PT Kereta Api Logistik (Kalog) memiliki usaha di bidang layanan distribusi logistic berbasis kereta api, dengan kemasan bisnis door to door service untuk memberikan pelayanan yang parnipurna bagi pelanggan kereta api yang didukung dengan angkutan pra dan lanjutan serta layanan penunjangnya, meliputi pengelolaan Termianal Peti Kemas (TPK), bongkar muat, pergudangan, pengepakan, pelabelan, pengangkutan, penjejakan, pengawalan logistik serta manajemen logistik dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Orientasi bisnis Kalog kedepan adalah sebagai jasa layanan distribusi logistik secara Total Solution melalui End-to-End Services atau dengan kata lain sebagai SCM Service Provider. Fungsi dan peran kontributif Kalog terhadap jasa layanan

yang telah disediakan oleh induknya adalah sebagai pencipta nilai tambah (value creator) sepanjang rantai nilai (value chain) layanan distribusi logistik, termasuk layanan yang telah disediakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero), seperti angkutan barang dan pergudangan. Komposisi kepemilikan saham PT KA Logistik yaitu KAI 99,90% dan Yayasan Pusaka 0,1%.

f. PT Kereta Api Properti Manajemen (2009)

PT KA Properti Manajemen atau disingkat PT KAPM memiliki usaha di bidang pengelolaan aset/properti perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) maupun pihak lainnya dengan tujuan mengoptimalkan pemanfaatan serta memberikan nilai tambah aset/properti tersebut guna memenuhi standar mutu terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Komposisi kepemilikan saham PT KA Properti Manajemen yaitu KAI 99,90% dan Yayasan Pusaka 0,1%.

g. PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015)

PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia atau disingkat PSBI merupakan Joint Venture dari 4 BUMN yaitu PT Wijaya Karya (Persero) (WIKA), PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (JSMR), PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) dan PT Perkebunan Nusantara VIII (PTPN VIII) dengan kepemilikan saham Wika 38%, KAI 25%, PN VIII 25%, dan JSMR 12%. PT PSBI bersama-sama dengan China Railway International Co. Ltd. dari Tiongkok membentuk PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) untuk menyelenggarakan proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung.

PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) Kereta api merupakan sarana transportasi darat yang mendapatkan banyak perhatian dari masyarakat, sarana yang dapat mengangkut banyak penumpang dalam sekali perjalanan. Sarana transportasi ini dirasa lebih cepat sampai tujuan dan juga terbebas dari kemacetan. Hal ini merupakan kelebihan kereta api dari pada transportasi darat lainnya. Indonesia merupakan daerah jajahan dari belanda, berdasarkan hal inilah dibangunlah sarana perkeretaapian oleh Kolonel Jhr. Van Der Wijk, beliau adalah seorang militer Belanda yang menjadi orang pertama yang mempunyai ide pembangunan jaringan jalan kereta api pertama pada tanggal 15 Agustus 1840, tujuannya agar dapat mengangkut hasil bumi serta bermanfaat bagi kepentingan pertahanan pada waktu itu. Belanda memang memiliki pandangan jauh ke depan soal masa depan transportasi Indonesia.

PT Kereta Api Indonesia (Persero), selanjutnya disebut sebagai KAI atau 'Perusahaan' adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. KAI didirikan sesuai dengan akta tanggal 1 Juni 1999 No. 2 yang dibuat dihadapan Imas Fatimah, S.H., Sp.N., Notaris di Jakarta, dan kemudian diperbaiki kembali sesuai dengan akta tanggal 13 September 1999 No. 14. Akta pendirian tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan tanggal 1 Oktober 1999 No. C-17171 HT.01.01.TH.99 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 14 Januari 2000 No. 4 Tambahan No. 240/2000.

Layanan PT KAI meliputi angkutan penumpang dan barang. Untuk kereta penumpang PT KAI menyediakan kapasitas angkut penumpang di daerah Jawa dan Sumatera adalah sebanyak 106.638 tempat duduk per hari dengan rasio kelas eksekutif (30%), bisnis (22%), dan ekonomi (59%). PT KAI selalu memberikan pelayanan terbaik, Salah satunya dengan cara penambahan gerbong di setiap Mudik atau Lebaran tiba.

