

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Daerah Operasi VI Yogyakarta

PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang selanjutnya disingkat sebagai PT KAI (Persero) atau "Perseroan" adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. PT Kereta Api Indonesia (Persero) didirikan sesuai dengan akta tanggal 1 Juni 1999 No. 2, yang dibuat di hadapan 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. Riwayat PT KAI dibagi menjadi tiga periode, yaitu masa kolonial, sebagai lembaga pelayanan publik, dan sebagai perusahaan jasa. Pada masa kolonial, industri perkeretaapian dimulai pada tahun 1864 ketika *Namlooze Venootschap Nederlanche Indische Spoorweg Maatschappij* memprakarsai pembangunan jalan kereta api dari Semarang ke Surakarta, Jawa Tengah. Sejak itu tiga perusahaan lain berinvestasi membangun jalur-jalur kereta api di dalam dan luar Pulau Jawa. Perusahaan yang

terlibat dalam industri kereta api zaman kolonial adalah *Staat Spoorwegen*, *Verenigde Spoorwegenbedrijf*, dan *Deli Spoorwegen Maatscappij*.

Periode perusahaan berorientasi pada pelayanan publik bermula pada masa awal kemerdekaan Indonesia. Pada tanggal 25 Mei berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1963, pemerintah Republik Indonesia membentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Pada 15 September 1997 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 1971, PNKA diubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Dengan status sebagai Perusahaan Negara dan Perusahaan Jawatan, PT Kereta Api Indonesia (Persero) saat itu beroperasi melayani masyarakat dengan dana subsidi dari pemerintah. Babak baru pengelolaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dimulai ketika PJKA diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1990. Dengan status barunya sebagai perusahaan umum, Perumka berupaya untuk mendapatkan laba dari jasa yang disediakan. Untuk jasa layanan penumpang, Perumka menawarkan tiga kelas layanan, yaitu kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pada tanggal 31 Juli 1995 Perumka meluncurkan layanan kereta api penumpang kelas eksekutif dengan merek Kereta Api Argo Bromo JS-950. Merek ini kemudian dikembangkan menjadi Kereta Api (KA) Argo Bromo Anggrek dan dioperasikan mulai tanggal 24 September 1997. Pengoperasian KA Argo Bromo Anggrek mengawali pengembangan KA merek Argo lainnya, seperti KA Argo Lawu, KA Argo Mulia, dan KA Argo Parahyangan.

Untuk mendorong Perumka menjadi perusahaan bisnis jasa, pada tanggal 3 Februari 1998 pemerintah menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998. Dengan status barunya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) beroperasi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi laba. Untuk tetap menjalankan sebagian misinya sebagai organisasi pelayanan publik, pemerintah menyediakan dana *Public Service Organization* (PSO). Sedangkan Daerah Operasi VI Yogyakarta atau disingkat dengan Daop 6 Jogja atau Daop VI YK adalah salah satu daerah operasi perkeretaapian terluas di Indonesia, di bawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. Daerah Operasi VI Yogyakarta memiliki beberapa stasiun besar, di antaranya adalah stasiun Tugu, Lempuyangan, Klaten, Solo Balapan, Purwosari, dan Solo Jebres.

3.1.2 Lokasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta

Lokasi PT KAI (Persero) Daop VI Yogyakarta berada di Jl. Lempuyangan No. 01, Yogyakarta, Indonesia.

3.1.3 Visi dan Misi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta

1. Visi

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

2. Misi

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.

3.1.4 Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta

Salah satu Daerah Operasi PT KAI (Persero) adalah Daop VI Yogyakarta. Daop VI Yogyakarta dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) dan *Deputy Executive Vice President* sebagai wakilnya serta membawahi beberapa *manager*, yaitu:

1. *Manager* Humasda
2. *Manager* Hukum
3. *Manager* SDM dan Umum
4. *Manager* Keuangan
5. *Manager* Pengadaan Barang dan Jasa
6. *Manager* Sarana

7. *Manager* Jalan Rel dan Jembatan

8. *Manager* Sintelis

9. *Manager* Operasi

10. *Manager* Pengamanan

11. *Manager* Pelayanan

12. *Manager* Pemasaran Angkutan

13. *Manager* Pemasaran Non Angkutan

Untuk lebih jelasnya, bagan struktur organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VI Yogyakarta dapat dilihat di lampiran 11

3.2 Data Khusus

3.2.1 Sistem *Reward* di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta

Penghargaan (*reward*) adalah imbalan dari perusahaan sebagai pengganti atas jasa, usaha, pencapaian dan prestasi yang telah dilakukan oleh pekerja, sehingga memberikan pengaruh yang baik bagi perusahaan.

