

**TRANSFORMASI PT KAI MELALUI PENGELOLAAN SDM:
STUDI DI DAOP 8 SURABAYA**

SKRIPSI

**OLEH:
FITRI KRISMALA DEWI
NIM 125110807111003**



**PROGRAM STUDI ANTROPOLOGI
FAKULTAS ILMU BUDAYA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016**

**TRANSFORMASI PT KAI MELALUI PENGELOLAAN SDM:
STUDI DI DAOP 8 SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Brawijaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar *Sarjana Sosial***

**OLEH:
FITRI KRISMALA DEWI
NIM 125110807111003**

**PROGRAM STUDI ANTROPOLOGI
FAKULTAS ILMU BUDAYA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016**

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya

Nama : Fitri Krismala Dewi

NIM : 125110807111003

Program Studi : Antropologi

menyatakan bahwa:

1. skripsi ini adalah benar-benar karya saya, bukan merupakan jiplakan dari karya orang lain, dan belum pernah digunakan sebagai syarat mendapatkan gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi manapun.
2. jika di kemudian hari ditemukan bahwa skripsi ini merupakan jiplakan, saya bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang akan diberikan.

Malang, 2 Agustus 2016



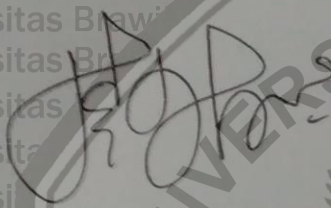
(Fitri Krismala Dewi)

NIM. 125110807111003

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi Sarjana atas nama Fitri Krismala Dewi telah
disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.

Malang, 9 Agustus 2016

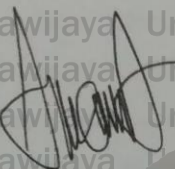
Pembimbing

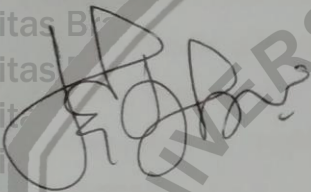


(Edlin Dahniar Al-Fath, M.A)
NIK. 201508 870421 2 001



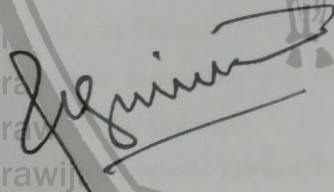
Dengan ini menyatakan bahwa skripsi Sarjana atas nama Fitri Krismala Dewi telah
disetujui oleh Dewan Penguji sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana.

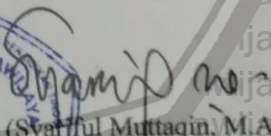

(Manggala Ismanto, M.A.), Ketua Dewan Penguji
NIP. 198805202015041003


(Edlin Dahniar Al-Fath, M.A.), Anggota Dewan Penguji
NIK. 201508 870421 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Antropologi

Menyetujui,
Pembantu Dekan I


(Dr. Hipolitus K. Kewuel, M.Hum)
NIP. 19670803 2001 1 2 1 001


(Syariful Muttaqin, M.A.)
NIP. 19751101 200312 1 001



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Transformasi PT KAI melalui Pengelolaan SDM: Studi di Daop 8 Surabaya**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Sosial jurusan Antropologi pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orang tua dan kakak yang telah memberikan dukungan moral, materil, maupun dukungan doa kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Ir. Ratya Anindita, MS. Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Hipolitus Kristoforus Kewuel, S.Ag., M.Hum. selaku Ketua Jurusan Antropologi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Edlin Dahniar Al-Fath, S. Ant., M.A. selaku dosen pembimbing.
5. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Seluruh pegawai Kantor Daop 8 Surabaya, khususnya Bapak Suprpto selaku Manajer Humas Daop 8 Surabaya dan Bapak Paiman selaku Asisten Manajer Daop 8 Surabaya.
7. Seluruh pegawai di Stasiun Kesamben, khususnya Dicki Arfianto yang selalu membagikan pengetahuan dan memberikan semangat dari awal sampai akhir penulisan skripsi ini.

8. Seluruh pegawai Stasiun Wlingi dan Stasiun Blitar, khususnya Pak Andi, Pak Ipung, dan Mas Andrianto beserta istri yang memberikan banyak informasi untuk penulisan skripsi.
9. Keluarga keduaku Kontrakan Nadhyatul Khoir, yaitu Ida, Nia, Matul, Iin, Riska, Firda, Mbak Monick, Mbak Ulfa, Yuni, Cece, Gema, Ulya, dan Ruli yang selalu memberikan bantuan dan motivasi pada penulisan skripsi ini.
10. Teman dan sahabatku, One Yoga, Arini, Sonya, Rina, Winda, Hesti, Zhifa, Dyah, Anit, Dea, Randa, dan Maya yang selalui memberikan semangat ketika penulis mulai jenuh dalam proses pengerjaan skripsi ini.
11. Teman-temanku di kelompok bimbingan skripsi, Alfi, Dino, Uci, Cici, Nanda, Alfiana, Winda. A, dan Chika yang selalu memberikan dukungan dan bantuan pada penulisan skripsi ini.
12. Rekan-rekan Angkatan 2012 yang telah banyak membantu.
13. Semua yang telah mendukung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2016

Penulis

ABSTRAK

Dewi, Fitri Krismala. 2016. **Transformasi PT KAI melalui Pengelolaan SDM: Studi di Daop 8 Surabaya**. Program Studi Antropologi, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Brawijaya.

Pembimbing: Edlin Dahniar Al-Fath, M.A.

Kata kunci: budaya perusahaan, kereta api, organisasi, pelayanan publik.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya transformasi budaya perusahaan di PT KAI Daop 8 Surabaya. Transformasi tersebut dilakukan dengan cara merubah *mindset* dan meningkatkan kualitas SDM. Dahulu PT KAI berorientasi produk, tapi saat ini diubah menjadi berorientasi pelanggan. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan maksimal kepada pengguna jasa kereta api. Transformasi juga dilakukan perubahan pengelolaan SDM, antara lain dengan perubahan pola rekrutmen, pengembangan kompetensi dan pendidikan, penerapan sistem *reward and punishment*, dan peningkatan kesejahteraan pegawai.

Peningkatan kesejahteraan pegawai ternyata diimbangi oleh beban kerja yang lebih berat daripada dulu. Untuk mewujudkan transformasi PT KAI, seluruh pegawai dituntut untuk bekerja keras dan disiplin. Pemantauan kinerja juga lebih ketat, dampaknya pelanggaran yang terjadi sudah sangat berkurang. Seluruh upaya tersebut berhasil meningkatkan kinerja pegawai sehingga membawa kemajuan di PT KAI Daop 8 Surabaya. Peningkatan dapat dilihat dari pelayanan, kebersihan, kedisiplinan, kemananan, dan kenyamanan. Untuk pegawai sendiri, perubahan utama ada pada peningkatan kesejahteraan yaitu peningkatan pendapatan. Kemudian pendapatan PT KAI sendiri meningkat dari tahun ke tahun, serta PT KAI memperoleh berbagai penghargaan atas prestasi-prestasi yang telah dicapai. Keberhasilan PT KAI tersebut merupakan hasil kerja keras seluruh pegawai PT KAI melalui proses transformasi yang cukup berat. Keberhasilan tersebut juga tidak terlepas dari peran pengelolaan SDM PT KAI yang telah melakukan berbagai inovasi untuk menjadi perusahaan jasa transportasi yang lebih baik lagi sesuai harapan masyarakat.

ABSTRACT

Dewi, Fitri Krismala. 2016. **Transformation of PT KAI through Human Resource Management: Study in Daop 8 Surabaya**. Study Program of Anthropology, Faculty of Cultural Studies, Brawijaya University.
Supervisor: Edlin Dahniar Al-Fath, M.A.

Keywords: corporate culture, organization, public services, train.

This research was motivated by the transformation of the corporate culture at PT KAI Daop 8 Surabaya. The transformation is done by changing the mindset and improving the quality of human resources. formerly PT KAI works with product oriented, but now transformed into a customer-oriented. it aims to provide maximum services to users of railway services. Transformation also made changes in human resource management, among others, by changing patterns of recruitment, competence development and education, implementation of reward and punishment system, and improving the welfare of employees.

Employee welfare improvement was offset by a heavier workload than the first. To realize the transformation of PT KAI, all employees are required to work hard and discipline. Performance monitoring is also more stringent, the impact of violations has been greatly reduced. The whole attempt is successful improving employee performance so as to bring progress in PT KAI Daop 8 Surabaya. Improvement can be seen from the service, cleanliness, discipline, security, and comfort. For its own employees, the main change is on improving the welfare of increased revenue. PT KAI itself then revenue increases from year to year, as well as PT KAI received various awards for achievements that have been achieved. The success of PT KAI is the result of hard work of all employees of PT KAI through a transformation process that is quite heavy. The success is inseparable from the role of the HR management of PT KAI has made many innovations to become a transportation services company that better correspond the expectations of society.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBINGAN SKRIPSI	v
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	5
1.4. Kajian Pustaka dan Kerangka Teori	6
1.4.1 Penelitian Terdahulu	6
1.4.2 Kerangka Teori	10
1.5. Metode Penelitian	16
1.5.1 Pemilihan Lokasi Penelitian	16
1.5.2 Pemilihan Informan	17
1.5.3 Teknik Pengumpulan Data	18
1.5.4 Analisis Data	19
1.6 Sistematika Penulisan	20

BAB II LETAK WILAYAH, KEGIATAN EKONOMI, DAN KONDISI SOSIAL BUDAYA DAOP 8 SURABAYA

2.1 Letak Wilayah Daop 8 Surabaya	23
2.2 Kegiatan Ekonomi Daop 8 Surabaya	25
2.3 Kondisi Sosial Budaya Daop 8 Surabaya	26
2.4 Struktur Organisasi Daop 8 Surabaya	28

BAB III TRANSFORMASI PT KAI MELALUI PENGELOLAAN SDM: STUDI DI DAOP 8 SURABAYA

3.1 Perjalanan Tiga Masa	29
3.2 Latar Belakang Perlunya Peningkatan Kualitas Kereta Api	31
Kebutuhan Masyarakat akan Transportasi Kereta Api	32
Warisan Budaya Perusahaan	34
3.3 Revitalisasi dimulai	37
3.4 Membangun Budaya Baru	38
3.5 Peningkatan Kualitas SDM PT KAI Daop 8 Surabaya	44
Upaya Perubahan <i>Mindset</i> Pegawai di Daop 8 Surabaya	44

Perubahan Pengelolaan SDM di Daop 8 Surabaya	47
1) Sistem Rekrutmen	47
a) Rekrutmen melalui Sistem Online	48
b) Rekrutmen Lebih Pro Aktif	52
2) Pengembangan Kompetensi dan Pendidikan	56
3) <i>Reward and Punishment</i>	63
4) Kesejahteraan Pegawai	70
3.6 Kemudahan dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi	75
3.7 Resistensi terhadap Perubahan	80
3.8 Wajah Baru PT KAI Daop 8 Surabaya	89
BAB IV UPAYA DAN TANTANGAN DALAM PERUBAHAN	
4.1 Perubahan Budaya sebagai Langkah Awal	99
4.2 Pentingnya SDM bagi Perubahan	104
4.3 Resistensi terhadap Perubahan	111
BAB V KESIMPULAN	120
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1	Wilayah PT KAI di Pulau Jawa	23
2	Wilayah Operasi Daop 8 Surabaya	25
3	Struktur Organisasi Daop 8 Surabaya	28
4	<i>Job Fair</i> PT KAI	54
5	Pelaksanaan Prajabatan	57
6	Upacara Pembukaan Pendidikan Pembentukan Polsuska	59
7	Pelaksanaan Diklat Fungsional	59
8	Kegiatan <i>Benchmarking</i> di China	61
9	Kartu Multi Fungsi (KMF)	76
10	Petugas <i>Contact Center</i> 121	78
11	Mesin Pemesanan Tiket Jarak Jauh	80
12	Kegiatan Yang Dilakukan Oleh Serikat Pekerja	82
13	Seminar Kesejahteraan Purna Tugas Yang Dilaksanakan Oleh SPKA	94
14	Pelayanan oleh Security	94
15	Pelayanan oleh Security	94
16	Pramugari KA	95
17	Toilet Stasiun Malang yang Bersih	95
18	Toilet Kereta Api Ekonomi Penataran yang Bersih	95
19	AC Kereta Api Penataran	95
20	Petugas Kebersihan Stasiun	95
21	Cetak Tiket Mandiri	96
22	Cetak Tiket Mandiri	96
23	Di Dalam KA Penataran	96
24	Stop Kontak di KA Penataran	96
25	Meja Pemesanan Tiket dan Kotak Saran di Stasiun Gubeng Baru	96
26	Pelayanan Loker	96
27	Customer Service di Stasiun Malang	97
28	Petugas Keamanan di Stasiun Kesamben	97
29	Stasiun Malang Kota Baru	97
30	Stasiun Malang Kota Baru	97
31	Perbandingan Kondisi Pengangkutan Penumpang	97
32	Perbandingan Kondisi di Dalam Kereta Api	98
33	Kantor Daop 8 Surabaya	98

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1.	Tabel Penelitian Terdahulu	-
2.	Surat Ijin Penelitian	-
3.	Berita Acara Seminar Proposal dan Seminar Hasil	-
4.	Berita Acara Pembimbingan Skripsi	-



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jumlah pengguna kendaraan bermotor yang semakin bertambah, khususnya di kota-kota besar di Indonesia menyebabkan berbagai permasalahan, diantaranya adalah kemacetan, pemborosan energi, polusi udara dan pencemaran lingkungan. Adanya permasalahan tersebut membuat pemerintah mencari jalan keluar dengan melakukan perbaikan sarana transportasi umum, yaitu kereta api. Kereta api merupakan sarana transportasi yang efisien bagi angkutan penumpang maupun barang. Selain itu kereta api juga memiliki rute dan rel tersendiri sehingga dapat terhindar dari kemacetan serta menekan kepadatan lalu lintas jalan raya. Hal ini juga berdampak pada berkurangnya kecelakaan di jalan raya serta kerusakan jalan raya. Dengan beralihnya pengguna kendaraan bermotor menjadi pengguna jasa kereta api dapat mengurangi penggunaan BBM, mengurangi adanya polusi udara dan pencemaran lingkungan.

Namun sayangnya pada saat itu kereta api tidak dapat dijadikan sebagai alternatif angkutan masal, karena kondisinya yang tidak baik. Sarana dan prasarana kereta api sudah tua dan banyak yang tidak layak untuk dioperasikan, selain itu pelayanan kereta api juga kurang baik. Hal ini terjadi karena tidak terawatnya sarana dan prasarana kereta api, tidak adanya revitalisasi, dan SDM yang rendah. Permasalahannya, dalam menentukan dan memilih transportasi yang

diinginkan, konsumen mempertimbangkan faktor pelayanan dan kenyamanan, baik atau tidaknya alat transportasi, keselamatan dalam perjalanan, biaya, jarak tempuh, kecepatan, dan sebagainya.

Djuraid (2014) menyatakan bahwa sebelum tahun 2009, PT KAI adalah BUMN besar namun dengan tingkat produktivitas SDM yang rendah. Hal itu berimbas pada tingkat kesejahteraan pegawai dan tingkat kemajuan yang tertinggal dari BUMN besar lainnya. Sudah sekian lama PT KAI dikenal sebagai perusahaan yang tidak sehat karena memiliki berbagai permasalahan. Permasalahan tersebut diantaranya adalah kualitas sarana dan prasarana yang menurun sehingga keselamatan penumpang tidak terjamin, kinerja keuangan yang terus menurun dari tahun ke tahun hingga KAI menderita kerugian yang besar, etos kerja dan kultur perusahaan yang tidak baik, misalnya praktek penyimpangan seperti KKN, serta kualitas pelayanan yang rendah karena mengabaikan aspek *service company* yang seharusnya dijalankan. Pegawai PT KAI selama ini belum faham bagaimana menjalankan pelayanan dengan baik. Mental dan semangat melayani sangat rendah, bahkan tidak ada. Banyak kalangan pesimis bahwa kereta api Indonesia bisa berubah, karena sejak dahulu telah menderita banyak permasalahan.

Hidayat (2004) menjelaskan kondisi kereta api sebelum adanya transformasi, bahwa saat itu PT KAI dituntut untuk memberikan pelayanan prima bagi konsumen. Apabila PT KAI mengabaikan kepentingan dan kebutuhan konsumen dalam bentuk pelayanan, keselamatan, dan keamanan yang baik, maka tuntutan konsumen yang sangat banyak jumlahnya akan sangat merugikan citra

dan keuangan PT KAI. Namun di sisi lain, PT KAI menghadapi kesulitan yang luar biasa berat. Uluran pemerintah dalam membantu mengatasi permasalahan, terutama permasalahan finansial ini tidak kunjung tiba juga. Pada saat seperti ini, satu-satunya solusi bagi PT KAI adalah melakukan pembenahan internal dengan mengandalkan pada kekuatan sendiri, baik berupa restrukturisasi perusahaan maupun efisiensi dalam pengelolaan dan peningkatan produktivitas pegawai. Hanya dengan cara itulah PT KAI dapat mempersembahkan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Kebutuhan akan transportasi kereta api ini membuat pemerintah mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Akhirnya pada tanggal 25 Februari 2009 pemerintah melakukan revitalisasi terhadap kereta api. Pemerintah berkomitmen untuk membangun perkeretaapian nasional sehingga dapat mengurangi permasalahan transportasi dan juga meningkatkan efisiensi serta efektivitas kegiatan ekonomi. Langkah awal dari revitalisasi tersebut adalah dengan mengganti direksi PT KAI, dan mengangkat Ignasius Jonan sebagai direktur utama menggantikan Ronny Wahyudi. Untuk mewujudkan revitalisasi, langkah pembenahan selanjutnya dilaksanakan oleh Ignasius Jonan beserta jajaran direksi PT KAI yang baru dengan melakukan transformasi PT KAI. PT KAI memilih kata transformasi karena yang dilakukan adalah perubahan secara mendasar, yaitu di setiap lininya bertransformasi atau berubah secara keseluruhan.

Transformasi kereta api dilakukan dengan mengubah budaya yang ada, dengan langkah utama melakukan peningkatan kualitas SDM-nya. Peningkatan kualitas SDM tersebut menghasilkan perubahan yang besar menyangkut pelayanan

terhadap konsumen dalam berbagai bidang, misalnya sarana dan prasarana, ketertiban, kebersihan, kemudahan karena adanya dukungan teknologi dan informasi, serta bidang-bidang yang lain. Dengan adanya perubahan menuju ke arah yang lebih baik tersebut, kondisi sosial dan budaya di PT KAI turut berubah menjadi lebih baik. Dahulu PT KAI berorientasi pada produk (*product oriented*), namun sekarang lebih berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*).