Berikut merupakan Daerah Operasi (DAOP) PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat dilihat pada tabel 1.1 :

TABEL 1.1
DAERAH OPERASI

No.	Nama Daerah Operasi	Stasiun
1.	Daerah Operasi 1: JAKARTA	Stasiun Gambir, Stasiun Pasar Senen Stasiun Jatinegara, Stasiun Jakarta Kota, Stasiun Tanah Abang, Stasiun Bekasi, Stasiun Manggarai, Stasiun Merak, Stasiun Cikampek, Stasiun Serang, Stasiun Serpong, Stasiun Cilegon, Stasiun Tanjung Priok
2.	Daerah Operasi 2: BANDUNG	Stasiun Cianjur, Stasiun Purwakarta, Stasiun Plered, Stasiun Padalarang, Stasiun Cimahi, Stasiun Cimindi, Stasiun Bandung, Stasiun Kiaracandong, Stasiun Cimekar, Stasiun Rancaekek, Stasiun Cicalengka, Stasiun Leles, Stasiun Cibatuh, Stasiun Cipeundeuy, Stasiun Tasikmalaya, Stasiun Ciamis, Stasiun Banjar

(Bersambung)

Tabel 1.1 (Sambungan)

No.	Nama Daerah Operasi	Stasiun
3.	Daerah Operasi 3: CIREBON	Stasiun Brebes, Stasiun Tanjung, Stasiun Losari, Stasiun Babakan, Stasiun Cirebon, Stasiun Cirebon Prujakan, Stasiun Arjawinangun, Stasiun Jatibarang, Stasiun Haurgeulis
4.	Daerah Operasi 4: SEMARANG	Stasiun Tegal, Stasiun Pemalang, Stasiun Pekalongan, Stasiun Weleri, Stasiun Semarang Poncol, Stasiun Semarang Tawang, Stasiun Ambarawa, Stasiun Ngrombo, Stasiun Jambon, Stasiun Randublatun, Stasiun Cepu, Stasiun Bojonegoro
5.	Daerah Operasi 5: PURWOKERTO	Stasiun Purworejo, Stasiun Kutoarjo, Stasiun Kebumen, Stasiun Karanganyar, Stasiun Gombong, Stasiun Kroya, Stasiun Maos, Stasiun Gumilir, Stasiun Cilacap, Stasiun Sidareja, Stasiun Purwokerto, Stasiun Bumiayu, Stasiun Slawi, Stasiun Purbalingga
6.	Daerah Operasi 6: YOGYAKARTA	Stasiun Wates, Stasiun Yogyakarta, Stasiun Lempuyangan, Stasiun Klaten, Stasiun Ceper, Stasiun Purwosari, Stasiun Solo Balapan, Stasiun Solo Jebres, Stasiun Srowot, Stasiun Sragen, Stasiun Salem, Stasiun Kedung Banteng, Stasiun Brambanan, Stasiun Patukan, Stasiun Delanggu, Stasiun Jenar, Stasiun Sentolo, Stasiun Maguwo
7.	Daerah Operasi 7: MADIUN	Stasiun Walikukun, Stasiun Paron, Stasiun Madiun, Stasiun Caruban, Stasiun Nganjuk, Stasiun Kertosono, Stasiun Jombang, Stasiun Kediri, Stasiun Tulungagung
8.	Daerah Operasi 8: SURABAYA	Stasiun Blitar, Stasiun Malang, Stasiun Sidoarjo, Stasiun Mojokerto Stasiun Surabaya
9.	Daerah Operasi 9: JEMBER	Stasiun Pasuruan, Stasiun Rejoso (RO), Stasiun Grati (GI), Stasiun Bayeman (BYM), Stasiun Probolinggo (PB), Stasiun Leces (LEC), Stasiun Malasan (MLS), Stasiun Ranuyoso (RNY), Stasiun Klakah (KK), Stasiun Randuagung (RDA), Stasiun Jatiroto (JTR), Stasiun Tanggul (TGL), Stasiun Bangsalsari (BSS), Stasiun Rambipuji (RBP), Stasiun Mangli (MI), Stasiun Jember (JR), Stasiun Arjasa (AJ), Stasiun Kotok (KTK), Stasiun Kalisat (KLT)