Penghargaan diberikan kepada pekerja yang memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Memberikan hasil kerja secara nyata, diakui, dan bermanfaat bagi kemajuan perusahaan
2. Berprestasi dalam menyelamatkan aset perusahaan
3. Menjaga nama baik perusahaan

4. Berinovasi mengembangkan produk atau teknologi yang bermanfaat bagi perusahaan
5. Menciptakan suatu produk atau ide yang memberikan nilai lebih bagi perusahaan

Penghargaan diberikan kepada pekerja dengan persyaratan sebagai berikut:

1. Masa kerja sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun
2. Berkelakuan baik dan tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin
3. Menghayati dan mengamalkan visi dan misi perusahaan
4. Mentaati peraturan disiplin

Penghargaan diberikan kepada pekerja dalam bentuk :

1. Piagam penghargaan
2. Uang tunai sekurang - kurangnya sebesar Rp. 6.000.000,- (enam juta rupiah)
3. Pemberian penghargaan dilaksanakan setiap tahun

(1) Prosedur Pengajuan

Beberapa prosedur pengajuan penghargaan terhadap calon penerima penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Calon penerima penghargaan diusulkan oleh *Executive Vice President*
2. Usulan disampaikan secara tertulis kepada direktur SDM dan Umum dengan melampirkan:
 - a. Daftar rekapitulasi calon penerima penghargaan
 - b. Alasan pengusulan calon penerima penghargaan

3. Pengajuan dan pengkajian dilakukan oleh tim penghargaan kantor pusat

(2) Tim Seleksi

Berikut adalah tahapan-tahapan tim seleksi dalam melakukan proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan calon penerima penghargaan dilakukan melalui proses seleksi dan penilaian yang dilakukan oleh tim seleksi
2. Tim seleksi terdiri dari tim seleksi daerah dan tim seleksi kantor pusat
3. Tugas tim seleksi, yang terdiri dari:
 - a. Tim seleksi Tim seleksi daerah, yang bertugas sebagai berikut:
 - 1) Menyeleksi calon yang diusulkan oleh masing-masing unit di daerah sesuai dengan prasyarat
 - 2) Menyiapkan *curriculum vitae* dan uraian singkat tentang hal-hal mendasar tentang data calon, dan kartu riwayat pekerjaan
 - 3) Menyiapkan surat keterangan dari pimpinan tertinggi daerah (*Executive Vice President*) tentang prestasi yang telah dicapai oleh pekerja yang bersangkutan
 - b. Tim seleksi kantor pusat, yang bertugas sebagai berikut:
 - 1) Menampung dan menyeleksi usulan calon yang diajukan dari daerah
 - 2) Calon yang sudah diseleksi oleh tim seleksi kantor pusat diajukan ke direksi untuk mendapat persetujuan dalam rapat direksi

- 3) Calon yang diusulkan dan diseleksi dinyatakan lulus, calon ditetapkan dengan surat keputusan direksi
- 4) Dalam waktu 2 (dua) minggu sebelum HUT KA telah ditetapkan nama-nama terpilih sebagai calon tetap penerima penghargaan

3.2.2 Sistem *Disciplinary Punishment* di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta

Hukuman disiplin (*Disciplinary Punishment*) adalah hukuman yang dijatuhkan kepada pekerja karena melanggar peraturan disiplin

(1) Kewajiban dan Larangan

Kewajiban yang harus dipatuhi oleh setiap pekerja diatur sebagai berikut :

1. Mentaati ketentuan dalam perjanjian ini dan ketentuan perundang-undangan maupun peraturan lainnya yang berlaku di perusahaan
2. Memelihara suasana kekeluargaan dan saling menghormati dengan sesama rekan kerja, terhadap atasan maupun bawahan
3. Mematuhi peraturan-peraturan tentang tata tertib disiplin kerja dan larangan-larangan yang berlaku
4. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab

Hal-hal yang dilarang untuk pekerja diatur sebagai berikut :

1. Melakukan tindakan yang melanggar aturan disiplin
2. Menyalahgunakan wewenang atau jabatan dan melakukan tindakan manipulasi untuk kepentingan pribadi, golongan ataupun pihak lain
3. Meminjamkan barang dan uang milik perusahaan secara tidak sah

4. Melakukan tindak pidana korupsi, kolusi dan nepotisme

(2) Jenis Pelanggaran dan Hukuman Disiplin

Jenis pelanggaran disiplin yang diberikan untuk pekerja ditetapkan sebagai berikut :

1. Pelanggaran disiplin tingkat pertama
2. Pelanggaran disiplin tingkat kedua
3. Pelanggaran disiplin tingkat ketiga
4. Pelanggaran disiplin tingkat keempat

Kriteria pelanggaran disiplin tingkat pertama sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 (empat) ayat 2 (dua) huruf a ditetapkan sebagai berikut:

1. Terlambat masuk kerja atau pulang sebelum waktunya tanpa alasan yang sah
2. Mangkir 1 (satu) sampai dengan 2 (dua) hari
3. Berkelahi dengan sesama rekan kerja di lingkungan kerja
4. Lalai melaksanakan perintah atasan untuk kepentingan dinas

Kriteria pelanggaran disiplin tingkat kedua sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 (empat) ayat 2 (dua) huruf b ditetapkan sebagai berikut:

1. Mengulangi pelanggaran disiplin tingkat pertama
2. Mangkir selama 3 (tiga) hari sampai dengan 4 (empat) hari
3. Karena kelalaiannya menyebabkan barang milik perusahaan menjadi rusak berat atau hilang

4. Tidak melapor kepada atasan tentang suatu hal yang merugikan perusahaan

Kriteria pelanggaran disiplin tingkat ketiga sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 (empat) ayat 2 (dua) huruf c ditetapkan sebagai berikut

1. Mengulangi pelanggaran disiplin tingkat kedua
2. Melakukan hubungan kerja dengan perusahaan tanpa seizin perusahaan
3. Membuat perjanjian dengan mengatasnamakan perusahaan yang tidak sesuai dengan ketentuan
4. Melakukan perbuatan sewenang-wenang kepada bawahan

Kriteria pelanggaran disiplin tingkat berat sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 (empat) ayat 2 (dua) huruf d ditetapkan sebagai berikut

1. Mengulangi pelanggaran disiplin tingkat ketiga
2. Menghilangkan barang milik perusahaan dan merugikan perusahaan dengan nilai Rp. 1.000.000.000 (satu milyar) atau lebih
3. Melakukan tindakan yang mencemarkan citra perusahaan
4. Melakukan penipuan dengan mengatasnamakan perusahaan

Jenis hukuman disiplin yang diberikan untuk pekerja adalah sebagai berikut :

1. Pelanggaran disiplin tingkat pertama, berupa teguran tertulis selama 6 (enam) bulan
2. Pelanggaran disiplin tingkat kedua, berupa denda sebesar 10% sampai dengan 20% dari gaji dasar selama 6 (enam) bulan

3. Pelanggaran disiplin tingkat kerja, berupa denda sebesar 25% sampai dengan 30% dari gaji dasar selama 6 (enam) bulan
4. Pelanggaran disiplin tingkat kesalahan berat, berupa PHK

(3) Proses Pemeriksaan Atas Dugaan Pelanggaran Disiplin

Pemeriksaan bersifat tertutup dan harus dilakukan secara teliti serta obyektif dengan berdasarkan sumber terjadinya pelanggaran disiplin sebagaimana dimaksud dengan dokumen atau keterangan pendukung lainnya.

Proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran disiplin dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Pemanggilan

Pemanggilan terhadap pekerja yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Surat panggilan pemeriksaan disampaikan oleh pejabat kepegawaian kepada yang bersangkutan secara langsung atau melalui atasan yang bersangkutan dengan disertai bukti penerimaan surat panggilan yang ditandatangani oleh pejabat kepegawaian
- b. Dalam hal pemanggilan disampaikan secara langsung namun yang bersangkutan tidak berada di tempat tinggalnya maka disampaikan kepada keluarga dengan disertai buku penerimaan surat panggilan yang ditandatangani oleh pihak yang menerima dan pejabat kepegawaian
- c. Pemanggilan dilakukan paling banyak 3 (tiga) kali

- d. Apabila pekerja yang diduga melakukan pelanggaran yang terkait mengabaikan pemanggilan sebanyak 3 (tiga) kali, tim pemeriksa berwenang untuk menetapkan jenis pelanggaran dan hukuman disiplin

2. Pemeriksaan

Tahapan Pemeriksaan terhadap pekerja yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Tim pemeriksa meminta keterangan dari pekerja yang diduga melakukan pelanggaran dan saksi-saksi yang terkait, yang dibuat dalam Berita Acara Pemeriksaan (BAP)
- b. Laporan hasil pemeriksaan dilaksanakan selambat-lambatnya selama 15 (lima belas) hari kerja terhitung mulai tanggal perintah untuk melaksanakan pemeriksaan diterima
- c. Pekerja yang diperiksa berhak mendapatkan salinan Berita Acara Pemeriksaan (BAP)

Berita Acara Pemeriksaan (BAP) berisikan tentang penjelasan dari pekerja yang diperiksa dan saksi-saksi dari kronologi kejadian. BAP dibuat dan ditandatangani oleh pekerja yang diperiksa, tim pemeriksa, dan pendamping dari serikat kerja. Apabila BAP tidak ditandatangani oleh pekerja yang diperiksa atau hanya ditandatangani oleh tim pemeriksa, maka BAP tersebut tetap berlaku untuk dilaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum.

3. Penjatuhan hukuman disiplin

Penjatuhan hukuman disiplin terhadap pekerja yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Penjatuhan hukuman disiplin berdasarkan Berita Acara Pemeriksaan (BAP) disampaikan oleh tim pemeriksa kepada pejabat yang berwenang menghukum
- b. Penjatuhan hukuman disiplin ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menghukum

Hal-hal yang dapat dijadikan pertimbangan untuk meringankan penjatuhan hukuman disiplin, dibatasi sebagai berikut :

- a. Yang bersangkutan belum pernah dijatuhi hukuman disiplin
- b. Yang bersangkutan pernah mendapatkan penghargaan
- c. Perusahaan tidak dirugikan secara finansial

(4) Penyampaian Keputusan Hukuman Disiplin

Penyampaian keputusan hukuman disiplin melalui beberapa tahapan, diantaranya adalah:

1. Surat keputusan hukuman disiplin disampaikan langsung dan mengundang pekerja yang bersangkutan untuk menghadap pejabat yang berwenang menghukum
2. Apabila pekerja yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir pada saat penyampaian surat keputusan hukuman disiplin, maka surat keputusan dikirim ke alamat pekerja yang bersangkutan melalui jasa kurir atau pos tercatat (cap pos)

3. Surat keputusan hukuman disiplin bersifat tertutup dan rahasia

(5) Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VI Yogyakarta Dengan Adanya Sistem *Reward* dan *Disciplinary Punishment*

Berdasarkan hasil yang telah di dapat melalui wawancara dengan Bapak Kaerul selaku *staff assistant manager* mengatakan, bahwa dengan adanya sistem *reward* dan *disciplinary punishment* kinerja karyawan semakin membaik dari waktu ke waktu, dulu sebelum adanya sistem *reward* dan *disciplinary punishment* kinerja karyawan banyak mengalami kemunduran, dimana banyak karyawan yang lalai dalam melaksanakan perintah atasan. Oleh karena itu perusahaan pun mengadakan sistem *reward* dan *disciplinary punishment*, dimana sistem tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang banyak mengalami kemajuan, dilihat dari karyawan yang semakin termotivasi dalam bekerja, karena berdasarkan ada yang dituju, yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja, sehingga dapat menghasilkan sebuah *reward*, dan karyawan pun semakin bisa meminimalisir kesalahan yang diperbuat, dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan lagi.