Dari perubahan yang dilakukan, PT KAI juga memperoleh pendapatan yang terus meningkat. Peningkatan pendapatan perusahaan bisa menambah kekuatan perusahaan. Dengan kekuatan finansial, dapat dilakukan perbaikan alat-alat produksi, sarana dan prasarana, meningkatkan kesejahteraan pegawai, dan meningkatkan kualitas pegawai. Peningkatan dalam hal pelayanan PT KAI mampu membawa nama kereta api Indonesia semakin baik di mata masyarakat. PT KAI saat ini telah berhasil menjadi BUMN yang mengedepankan pelayanan publik sehingga dapat meraih banyak penghargaan dan pujian. Hal ini seperti yang dijelaskan pada laporan tahunan PT KAI tahun 2014 bahwa keberhasilan PT KAI antara lain dapat menciptakan inovasi teknologi informasi dan jasa produk yang memberikan manfaat bagi pengguna jasa kereta api, meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga mengubah wajah kereta api di Indonesia menjadi moda transportasi yang nyaman, aman, tepat waktu, dan modern. Pencapaian PT KAI yang telah dijelaskan diatas dapat terwujud karena adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan perubahan pola pikir serta budaya perusahaan.

Pemaparan diatas menjadikan penulis ingin mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM yang ada di

Daop 8 Surabaya. Penelitian ini akan difokuskan kepada pegawai PT KAI Daop 8 Surabaya. Transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM di Daop 8 Surabaya ini penting untuk diteliti karena dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan jasa untuk dijadikan masukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan serta dapat berkonsentrasi pada kepuasan pelanggan. Kemudian dapat menjadi inspirasi kepemimpinan untuk perubahan guna memperbaiki kinerja perusahaan. Selain itu juga dapat menjadi bahan masukan dan informasi bagi masyarakat, terutama kalangan BUMN, perusahaan swasta, serta mahasiswa mengenai perkeretaapian Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah bagaimana transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM yang terjadi di Daop 8 Surabaya?

1.3 Tujuan

Merujuk pada rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM yang terjadi di Daop 8 Surabaya.

1.4 Kajian Pustaka dan Kerangka Teori

1.4.1 Penelitian Terdahulu

Fitriah Isky Farida (2011)

Penelitian Fitriah Isky Farida (2011) dengan judul Analisis

Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Jasa Kereta Api

Ekspres Pakuan Jabodetabek (Studi Kasus Kereta Api Ekspres Pakuan

Bogor-Jakarta), bertujuan untuk menganalisis atribut kualitas pelayanan

yang dianggap penting dalam menentukan kepuasan pelanggan Kereta Api

Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta, menganalisis kepuasan pelanggan terhadap

kualitas pelayanan di Kereta Api Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta yang

disediakan oleh PT KAI *Commuter* Jabodetabek, serta menganalisis

hubungan antara karakteristik pelanggan Kereta Api Ekspres Pakuan

Bogor-Jakarta dengan tingkat kepuasan pelanggan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan

menyebarkan kuesioner kepada pelanggan Kereta Api Ekspres Pakuan Bogor-

Jakarta, kemudian menganalisisnya untuk mengumpulkan informasi

mengenai keinginan dan kebutuhan pelanggan. Setelah dilakukan analisis

ini dapat diketahui tingkat kepentingan pelanggan dan kinerja

perusahaan menurut persepsi pelanggan, serta mengetahui atribut

kualitas pelayanan apa saja yang perlu ditingkatkan dan mendorong upaya

perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan oleh PT. KAI

Commuter Jabodetabek, dalam meningkatkan kepuasan pelanggan Kereta

Api Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat sebelas atribut yang dianggap penting dalam menentukan kepuasan pelanggan KA Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta. Kesebelas atribut tersebut antara lain: (1) Ketepatan jadwal perjalanan KA, (2) Kemudahan dalam memperoleh informasi yang jelas, (3) Kecepatan dan ketepatan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan, (4) Kecepatan merespon kondisi darurat di dalam kereta maupun di stasiun, (5) Kecepatan dalam merespon keluhan dan permasalahan pelanggan, (6) Kemampuan petugas dalam melaksanakan pekerjaannya, (7) Keamanan dan kenyamanan pada saat berada di stasiun atau kereta, (8) Kenyamanan pada saat naik turun kereta (9), Kebersihan di stasiun (10), Kebersihan di dalam kereta dan (11) Kebersihan toilet di stasiun. Kemudian untuk kinerja PT. KA (Persero) terhadap atribut kualitas pelayanan yang menentukan kepuasan pelanggan KA Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta masih kurang memuaskan.

Richa Widyaningtyas (2010)

Penelitian Richa Widyaningtyas dengan judul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas serta Dampaknya pada Kepuasan Konsumen dalam Menggunakan Jasa Kereta Api Harina (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan dan harga tiket terhadap kepuasan konsumen pengguna jasa transportasi kereta api Harina, serta menganalisis dan

mendesripsikan pengaruh kepuasan konsumen terhadap loyalitas konsumen pengguna jasa transportasi kereta api Harina.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah menurunnya tingkat loyalitas konsumen Kereta Api Harina. Hal ini dapat dilihat dari persentase okupansi yang diperoleh dari Kereta Api Harina belum dapat memenuhi target yang telah di tetapkan oleh PT. Kereta Api Daop IV Semarang yaitu sebesar 75%. Transportasi Kereta Api jurusan Semarang-Bandung hanya dilayani oleh satu kereta api yaitu Kereta Api Harina, seharusnya menjadi nilai tambah bagi PT. Kereta Api khususnya Daop IV. Menurunnya tingkat loyalitas dan kepuasan konsumen tersebut disebabkan kurangnya kualitas pelayanan dan kurang sesuainya tarif kereta api berdasarkan pendapat para pelanggan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 125 responden. Hasil dari penelitian ini adalah, kualitas pelayanan terbukti mempunyai pengaruh terhadap kepuasan konsumen pengguna jasa transportasi kereta api Harina, artinya bahwa jika kualitas pelayanan pada kereta api Harina ditingkatkan, maka akan berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan konsumen sehingga akan mempengaruhi loyalitas konsumen. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dapat berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas konsumen, kemudian jika harga tiket yang ditawarkan lebih bervariasi, maka kepuasan konsumen juga tinggi sehingga akan mempengaruhi loyalitas konsumen.

Maya Paramita (2008)

Penelitian Maya Paramita dengan judul Tanggung Jawab PT.

Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta terhadap Kerugian

Penumpang Kereta Api Kelas Ekonomi dalam Perspektif Hukum Islam,

bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana bentuk tanggung

jawab PT KAI kepada penumpang terhadap kerugian yang ditimbulkan

dalam menggunakan jasa kereta api kelas ekonomi di wilayah kerja Daop

VI Yogyakarta ditinjau dari hukum Islam.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif-analitis dengan metode

observasi, dokumentasi dan wawancara. Penelitian deskriptif-analitis

bertujuan untuk menggambarkan analisis tentang permasalahan yang

diteliti dengan didasarkan Undang-Undang yang berlaku dalam hukum

Islam. Dalam penelitian ini menggambarkan analisis mengenai bentuk

tanggung jawab PT KAI terhadap kerugian penumpangnya dalam

menggunakan jasa kereta api di Daop VI Yogyakarta dengan didasarkan

pada Undang-Undang No. 23 tahun 2007 tentang Perkeretaapian maupun

Undang-Undang yang berlaku lainnya serta didasarkan pada hukum Islam

yang sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Kereta Api

Indonesia bertanggung jawab terhadap kerugian yang dialami penumpang

kelas ekonomi dalam bentuk pemberian santunan atas korban kecelakaan

baik yang meninggal dunia, cacat maupun luka-luka. Santunan yang

diberikan oleh PT KAI merupakan premi yang dibayarkan penumpang yang dikelola oleh pihak asuransi yaitu PT. Jasa Raharja. Kerugian penumpang kelas ekonomi menurut PT KAI adalah kerugian pada penumpang yang timbul karena adanya kecelakaan pada kereta tersebut. Bukan pada barang bawaan penumpang. Hal itu dikarenakan yang menjadi objek angkutan adalah penumpang itu sendiri. Apabila dapat dibuktikan bahwa pihak penyelenggara yang bersalah maka penumpang berhak mendapatkan ganti rugi sesuai kerugian yang diderita penumpang.

1.4.2 Kerangka Teori

Kerangka teori diperlukan dalam sebuah penelitian, agar penelitian tersebut memiliki dasar yang kuat. Dalam penelitian ini terdapat beberapa konsep yang akan dijadikan untuk menganalisis permasalahan yang diangkat, yaitu Transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM: Studi pada Daop 8 Surabaya. Konsep-konsep tersebut antara lain adalah:

1) Budaya Organisasi

Menurut Nurdin (2012), budaya organisasi adalah dimensi dinamis dari organisasi sebagai aspek perilaku manusia atau anggota organisasi. Budaya organisasi adalah jiwa organisasi yang berisi seperangkat asumsi, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai

pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksisnya organisasi. Teori organisasi mengatakan bahwa organisasi merupakan sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah ditujukan untuk terciptanya budaya organisasi yang mendorong anggotanya untuk menjaga dan mempertahankan organisasi tetap unggul. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sedangkan Riani (2011) mengartikan budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari.

Nurdin (2012) juga berpendapat bahwa, peran budaya dalam organisasi adalah memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi, serta memperkuat standar perilaku. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten

dengan budaya organisasinya. Terdapat pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi.

Budaya organisasi (birokrasi) diyakini sebagai tapal batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain, sebagai identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi yang mendorong terbangunnya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu, serta memantapkan soliditas antar anggota dalam organisasi. Budaya organisasi lahir dalam bentuknya berupa simbol dan perilaku anggota organisasi yang memiliki makna dan dipahami serta dipraktekkan oleh anggota organisasi.

2) Perubahan Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja

Riani (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi harus berubah karena organisasi tersebut tidak akan bisa bertahan jika tetap mempertahankan cara-cara lama. Kemudian, perubahan akan membawa pembaharuan dan harapan. Dengan mengubah organisasi, maka organisasi tidak akan terasing dari dunia luar.

Untuk melakukan perubahan, awalnya organisasi membangun kelompok kerja untuk perubahan dengan memilih orang-orang dengan keahlian yang tepat, kemudian mereka membangun visi dan strategi untuk perubahan lalu mensosialisasikannya ke seluruh

pihak dalam organisasi/perusahaan. Setelah itu menanamkan sistem baru tersebut dalam pembentukan budaya kerja yang baru.

Schein (1992) dalam Utaminingsih, (2014) menyatakan bahwa “talenta yang unik dari pemimpin direfleksikan pada kemampuan untuk memahami dunia kerja dengan penerapan suatu budaya kerja, jadi keduanya sangat mempengaruhi efektifitas organisasi. Di sisi lain, minat terhadap budaya organisasi muncul karena rasionalitas organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari posisi sentral manusia sebagai sumber daya utama.”

Kemudian menurut Luthans (2010) dalam Utaminingsih (2014), “dalam mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi adalah dengan cara seleksi calon pegawai, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur, memperluas cerita tentang sejarah organisasi, pengakuan dari kinerja dan adanya promosi.” Implementasi aktivitas tersebut dapat memperkuat budaya organisasi, serta menguatkan perilaku pegawai untuk bekerja sesuai dengan budaya organisasi, dengan memberikan imbalan sesuai dengan dukungan yang diberikan.

Kusdi (2011) menyatakan bahwa, aktivitas manajerial dan kepemimpinan organisasi mengorientasikan organisasi kepada pelayanan konsumen dan kualitas, serta menekankan pada pemberdayaan dan pelatihan SDM. Melalui orientasi tersebut, pada

gilirannya diperoleh anggota-anggota organisasi yang kaya informasi/pengetahuan, mampu bekerjasama dalam tim, dan memiliki tingkat kepuasan kerja dan tingkat retensi yang tinggi.

Selanjutnya, dengan adanya para pekerja yang kapabel dan bermotivasi tinggi tersebut, organisasi mampu menyediakan pelayanan yang responsif dan produk berkualitas, dan pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan menghasilkan tingkat retensi yang tinggi. Hal ini kemudian tercermin pada ukuran-ukuran kinerja organisasi seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar produktivitas dan keuntungan jangka panjang.

3) Resistensi terhadap Perubahan

Dyer (1988) dalam Tika (2012) menyatakan bahwa, proses perubahan organisasi bisa terjadi karena dipicu oleh krisis tertentu yang mempertanyakan kemampuan pemimpin untuk mengatasinya. Bersamaan dengan krisis, terjadi penguraian pola pemeliharaan simbol-simbol, keyakinan-keyakinan, dan struktur-struktur yang mendukung dan melandasi budaya lama. Dengan kedatangan pemimpin baru, periode konflik antara pendukung budaya lama dan pendukung budaya baru kemudian terjadi. Konflik mencapai puncaknya pada saat pemimpin baru memberikan penghargaan bagi pendukung budaya baru dan mengeluarkan dengan paksa para pengikut budaya lama. Pemimpin baru kemudian dapat mengambil

langkah-langkah untuk melembagakan budaya baru dengan menciptakan pola-pola baru, yakni berupa simbol-simbol, keyakinan-keyakinan, dan struktur-struktur.

Menurut Robbins (2001) dalam Utaminingsih, sumber penolakan atas perubahan dapat terjadi karena sebab berikut:

- a) Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang di dalam hidup kita. Kita lakukan itu karena merasa nyaman dan menyenangkan. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk suatu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- b) Rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar.

Schein (1999) berpendapat bahwa resistensi terhadap perubahan dapat disebabkan oleh ketakutan-ketakutan sebagai berikut:

- 1) Takut kehilangan kekuasaan atau posisi dalam budaya baru.
- 2) Takut tidak mampu melalui proses transisi dari cara lama ke yang baru.
- 3) Takut akan hukuman karena ketidakmampuan jika harus membutuhkan waktu yang lama untuk mempelajari hal-hal baru.

- 4) Takut kehilangan identitas pribadi jika kebiasaan lama sudah menjadi identitas diri.

Dari konsep-konsep yang telah dipaparkan diatas mengenai budaya organisasi, perubahan organisasi dan peningkatan kinerja, serta resistensi terhadap perubahan, terdapat keterkaitan dengan permasalahan penelitian yang diangkat, dengan judul Transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM: Studi di Daop 8 Surabaya. Keterkaitan dengan penelitian ada pada pembahasan mengenai perubahan budaya kerja atau budaya organisasi, peningkatan kinerja, serta resistensi yang terjadi karena adanya perubahan. Konsep-konsep tersebut akan digunakan dalam menganalisis permasalahan yang ada dengan cara menghubungkannya dengan data-data yang diperoleh.

1.5 Metode Penelitian

1.5.1 Pemilihan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan sebuah penelitian. Berdasarkan lokasi penelitian ini, peneliti memperoleh data dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan permasalahan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di salah satu daerah operasi PT. Kereta Api Indonesia, yaitu daerah operasi (daop) 8 Surabaya. Adapun pemilihan terhadap lokasi tersebut karena adanya kesesuaian dengan tema yang dibahas, yaitu transformasi PT KAI melalui

peningkatan kualitas SDM: Studi di Daop 8 Surabaya. Selain itu pemilihan lokasi pada Daop 8 Surabaya karena Daop 8 Surabaya merupakan salah satu daerah operasi PT KAI yang mencakup wilayah yang luas dan terletak di ujung, serta memiliki pegawai yang banyak. Kemudian pemilihan lokasi Daop 8 Surabaya adalah adanya pertimbangan pada kemudahan dalam obyek penelitian serta kemudahan terhadap data yang diperlukan. Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih selama 4 bulan, yaitu pada bulan Februari, Maret, Mei, dan Juni 2016. Peneliti tidak menetap di lokasi penelitian selama 4 bulan, melainkan kurang lebih satu minggu sekali menemui informan untuk melakukan wawancara.

1.5.2 Pemilihan Informan

Dalam penelitian kualitatif, dibutuhkan data yang salah satunya dapat diperoleh dengan wawancara kepada informan. Informan yang dipilih adalah informan yang berkaitan dengan tema penelitian yang dibahas. Dalam penelitian ini, informan yang dipilih adalah Manajer Humas Daop 8 Surabaya, Asisten Manajer Humas Daop 8 Surabaya, seorang Kepala Stasiun di Daop 8 Surabaya, 2 orang PPKA (Pemimpin Perjalanan Kereta Api) di Daop 8 Surabaya, seorang Masinis di Daop 8 Surabaya, seorang Polsuska (polisi khusus kereta api) di Daop 8 Surabaya, 2 orang Petugas loket di Daop 8 Surabaya, serta seorang OTC (*On Trip Cleaning*) di Daop 8 Surabaya. Para informan tersebut dipilih karena

dianggap mampu memberikan data yang akurat mengenai permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

1.5.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Oleh karena itu, untuk memperoleh data yang valid dan relevan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1) Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data, dimana peneliti berhadapan langsung dengan informan untuk mendapatkan informasi sesuai dengan data yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Wawancara ini dilakukan terkait dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, pihak-pihak yang menjadi informan adalah beberapa pegawai PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

2) Pengamatan atau observasi

Observasi adalah cara pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian. Pengamatan secara langsung ini

peneliti lakukan mulai dari peneliti datang ke lokasi penelitian sampai dengan peneliti meninggalkan lokasi penelitian. Dengan observasi memungkinkan peneliti untuk mengamati sendiri kemudian mencatat hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian.

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari berbagai laporan, dokumen, dan data-data yang relevan yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

1.5.4 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mendeskripsikan dan menganalisis transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM di Daop 8 Surabaya, dengan memberikan penjelasan selengkap mungkin. Dengan menggunakan teknik analisis data tersebut, data-data yang ada akan dianalisis sehingga diharapkan dapat diperoleh kesimpulan yang memadai.

Metode analisis data yang digunakan oleh penulis dalam metode kualitatif adalah dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1992), yaitu dengan cara mereduksi, menyajikan, dan menarik kesimpulan. Alur kegiatan dalam analisis data kualitatif meliputi:

1) Reduksi Data

Reduksi data yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, membuang data yang dianggap tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan proses penarikan kesimpulan.