Selanjutnya, terdapat Divisi Regional PT Keret Api Indonesia (Persero) dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut:

TABEL 1.2
DIVISI REGIONAL

No.	Nama Daerah Operasi	Stasiun
1.	DIVRE 1 MEDAN	Stasiun Binjai, Stasiun Medan, Stasiun Kereta Api, Stasiun Bandar Khalifah, Stasiun Batang Kulam, Stasiun Lubuk Pakam, Stasiun Perbaungan, Stasiun Rampah, Stasiun Tebing Tinggi, Stasiun Siantar, Stasiun Bandar Tinggi, Stasiun Perlanaan, Stasiun Limapuluh, Stasiun Sei Bejangkar, Stasiun Kisaran, Stasiun Tanjung Bala, Stasiun Pulu Raja, Stasiun Aek Loba, Stasiun Mambang Muda, Stasiun Padang Halaba, Stasiun Rantau Prapat
2.	DIVRE 2 SUMATERA BARAT	Stasiun Padang, Stasiun Indarung, Stasiun Pauhlima, Stasiun Kampung Juar, Stasiun Bukitputus, Stasiun Teluk Bayur, Stasiun Pulau Air, Shelter Tarandam, Shalter Pasar Alai, Shalter Air Tawar, Stasiun Tabing, Shalter Lubuk Buaya, Stasiun Duku, Stasiun BIM/Stasiun Bandara Internasional Minangkabau, Stasiun Pasarusang, Stasiun Lubuk Alung, Stasiun Pauhkambar, Stasiun Kuraitaji, Stasiun Pariaman, Stasiun Naras, Stasiun Sicincin, Stasiun Kayutanam, Stasiun Kandang Ampat, Stasiun Padang Panjang, Stasiun Kubukrambil, Stasiun Batutabal, Stasiun Kacang, Stasiun Singkarak, Stasiun Solok, Stasiun Sungai Lassi, Stasiun Muarakalaban, Stasiun Sawahlunto, Stasiun Padang Sibusuk, Stasiun Tanjung Ampalu, Stasiun Muaro

(Bersambung)

Tabel 1.2 (Sambungan)

No.	Nama Daerah Operasi	Stasiun
3.	DIVRE 3 SUMATERA SELATAN	Stasiun Kertapati, Stasiun Prabumulih, Stasiun Muara Eni, Stasiun Lahat, Stasiun Tebing Tinggi, Stasiun Lubuk Linggau
4.	DIVRE 4 TANJUNG KARANG	Stasiun Tanjung Karang, Stasiun Kotabumi, Stasiun Martapura, Stasiun Baturaja

1.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan hasil rapat Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero), mengubah visi dan misi yang lama menjadi visi dan misi yang baru, yakni Maklumat Direksi Nomor : 06/PR.006/KA-2008 menyebutkan bahwa, sejalan dengan arah dan strategi pengembangan (Restrukturisasi) perusahaan, maka sesuai kesepakatan pada tanggal 26 Mei 2008 di Bandung, Direksi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah menetapkan VISI dan MISI perusahaan yang baru sebagai berikut:

a. VISI

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders

b. MISI

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama yaitu keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

c. TUJUAN

Tujuan PT. Kereta Api Indonesia yaitu Melaksanakan dan mendukung kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang transportasi, dengan menyediakan barang-jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang perkeretaapian, yang meliputi 9 usaha pengangkutan orang dan barang dengan KA, kegiatan perawatan & perusahaan prasarana perkeretaapian, perusahaan bisnis properti secara profesional, serta perusahaan bisnis penunjang prasarana & sarana KA secara efektif untuk kemanfaatan umum.

1.1.3 Logo Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Berikut adalah gambar logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero):



Gambar 1.1 Logo Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia

Sumber: <https://kai.id/>

Garis melengkung melambangkan gerakan yang dinamis PT KAI dalam mencapai Visi dan Misinya.

- a. Garis warna orange melambangkan proses Pelayanan Prima (Kepuasan Pelanggan) yang ditujukan kepada pelanggan internal dan eksternal.
- b. Anak panah berwarna putih melambangkan Nilai Integritas, yang harus dimiliki insan PT KAI dalam mewujudkan Pelayanan Prima.
- c. Garis lengkung berwarna biru melambangkan semangat Inovasi yang harus dilakukan dalam memberikan nilai tambah ke stakeholders. (Inovasi dilakukan dengan semangat sinergi di semua bidang dan dimulai dari hal yang paling kecil sehingga dapat melesat.)