2) Penyajian Data

Penyajian data yaitu berisi sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau verifikasi. Dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3) Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan akhir dari kegiatan analisis. Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan yang akan dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Penarikan kesimpulan tersebut akan menjelaskan apakah asumsi dasar sesuai atau tidak dengan data yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penyusunan dalam penulisan skripsi terdiri dari lima bab, yang berguna untuk mempermudah dalam penyusunan agar menghasilkan pembahasan yang sistematis.

Pertama, penulisan dimulai dari BAB I yang berisi pendahuluan dari penulisan skripsi ini. Dalam bab ini penulis akan menguraikan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, metode penelitian yang digunakan, kemudian sistematika penulisan.

Kedua, dalam BAB II yaitu letak wilayah, kegiatan ekonomi, dan kondisi sosial budaya Daop 8 Surabaya. Penulis akan menguraikan mengenai kondisi pada Daop 8 Surabaya yang meliputi letak wilayah, kegiatan ekonomi serta kondisi sosial budaya sebagai bentuk gambaran dari lokasi penelitian.

Ketiga, dalam BAB III yaitu Transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM: Studi di Daop 8 Surabaya, berisi tentang temuan penelitian. penulis akan mendeskripsikan mengenai permasalahan dan temuan data penelitian berdasarkan hasil penelitian di lapangan. Dalam bab ini akan dijelaskan transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM yang ada di Daop 8 Surabaya. Disini dijelaskan mengenai latar belakang mengapa PT KAI harus bertransformasi dengan mengubah budaya perusahaan, kemudian upaya apa saja yang dilakukan untuk mencapai transformasi, serta resistensi terhadap perubahan yang dilakukan.

Keempat, dalam BAB IV yaitu Upaya dan Tantangan dalam Perubahan. Setelah memperoleh data dari penelitian, maka dalam BAB IV penulis akan menjelaskan serta mengaitkan antara temuan data dan

teori yang penulis gunakan dalam skripsi ini untuk dianalisa. Pembahasan lebih fokus pada permasalahan yang diteliti, karena merupakan jawaban dari rumusan masalah, sehingga dalam bab ini akan diketahui bagaimana transformasi PT KAI melalui pengelolaan SDM di Daop 8 Surabaya.

Kelima, dalam BAB V yang merupakan bab terakhir dalam penulisan skripsi ini, berisi mengenai kesimpulan yang merupakan inti jawaban dari rumusan masalah. Kesimpulan ini ditutup dengan rekomendasi bagi kemungkinan penelitian-penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian yang telah dilakukan.



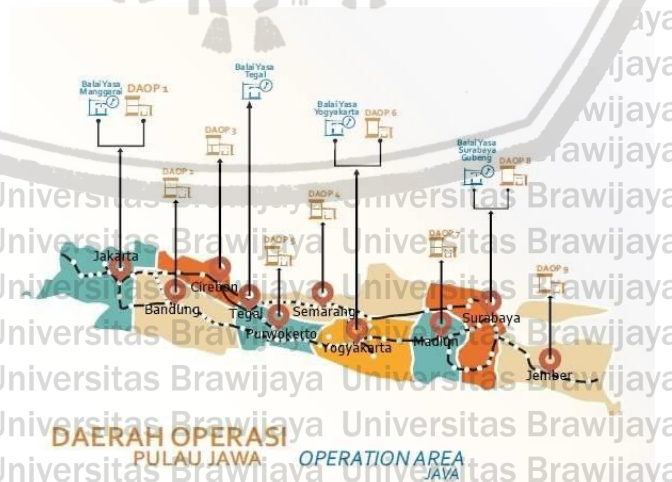
BAB II

LETAK WILAYAH, KEGIATAN EKONOMI, DAN KONDISI SOSIAL BUDAYA DAOP 8 SURABAYA

2.1 Letak Wilayah Daop 8 Surabaya

Menurut Profil Perusahaan PT KAI tahun 2014, wilayah operasi PT KAI mencakup Pulau Sumatera dan Jawa-Bali. Wilayah kerja di Pulau Jawa dibagi berdasarkan Daerah operasi (Daop) sebanyak 9 daerah, sedangkan wilayah kerja di Sumatera dibagi berdasarkan Divisi regional (Divre) sebanyak 3 divisi.

Namun setelah Bulan Mei tahun 2016, Subdivre Tanjungkarang di Sumatera dijadikan sebuah Divre baru yang berdiri sendiri sehingga saat ini jumlah Divre menjadi 4 daerah. Salah satu daerah operasi PT KAI adalah Daop 8 Surabaya yang terletak di Pulau Jawa, tepatnya di Provinsi Jawa Timur. Dibawah ini merupakan letak Daop 8 Surabaya dalam wilayah PT KAI di Pulau Jawa.



Gambar 1: wilayah PT KAI di Pulau Jawa

Sumber: profil Perusahaan PT KAI

Keterangan dari gambar 1 adalah:

Daerah Operasi 1: Jakarta

Daerah Operasi 6: Jogjakarta

Daerah Operasi 2: Bandung

Daerah Operasi 7: Madiun

Daerah Operasi 3: Cirebon

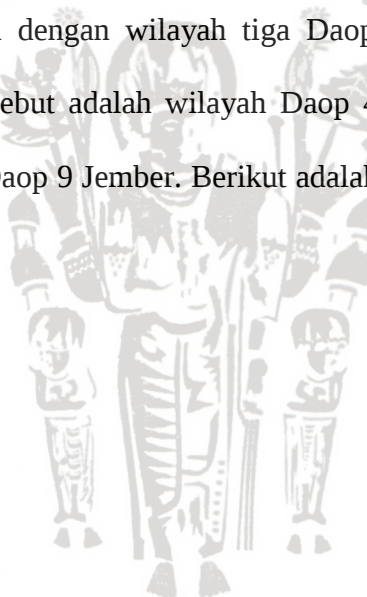
Daerah Operasi 8: Surabaya

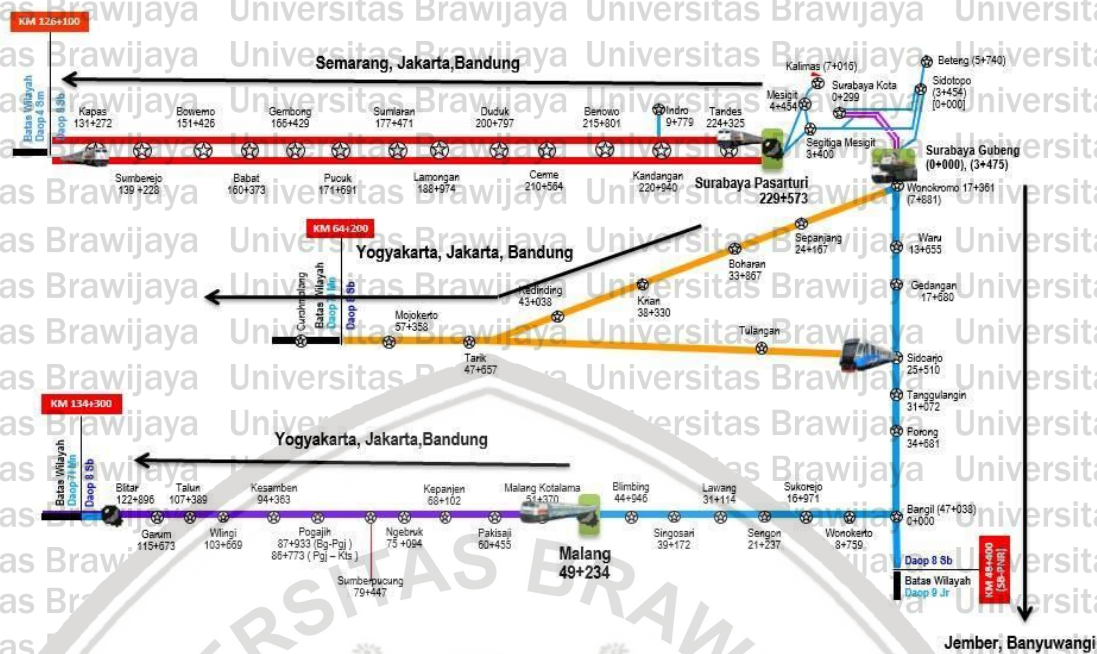
Daerah Operasi 4: Semarang

Daerah Operasi 9: Jember

Daerah Operasi 5: Purwokerto

Dari gambar 1 dapat diketahui letak wilayah Daop 8 Surabaya di Pulau Jawa, yaitu berbatasan dengan wilayah tiga Daop yang juga terletak di Jawa Timur. Tiga Daop tersebut adalah wilayah Daop 4 Semarang, wilayah Daop 7 Madiun, dan wilayah Daop 9 Jember. Berikut adalah peta wilayah operasi Daop 8 Surabaya:





Gambar 2: wilayah operasi Daop 8 Surabaya
Sumber: dokumen resmi humas Daop 8 Surabaya

Menurut dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya tahun 2016, Daop 8 Surabaya memiliki 52 stasiun kereta api, yang terdiri dari:

- | | |
|-------------------|------------------------|
| a. stasiun besar: | b. stasiun kelas 1: 10 |
| - kelas A: 3 | c. stasiun kelas 2: 4 |
| - kelas B: 2 | d. stasiun kelas 3: 32 |
| - kelas C: 1 | |

2.2 Kegiatan Ekonomi Daop 8 Surabaya

Berdasarkan dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya tahun 2016, dengan status PT KAI saat ini yaitu sebagai “Perseroan”, PT KAI beroperasi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi laba. Untuk tetap menjalankan sebagian misinya sebagai organisasi pelayanan publik, pemerintah menyediakan dana *Public Service Obligation* (PSO). Daop 8 Surabaya sebagai bagian dari PT KAI, turut

berperan dalam upaya meningkatkan pendapatan perusahaan. Seperti halnya pada Daerah operasi yang lain. Daop 8 Surabaya juga menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. Daop 8 Surabaya melayani jasa angkutan penumpang maupun barang. Angkutan kereta api yang beroperasi di Daop 8 Surabaya berjumlah 164 buah, yaitu sebagai berikut:

- | | |
|---|---------------------------|
| a) kereta penumpang | - kelas lokal: 58 |
| - kelas eksekutif: 16 | b) kereta barang |
| - kelas bisnis: 4 | - KA barang petikemas: 22 |
| - kelas ekonomi: 22 | - KA BBM: 12 |
| - kelas campuran (eksekutif, bisnis, ekonomi): 18 | - KA barang hantaran: 4 |
| | - KA semen: 8 |

2.3 Kondisi Sosial Budaya Daop 8 Surabaya

Pembahasan mengenai kondisi sosial mencakup hubungan antara sesama pegawai, serta hubungan antara pegawai dengan pengguna jasa kereta api di Daop 8 Surabaya. Kemudian budaya yang diangkat adalah budaya kerja yang ada di Daop 8 Surabaya. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di Daop 8 Surabaya, peningkatan pelayanan yang dilakukan sudah sangat terasa, karena pelayanan pada konsumen sangat diutamakan. Hubungan antara pegawai/petugas sangat baik dengan para pengguna jasa kereta api (konsumen). Petugas Daop 8 Surabaya melayani konsumen dengan baik karena petugas menyadari bahwa gaji mereka berasal dari para konsumen tersebut. Konsumen pun merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan oleh Daop 8 Surabaya. Namun terkadang masih

ada konsumen yang *complain* atau mengkritik, serta memberikan saran. Kritik dan saran tersebut terkadang dilakukan secara langsung kepada petugas, namun juga dapat dilakukan dengan menghubungi *contact center* 121 ataupun menemui *customer service* di stasiun-stasiun tertentu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Pak Andi (Kepala Stasiun Wlingi) dalam wawancara, yaitu

“Kalau konsumen mau kasih masukan enak kok, tinggal hubungi *Contact center* 121. Jika kita kurang maksimal, silahkan dibantai dan habisi. Saya *nggak* takut, karena itu motivasi saya. Saya tambah senang karena nantinya itu yang membangun kita. Dulu belum pakai *contact center*, tapi kotak saran. Sekarang pakai *sosmed* jadi lebih banyak masukan. Banyak perubahan dari saran masyarakat, karena KAI bisa tahu keluhan konsumen, dan apa saja yang harus diperbaiki.”

Kemudian hubungan sosial pegawai dengan sesama pegawai, baik dengan yang memiliki jabatan lebih tinggi maupun dengan pegawai yang lebih rendah sudah baik dibandingkan dulu. Mereka bekerja sesuai tugas masing-masing dan berusaha mengikuti aturan yang ada. Kalaupun ada yang bekerja tidak sesuai aturan, maka yang bersangkutan akan mendapatkan surat peringatan, bahkan bisa mendapatkan pensiun dini/pemecatan. Karena adanya peraturan yang ketat dan hukum yang tegas inilah, saat ini pelanggaran di Daop 8 Surabaya sudah berkurang daripada sebelum adanya transformasi kereta api.

Budaya kerja di Daop 8 Surabaya telah banyak berubah dan berdampak positif bagi berbagai pihak, termasuk pegawai sendiri. Saat ini pegawai merasa lebih percaya diri dengan pekerjaan mereka. Mereka juga termotivasi dengan semangat perubahan yang diawali dengan perubahan logo PT KAI, seragam dinas, dan juga dibuatnya standar pelayanan atau disebut dengan 5 nilai utama yang dijadikan sebagai budaya perusahaan yang baru. Menurut laporan tahunan PT

BAB III

TRANSFORMASI PT KAI MELALUI PENGELOLAAN SDM:

STUDI DI DAOP 8 SURABAYA

3.1 Perjalanan Tiga Masa

PT Kereta Api Indonesia merupakan BUMN yang besar dengan jumlah pegawai mencapai 27 ribu orang. Kereta api merupakan transportasi yang sudah sangat lama beroperasi di Indonesia, yaitu sejak zaman kolonial hingga saat ini.

Maka dari itu, kereta api memiliki kultur dan sejarah yang sangat panjang dengan berbagai kisah di dalamnya. Perkeretaapian di Indonesia terbagi ke dalam tiga masa atau tiga periode, yaitu masa kolonial, masa ketika menjadi lembaga pelayanan publik, dan masa ketika menjadi perusahaan jasa.

Menurut Djuraid (2014) dan Deptrtemen Penerangan Republik Indonesia (1980), perjalanan kereta api di Indonesia dimulai pada hari Jumat, 7 Juni 1864.

Saat itu dimulailah pembangunan jalan kereta api di Semarang yang diprakarsai oleh NISM yang dipimpin oleh JP de Bordes. Dalam tiga tahun sudah

diselesaikan jalan sepanjang 25 km dari Desa Kemijen, Semarang sampai Desa

Tangoeng, atau yang sekarang dikenal dengan Desa Tanggung, Kabupaten

Grobogan, Jawa Tengah. Sampai dengan tahun 1993, panjang jalan kereta api di

Indonesia mencapai 6.811 km. Tahun 1950 tersisa menjadi 5.910 km.

Diperkirakan kurang lebih 901 rel dibongkar semasa pendudukan Jepang dan

diangkut ke Burma untuk pembangunan jalan KA disana.

Jalan kereta api yang dibangun semasa pendudukan Jepang adalah Bayah-Cikara sepanjang 83 km, dan antara Mauro-Pekanbaru sepanjang 220 km. Setelah proklamasi kemerdekaan Indonesia pada 17 Agustus 1945, pegawai KA yang terdiri dari para pemuda yang tergabung dalam Angkatan Moeda Kereta Api (AMKA) mengambil alih kekuasaan perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah terjadi pada tanggal 28 September 1945, ketika Moh. Ismail dan sejumlah pemuda KA lainnya, membaca pernyataan sikap yang menegaskan bahwa mulai tanggal 28 September 1945 kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia. Orang Jepang tidak diperkenankan lagi campur tangan. Inilah yang melandasi tanggal 28 September 1945 sebagai Hari Kereta Api. Dua hari kemudian, yaitu pada tanggal 30 September 1945, dibentuklah Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Nama DKARI kemudian diubah menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) pada 1 Januari 1950 pada saat Indonesia berstatus RIS. DKA merupakan gabungan dari DKARI dan Staatspoor (SS) yang merupakan perusahaan milik Hindia Belanda, serta Vereenigde Spoorwegbedrijven (VS) yang merupakan gabungan dari perusahaan KA swasta.

Periode kereta api sebagai lembaga pelayanan publik dimulai pada 25 Mei 1963. Saat itu DKA diubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) berdasarkan PP No. 22 tahun 1963. Pemerintah bermaksud menyesuaikan organisasi perusahaan pada GBHN berdasarkan UUD 1945, melarang perusahaan negara berdasarkan peraturan lama seperti Perseroan Terbatas, Yayasan atau

Indische Bedrijvenwet. Kemudian PNKA diubah lagi menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) pada tanggal 15 September 1971. Pada tanggal 2

Januari 1991, nama PJKA diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka), dan saat itulah dimulai periode kereta api sebagai perusahaan jasa. Kemudian semenjak tanggal 1 Juni 1999 diubah menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) sampai sekarang.

Sejarah PT KAI sangat berkaitan dengan transformasi yang dilakukan PT KAI saat ini. Keterkaitan tersebut yaitu, dengan adanya perubahan bentuk perusahaan menjadi Persero, mengharuskan PT KAI untuk menjadi perusahaan bisnis yang berorientasi laba, dan tidak bergantung pada dana PSO dari pemerintah. Maka dari itu, PT KAI berusaha untuk mendapatkan pemasukan secara mandiri untuk menghidupkan perusahaan dengan cara mengoptimalkan bisnis perusahaan. Untuk mencapainya, PT KAI melakukan berbagai upaya, diantaranya adalah melakukan transformasi dalam segala bidang, terutama bidang SDM yang merupakan bagian terpenting dari perusahaan. Sejarah PT KAI menjelaskan bagaimana awal dari PT KAI bisa menjadi PT KAI yang sekarang.

3.2 Latar Belakang perlunya Peningkatan Kualitas Kereta Api

Dalam pembahasan berikut, akan dijelaskan mengenai latar belakang adanya revitalisasi kereta api yang dilakukan oleh pemerintah, serta transformasi yang digagas dan dirancang oleh jajaran direksi pusat yang baru. Hal-hal tersebut penting dibahas karena sangat berkaitan dengan pembahasan mengenai Daop 8 Surabaya, sebagai latar belakang adanya transformasi PT KAI termasuk Daop 8 Surabaya.

Kebutuhan Masyarakat akan Transportasi Kereta Api

Kecenderungan masyarakat menggunakan kendaraan pribadi dalam melakukan perjalanan, pada tingkat tertentu dapat menimbulkan berbagai masalah transportasi. Jumlah pengguna kendaraan bermotor yang semakin bertambah, khususnya di kota-kota besar di Indonesia menyebabkan berbagai permasalahan, diantaranya adalah kemacetan, pemborosan energi, polusi udara dan pencemaran lingkungan. Kemudian pada tahun 2009 pemerintah mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut dengan mencari alternatif pengganti kendaraan pribadi untuk digunakan masyarakat. Alternatif tersebut adalah sarana transportasi umum, salah satunya adalah kereta api.