1.1.4 Budaya Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia

a. Integritas

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten.

b. Profesional

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

c. Keselamatan

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

d. Inovasi

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder.

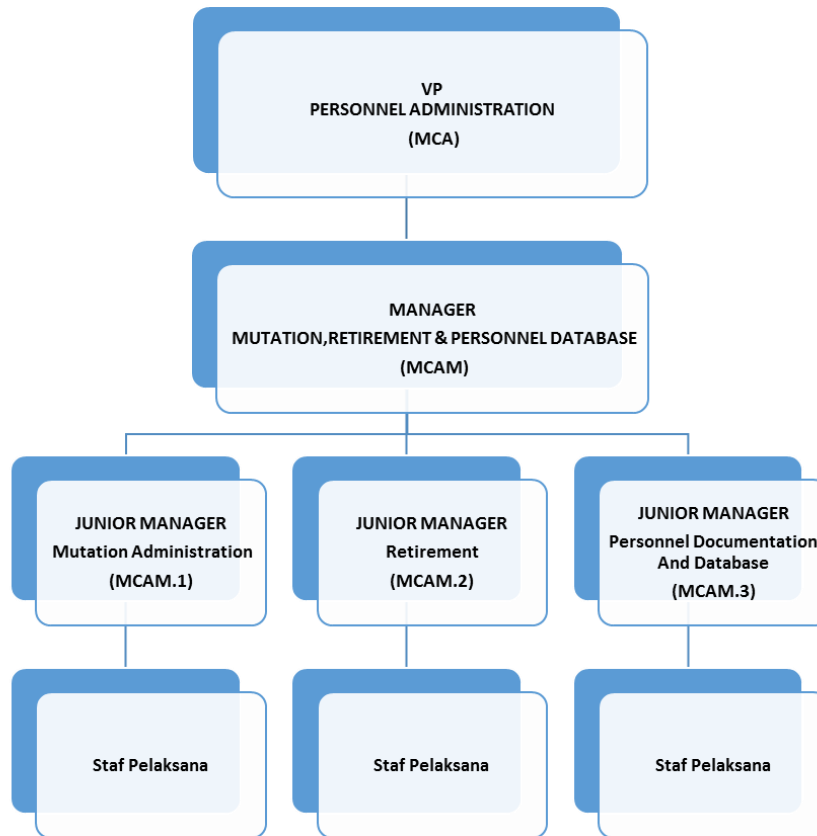
e. Pelayanan Prima

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung jawab).

1.1.5 Struktur Organisasi

Seperti perusahaan pada umumnya, setiap unit memiliki struktur organisasi yang dibuat agar tujuan dari perusahaan tercapai. Struktur organisasi memiliki maksud dan tujuan untuk menciptakan koordinasi komunikasi dan adanya kerja sama yang baik diantara para pelaksanaan organisasi, hal ini dimaksudkan agar setiap organisasi mampu mencapai tujuan dari perusahaan.

Berikut struktur organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan unit *Mutation, Retirement, Personnel Document Database* (MCAM) Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi MCAM

Sumber: *E-office PT Kereta Api Indonesia (Persero)*

MCA adalah nama unit yang bukan berarti singkatan dan tidak mempunyai kepanjangan. MCA adalah nomenklatur turunan dari Direktorat SDM (Sumber Daya Manusia) yang mempunyai kode nomenklatur M, turunan tersebut adalah MC, MT, MMH. Divisi MC mempunyai turunan yaitu MCA, MCI, MCD, MCO turunan dari MCA adalah MCAM, MCAR, MCAP.

Seperti yang dijelaskan di e-office PT Kereta Api Indonesia (Persero), Vice President Personnel Administration merupakan kedudukan tertinggi pada struktur organisasi MCAM. Tugas pokok Vice President adalah:

- a. Memiliki kuasa dan pemberi keputusan terhadap perusahaan atas laporan yang sudah diberikan.
- b. Melaksanakan penatausahaan arsip surat – menyurat
- c. Melakukan pembinaan pada Manager Mutation, Retirement, Personnel Document and Database (MCAM)
- d. Optimalisasi Sumber Daya Manusia

Manager Mutation, Retirement, Personnel Document and Database (MCAM) bertanggung jawab atas penyelenggaraan proses administrasi seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Tugas pokok Manager adalah:

- a. Mutasi jabatan (rotasi, promosi dan demosi), kenaikan pangkat dan kenaikan gaji
- b. Penyelenggaraan proses administrasi pemberhentian/pensiun pekerja, penyelenggaraan program pensiun dini termasuk penghitungan serta pembayaran kompensasi pensiun dini dan hak-hak kesejahteraan pasca kerja lainnya.
- c. Melaksanakan proses administrasi database pekerja secara manual dan pengelolaan Sistem Informasi SDM (SAP HR dan HRIS), Pembuatan kartu identitas bagi pekerja dan keluarganya, Penerbitan Kartu Bukti Diri bagi PKWT, Pensiunan, Keluarga Pegawai, dan Istri/Suami Pensiunan, dan pembuatan laporan data pekerja.

Unit MCAM dibantu oleh tiga Junior Manager (JM) salah satunya adalah Junior Manager Retirement yang bertanggung jawab atas pelaksanaan inventarisasi data pekerja yang akan memasuki usia pensiun. Tugas pokok Junior Manager (JM) Retirement adalah:

- a. Melaksanakan administrasi pemberhentian/pension pekerja termasuk administrasi terkait hak-hak/kesejahteraan pasca kerja (JKK/JK/JHT/THT/Pensiun)
- b. Melakukan proses administrasi pelaksanaan Program Pensiun Dini antara lain: pendaftaran peserta, validasi berkas peserta, pengajuan persetujuan direksi, penghitungan kompensasi, serta administrasi terkait hak-hak/kesejahteraan pasca pensiun dini (JHT/THT/Pensiun).

Junior Manager (JM) Retirement memiliki tiga staf pelaksana yang bertanggung jawab membantu atasan dalam pelaksanaan inventarisasi data pekerja yang akan memasuki usia pensiun. Tugas pokok staf pelaksana adalah:

- a. Melaksanakan administrasi pemberhentian/pension pekerja termasuk administrasi terkait hak-hak/kesejahteraan pasca kerja (JKK/JK/JHT/THT/Pensiun)
- b. Melakukan proses administrasi pelaksanaan Program Pensiun Dini antara lain: pendaftaran peserta, validasi berkas peserta, pengajuan persetujuan direksi, penghitungan kompensasi, serta administrasi terkait hak-hak/kesejahteraan pasca pensiun dini (JHT/THT/Pensiun).

1.2 Latar Belakang Penelitian

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa transportasi darat, PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang memiliki jumlah pegawai yang banyak dari berbagai generasi sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Secara sederhana bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Oleh karena itu penentuan dan karakteristik tenaga kerja perlu diperhatikan dan didesain sedemikian rupa oleh perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Melalui manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang akan membantu memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan sesuai dengan kemampuan para karyawannya. Dengan kondisi tersebut diharapkan karyawan dapat memiliki perilaku dan kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai penunjang upaya mencapai tujuan. Dasar penentuan tenaga kerja suatu perusahaan dikenali melalui beberapa variable yang dilekatkan pada karakteristik individu, salah satunya adalah usia.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono dalam Sinambela 2016:481).

- a. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar
- b. Menggambarkan sutau karakter dalam suatu permainan;
- c. Menggambarkan dengan suatu alat musik;
- d. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab;
- e. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan;
- f. Memainkan musik
- g. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (Haynes, dalam Sinambela, 2016:480).

Menurut Veithzal Rivai (2010:125) dalam bukunya menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan

Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dalam pengertian ini menunjukkan bahwa kinerja lebih menekankan pada suatu proses yang dikerjakan, dimana selama proses pelaksanaan dilakukan penyempurnaan sehingga mencapai hasil pekerjaan atau kinerja yang dioptimalkan.

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi (Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Sinambela 2016:481)

Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai, kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawab dengan baik.