Kereta api merupakan sarana transportasi yang efisien bagi angkutan penumpang maupun barang. Untuk angkutan penumpang, ditinjau dari jumlah penumpang yang dapat diangkut dan jarak perjalanan, kereta api merupakan moda dengan konsumsi bahan bakar atau energi yang paling efisien, dibandingkan dengan moda transportasi darat seperti bus atau mobil pribadi. Kemudian untuk angkutan barang, kereta api memiliki kapasitas yang lebih besar dibandingkan truk, sehingga dapat mengurangi resiko kerusakan jalan raya. Selain itu kereta api juga memiliki rute dan rel tersendiri sehingga dapat terhindar dari kemacetan serta menekan kepadatan lalu lintas jalan raya. Hal ini juga berdampak pada berkurangnya kecelakaan di jalan raya. Dengan beralihnya pengguna kendaraan bermotor menjadi pengguna jasa kereta api, dapat mengurangi penggunaan BBM, mengurangi adanya polusi udara dan pencemaran lingkungan.

Namun sayangnya pada saat itu kereta api tidak dapat dijadikan sebagai alternatif angkutan masal, karena kondisinya yang tidak baik. Hal ini terjadi karena tidak terawatnya sarana dan prasarana kereta api, tidak adanya revitalisasi, dan SDM yang rendah. Hidayat (2004) menyatakan bahwa, komitmen pemerintah dalam membangun perkeretaapian sebagai angkutan umum masal masih rendah bila dibandingkan dengan pembangunan jalan tol yang terus-menerus berkembang. Pemerintah lebih memberikan prioritas tinggi kepada pembangunan transportasi berbasis jalan raya daripada transportasi berbasis jalan rel. Meskipun diakui bahwa perkeretaapian memiliki potensi luar biasa, namun kondisinya saat ini amat terabaikan. Sudah menjadi pengetahuan publik, bahwa perkeretaapian memiliki keunggulan di bidang moda transportasi lainnya, yaitu bersifat masal, hemat energi, ramah lingkungan, dan lebih aman.

Kereta api merupakan angkutan masal paling banyak dipakai di banyak negara, namun di Indonesia perkeretaapian menjadi anak tiri dalam pembangunan infrastruktur transportasi dalam tiga dasawarsa terakhir. Sesungguhnya tanggung jawab terhadap kualitas pelayanan terhadap konsumen pada dasarnya secara substansial berada di pundak pemerintah sebagai *owner* perkeretaapian Indonesia.

Akan tetapi pemerintah ingkar terhadap kewajiban tersebut dan melempar tanggung jawab kepada PT KAI. Dengan demikian, PT KAI harus berhadapan langsung dengan konsumen yang diperkirakan akan semakin kritis dalam menuntut hak-haknya sesuai dengan euforia reformasi yang bergulir saat ini.

Sesungguhnya sangat urgen bagi PT KAI untuk memberikan pemahaman secara terus menerus kepada konsumen tentang betapa kompleksnya permasalahan

perkeretaapian Indonesia, baik yang menyangkut aspek teknis operasi maupun keterbatasan-keterbatasan lain yang dihadapi.

Warisan Budaya Perusahaan

PT KAI mencakup wilayah yang luas dan salah satu daerah operasinya adalah Daop 8 Surabaya. Maka dari itu, Daop 8 Surabaya tidak terlepas dari intruksi dan peraturan yang ditetapkan oleh direksi di daerah pusat sebagai pimpinannya. Selain itu Daop 8 Surabaya memiliki budaya perusahaan yang sama dan mengalami hal yang sama dengan seluruh wilayah PT KAI, antara lain kondisi dan budaya kerja sebelum revitalisasi kereta api, setelah revitalisasi kereta api, hingga perubahan budaya kerja. Bisa dikatakan bahwa secara umum budaya kerja setiap wilayah Daop di seluruh Indonesia tidak jauh berbeda.

Kereta api di Indonesia sudah ada sejak lama, seperti yang telah dijelaskan diatas. Setiap organisasi memiliki kebiasaan dan budaya yang melekat pada organisasi tersebut, tak terkecuali kereta api Indonesia. Dilihat dari sejarahnya yang panjang, kereta api Indonesia memiliki budaya dan kebiasaan yang sudah tertanam sejak lama. Namun banyak kebiasaan di kereta api tersebut cenderung kurang baik, sehingga menjadikan citra kereta api tidak baik di mata masyarakat.

Djuraid (2014) menjelaskan bahwa, PT KAI merupakan BUMN besar yang merupakan perusahaan pelayanan publik, namun SDM yang ada kurang mendukung untuk mewujudkan perusahaan yang lebih baik dan modern. SDM PT KAI kurang paham bagaimana fungsi melayani dijalankan dengan baik.

Permasalahan ini antara lain disebabkan karena kurang sejahteranya pegawai PT KAI. Gaji pegawai PT KAI saat itu tergolong kecil, sehingga berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan perilaku-perilaku menyimpang. Selain itu *mindset* pegawai yang keliru, yaitu karier mereka ditentukan oleh seberapa baik melayani pimpinan, dan bukan pelanggan. Artinya mereka tidak berpikir apa yang terbaik untuk perusahaan dan pengguna jasa kereta api, tapi apa yang terbaik untuk diri sendiri. Karena kurangnya motivasi kerja dan *mindset* yang keliru tersebut, semangat melayani konsumen menjadi sangat rendah.

Dampak dari permasalahan diatas, adalah timbulnya masalah-masalah baru, antara lain kualitas sarana dan prasarana yang menurun sehingga keselamatan penumpang tidak terjamin, etos kerja dan kultur perusahaan yang tidak baik, misalnya praktik penyimpangan seperti KKN, tidak dijalankannya prinsip-prinsip manajemen yang benar dan penyelenggaraan perusahaan yang baik (*good corporate governance*), penguasaan tiket kereta api oleh calo, dan lain-lain.

Permasalahan diatas senada dengan penjelasan Hidayat (2004), bahwa dalam perjalanannya hingga saat ini, perkeretaapian yang dikelola secara monopoli oleh PT KAI mengalami kemunduran yang amat serius. Kecelakaan demi kecelakaan yang merenggut nyawa manusia terus terjadi tanpa dapat dikurangi atau dihentikan. Kualitas pelayanan dari tahun ke tahun tidak menunjukkan peningkatan. Keandalan operasi sarana dan prasarana serta kualitas pemeliharaan masih jauh dari harapan. Akibat dari semua kekurangan tersebut tentu saja dirasakan secara langsung oleh masyarakat pengguna jasa KA. Masyarakatlah yang paling dirugikan sebagai akibat pengelolaan perkeretaapian

yang dilakukan setengah hati dan tidak profesional. Hak monopoli yang melekat terlalu lama yang diberikan kepada pengelola perkeretaapian menjadi salah satu sebab mengapa pelayanan perkeretaapian tidak beranjak menuju perbaikan. PT KAI tidak mampu menunjukkan kinerja maksimalnya karena kurang sensitif terhadap tuntutan peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan efisiensi pengelolaan. PT KAI sejauh ini sangat menikmati posisi monopoli sebagai satu-satunya pengelola perkeretaapian sehingga konsumen tidak memiliki pilihan lain selain memanfaatkan jasa KA yang dikelola PT KAI. Ini memberikan implikasi bahwa PT KAI sewenang-wenang dalam memperlakukan konsumen, karena mau tidak mau konsumen pasti memanfaatkan jasa KA yang ada, apapun kondisinya.

Di Daop 8 Surabaya sendiri, dahulu sebelum adanya transformasi, stasiun dan gerbong-gerbong kereta tidak bersih, ditambah dengan kurangnya kenyamanan dan keamanan perjalanan, kemudian juga seringnya terjadi keterlambatan kedatangan kereta api, dan lain-lain. Hal-hal yang berkaitan dengan *service company* tersebut sudah lama kurang diperhatikan. Hal ini menyebabkan PT KAI menjadi perusahaan yang tidak sehat sehingga tingkat kemajuan PT KAI tertinggal dari BUMN besar lainnya.

Kereta api merupakan salah satu transportasi yang diminati oleh masyarakat karena harga tiketnya yang terjangkau. Terlebih saat hari-hari libur, kereta api dipenuhi oleh penumpang sehingga seringkali mengangkut penumpang lebih dari jumlah kursi yang disediakan. Namun dengan banyaknya penumpang tersebut, ternyata tidak membuat pendapatan PT KAI meningkat, tapi justru rugi dari tahun ke tahun. Dilihat dari grafik pendapatan perusahaan yang tercantum

pada dokumen resmi humas Daop 8 Surabaya tahun 2012, Kondisi keuangan pada PT KAI pada tahun 2005 dan 2006 masih bisa membukukan laba bersih sebesar 6,9 miliar dan 14,2 miliar. Tapi tahun berikutnya kinerja keuangan PT KAI menurun tajam hingga membukukan rugi sebesar 38,6 miliar. Tahun 2008 kerugian melonjak hingga lebih seratus persen menjadi 82,6 miliar. Ternyata kerugian tersebut disebabkan oleh banyaknya pihak yang mengambil keuntungan dari ketidaktertiban sistem dan peraturan di PT KAI. Mereka melakukan praktek KKN sehingga merugikan perusahaan.

3.3 Revitalisasi dimulai

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, masyarakat membutuhkan alternatif transportasi, yaitu kereta api. Namun sayangnya pada saat itu kereta api tidak dapat dijadikan sebagai alternatif angkutan masal, karena kondisinya yang tidak baik. Hal ini membuat pemerintah mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Akhirnya pada tanggal 25 Februari 2009 pemerintah melakukan revitalisasi terhadap kereta api. Pemerintah berkomitmen untuk membangun perkeretaapian nasional sehingga dapat mengurangi permasalahan transportasi dan juga meningkatkan efisiensi serta efektivitas kegiatan ekonomi.

Langkah awal dari revitalisasi tersebut adalah dengan mengganti direksi PT KAI, dan mengangkat Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama menggantikan Ronny Wahyudi. Djuraid (2014) menjelaskan bahwa, Ignasius Jonan diminta oleh Sofyan Djalil (Menteri BUMN 2007-2009) untuk membenahi perkeretaapian Indonesia. Sofyan Djalil menyebut pergantian itu adalah penyegaran

kepemimpinan di PT KAI. Ia memilih Jonan karena faktor profesionalisme. *Track record* nya bagus dan terbukti berhasil membenahi PT Bahana Pembinaan Usaha (Persero). Kalau dipertimbangkan khusus, tidak lain adalah model kepemimpinan Jonan yang keras dan tegas. Kepemimpinan yang tegas dibutuhkan untuk mereformasi BUMN sebesar PT KAI yang memiliki kultur dan sejarah panjang, dengan jumlah pegawai mencapai lebih 27 ribu orang. Reformasi menjadi kebutuhan mendesak untuk membangkitkan PT KAI terutama di sektor manajemen dan keuangan. Sebagai professional dari luar PT KAI, Jonan diyakini bisa mereformasi PT KAI karena dia tidak memiliki kepentingan dan tidak menjadi bagian dari masalah.

Ignasius Jonan menjabat sebagai Direktur Utama PT KAI sampai tahun 2014, setelah itu ia diangkat menjadi Menteri Perhubungan di bawah pimpinan Presiden Joko Widodo, sehingga saat ini yang menggantikan Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama PT KAI adalah Edi Sukmoro. Untuk mewujudkan revitalisasi, langkah pembenahan selanjutnya dilaksanakan oleh Ignasius Jonan beserta jajaran direksi PT KAI yang baru dengan melakukan transformasi PT KAI. PT KAI memilih kata transformasi karena yang dilakukan adalah perubahan secara mendasar, yaitu di setiap liniya bertransformasi atau berubah secara keseluruhan.

3.4 Membangun Budaya Baru

Di awal jabatannya, jajaran direksi baru yang dipimpin oleh Ignasius Jonan harus menghadapi berbagai permasalahan perkeretaapian seperti yang telah

disebutkan di atas. Ada tiga tantangan yang harus dihadapi oleh direksi baru tersebut, yaitu perihal pelayanan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Ketika awal Ignasius Jonan menjabat, ia melihat kereta api tidak sesuai dengan perusahaan Persero yang seharusnya terfokus pada usaha dan laba. Maka dari itu Ignasius Jonan berpikir bagaimana PT KAI mampu menjadi perusahaan bisnis yang memiliki laba dan mampu menggaji pegawainya secara mandiri. Dahulu sebelum Ignasius Jonan memimpin, PT KAI merupakan perusahaan Persero namun cara kerjanya tidak sesuai dengan perusahaan Persero yang seharusnya mandiri, baik dari kinerja maupun keuangannya. Kemudian Jonan mulai menyesuaikan kinerja perusahaan dengan perusahaan Persero atau perusahaan bisnis, yaitu harus menghidupkan dirinya sendiri. Pemerintah memberikan dana dalam bentuk subsidi yaitu PSO, namun PSO diperuntukkan bagi konsumen dan tidak berpengaruh pada PT KAI. Ada atau tidaknya PSO, PT KAI tidak diuntungkan, dan yang diuntungkan adalah konsumen karena sebagian biaya ditanggung oleh pemerintah sehingga konsumen membelinya lebih murah.

Selain tidak sesuai dengan perusahaan Persero, budaya perusahaan yang ada tidak sesuai dengan tuntutan perusahaan modern yang mengedepankan pelayanan publik. Kemudian Ignasius Jonan beserta jajaran direksi mulai melakukan pembenahan budaya perusahaan dengan menempatkan peningkatan kualitas pelayanan sebagai prioritas, bersama keselamatan, kenyamanan, dan ketepatan waktu. Inilah empat pilar utama pembenahan kereta api.

Menurut dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya tahun 2012, sebagai upaya perubahan budaya perusahaan, Jonan mengambil langkah pembenahan

pertama yaitu meningkatkan kualitas SDM dengan mengubah *mindset* dan mental pegawai, dengan cara memperbaiki pengelolaan SDM. PT KAI sebelum tahun 2009 cenderung kepada *product oriented*. Artinya, yang menjadi orientasi adalah produk, baik sarana maupun prasarana yang diperlukan untuk pelaksanaan bisnis kereta api. Jika sarana dan prasarana kurang baik, maka diartikan bahwa kinerja perusahaan juga kurang baik. Dampak dari *product oriented* ini adalah kurangnya konsentrasi pelayanan terhadap konsumen, dan lebih terfokus pada produk. Kemudian, orientasi yang demikian diubah menjadi *customer oriented* yang memprioritaskan pelayanan terhadap pengguna jasa kereta api, sebagaimana slogan PT KAI yang baru, yaitu “Anda adalah Prioritas Kami”. Slogan tersebut berusaha diwujudkan oleh PT KAI dengan konsisten dan berkelanjutan, dengan upaya perbaikan demi perbaikan dalam melayani konsumen.

Perubahan dari *product oriented* menjadi *customer oriented* tersebut juga ditujukan untuk menjawab kebutuhan bisnis yang dipandang sebagai tantangan oleh PT KAI agar tetap menjadi perusahaan yang eksis di bidang transportasi. PT KAI menyadari bahwa SDM merupakan faktor terpenting dalam upaya meningkatkan kualitas dan mencapai keberhasilan perusahaan, karena SDM berperan dalam pertumbuhan bisnis dan keberlanjutan usaha PT KAI. Sejalan dengan visi PT KAI yaitu sebagai penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*, PT KAI membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan memiliki kinerja yang baik untuk mendukung pencapaian visi tersebut. Maka dari itu pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai tingkat dan lingkup tanggung jawabnya.

Dengan memiliki kompetensi yang tinggi, produktivitas SDM dapat meningkat dan memberi kontribusi optimal bagi peningkatan kinerja perusahaan. Untuk mengembangkan kompetensi SDM PT KAI dan meningkatkan kinerja perusahaan, secara konsisten PT KAI melakukan berbagai upaya dan berkomitmen untuk terus melakukan perubahan pengelolaan SDM dengan mengajak seluruh pegawai untuk mendukung perubahan.

Seperti yang dijelaskan pada *website* resmi PT KAI, bahwa “Di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2014-2018, salah satu strategi besar pengembangan perusahaan adalah peningkatan peran SDM sebagai mitra bisnis strategis (*strategic business partner*). Fokus strategi ini adalah mereposisi dan meningkatkan peran SDM, tidak lagi sekedar pekerja administratif, tetapi menjadi lebih aktif dan dinamis untuk memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi Perseroan dalam upaya meraih keunggulan kompetitif. Hal ini akan dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi dan kinerja pekerja yang berkesinambungan.”

Untuk mewujudkan transformasi, dibentuklah standar budaya perusahaan yang diawali dengan perubahan logo, seragam, dan mars PT KAI. Logo PT KAI bukan hanya sekedar gambar atau lambang yang tidak ada artinya, namun sebagai lambang dari semangat perubahan. Pada saat awal Jonan memimpin, ia menginginkan adanya transformasi kereta api. Pada waktu itu dibentuklah tim khusus untuk menangani perubahan budaya perusahaan. Tugas pertama tim perubahan budaya adalah membuat suatu pedoman yaitu SOP (Standar Operasional Prosedur) yang baru. Karena jika manajemen menghendaki suatu

perubahan kinerja, maka yang harus diubah pertama kali adalah SDM nya, dengan cara mengubah *mindset* mereka. Untuk mengubah *mindset* pegawai di seluruh wilayah dilakukan secara bertahap. Tahap yang pertama adalah membuat SOP, kemudian konsep-konsep SOP tersebut dikaji dan dibuat dalam bentuk buku panduan. Lalu dari buku panduan tersebut diaplikasikan, mulai dari perubahan logo, lagu, baju, warna korporasi, standar SOP dan lain-lain. Tim khusus perubahan budaya perusahaan bekerja untuk menyusun konsep dari abstrak ke realita. Setelah itu, buku panduan tersebut disosialisasikan oleh Tim perubahan budaya ke daerah-daerah di seluruh wilayah PT KAI. Untuk pembuatan logo dan lagu yang baru, PT KAI meminta partisipasi masyarakat dengan diadakannya sayembara. Cara ini sengaja dilakukan agar ada nilai keterikatan emosional dengan masyarakat dan juga untuk mengetahui harapan masyarakat mengenai kereta api Indonesia.

Saat pelaksanaan sayembara, ada banyak karya dari masyarakat yang terkumpul. Untuk logo, yang terpilih adalah logo PT KAI yang digunakan saat ini, yang dibuat oleh Farid Stevy Asta, mahasiswa ISI Yogyakarta jurusan Desain Komunikasi Visual. PT KAI memberikan hadiah uang tunai sebesar 200 juta rupiah kepada Farid Stevy Asta. Perubahan logo, mars, dan seragam sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemudian juga dijadikan sebagai pegangan atau standar perilaku, semangat dan motivasi dalam bekerja, serta bertambahnya kepercayaan diri dengan adanya penampilan yang baru.

Pengaruh perubahan seragam dan logo tersebut dibuktikan oleh pernyataan Pak Ipung (Pegawai PPKA Daop 8 Surabaya), bahwa dengan adanya perubahan

seragam dan logo sangatlah berpengaruh terhadap pegawai di Daop 8 Surabaya.

Dahulu kereta api sangat dianaktirikan oleh pemerintah, namun sekarang sudah berbeda. Lalu instansi-instansi lain memandang PT KAI menjadi lebih segan dan menghormati, tidak seperti dulu yang seenaknya sendiri. Kemudian seragam baru yang berwarna putih dan bersih, dengan logo yang baru dan atribut-atribut yang mendukung seragam dinasnya membuat pegawai di Daop 8 Surabaya menjadi percaya diri dan bersemangat. Jika seragam yang digunakan berwarna putih dan bersih, maka yang mengenakan tersebut akan disegani orang karena orang yang melihat sesuatu yang bersih pasti merasa senang. Masyarakatpun sekarang juga menilai PT KAI lebih baik. Lalu efeknya, jika ada lowongan yang dibuka oleh PT KAI, yang melamar ratusan ribu, padahal dulu maksimal seribu. Bahkan sekarang sampai pendaftarannya ditutup, karena sudah tidak bisa menampung lagi. Ini menandakan bahwa PT KAI sekarang sudah mulai berani untuk unjuk gigi.

Di setiap seragam PT KAI yang baru tersebut terdapat garis berwarna di bagian nama pegawai untuk menandakan golongan atau jabatan. Misalnya warna kuning untuk direksi, merah untuk EVP (Executive Vice President/Kepala Daop), coklat untuk manajer, dan warna-warna lain untuk tingkat di bawahnya. Mengenai garis warna tersebut, Andrianto (Masinis di Daop 8 Surabaya), berpendapat bahwa saat Jonan memimpin, terkenal seperti sistem kasta. Bisa dilihat dari adanya garis warna yang berbeda-beda di setiap nama yang ada di seragam. Garis warna hitam adalah untuk pegawai pelaksana yang berada pada tingkatan paling bawah. Jadi jika pegawai memiliki garis warna hitam, harus lebih hormat kepada yang berwarna. Berbeda dengan dulu yang tidak ada garis warna di seragam, saat

ini garis warna tersebut membuat pegawai harus tahu bagaimana harus bersikap dengan melihat garis warna di seragam.

Dari pernyataan beberapa informan diatas, dapat diketahui bahwa seragam sangat berpengaruh terhadap kepribadian dan kinerja pegawai PT KAI Daop 8 Surabaya. Pengaruh tersebut baik meningkatkan kepercayaan diri, menambah motivasi kerja, serta lebih mengerti bagaimana bersikap antar pegawai.

3.5 Peningkatan Kualitas SDM PT KAI Daop 8 Surabaya

Daop 8 Surabaya sebagai bagian dari PT KAI turut mengalami pembenahan SDM, antara lain dengan cara perubahan *mindset* pegawai, kemudian perubahan pengelolaan SDM dengan upaya-upaya yang dirancang oleh direksi pusat. Berikut akan dijelaskan upaya-upaya yang dilakukan di Daop 8 Surabaya.

Upaya Perubahan *Mindset* Pegawai di Daop 8 Surabaya

Setelah dibentuk tim khusus untuk menangani perubahan budaya perusahaan dan membentuk standar-standar yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan transformasi, PT KAI mulai mengambil langkah berikutnya. Langkah tersebut adalah memberikan sosialisasi kepada seluruh pegawai di setiap Daop dan Divre mulai dari jabatan tertinggi sampai dengan jabatan terendah. Dengan jumlah pegawai yang mencapai 27 ribu dan tersebar di seluruh Jawa dan Sumatera, PT KAI mensosialisasikan dengan memanfaatkan teknologi informasi, namun juga dengan sosialisasi secara langsung dengan mendatangi tiap wilayah operasi. PT KAI memberikan informasi kepada seluruh pegawai, dan berusaha

bagaimana agar mereka bisa menerima pengetahuan yang diberikan dan mengubah pengertian (*cognitive*), setelah mengetahui lalu memahami dan mengubah sikap (*affective*), kemudian mengubah tingkah laku dan perbuatannya (*behaviour*).

Sosialisasi yang diterima oleh para pegawai di Daop 8 Surabaya dapat diperoleh secara langsung, melalui media cetak, serta dapat diperoleh melalui teknologi informasi. Sosialisasi yang diterima secara langsung yaitu dengan datangnya Tim khusus perubahan budaya perusahaan ke Daop 8 Surabaya. Lalu disana dikumpulkan kepala-kepala UPT (Unit Pelaksana Teknis) untuk mendapatkan pembinaan, sosialisasi dan buku panduan tentang kebijakan, peraturan, dan lain-lain. Selanjutnya kepala UPT melanjutkan sosialisasi kepada anak buah masing-masing. Informasi yang didapatkan oleh kepala UPT harus disampaikan hingga pegawai paling bawah. Untuk menyampaikan ke seluruh pegawai, bisa dengan cara dikumpulkan, dan juga bisa dengan mendatangi pegawai di tempat dinas atau pos masing-masing karena tidak semua pegawai bisa berkumpul, disebabkan jam kerja yang berbeda-beda.

Seperti yang dialami oleh Andrianto, sebagai masinis ia juga menerima sosialisai. Ia mendapatkannya dari pengawas masinis. Pengawas masinis mendapatkan materi sosialisasi dari kepala UPT masinis yang sebelumnya telah diberikan materi oleh Kepala Daop. Jadi sosialisasi dilakukan secara bertahap, dan semua pegawai sampai yang terbawah juga harus mengetahui materi yang baru.

Untuk UPT masinis, sosialisasi tidak dilakukan dengan cara dikumpulkan menjadi

satu, namun pengawas menemui masinis yang sedang tidak dinas karena sulit jika harus mengumpulkan masinis yang jam dinasnya berbeda-beda.

Sosialisasi yang didapatkan oleh pegawai Daop 8 Surabaya melalui media cetak yaitu melalui tabloid KAI yaitu Tabloid Kontak. Berbagai informasi mengenai KAI dimuat di dalamnya. Kemudian para pegawai juga mendapatkan sosialisasi melalui IT, yaitu melalui *e-office* yang merupakan email yang menghubungkan antar pegawai melalui komputer khusus. Setiap pegawai memiliki email untuk masuk ke *e-office* tersebut. Selain itu juga dapat melalui *website* dan *e-mail* korporasi. Setiap aturan-aturan perusahaan terdapat di dalamnya. Setiap pagi para pegawai mendapatkan kiriman berita seperti pengumuman-pengumuman, mengenai SOP, Surat Keputusan direksi, dan lain-lain. Pengumuman-pengumuman tersebut bisa dari humas pusat dan bisa dari humas daerah. Pegawai PT KAI diwajibkan untuk mendapatkan sosialisasi. Jika ada yang tidak mengetahui tentang kebijakan yang baru, lalu sewaktu-waktu ada inspeksi dan tidak bisa menjawab pertanyaan pejabat, maka yang dihukum adalah kepala unitnya karena dinilai tidak menyampaikan tanggung jawabnya untuk memberikan pembinaan atau menyampaikan tentang informasi yang telah didapatkan. Dulu saat Jonan memimpin, dia tidak pernah bosan untuk mengingatkan mencakup semua hal, misalnya saja operasi dan komersial pelayanan.

Perubahan Pengelolaan SDM di Daop 8 Surabaya

Selain mengubah *mindset* pegawai, diubah pula sistem pengelolaan SDM agar kinerjanya dapat meningkat. Perubahan pengelolaan SDM dirancang oleh direksi pusat, dan pelaksanaannya dibantu oleh seluruh Daerah Operasi PT KAI yang bertugas membantu menangani wilayah masing-masing. Ada beberapa cara yang digunakan untuk meningkatkan kualitas SDM di Daop 8 Surabaya, antara lain adalah sebagai berikut:

1) Sistem Rekrutmen

Dimulai pada tahun 2009, terjadi pembenahan pola rekrutmen di Daop 8 Surabaya dan seluruh wilayah PT KAI. Untuk mendukung transformasi, PT KAI membutuhkan SDM yang unggul dan memiliki kinerja yang baik demi mewujudkan visi perusahaan. Hal ini dapat diupayakan dengan melakukan pembenahan pola rekrutmen pegawai. Dalam proses rekrutmen ini yang membuat kebijakan, mengurus perihal administrasi, serta diterima tidaknya calon pelamar adalah PT KAI pusat, sedangkan setiap daerah operasi termasuk Daop 8 Surabaya hanya membantu dalam pelaksanaan seleksi di daerah masing-masing kemudian melaporkan hasilnya pada PT KAI pusat. Setelah proses rekrutmen dan pelatihan selesai, setiap pegawai yang lolos akan ditempatkan ke tiap-tiap Daop dan Divre. Berikut akan dijelaskan mengenai perubahan pola rekrutmen oleh PT KAI, kemudian penyajian data dari informan-informan yang ditempatkan di Daop 8 Surabaya berkaitan dengan rekrutmen.

a) **Rekrutmen melalui Sistem Online**

Mulai tahun 2009, Daop 8 Surabaya telah menerima pegawai baru dari sistem rekrutmen *online* yang dilaksanakan oleh PT KAI. Sebelum tahun 2009, PT KAI masih menggunakan pola rekrutmen konvensional melalui pengumuman di media cetak dan pengumuman yang ditempel di papan pengumuman kantor pusat maupun daerah operasi. Pelamar mengajukan lamaran dengan mengirimkan berkas lamaran kepada bagian rekrutmen. Dalam proses konvensional ini, PT KAI lebih bersifat pasif dengan menunggu para calon pelamar kemudian melakukan seleksi administratif berdasarkan berkas yang dikirimkan pelamar.

Pak Suprpto (Manajer Humas Daop 8 Surabaya) menjelaskan mengenai pola rekrutmen konvensional, yaitu

“pola konvensional itu, orang daftar pakai lamaran, *terus* panggilannya masih lewat pos. Kalau sekarang *nggak* usah, karena sekarang lihat pengumuman dan daftar bisa lewat *website*. Dulu pengumuman lewat surat kabar dan *mading gitu*. Pola seleksi juga berbeda. Dulu bisa aneh-aneh, tapi sekarang semua sistem sudah komputer. Nilai sekian nomer sekian, *nggak* lulus *yaudah*. Dan sekarang mau pejabat siapapun *nggak* bisa aneh-aneh karena ada auditornya, jadi direktur aja *nggak* berani. Yang menyeleksi adalah HRD, kalau seleksi pertama kedua ketiga biasanya pusat, lalu setelah itu dibantu daerah-daerah.”

Salah satu pegawai Daop 8 Surabaya yang melakukan pendaftaran melalui pola rekrutmen konvensional adalah Pak Ipung. Ia mengetahui informasi lowongan di PT KAI melalui

seorang pegawai PT KAI yang sudah kenal baik dengannya.

Kemudian ia bersedia untuk diajak bekerja di PT KAI, lalu ia mendapatkan telegram berisi persyaratan pendaftaran. Pada waktu

itu, sistem penerimaan PT KAI masih intern, dengan harapan anak

atau saudara pegawai PT KAI sedikit banyak sudah punya

pengetahuan tentang kereta api. Pak Ipung mendaftar di PT KAI

tahun 2007 akhir, dengan ijazah SMA. Karena ia berasal dari

jurusan IPA, ada dua pilihan di kereta api, yaitu PPKA dan

kondektur. Pada waktu itu masih belum banyak yang mendaftar,

paling banyak 1000 orang pendaftar di seluruh Indonesia. Pada

waktu itu pekerjaan sebagai pegawai KA masih belum bergengsi

dan gajinya masih belum banyak. Jadi dilihat dari kesejahteraan

masih belum bisa dikatakan mapan dan belum bisa dikatakan

sejahtera.

Proses pendaftaran Pak Ipung memanfaatkan jasa pos untuk

persyaratan administrasi, begitu pula dengan pengumuman

kelulusan dalam beberapa tes yang dilaksanakan. Surat lamaran

pekerjaannya pun masih ditulis tangan dengan huruf latin. Hal ini

dimaksudkan untuk mengetahui karakter calon pegawai melalui

tulisannya. Kemudian saat tes akademik juga ada beberapa soal

yang diharuskan menjawab dengan huruf latin, untuk dilakukan

kroscek dengan surat lamarannya. Untuk pengumuman seleksi

tahap akhir, yaitu pengumuman dinyatakan sebagai pegawai, baru

diumumkan via internet. Setelah dinyatakan lulus administrasi, Pak Ipung mengikuti tes wawancara dan lain-lain di Kantor Daop 8 Surabaya. Setelah itu, semua pegawai yang telah lulus seleksi dikumpulkan di Bandung untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan, serta membuat surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah operasi PT KAI.

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju, tahun 2009 PT KAI memanfaatkan kemajuan dalam bidang teknologi informasi untuk mempermudah proses rekrutmen. PT KAI mengubah pola rekrutmen menjadi *full online system* yang dimulai dengan pengumuman dan pendaftaran rekrutmen melalui *website* PT KAI. Pada sistem ini, pelamar akan mendapatkan ID untuk *log in* dan tidak perlu mengirimkan berkas lamaran, namun cukup melakukan *upload* data melalui internet. Selanjutnya, proses penentuan kelulusan dan persyaratan untuk setiap tahapan rekrutmen dilakukan melalui sistem *online*.

Penerapan sistem *online* ini dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk mencari informasi mengenai kereta api dan juga memberikan kemudahan kepada para pelamar dalam melakukan pendaftaran. Keuntungan dari penerapan sistem ini adalah dalam kecepatan proses administrasi, meminimalisir kesalahan dalam proses administrasi, mempermudah pemilihan

pegawai berdasarkan kriteria yang ditetapkan, terbuka, serta dapat menjangkau calon pelamar lebih banyak.

Andrianto, seorang pegawai Daop 8 Surabaya bekerja di PT KAI mulai tahun 2009 akhir sebagai masinis di Surabaya Pasar Turi, dan sekarang tetap sebagai masinis namun sudah dimutasi.

Dahulu ia diterima di PT KAI saat awal PT KAI menerapkan pola rekrutmen *online*. Pada saat itu PT KAI membutuhkan banyak pegawai. PT KAI membuka penerimaan pegawai baru 2 kali dalam setahun. Andrianto mendaftar dan melihat pengumuman melalui sistem *online*. Ketika sudah dinyatakan diterima, ia baru datang ke Kantor Daop 8 Surabaya untuk mengikuti tes wawancara oleh pegawai, dan tes psikologi yang dilakukan oleh mahasiswa Unair. Pemilihan pejabat juga bisa melalui proses wawancara tersebut. Dari awal, Andrianto memang berminat untuk posisi masinis atau bagian sarana, karena ia lulusan STM jurusan otomotif. Selama satu tahun, Andrianto masih menjadi pegawai magang, dan ia diangkat pada tahun 2010. Pada saat pengangkatannya, bersamaan dengan beberapa pegawai PT KAI lama yang sebelumnya adalah pegawai sukuan.

Magang dimaksudkan untuk melihat kinerja pegawai baru. Jika pegawai tersebut memiliki kinerja yang bagus, maka ia akan diangkat. Namun jika ia melakukan kesalahan, misalnya kejadian yang merugikan PT KAI, maka ia akan diberhentikan. Pegawai

magang sebenarnya tinggal menunggu SK (Surat Keputusan) saja.

Pada saat itu pegawai magang tidak bisa bertindak seenaknya karena perilaku mereka masih menjadi pertimbangan untuk

diangkat atau tidaknya sebagai pegawai. Waktu untuk magang bisa dilaksanakan sampai penuh (sesuai waktu yang ditentukan), namun

magang juga bisa dipercepat sehingga tidak sampai pada waktu

yang ditentukan. Hal ini bisa terjadi dengan melihat karakter dan

kinerja pegawai tersebut. Jika ia mendapatkan penilaian yang baik

dari atasan maka bisa diajukan untuk penerimaan sebagai pegawai

PT KAI.

b) Rekrutmen Lebih Pro Aktif

Berbeda dengan rekrutmen sebelum tahun 2009 yang

cenderung pasif atau menunggu pelamar, saat ini PT KAI bergerak

lebih aktif. Selain menerapkan sistem pendaftaran secara *online*,

PT KAI juga membuat inovasi baru, yaitu dengan merekrut lulusan

fresh graduate dari perguruan-perguruan tinggi di Indonesia

melalui *job fair* yang diadakan di kampus-kampus. Jadi, dahulu PT

KAI hanya menunggu pelamar, namun sekarang justru menjemput

calon pelamar. Dengan inovasi tersebut, PT KAI lebih pro aktif

dalam mencari calon pegawai yang berbakat melalui *job fair* di

berbagai perguruan tinggi terkemuka. Penyaringan kandidat

dilakukan dengan persyaratan akademis, postur fisik dan kondisi

kesehatan yang ketat.

Seperti yang diungkapkan oleh Wiwik Widayanti
(Executive Vice President/Kepala Daop 8 Surabaya), dikutip dari
Tabloid Kontak (April 2016), yaitu

“untuk mendapatkan SDM yang mumpuni, PT KAI melakukan ‘jemput bola’ melalui *job fair* yang bekerjasama dengan perguruan tinggi ternama di Indonesia, adapun salah satu perguruan tinggi tersebut adalah Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya, tepatnya 23-24 Maret 2016, KAI melakukan serangkaian kegiatan *job fair* di Graha ITS. Tahun ini PT KAI membutuhkan pegawai sebanyak 5.566. Kebutuhan sebanyak itu seiring dengan perkembangan usaha PT KAI yang terus berkembang mengikuti perkembangan jaman. Pastinya, yang terbaiklah yang akan bergabung dengan PT KAI.”