Kinerja pegawai sangat tergantung dari prestasi kerja, besar kecilnya pengaruh tersebut tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut dalam mengorganisir sumberdaya manusia sebagian besar tergantung kualitas, ketrampilan karyawan serta sikap dan perilaku, maka kinerja karyawan lebih besar pengaruhnya dari teknologi. Oleh karena itu PT Kereta Api Indonesia (Persero) menyadari betapa pentingnya kemampuan, keterampilan serta wawasan dan ilmu pengetahuan yang luas untuk karyawan.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil atau pencapaian karyawan dan merupakan bagian dari penggabungan faktor-faktor penting dari masing-masing individu. Yang berarti jika

semakin tinggi faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja, maka semakin tinggi pula pencapaian dari setiap kinerja karyawan

Dalam hal ini berdasarkan hasil Pra – Kuesioner kepada 30 responden yaitu karyawan unit MCAM PT Kereta Api Indonesia (Persero), terdapat 15 Generasi X yng dapat dilihat pada table 1.3 sebagai berikut:

TABEL 1.3
GEN X

No	PERTANYAAN	S	TS
1.	Target yang diberikan telah sesuai dengan beban kerja yang diberikan?	$6/15 \times 100\% = 40\%$	$9/15 \times 100\% = 60\%$
2.	Sarana dan prasarana yang ada sangat mendukung untuk pencapaian kinerja?	$7/15 \times 100\% = 46,6\%$	$8/15 \times 100 = 53,3\%$
3.	Rekan kerja mampu bekerja dalam tim?	$7/15 \times 100\% = 46,6\%$	$8/15 \times 100\% = 53,3\%$
4.	Waktu yang diberikan dalam penyelesaian tugas sudah sesuai dengan kemampuan?	$5/15 \times 100\% = 33,3\%$	$10/15 \times 100\% = 66,6\%$

Sumber: Hasil Pengolahan Data Pra-Kuesioner

Dalam hal ini berdasarkan hasil Pra – Kuesioner kepada 30 responden yaitu karyawan unit MCAM PT Kereta Api Indonesia (Persero), terdapat 15 Generasi Y yang dapat dilihat pada table 1.4 sebagai berikut:

TABEL 1.4
GEN Y

No	PERTANYAAN	S	TS
1.	Target yang diberikan telah sesuai dengan beban kerja yang diberikan?	$10/15 \times 100\% = 66,6\%$	$5/15 \times 100\% = 33,3\%$
2.	Sarana dan prasarana yang ada sangat mendukung untuk pencapaian kinerja?	$4/15 \times 100\% = 26,6\%$	$11/15 \times 100\% = 73,3\%$
3.	Rekan kerja mampu bekerja dalam tim?	$10/15 \times 100\% = 70\%$	$5/15 \times 100 = 30\%$
4.	Waktu yang diberikan dalam penyelesaian tugas sudah sesuai dengan kemampuan?	$12/15 \times 100\% = 80\%$	$3/15 \times 100\% = 20\%$

Sumber: Hasil Pengolahan Data Pra-Kuesioner

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan terdapat perbedaan antara kinerja karyawan Generasi X dan Generasi Y, dapat di lihat pada pertanyaan pertama yaitu Target yang diberikan telah sesuai dengan beban kerja yang diberikan mendapatkan hasil persentase sebanyak 40% Setuju dan 60% Tidak Setuju hal tersebut menandakan bahwa generasi X merasa kesulitan dalam menerima beban tugas yang diberikan sementara pada generasi Y mendapatkan hasil persentase 66,6% Setuju dan 33,3% Tidak Setuju hal tersebut menandakan bahwa Generasi Y lebih mampu menyelesaikan tugas dengan beban kerja sesuai target yang telah ditentukan.

Pada pertanyaan kedua yaitu Sarana dan prasarana yang mendukung untuk pencapaian kinerja pada generasi X mendapatkan hasil persentase yaitu sebanyak 46,6% Setuju dan 53,5% Tidak Setuju, sementara pada Generasi Y memperoleh persentase sebanyak 26,6% Setuju dan 73,3% Tidak Setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya perbedaan sarana dan prasarana untuk menunjang kebutuhan dalam proses kinerja.