Kemudian, menurut Profil Perusahaan PT KAI, dijelaskan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) memanfaatkan dua sumber untuk melakukan perekrutan, yaitu sumber umum dan sumber khusus. Sumber umum menggunakan dua jalur, yaitu jalur kampus melalui *Job Fair* dan kerja sama dengan TNI. Pada tahun 2013, PT Kereta Api Indonesia (Persero) merekrut lulusan baru dari STTD (Sekolah Tinggi Transportasi Darat). Selain itu, Perseroan juga bekerja sama dengan TNI untuk pengadaan polsuska (Polisi Khusus Kereta Api). Dalam perekrutan jalur khusus, PT Kereta Api Indonesia (Persero) merekrut profesional berpengalaman dan merekrut mahasiswa berprestasi.

Mengenai sistem rekrutmen dengan cara *job fair*, Pak Suprpto menjelaskan bahwa,

“sekarang kita ada *job fair* di kampus-kampus. Kalau dulu nggak butuh ada *job fair*. Mau *ngelamar nggak ngelamar*

yaudah. Kalau sekarang kita datang, ke Unair, ITS, bikin stan. Jadi nanti prosesnya diterima, dipanggil, wawancara, dst. Kalau rekrutmen pegawai itu, tergantung posisi unitnya, unitnya membutuhkan apa. Sekarang yang kita butuhkan minimal SMA. Nggak ada lagi kita nerima SD atau SMP. Sekarang malahan masinis D3. Jadi semakin tinggi kompetensinya. Kalau prosesnya, pegawai diterima, diseleksi, kemudian jadi calon pegawai.”



Gambar 4: *job fair* PT KAI

Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya

Saat ini, di Daop 8 Surabaya sudah banyak pegawai yang berpendidikan minimal SMA, dan yang berpendidikan S1 juga lebih banyak daripada dulu. Menurut beberapa informan, kebijakan ini dimaksudkan agar pegawai yang diterima sudah memiliki bekal pendidikan sebelumnya. Suatu contoh, masinis diharuskan dari jurusan IPA untuk SMA, dan otomotif atau listrik untuk SMK. Ini dimaksudkan agar pegawai tersebut menguasai bidang masing-masing. Jadi saat mereka menerima pendidikan atau peraturan kereta api, mereka lebih menguasai dalam bidangnya. Tapi sekarang masinis diharuskan minimal D3 karena masinis adalah golongan pelaksana, namun dengan pendapatan terbesar. Untuk golongan pelaksana yang lain misalkan PPKA, masih

diperbolehkan berpendidikan SMA atau sederajat karena pendapatannya tidak sebanyak masinis.

Pendidikan SMA atau sederajat hanya terbatas pada pekerjaan yang setara pelaksana. Untuk D3 jurusan tertentu bisa menjadi junior supervisor atau supervisor. Kemudian tingkat S1 bisa menjadi manajer dan senior manajer. Namun kualitas kinerja masing-masing pribadi berbeda-beda. Walaupun berpendidikan SMA, kalau ia rajin dan bekerja dengan baik, maka pendapatan akan menyesuaikan. Pegawai dengan ijazah SMP atau SMA dapat naik jabatan jika ia mau untuk menambah jenjang pendidikan dan melakukan penyetaraan ijazah. Saat ditanya mengenai ini, Andrianto menjawab

“aku *nggak* ada inisiatif *buat* jadi pejabat KAI. Soalnya masinis jenjang kariernya sampai pengawas dan kepala UPT itu *aja*. Sulit sekali masinis jadi pejabat. Aksesnya ke atas itu hampir *nggak* ada. kalau unit lain mungkin masih bisa melanjutkan pendidikan, misal kuliah *biar* dia bisa naik jabatan, tapi masinis mau kuliah lagi sulit, *nggak* ada waktu karena jam kerjanya lama. Lebih lama dari pegawai yang di stasiun. Kalau mereka masih bisa kuliah lagi karena banyak waktu istirahat. Kalau mereka kuliah, sertifikasi dan S1 nya dimasukkan, lalu di tes lagi sama kereta api, kalau memang layak ya pasti dia naik jabatan dan penghasilan meningkat. *Nggak* enak nya itu, misal sekarang enak-enak di Blitar, tiba-tiba dinaikkan jabatan jadi kepala unit masinis, tapi mutasi misal di Cirebon, *trus* anak istri dirumah. Kalau kebanyakan pegawai, keluarganya diajak. Kalau aku mungkin beberapa tahun lagi usaha *aja* lah, biar *nggak ngoyo-ngoyo* kerjanya.”

2) Pengembangan Kompetensi dan Pendidikan

Para calon pegawai Daop 8 Surabaya yang sudah dinyatakan diterima di PT KAI, wajib mendapatkan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan oleh PT KAI. Diklat merupakan salah satu upaya yang dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi SDM dan meningkatkan kinerja perusahaan. Peserta diklat adalah seluruh pegawai PT KAI di Indonesia. Dalam dokumen resmi humas PT KAI tahun 2012, disebutkan upaya pengembangan SDM yang dilakukan dalam bentuk diklat internal, kesempatan belajar di luar negeri (studi banding), serta program *benchmarking*. Pelaksanaan diklat dapat diselenggarakan secara internal di unit-unit diklat milik PT KAI. Metode pelatihan yang diterapkan di unit diklat PT KAI tidak hanya berupa pelatihan tatap muka tetapi juga telah menerapkan sistem *e-learning*. Pengembangan *e-learning* berbasis web memungkinkan penyelenggaraan metode pembelajaran jarak jauh yang diharapkan mampu memenuhi kebutuhan diklat pekerja di seluruh Indonesia.

Program diklat untuk para pegawai PT KAI dilaksanakan secara bertahap. Pengembangan tersebut mulai dari tahap dasar hingga profesional. Tahap pendidikan dasar dilaksanakan untuk para pegawai baru. Proses setelah perekrutan pegawai baru adalah, pelamar-pelamar yang telah terpilih dalam perekrutan disebut calon pegawai. Kemudian para calon pegawai tersebut mendapat pendidikan prajabatan. Setelah lulus pendidikan prajabatan, maka mereka diangkat menjadi pegawai. Pegawai-

pegawai tersebut kemudian mendapatkan pendidikan fungsional tergantung unit masing-masing. Diklat ini dilakukan untuk pembentukan pribadi, misalnya membentuk sikap, mental kerja, kedisiplinan dan siap melayani konsumen. Kemudian pegawai baru juga diberikan pelatihan dasar perkeretaapian yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dasar mengenai perkeretaapian. Diklat tahap dasar ini juga dapat dijadikan sebagai seleksi bakat, dan pegawai yang dianggap memiliki kemampuan lebih akan dikelompokkan sendiri dan akan diberikan diklat tahap selanjutnya.



Gambar 5: pelaksanaan prajabatan
Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya

Pak Ipung menceritakan mengenai pendidikan dasar (diksar) yang ia alami. Dahulu ia mengikuti diksar wira, atau pendidikan dasar kewiraan yang berfungsi untuk membentuk karakter pegawainya supaya berjiwa korsa atau saling memiliki. Jadi seandainya satu orang sakit, semua juga harus bisa merasakan sakit. Kalau satu orang senang, semua juga harus senang. Pada waktu diksar, pukul 04.00 WIB sudah harus bangun dan membersihkan barak, mulai mengatur jadwal, jam sekian harus sudah mandi, makan, sholat, olahraga dsb. Ini dilakukan untuk melatih disiplin,

kemandirian, dan kerjasama. Para pegawai didiklat selama 2 minggu, dan pesertanya adalah satu angkatan seluruh Indonesia, dengan jumlah sekitar 390 orang pada waktu itu. Selain Pak Ipung, Andrianto juga menceritakan pengalaman diksar nya saat menjadi pegawai baru bersama seluruh calon pegawai satu angkatan se-Indonesia. Pada waktu itu semua calon pegawai dikumpulkan di Bandung, di Ajudan Jendral. Mereka di diklat oleh tentara dan dilatih PBB, pendidikan dasar perkeretaapian, diperintah untuk melewati kuburan di malam hari, dan lain-lain selama 10 hari. Andrianto tidak terbiasa dilatih keras sehingga satu hari saja rasanya lama sekali.

Setelah Diksar, ada pendidikan selanjutnya dan sudah dikelompokkan dalam unit masing-masing. Sambil menunggu diklat berikutnya, pegawai ditempatkan di setiap daerah operasi sebagai pegawai magang. Mereka harus belajar seluruh kegiatan tentang unitnya masing-masing. Dulu sebelum transformasi, penempatan pertama di unit masing-masing yang terdekat dengan daerah asal. Pada waktu itu masih diutamakan asal daerah, yang bertujuan agar calon pegawai merasa tenang dalam bekerja. Berbeda dengan saat ini, penempatan pertama tidak berada pada daerah asal, melainkan selain daerah asal. Setelah kurang lebih satu tahun, dilaksanakanlah pendidikan fungsional/kejuruan sesuai unitnya masing-masing.

Pada pendidikan fungsional tersebut, diberikan materi sesuai unitnya. Buku-buku yang digunakan adalah buku buatan Belanda. Di dalamnya masih menggunakan ejaan lama dan beberapa istilah Belanda.

Salah satu buku yang wajib dipelajari oleh seluruh pegawai adalah

Reglemen, yaitu berisi mengenai seluruh peraturan dinas kereta api.

Reglemen merupakan buku pedoman perkeretaapian yang digunakan

sampai tahun 2009. Pada tahun 2009, *Reglemen* sudah diganti dengan PD

(Peraturan Dinas) yang merupakan revisi dari *Reglemen* dan disesuaikan

dengan kondisi kereta api saat ini.



Gambar 6: upacara pembukaan pendidikan pembentukan polsuska

Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya



Gambar 7: pelaksanaan diklat fungsional

Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya

Kemudian diklat tahap profesional adalah untuk pegawai PT KAI

yang memiliki jabatan tertentu. Diklat tahap ini bertujuan untuk

membentuk dan meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan

sikap pekerja sesuai dengan kompetensi teknis yang dipersyaratkan dalam kelompok pekerjaannya. Ada tim psikotes tersendiri yang bertugas untuk memberikan test kepada kepala-kepala unit dengan pola *talent*. Setelah di test, akan dianalisis sehingga terlihat bakatnya. Sebagaimana pengalaman Pak Suprpto, ia pernah di test dengan pola *talent* ini, kemudian terlihat bahwa bakatnya adalah menjadi Humas. Kemudian ia mengikuti test berikutnya dalam seleksi internal, dan akhirnya lolos dan menjadi Manajer Humas.

Berbagai diklat seringkali dilaksanakan, agar para pegawai tetap mengingat materi perkeretaapian sehingga selalu diterapkan saat bekerja. Ada diklat yang seluruh pegawai harus mengikuti, namun ada pula diklat yang hanya membutuhkan perwakilan dari setiap unitnya. Penunjukkan perwakilan biasanya melihat siapa yang saat itu sedang tidak sibuk dinas, kemudian ia *diberangkatkan*. Mengenai hal ini, seorang informan kurang setuju dan ia mengatakan bahwa

“Kalau pelatihan *kaya*’ di Daop, *kaya*’ tes regulasi, pelatihan dinas, itu tujuannya ya *kayak refresh gitu* lah. Itu pasti ada tiap tahun. Ya sebenarnya *nggak* semua orang menguasai materi. Untuk perwakilannya ya kadang ya apes-apesan, pas *nganggur* di kantor ditunjuk. *Yo tak guyoni, lha saiki lek sampean nunjuk-nunjuk ngawur mas yo, yo ngelek-ngelek UPT*. Ditunjuk ya yang sanggup. Lha kalau dia sanggup, misal regulasi, peraturan dinasnya itu bagus, encer otaknya, itu sanggup ya, walaupun dia dalam keadaan dinas, dia jangan di dinaskan. Tak kasih masukan *gitu* orang-orang, jangan asal yang *nganggur* suruh berangkat. Iya kalau orangnya pinter, kalau *nggak* pinter malah jelek-jelekin UPT kan.”

Selain diklat dalam negeri, pegawai Daop 8 Surabaya banyak yang diberikan kesempatan untuk belajar keluar negeri (studi banding). Program

tersebut dinamakan program *benchmarking* yang bertujuan untuk melihat, membandingkan serta menambah wawasan dan kemampuan pegawai mengenai pengelolaan perkeretaapian. Filosofi dari program ini adalah “*Seeing is believing*”, bahwa dengan melihat dan merasakan proses pelayanan yang dilakukan oleh perkeretaapian di luar negeri, akan menjadi dorongan munculnya perilaku pelayanan yang sangat berbeda jika dibandingkan dengan sekedar teori saja. Para pegawai mendapatkan banyak pengetahuan baru yang dapat diaplikasikan di tempat tugasnya. Untuk keperluan tersebut, PT KAI menjalin kerja sama dengan perusahaan pengelola perkeretaapian di Jepang, Perancis, dan China. Pelatihan tersebut dilaksanakan untuk mempelajari teknik perkeretaapian dan manajemen pengelolaan SDM perkeretaapian, serta mempelajari teknik dan pengorganisasian pelayanan penumpang.



Gambar 8: kegiatan *benchmarking* di China
Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya

Diharapkan, para pekerja yang mengikuti pelatihan dapat bertambah wawasannya mengenai teknik pelayanan perkeretaapian kelas dunia dan dapat menerapkannya untuk meningkatkan pelayanan

perkeretaapian di Indonesia. Pak Suprpto merupakan salah satu pegawai yang pernah diikutsertakan dalam Program *Benchmarking* ke China. Ia dapat melihat dan merasakan langsung proses pelayanan yang dilakukan oleh pengelola perkeretaapian disana. Dampak bagi pegawai yang mengikuti program ini adalah dalam hal penambahan wawasan dan perubahan perilaku pelayanan, semakin meningkatnya inovasi pelayanan publik yang diusulkan pegawai, dan bertambahnya kepedulian pegawai dalam bidang pelayanan publik. Dengan kata lain, komitmen pelayanan pegawai terhadap konsumen semakin meningkat.

Selain meningkatkan kualitas pegawai dengan diklat, pegawai Daop 8 Surabaya juga diuji kemampuannya oleh PT KAI melalui ujian-ujian yang dilaksanakan, misalnya saja Uji Petik. Setiap unit mendapatkan pendidikan masing-masing dan juga diwajibkan untuk mengikuti Uji Petik untuk kematangan pegawai di lapangan. Jika pegawai tersebut lolos, dia akan bekerja layaknya setiap hari. Tapi jika tidak lolos, dia akan dipindah ke unit lain. Pernah ada seorang Kepala Stasiun yang tidak lolos Uji Petik, sekarang diturunkan jabatannya menjadi kondektur. Dari dulu PT KAI sudah mengadakan pendidikan, tapi tidak sesering sekarang ini. Saat ini seringkali diadakan pengarahan, pendidikan, ujian, dan lain-lain.

Pelaksanaan Uji Petik di Daop 8 Surabaya dibagi menjadi 3 wilayah, yaitu wilayah A mulai Surabaya Pasar Turi sampai Lamongan. Lalu wilayah B mulai dari Mojokerto sampai Bangil. Kemudian wilayah C Bangil sampai Blitar. Misalnya pegawai dari wilayah A, ujiannya di Surabaya Pasar Turi.

Lalu kalau berada di wilayah wilayah C, bisa diadakan di Blitar, bisa Bangil, bisa Malang. Kemudian jika ujian per daerah ini sudah dilaksanakan, dilihat siapa yang mendapat nilai tertinggi. Lalu pegawai yang paling tinggi nilainya tersebut dikirim ke Bandung. Untuk memperoleh kenaikan pangkat atau pemberian jabatan.

3) *Reward and Punishment*

Ketertiban dan keteraturan yang meningkat di Daop 8 Surabaya ternyata juga terwujud karena adanya sistem *reward and punishment* yang dilakukan oleh PT KAI. Penerapan sistem *reward and punishment* merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Penghargaan/*reward* diberikan kepada pegawai yang kinerjanya dinilai baik dan memuaskan, misalnya dapat memenuhi atau melebihi target yang telah ditetapkan. Selain sebagai apresiasi dan ungkapan terima kasih, pemberian *reward* yang pantas juga bertujuan untuk memotivasi pekerja lainnya agar mampu mencapai prestasi yang sama dalam melaksanakan tugasnya. Diharapkan para pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan menghindari pelanggaran-pelanggaran. Sedangkan *punishment* adalah hukuman/sanksi yang harus diterima oleh pegawai jika melakukan pelanggaran.

Reward diberikan atas dasar beberapa kategori, yaitu kategori penghargaan keteladanan, penghargaan prestasi, penghargaan masa kerja, penghargaan masa bhakti, dan penghargaan jasa. Bentuk *Reward* yang

diberikan pada pegawai dapat berupa kenaikan gaji, kenaikan jabatan, kesempatan belajar ke luar negeri, serta bentuk-bentuk *reward* yang lain.

Untuk pegawai kereta api yang meninggal dunia di waktu dinas, PT KAI memberikan penghargaan dan *reward* yang diberikan pada keluarga almarhum, diantaranya adalah mengangkat anggota keluarga almarhum menjadi pegawai PT KAI tanpa syarat. Hal ini pernah terjadi pada seorang masinis Daop 8 Surabaya yang meninggal karena kecelakaan di Sidoarjo.

Kemudian PT KAI mengangkat istri pegawai yang meninggal tersebut untuk menjadi pegawai PT KAI.

Pegawai Daop 8 Surabaya selalu dipantau kinerjanya, untuk kemudian dinilai. Beberapa pegawai Daop 8 Surabaya yang mendapatkan *reward* adalah Pak Suprpto (Manajer Humas Daop 8 Surabaya), Rendy (Petugas Locket Daop 8 Surabaya), Pak Ipung (pegawai PPKA Daop 8 Surabaya). Seorang informan bernama Ridani (Petugas Locket di Daop 8 Surabaya) mengatakan bahwa,

“untuk penilaian tahun lalu, pegawai Stasiun Kesamben pernah ada yang *dapet reward*. Jadi ada penilaian untuk pegawai-pegawai terbaik se Daop 8. Misalnya penghargaan sebagai *customer service* terbaik, *terus* sebagai petugas loket terbaik, ya sama yang lain-lain. Nah kemarin petugas loketnya sini masuk jadi petugas loket terbaik se-Daop 8 Surabaya, namanya Rendy. *Terus* fotonya ditampilkan di *x-banner*, dipajang disini. Tapi sekarang Rendy nya *udah* dipindah di Sumberpucung.”

Kemudian Pak Ipung juga pernah mendapatkan *reward* pada waktu pendidikan modul diklat pengendali di Bandung. Saat itu ia mengikuti tes, dan ia mendapatkan nilai yang bagus yaitu urutan ketiga. Kemudian ia mendapatkan hadiah berupa cinderamata. Contoh lain di Daop 8 Surabaya,

dahulu ada seorang pegawai yang menggagalkan PLH (Peristiwa Luar biasa Hebat) di Kertosono. Dia mengetahui bahwa ada 2 buah kereta yang akan bertabrakan, kemudian dengan sigap ia memberikan sinyal kepada kedua kereta agar berhenti. Akhirnya kereta api berhenti dan tabrakan pun berhasil dihindarkan. Kemudian pegawai tersebut mendapatkan *reward* berupa uang, dan Kepala Stasiun Kertosono dicopot dari jabatannya karena dinilai lalai dalam kejadian ini.

Reward dalam bentuk kenaikan jabatan dapat diperoleh oleh semua pegawai PT KAI, termasuk pegawai yang memiliki jabatan terendah. Jadi tidak menutup kemungkinan pegawai yang memiliki jabatan yang rendah, namun kinerjanya baik dan berkompetensi tinggi dapat naik ke jabatan yang jauh lebih tinggi. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai karir setinggi-tingginya sepanjang tersedia formasi dan memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan tanpa membedakan suku, agama, ras, dan golongan.

Seorang pegawai pernah mendapatkan *reward* kenaikan jabatan karena sudah menyelamatkan perjalanan kereta api. Pegawai tersebut adalah seorang PPKA (Pemimpin Perjalanan Kereta Api). Suatu hari ada sebuah kereta api yang melintas di stasiun tempatnya bekerja. Lalu ia mengetahui bahwa ada rantai yang lepas di gerbong kereta api tersebut. Jika dibiarkan, itu bisa berbahaya bagi perjalanan kereta api. Kemudian ia segera menggerak-gerakkan lengan sinyal yang ada di rel di depan kereta api yang akan melintas. Akhirnya masinis kereta api melihat tanda

tersebut, sehingga ia memberhentikan kereta api. Lalu masinis tersebut menghubungi pusat kendali dan menanyakan kenapa ada tanda demikian, dan pusat kendali menghubungi stasiun dan menanyakan hal yang sama.

Lalu PPKA yang menggerakkan lengan sinyal tadi menjelaskan bahwa ia melihat ada rantai yang lepas. Akhirnya PPKA tersebut dicatat nama dan nomer induk pegawainya, kemudian esok harinya dia mendapat berita bahwa dia mendapatkan *reward* yaitu kenaikan jabatan menjadi *Junior Supervisor* Perka di Stasiun Surabaya. Dengan kenaikan jabatan tersebut, pendapatannya pun juga naik dan kesejahteraannya juga meningkat. Ini merupakan *reward* dari PT KAI untuk pegawainya yang melakukan suatu hal yang menguntungkan atau memberikan nilai positif terhadap kereta api.

Dijelaskan dalam dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya tahun 2012 bahwa PT KAI berkomitmen untuk melakukan perubahan pengelolaan SDM dengan cara meniadakan senioritas. PT KAI adalah BUMN yang memiliki beberapa jenis status kepegawaian, yaitu terdiri atas pegawai eks PNS, pegawai Perum dan pegawai PT murni. Sebelum tahun 2009, dalam hal gaji maupun penunjukan jabatan masih didasarkan kepada sistem senioritas atau kepangkatan. Salah satu persyaratan menduduki jabatan di PT KAI adalah dengan syarat kepangkatan, sehingga tidak mungkin pegawai dengan kinerja yang baik atau kompetensi tinggi namun berpangkat rendah dapat menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, pegawai dengan kompetensi yang rendah namun memiliki pangkat, dapat

menduduki posisi jabatan tertentu. Hal demikian mulai dihilangkan semenjak PT KAI melakukan transformasi pada tahun 2009. Saat ini penunjukkan dalam jabatan didasarkan atas kinerja pegawai. Seorang pegawai yang kinerjanya baik dapat menduduki posisi jabatan tertentu walaupun syarat kepangkatan atau senioritas yang belum memenuhi.

Kemudian Program kesempatan belajar di luar negeri (studi banding) atau program *benchmarking* juga menjadi bagian dari *reward system* yang diprioritaskan bagi pegawai yang berprestasi. Pak Suprpto merupakan salah satu pegawai yang ikut serta dalam program *benchmarking* ke China. Seorang pegawai bagian sarana (pegawai pemeriksa kereta) mendapatkan *reward* kenaikan jabatan dan mendapatkan kesempatan *benchmarking* karena inovasinya yaitu TRL (Toilet Ramah Lingkungan). Sebelumnya untuk pembuangan kotoran di toilet kereta api langsung dibuang di jalan, namun sekarang tidak. Sekarang ada tanki tersendiri untuk pembuangan kotoran. Tanki tersebut berisi cairan khusus yang menguraikan kotoran-kotoran yang dibuang disitu supaya tidak berbau, dan ada kuman yang menguraikan. Jadi saat kereta api itu berhenti di stasiun tujuan, ada semacam tempat pembuangan khusus untuk cairan yang sudah diuraikan tadi. Karena pegawai tersebut sudah membuat ide tentang toilet ramah lingkungan, dia mendapatkan *reward* kenaikan jabatan menjadi manajer sarana, serta belajar sekaligus jalan-jalan ke luar negeri.

Kemudian untuk *punishment*, diberlakukan kepada pegawai yang melanggar aturan PT KAI. Pegawai tersebut akan diberi surat peringatan pertama dan masih mendapat pengampunan, dan jika melanggar lagi akan diberi surat peringatan kedua dan bisa dimutasi, kemudian jika tetap melanggar akan mendapat hukuman berupa pemecatan baik secara hormat maupun tidak hormat jika pegawai tersebut masih melakukan pelanggaran.

Di Daop 8 Surabaya, pernah beberapa pegawai mendapatkan *punishment*, beberapa kasus diantaranya adalah sebagai berikut. Karena masalah kedisiplinan, seorang kondektur Surabaya diturunkan jabatannya menjadi juru perlintasan atau PJJL kemudian dimutasi dari Surabaya ke Malang. Kondektur tersebut mendapat *punishment* karena datang terlambat beberapa menit pada saat dinas di kereta. Kasus selanjutnya adalah seorang PPKA Stasiun Kalimas mendapat *punishment* karena menggunakan sandal jepit waktu dinas. Akhirnya ia dimutasi di kantor pusat dan menjadi pelaksana disana. Selain dimutasi jauh, pendapatan pegawai tersebut juga menurun karena pelaksana di kantor pusat pekerjaannya tidak banyak sehingga hanya mendapatkan gaji pokok dan tunjangan anak istri jika berkeluarga, tanpa ada tunjangan jabatan dll.

Agar dapat memantau seluruh pegawainya, tentunya PT KAI melakukan pemantauan kinerja berikut penilaian. Maka dari itu, PT KAI melaksanakan penilaian kinerja setiap tahun sebagai evaluasi atas kinerja individu pegawai. Pemantauan kinerja pegawai dilakukan melalui sistem internal. Berbeda dengan sebelum tahun 2009 yang penilaiannya masih

dilakukan oleh atasan kepada bawahan, saat ini penilaian dilakukan oleh atasan, bawahan, dan rekan kerja dengan golongan/jabatan yang sama.

Untuk pejabat misalnya seperti Pak Suprpto yang menjabat sebagai Manajer Humas, ia menjelaskan bahwa ia menilai anak buah, rekan sesama manajer, kemudian juga atasannya. Jadi setiap manajer saling menilai, disamping menilai atasan dan anak buahnya. Lalu untuk pegawai golongan pelaksana, mereka juga menilai atasan dan rekan se-profesi, namun tidak menilai bawahan. Mereka diwajibkan menilai 2-3 orang pegawai yang sudah ditentukan oleh pusat. Penilaian ini dilakukan setiap 6 bulan sekali dan secara *online* melalui *e-office*.

Selain pemantauan dengan penilaian, kinerja pegawai Daop 8 Surabaya juga seringkali dipantau melalui inspeksi. Inspeksi dilakukan dengan mendatangi stasiun-stasiun, biasanya dengan mendadak. Inspeksi bisa dilakukan oleh pejabat pusat, dan bisa juga dilakukan oleh pejabat Daop 8 Surabaya. Mereka ingin mengetahui kinerja pegawainya seperti apa, kemudian keadaan stasiun, pemakaian seragam dinas beserta atributnya sudah sesuai atau belum, dan lain sebagainya. Kemudian jika kedapatan pegawainya menyalahi aturan, dilakukan teguran atau surat peringatan, bahkan *punishment*. Adanya inspeksi membuat setiap pegawai berusaha menjalankan tugas dengan baik agar siap sewaktu-waktu ada inspeksi.

4) Kesejahteraan Pegawai

Dengan transformasi yang dilaksanakan, peningkatan tidak hanya terjadi pada pelayanan terhadap konsumen saja, namun kesejahteraan pegawainya juga turut meningkat. Ternyata PT KAI tidak mengabaikan kesejahteraan pegawai, dan justru menjadi perhatian utama dan terus ditingkatkan seiring dengan peningkatan yang dicapai oleh perusahaan.

Agar mendapatkan hasil yang baik, tentunya setiap perusahaan harus memberikan kesejahteraan bagi para pekerjanya, agar para pekerja tersebut mampu mempersembahkan yang terbaik bagi perusahaan. Dalam proses transformasi untuk mendukung tantangan bisnis ke depan, PT KAI telah melakukan perubahan dalam sistem remunerasinya, sehingga saat ini sistem remunerasi PT KAI mampu bersaing baik dengan BUMN lain maupun dengan perusahaan swasta nasional lainnya.

Sistem remunerasi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Karena pegawai dapat bekerja dengan tenang dan bersih jika kebutuhan hidupnya terpenuhi. Saat ini praktik KKN di PT KAI, khususnya di Daop 8 Surabaya sudah tidak merajalela seperti dahulu ketika sebelum adanya perubahan budaya perusahaan. Sebagaimana yang dikatakan oleh seorang informan, bahwa

“kereta api sebenarnya KKN nya masih ada *sih*, tapi *nggak kaya*’ dulu. Kita *nggak* mandang saudara, tapi memandang kedekatan dengan atasan. Aku *nggak* nutup-nutupi ya. Kereta api itu banyak orang yang cari muka. Jadi ya *nggak* heran ya, soalnya pegawai kereta api itu banyak sekali, berbeda dengan perseroan yang lain, dan otomatis banyak pegawai ada banyak karakter orang, sehingga resiko seperti ini ya ada saja. Masalah *kaya*’ gitu kan apa kata atasan kan. Ya ada yang dilapor ke pusat kalau ketahuan. Tapi ya

nggak banyak kaya’ dulu, dan kalau memang ada dan ketahuan akan segera ditindak tegas, *nggak* seperti dulu.”

Menurunnya penyimpangan tersebut karena pegawai Daop 8 Surabaya sudah mendapat kesejahteraan dengan adanya sistem remunerasi baru tersebut. Pemberian paket remunerasi terdiri dari pemberian gaji pokok, berbagai tunjangan, bonus, serta fasilitas.

Mengenai kesejahteraan pegawai ini, Pak Suprpto menjelaskan bahwa

“kalau pegawai itu kan lebih condong ke kesejahteraan. Misal anda pengusaha, kalau pegawainya *nggak* sejahtera, anda mau bikin konsep apa aja ya *nggak* bisa masuk. Pegawai itu perut, ya. Kalau kita mau mengubah perusahaan, perut juga harus dipikirkan. *Trus* saya *nggak* mau jadi manajer kalau gaji saya kecil, sama dengan yang lain. Itu dulu terjadi sebelum transformasi, dulu gaji semua pegawai hampir sama, karena yang menentukan gaji itu berdasarkan golongan masa kerja. Jadi dulu *tuh* orang *mikir*, *ngapain capek-capek* tapi gajinya cuma beda *dikit*. Lebih baik saya pangkat kopral gaji jendral, cari sampingan yang lain. Kalau sekarang beda. Sekarang gaji masinis 6 sampai 8 juta. Saya manajer, gaji saya 18 juta, belum yang lain-lain bisa 3 jutaan total sampai 20 juta perbulan. Sebagai pegawai BUMN itu besar. Dulu saya waktu jadi kepala stasiun, gaji saya dibanding pegawai pabrik, masih menang pegawai pabrik. Makanya orang-orang dulu kan cari sampingan. Motivasi kerja juga berkurang. Ini juga yang membuat sekarang pelamar di PT KAI meningkat tajam dibanding dulu. Menurut *survey* yang kita ambil dari jobplanet.com, PT KAI merupakan perusahaan yang diminati pencari kerja terbesar peringkat kedua, setelah Garuda Indonesia.”

Dari seluruh informan, semuanya menyatakan bahwa saat ini kesejahteraan mereka jauh lebih baik daripada dulu. Kemudian pegawai juga tidak menuntut perusahaan untuk memberikan lebih karena sudah merasa tercukupi. Jika dilihat dari pendapatan, memang jauh meningkat dari pada dulu. Namun dibalik peningkatan pendapatan tersebut beban

kerja juga semakin tinggi. Beban kerja tersebut antara lain waktu kerja yang lama, yaitu bisa mencapai 24 jam kerja karena sewaktu-waktu ada panggilan, bahkan di hari libur tetap masuk karena perjalanan kereta api tidak mengenal tanggal merah. Jika pegawainya diliburkan semua di tanggal merah, otomatis kereta api tidak dapat beroperasi sehingga dampaknya tidak hanya untuk kereta api saja, namun bagi masyarakat luas. Kemudian beban kerja lainnya adalah adanya mutasi ke daerah-daerah yang jauh. Dahulu, mutasi hanya terbatas daerah yang dekat dengan tempat tinggal. Namun sekarang, pegawai harus siap mendapat mutasi kemana saja, termasuk lintas pulau. Mutasi sebenarnya dimaksudkan untuk *me-refresh*. Bisaanya orang jika bekerja terlalu lama di suatu daerah, dia akan merasa nyaman sehingga terlalu santai dalam bekerja.

Mutasi bisa disebabkan karena *reward*, bisa karena kebutuhan perusahaan, dan juga bisa karena *punishment*. Mutasi karena *reward*, misalnya dipindah daerah, namun mendapatkan kenaikan jabatan dan juga kenaikan gaji. Kemudian mutasi karena kebutuhan perusahaan, suatu contoh Stasiun Blitar, pegawai PPKA nya kelebihan 1 dan kebetulan di Stasiun Malang kurang 1, sehingga PPKA di stasiun Blitar di mutasi ke Stasiun Malang. Lalu mutasi karena *punishment* adalah karena pegawai yang bersangkutan menyalahi aturan sehingga dimutasi jauh dari daerah asal dan diturunkan jabatan serta gaji. Setiap pegawai dapat melihat

reward dan *punishment* yang pernah mereka terima melalui *e-office*. Di *e-office* tersebut, terdapat jejak rekam selama mereka bekerja.

Saat ditanya siap tidaknya di mutasi, ada pegawai yang merasa siap mendapatkan resiko mutasi, dan ada juga yang merasa belum siap. Pak Ipung adalah pegawai yang merasa siap di mutasi, karena pada waktu ia menandatangani kontrak kerja, disitu disebutkan siap ditempatkan di seluruh wilayah kerja perusahaan. Jika ada pegawai yang merasa tidak siap, yang bersangkutan boleh mengundurkan diri karena tidak ada paksaan dari PT KAI. Saat ini, bukan PT KAI yang membutuhkan pegawai, tetapi pegawai yang membutuhkan PT KAI. Maka dari itu, salah jika ada pegawai yang merasa jika ia tidak bekerja, kereta api tidak bisa beroperasi. Sedangkan Andrianto, mengatakan bahwa pegawai PT KAI jika dibandingkan dengan PNS tidak jauh berbeda, sama-sama enak. Tapi beban kerjanya lebih berat di PT KAI, yaitu adanya mutasi. Saat ini Andrianto bekerja lebih sungguh-sungguh agar tidak mendapatkan mutasi. Kemudian menurutnya saat ini peminat PT KAI lebih banyak, karena PT KAI menjanjikan gaji diatas PNS.

Lalu beban kerja lainnya adalah karena adanya pengawasan yang lebih ketat seperti yang telah dijelaskan diatas. Dulu pengawasan tidak seketat sekarang, misal pengawasan tentang perka, keuangan, ketertiban stasiun, dan lain-lain. Namun dari ketatnya pengawasan tersebut, ternyata mempengaruhi peningkatan kesejahteraan, sebagaimana yang diterangkan oleh Pak Ipung, bahwa contoh dari pengawasan salah satunya adalah,

kalau dulu penumpang bebas keluar masuk peron walaupun penumpang tersebut tidak bertiket. Kemudian pengawasan keuangan saat ini juga sangat ditingkatkan, dan ini berdampak pada meningkatnya pemasukan perusahaan. Ini dapat dilihat bahwa dulu kereta api penumpangnya penuh sesak, tapi kereta api menderita kerugian dalam pendapatan. Tapi sekarang kereta api penumpangnya tidak sepenuh dulu, namun justru mendapatkan keuntungan. Hal ini terjadi karena sekarang seluruh pendapatan masuk ke perusahaan. Kalau dulu ada yang masuk ke perusahaan, namun juga ada yang masuk ke kantong pribadi. Dan ternyata hanya sedikit yang masuk perusahaan. Ini terjadi karena sekarang ditingkatkannya pengawasan dan juga efek dari *reward and punishment*. Pendapatan perusahaan yang bertambah membuat anggaran untuk menggaji karyawan juga bertambah. Dahulu anggaran untuk masing-masing pegawai maksimal hanya mendapatkan satu juta sekian, tapi sekarang bisa lebih. Saat ini peraturan di PT KAI lebih tegas dan lebih disiplin, karena semakin apa yang didapatkan oleh pegawai naik, tanggung jawab mereka juga ikut naik. Kesejahteraan yang meningkat dengan penghasilan yang semakin tinggi tentunya juga menuntut tanggung jawab yang lebih berat.

Beban kerja yang semakin tinggi tersebut membuat pegawai Daop 8 Surabaya harus bekerja lebih giat lagi. Mereka puas dengan kesejahteraan yang ada, namun di lain sisi beberapa diantara mereka juga merasa ada tekanan dalam bekerja. Mereka mengeluhkan beban kerja yang

meningkat, namun mereka bersyukur karena pendapatan bisa dibilang sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka dapatkan.

3.6 Kemudahan dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi

Selain dengan meningkatkan kualitas SDM, PT KAI juga berusaha meningkatkan kualitas perusahaan dengan cara memanfaatkan teknologi informasi. Di zaman yang modern seperti sekarang ini, masyarakat telah mengenal teknologi modern dan kehidupan manusia pada saat ini tidak terlepas dari teknologi. Sebagai perusahaan besar yang tengah membangun sebuah perubahan, PT KAI berusaha menyesuaikan dengan kemajuan zaman yang semakin modern agar tidak tertinggal dari perkeretaapian di negara-negara lain dan juga dapat bersaing dalam dunia bisnis transportasi. Penyesuaian tersebut dilakukan dengan cara memanfaatkan teknologi informasi demi memaksimalkan kinerja dan pelayanan terhadap pengguna jasa kereta api.