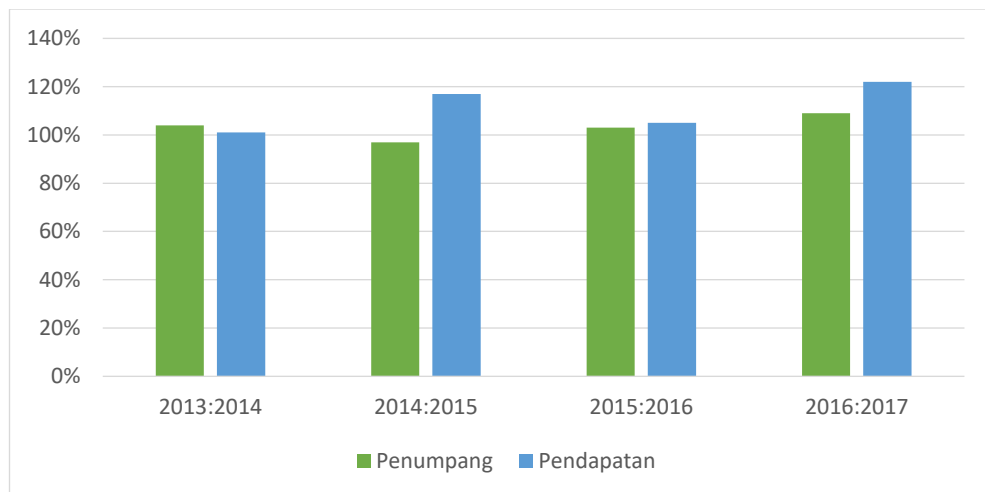
Sedangkan pada pertanyaan ketiga yaitu Rekan kerja mampu berkerjasama dalam tim pada generasi X mendapatkan hasil persentase sebanyak 46,6% Setuju dan 53,3% Tidak Setuju sementara pada generasi Y sebanyak 70% Setuju dan 30% Tidak Setuju hal ini menunjukkan adanya perbedaan dalam melakukan kerjasama dalam tim.

Pada pertanyaan terakhir yaitu waktu yang diberikan dalam penyelesaian tugas sudah sesuai kemampuan pada generasi X mendapatkan hasil persentase sebanyak 33,3% Setuju dan 66,6% Tidak Setuju sedangkan pada Generasi Y mendapatkan hasil persentase sebanyak 80% Setuju dan 20% Tidak Setuju hal tersebut menandakan adanya perbedaan dalam kesiapan untuk mengerjakan tugas dalam waktu yang telah ditentukan.

Disamping melakukan penelitian melalui kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa pegawai di PT kereta Api Indonesia unit MCA, pada pegawai Generasi Y menyatakan bahwa pegawai mampu mencapai target yang telah ditentukan dan bertanggung jawab akan penyelesaian tugas. Akan tetapi ada juga karyawan yang belum bisa mencapai target hal ini dikarenakan adanya hambatan dari faktor internal, seperti adanya tugas tambahan yang mendadak. Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan gaji yang diterima, atasan juga memberikan motivasi meskipun tidak secara langsung, namun adapun penyebab turunnya kinerja karyawan yaitu seperti fasilitas yang belum mencukupi untuk kebutuhan kerja, koneksi

internet yang kurang baik sehingga menghambat kinerja, selain itu karyawan juga merasa bosan dengan pekerjaan yg itu-itu saja, perusahaan memang melakukan mutasi dan rotasi tetapi hal tersebut ditentukan oleh atasan dalam periode tertentu yg diinginkan dan dibutuhkan.

Berbeda dengan Generasi X, Generasi ini menyatakan bahwa pegawai gen X bahwa tidak semua target kerja dapat tercapai karna gen ini merasa bahwa waktu yang diberikan kurang efektif, generasi X merasakan kesulitan dalam menghadapi perubahan seperti mempelajari hal baru yaitu menggunakan sarana dan prasana dengan teknologi yang baru.



Gambar 1.3 Grafik Volume Penumpang dan Pendapatan PT Kereta Api Indonesia

Sumber: Unit CPM PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa pencapaian kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia mengenai volume penumpang dan pendapatan karyawan mengalami fluktuasi. Hal tersebut dikarenakan banyaknya penumpang Kereta Api Lokal diambil alih oleh KRL karena jalur Kereta Api Lokal hanya sampai daerah Cikarang.

Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Batas usia kerja yang berlaku di Indonesia adalah berumur 15 tahun – 64 tahun. Jika dikaitkan dengan klasifikasi generasi usia yang selama ini dikenal, maka rentang usia pekerja professional saat ini berada pada rentang generasi X dan Y. Secara garis besar, generasi X adalah tenaga kerja yang lahir diantara tahun 1961

hingga 1980, generasi Y merupakan tenaga kerja yang lahir pada rentang usia 1981 hingga 2000.

Generasi X adalah generasi yang menyukai resiko dan juga pengambilan keputusan yang matang akibat pengaruh dari generasi sebelumnya, Baby Boomers. Generasi ini terlahir pada masa-masa adanya gejolak dan transisi serta menyaksikan berbagai konflik global seperti Perang Dingin, Perang Vietnam, jatuhnya Tembok Berlin. Generasi ini cenderung lebih toleran, menerima berbagai perbedaan yang ada adalah bekerja untuk hidup, bukan hidup untuk bekerja sehingga kehidupan antara pekerjaan, pribadi, dan keluarga cenderung seimbang.

Generasi Y selain komputer sudah menjamur, ditambah lagi dengan berkembangnya *videogames*, *gadget*, *smartphones* dan setiap kemudahan akan fasilitas berbasis *computerized* yang ditawarkan serta kecanggihan internet, membuat Generasi Y menjadi suatu generasi yang mudah mendapatkan informasi secara cepat. Pola pikir dan karakter generasi ini dapat dikatakan generasi penuh ide-ide visioner & inovatif untuk melahirkan generasi yang memiliki pengetahuan dan penguasaan IPTEK.

Gen Y telah menarik perhatian para pemasar karena populasinya yang besar. Banyak orang dari generasi ini tumbuh dalam dua pendapatan rumah tangga, kedua orangtua mereka bekerja, dan dengan perceraian yang menjadi norma di banyak rumah. Generasi Y memiliki rasa kemandirian dan otonomi yang kuat. Mereka adalah generasi inovatif dan suka mengekspresikan diri mereka secara emosional dan intelektual (Quester dalam Howe, 1991).

Adanya beberapa generasi usia di dalam dunia kerja membuat kinerja menjadi lebih kompleks karena individu yang berada pada generasi berbeda akan memiliki perspektif, pemikiran, ide, sikap, tata nilai dan attitude yang berbeda pula. Tenaga kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana karakteristik setiap generasi dalam dunia kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan mengadakan penelitian lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul : **“Studi Komparatif Preferensi Kinerja Karyawan Berdasarkan Generasi X dan Y pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung”**

1.3 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana preferensi kinerja yang efektif menurut gen X?
- b. Bagaimana preferensi kinerja yang efektif menurut gen Y?
- c. Adakah perbedaan yang signifikan antara perbedaan preferensi kerja?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui preferensi kinerja karyawan yang efektif menurut gen X?
- b. Untuk mengetahui preferensi kinerja karyawan yang efektif menurut gen Y?
- c. Untuk mengetahui adakah perbedaan yang signifikan antara perbedaan preferensi kerja?

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan dibuatnya penelitian ini, penulis berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi semua pihak seperti:

- a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan umumnya dalam bidang sumber daya manusia, terutama untuk mengetahui faktor-faktor dalam meningkatkan kinerja dari seorang karyawan agar bermanfaat bagi perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

- b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan mereka, dengan tujuan untuk membuat perusahaan mereka dapat terus berkembang dengan lebih baik kedepannya. Serta dengan adanya penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh bahan bagi peneliti selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang gambaran objek penelitian, latar belakang, obyek studi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang jenis penelitian, operational variabel, skala pengukuran, populasi, sampel dan teknik pengumpulan data

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini secara rinci membahas dan menganalisa sehingga menghasilkan gambaran permasalahan yang terjadi dan memperoleh hasil pemecahan masalah yang ada.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran bagi objek yang telah diteliti.

1.7 Waktu dan Periode

Periode penelitian ini dimulai dari bulan Agustus 2018 s.d. Januari 2019. Objek penelitian ini adalah pegawai Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 01 Bandung.