Dari informasi yang diberikan oleh para informan Daop 8 Surabaya, pekerjaan mereka saat ini lebih terbantu dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi (IT). Pemanfaatan IT mulai dari proses rekrutmen, yaitu untuk memberikan informasi mengenai perkeretaapian kepada masyarakat luas, mempermudah proses pendaftaran pegawai baru, kemudian untuk melakukan pemetaan bakat SDM (*talents mapping*) menggunakan sebuah *software* khusus.

Software tersebut digunakan untuk mengidentifikasi potensi individu dilihat dari bakat sehingga perusahaan dapat dengan mudah memetakan bakat yang dibutuhkan.

Selain itu IT juga digunakan untuk KMF (Kartu Multi Fungsi) untuk setiap pegawai. Kartu tersebut dapat digunakan untuk berbagai keperluan kerja, misalnya sebagai kartu identitas, sebagai alat penukar tiket KA bagi pegawai dengan pengurangan poin, asuransi dalam berobat, sebagai alat pembayaran dan mengambil tunjangan-tunjangan tertentu melalui ATM karena telah bekerjasama dengan beberapa bank, dan keperluan-keperluan lain menyangkut masalah pekerjaan. KMF untuk penukaran tiket bermanfaat untuk pegawai karena pegawai boleh membayar 25% dan 50% saja. Membayar 25% jika pegawai tersebut memakai seragam, tapi tidak boleh menuntut tempat duduk. Kemudian membayar 50%, mendapatkan tempat duduk dan diperbolehkan tidak berseragam. Dahulu bukan KMF, namun KBD (Kartu Bukti Diri). KBD tidak hanya dimiliki oleh pegawai, namun juga keluarga dari pegawai tersebut, yaitu orang tua, suami/istri, dan anak. KBD juga berfungsi untuk mendapatkan potongan harga saat naik kereta api. Potongan harga tersebut tidak hanya untuk pegawai, namun juga anggota keluarga yang memiliki KBD.



Gambar 9: Kartu Multi Fungsi (KMF)
Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya

Selain itu ada juga *e-office* dan *e-learning* untuk seluruh pegawai PT KAI. *E-office* digunakan oleh pegawai untuk mengetahui informasi yang dikeluarkan

oleh perusahaan. Selain itu juga untuk melihat rincian gaji setiap bulan. Lalu juga mengenai data pribadi, serta *reward* dan *punishment* yang pernah didapatkan. Kemudian *e-learning* berfungsi untuk pembelajaran pegawai mengenai perkeretaapian. *E-learning* dapat digunakan sebagai pengganti buku. Di dalamnya terdapat materi-materi dan soal-soal *try out*, materi yang ada adalah bahan untuk tes uji petik yang dilaksanakan minimal 1 bulan sekali. Uji petik bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pegawai menguasai pekerjaannya. Lalu ada pula RDS (*Rail Document System*) untuk keperluan surat menyurat yang dikhususkan untuk pegawai yang menjabat. Terdapat *barcode* sebagai bentuk tanda tangan dalam surat menyurat tersebut.

IT juga bermanfaat untuk masyarakat yang ingin memberikan kritik dan saran terhadap Daop 8 Surabaya maupun pada PT KAI, yaitu dengan cara menghubungi *contact center* 121, atau juga bisa melalui *customer service* yang melayani segala bentuk keluhan masyarakat. Saat ini masyarakat dapat dengan mudah menyampaikan masukan kepada PT KAI, berbeda dengan dulu yang sulit untuk menyampaikan keluhan karena tidak ada yang menampung. Dampaknya adalah, PT KAI saat itu tidak tahu apakah konsumen sudah puas atau belum dengan pelayanan yang ada sehingga PT KAI tidak bisa berbenah dan sulit untuk maju. Dahulu belum ada *customer service*, komunikasi *online* dengan PT KAI, dan juga belum ada Unit Humas di tiap Daop dan Divre. Terkadang penumpang menyampaikan keluhan pada pegawai, namun pegawai tidak memperhatikan dan masa bodoh karena mental yang dulu kurang memprioritaskan pelayanan pada

konsumen. Berbeda dengan sekarang yang jika ada keluhan dari masyarakat harus disampaikan dan segera ditindaklanjuti.



Gambar 10: petugas *contact center* 121
Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya

Dilanjutkan dengan pendapat dari Ardian (PPKA di Daop 8 Surabaya), yaitu

“sekarang di kereta ada *customer service*, buat kereta eksekutif. Itu kan langsung, dari konsumen ke pusat. Misal KA sekian-sekian, pelayanannya buruk. Sekarang kalau seperti Gajayana, Argobromo, kan wajar ya, biasanya penumpang kelas eksekutif itu intelek-intelek, pemikirannya lebih luas, tapi mereka kalah cerewet sama penumpang-penumpang kereta ekonomi-ekonomi itu. *hehehe*... Katanya laporan yang masuk di pusat itu malah kebanyakan dari penumpang-penumpang ekonomi lokal itu. Kalau dibanding dulu, kereta api ya jauh lah ya, sekarang udah baik. Bebas rokok, tempat duduk bisa *chek in*.”

Penggunaan teknologi memang sangat bermanfaat dan membantu kinerja pegawai, namun banyak dari pegawai Daop 8 Surabaya yang tidak dapat mengakses teknologi informasi, bisa karena faktor usia ataupun pendidikan. Hal ini diatasi dengan pemberian tanggung jawab kepada kepala UPT masing-masing untuk memberikan pembelajaran kepada anak buahnya agar dapat mengakses IT.

Setiap pegawai diwajibkan bisa, minimal untuk *log in* ke *e-office*, yang dilakukan dengan memasukkan nomer induk pegawai dan *password*. Untuk *password*, PT KAI membuat yang paling mudah untuk mempermudah pegawainya.

Pembelajaran kepada pegawai mengenai IT biasanya dilakukan saat waktu

senggang. Waktu-waktu tersebut adalah saat jeda sebelum dilaksanakannya apel dinas dan sebelum memulai dinas.

Kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi ini merupakan salah satu hambatan dalam upaya perubahan PT KAI. Namun Sujatmiko (Corporate Deputy Director of Development), dikutip dari Tabloid Kontak (April 2016), mengatakan bahwa,

“bagi sebagian orang, perkembangan teknologi menjadi ketakutan tersendiri, dikarenakan mereka akan tergerus dan menghilang. Namun, ini bukan sebuah masalah yang pelik, jika kita bisa beradaptasi dan mau meningkatkan kemampuan terhadap perkembangan teknologi. Kita jangan menyalahkan perkembangan teknologi, dan jangan menutup diri. Jika kita mau membaca dan melihat semua teknologi ini, kita malah akan mendapatkan kemudahan dalam bekerja dan beraktivitas. Manusia dilahirkan untuk beradaptasi dengan lingkungan, dan diberikan akal pikiran serta mampu mengembangkan dirinya. Tidak ada alasan jika manusia dikalahkan oleh teknologi. Untuk mengikuti perkembangan teknologi, yang sangat dibutuhkan oleh PT KAI ialah SDM yang adaptif dan mau mengembangkan dirinya. SDM yang unggul bisa memberikan manfaat pada lingkungan kerjanya sendiri dan perusahaan. Selain itu, dari sisi kekuatan manusia inilah menjadi tumpuan dalam kelangsungan perusahaan untuk terus bersaing. Kalau SDM PT KAI tidak mau meningkatkan dirinya sendiri atau meng upgrade diri tentang perkeretaapian, PT KAI bisa tertinggal jauh untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain yang terus berbenah diri.”

Contoh pemanfaatan IT lainnya adalah dengan adanya sistem *e-ticketing*, aplikasi KAI *aces* yang dapat di *download* di *smarth phone* dengan tujuan memberikan kemudahan pada masyarakat untuk mendapatkan informasi dan melakukan pemesanan tiket. Penerapan IT dalam pembelian tiket terbukti mendukung peningkatan pelayanan kereta api, memberikan kemudahan penumpang dalam melakukan pembelian tiket, tempat pemesanan tiket yang sangat banyak, pemesanan tiket secara *online*, pemberantasan calo, dan lain sebagainya.



Gambar 11: mesin pemesanan tiket jarak jauh
Sumber: dokumen pribadi

Masih ada banyak pemanfaatan IT lainnya yang digunakan untuk ketertiban, keamanan, mendukung dan mempermudah pelaksanaan kinerja perusahaan serta pelayanan pada pengguna jasa kereta api. Beberapa contoh pemanfaatan IT yang telah disebutkan diatas ternyata sangat mendukung proses transformasi perusahaan PT KAI, utamanya dalam hal pelayanan kepada pengguna jasa kereta api.

3.7 Resistensi terhadap Perubahan

Upaya transformasi yang dilakukan oleh PT KAI membuahkan hasil yang baik. Pencapaian tersebut menjadi sebuah kebanggaan bagi seluruh pegawai PT KAI di Indonesia. Namun dalam proses perubahan PT KAI, tidak semua pegawai dapat menerima kebijakan-kebijakan baru yang telah diberlakukan tersebut. Hal ini terjadi pula pada Daop 8 Surabaya. Kebanyakan pegawai yang tidak setuju tersebut adalah pegawai-pegawai lama yang terbiasa bekerja tanpa tekanan,

kemudian juga pegawai-pegawai yang merasa dirugikan, karena mereka selama ini mengambil keuntungan pribadi dari ketidakteraturan sistem dan kurangnya pengawasan sebelum adanya transformasi. Keuntungan pribadi tersebut misalnya praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme. Praktik-praktik demikian sudah sulit untuk dilakukan karena pengawasan yang ketat serta *punishment* yang tidak pandang bulu. Maka dari itu mereka tidak dapat mengikuti perubahan yang ada, sehingga sebagian memilih mengundurkan diri dari pekerjaannya. Sebagaimana yang diutarakan oleh Pak Suprpto, bahwa

“Ini bisa terjadi karena beban kerjanya cukup tinggi. Contoh, dimutasi. Saya mutasi kemana-mana udah Jawa Sumatera. Jauh dari keluarga, ya memang itu resiko. Itu salah satu aja. Belum lagi kita harus kerja 24 jam, karena sewaktu-waktu bisa ada panggilan. Kebanyakan yang mengundurkan diri itu karyawan lama, karena karyawan baru sudah tahu konsekuensinya dan sudah pasti mengikuti aturan yang baru. Kalau yang lama, dia terbiasa dengan aturan yang lama, *gitu*. Makanya kan *kaget*, biasanya *nyantai*, *trus* kerja juga *deket* rumah. Sekarang kerja jauh dari rumah. Dulu ada mutasi tapi cuma sekitar itu *aja*. Sekarang mutasi se-Jawa Sumatera.

Saat itu PT KAI dibawah kepemimpinan Ignasius Jonan yang sangat tegas dalam menjalankan peraturan. Maka bagi siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi tanpa melihat jabatan orang tersebut. Kemudian siapapun yang tidak setuju akan peraturan-peraturan tersebut, disarankan untuk melakukan pensiun dini, karena PT KAI hanya membutuhkan pegawai yang mendukung perubahan demi kemajuan PT KAI, dan bukan mencari keuntungan pribadi.

Kemudian Pak Suprpto melanjutkan penjelasannya yaitu,

“pastinya setiap perubahan ada resistensinya ya. Contoh *aja*, waktu Pak Jonan datang kesini, dari 28.500 pegawai, sekitar 400-an mengundurkan diri, pensiun dini karena *nggak* kuat. Nah ini kan faktor alam. Siapa yang *nggak* kuat dia akan terseleksi. Jadi mana karyawan yang memang tidak bisa diajak kerja sama dan dia keinginannya memang berbeda dia

terseleksi dengan alam sendiri. Dia akan mengajukan pengunduran diri. Karena perubahan itu mengglobal, semuanya, serentak, seluruh lini, otomatis ketika itu dicamkan oleh *top management* ya harus menjadi pelaksanaan di daerahnya. Jadi dah doktrin, harus ikut, kalau *nggak* ikut ya silahkan pensiun dini. Ya memang orang harus siap untuk perubahan, kalau orang tidak berubah ya siap-siap harus jadi fosil dinosaurus. Dinosaurus itu karena dia tidak berubah. Kemudian ada juga hambatan karena faktor dari pengaruh iklim politik, ada serikat pekerja. Saat kita mau tegas, ada *punishment*, tapi ada aturan yang lain, ketenagakerjaan. Ada juga itu politisasi, kita mau mengubah biar budaya kita bisa tertib, tapi ada kendalanya. Kendala sosial, dipolitisasi, katanya tidak pro kerakyatan, dsb. Begitupun dengan aturan juga, birokrasi. Jadi ada dinamika, ada tantangan dari internal dan eksternal.”

Menurut website resmi SPKA (Serikat Pekerja Kereta Api), Serikat Pekerja

Kereta Api (disingkat SPKA) adalah sebuah organisasi Perusahaan di Indonesia.

Organisasi ini merupakan wadah perjuangan para karyawan PT Kereta Api

Indonesia (Persero). SPKA telah lahir jauh sebelum Indonesia merdeka atau telah

ada sejak berdirinya Staatsspoorwegen (SS) di Pulau Jawa yang didirikan oleh

Pemerintah Kolonial Belanda pada tahun 1825. Namun saat itu belum dinamakan

SPKA. Nama dan pembentukan SPKA dimulai pada tanggal 14 September 1999

melalui musyawarah nasional (Munas) yang pertama di Bandung. SPKA dalam sejarah

tercatat sebagai serikat pekerja tertua di Indonesia. Kemudian, SPKA bertugas untuk

memperjuangkan hak dan kesejahteraan pegawai PT KAI.



Gambar 12: kegiatan yang dilakukan oleh serikat pekerja

KASumber: Dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya



Gambar 13: Seminar Kesejahteraan Purna Tugas yang dilaksanakan oleh SPKA

Sumber: website resmi SPKA

Resistensi yang ada juga terjadi dalam bentuk rasa tidak setuju pegawai

Daop 8 Surabaya terhadap beberapa kebijakan yang baru, antara lain adalah kebijakan yang menempatkan pegawai baru berpendidikan S1 di jabatan-jabatan tertentu. Ketidaksetujuan tersebut karena pra pegawai tersebut berpendapat bahwa seharusnya pegawai yang baru harus bekerja dari bawah sebelum menjadi atasan agar mereka bisa merasakan kekurangan dan kelebihanannya sehingga tidak seenaknya membuat kebijakan. Sebenarnya ada juga yang sebelum diangkat menjadi manajer, ia dijadikan pelaksana terlebih dahulu, namun di posisi pelaksana tersebut hanya sebentar. Seorang informan mengatakan bahwa yang membuat kebijakan di PT KAI sebenarnya adalah direksi pusat, namun mereka membuat kebijakan berdasarkan laporan dari para manajer yang rata-rata adalah pegawai baru. Terkadang laporan yang diberikan kurang mewakili apa yang sebenarnya terjadi di lapangan. Hal ini bisa jadi karena adanya kecemburuan sosial, karena pendapatan seorang masinis dan asisten manajer hampir sama.

Di Daop 8 Surabaya masih ada pegawai-pegawai lama yang berpendidikan SMP. Adanya kebijakan pegawai PT KAI minimal SMA, membuat para pegawai

lulusan SMP tersebut tidak dapat naik jabatan, atau dimutasi ke jabatan yang lebih rendah. Contoh di Daop 8 Surabaya sendiri, beberapa diantara mereka diperkerjakan di bagian pelaksana sampai mereka penisiun, itupun jika yang bersangkutan tidak dimutasi. Karena peraturannya maksimal 30 tahun menetap di suatu Daop. Kemudian beberapa yang lain harus diturunkan ke jabatan yang sesuai dengan level pendidikannya. Mengenai hal ini, salah satu informan menyatakan rasa ibanya, yaitu

“untuk pegawai yang lulusan SMP, dia pasti kerja di KAI *udah* dari dulu, dan dari awal sudah dari bawah. *Wes embah-embah* kan, di kereta api. Dan setelah keluar kebijakan seperti itu, akhirnya dia *nggak* bisa meneruskan kerja, soalnya ijazahnya *nggak nututi*. Pegawai yang seperti itu masih ada, tapi dia disisihkan, kasihan kan? *Temen-temenku* di Daop 8 lulusan SMP yang tadinya masinis, dipindah unit menjadi PJL, juru palang pintu.”

Selanjutnya ada juga resistensi terhadap kebijakan baru, yaitu penunjukan jabatan didasarkan atas kinerja dan bukan lagi senioritas. Dari kebijakan ini, ternyata tidak semua pegawai merespon positif, namun beberapa pegawai di Daop 8 Surabaya kurang setuju dengan kebijakan tersebut. Salah seorang informan menyatakan pendapatnya, bahwa saat ini Jonan tidak melihat masa kerja, melainkan kinerja. Walaupun pegawai baru masuk, ia dapat naik jabatan jika ia bisa melebihi angkatan terdahulu. Seorang rekan-nya di UPT Masinis, pada tahun 2005 masih menjadi masinis dan saat ini sudah diangkat menjadi kepala UPT Masinis Malang karena telah berjasa. Jika pegawai tersebut tidak mendapatkan *reward*, saat ini pegawai tersebut masih menjadi pengawas. Dengan kebijakan yang tidak melihat masa kerja, akhirnya pegawai-pegawai baru banyak yang diangkat menjadi pejabat. Lalu mereka memberikan peraturan-peraturan baru

yang terkadang dirasa tidak masuk akal dan seenaknya sendiri. Hal ini membuat pegawai pelaksana menjadi bingung karena aturan yang sering berubah-ubah.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa pegawai Daop 8 Surabaya mengalami peningkatan dalam kesejahteraan. Namun ternyata dalam hal kesejahteraan, ada beberapa pegawai yang merasa kurang adil dalam hal penerimaan upah. Sebagian pegawai merasa cemburu terhadap pegawai lain yang pekerjaannya tidak seberat dirinya, namun pendapatannya sama atau bahkan lebih besar. Seperti yang diungkapkan oleh seorang pegawai Daop 8 Surabaya, yaitu

“sekarang *kaya*’ gaji, pihak lain itu ada tunjangan-tunjangan yang tidak masuk akal dan unit lain itu *nggak* ada. Bukannya aku jelekin unit lain ya. Sekarang ini, kelas pelaksana itu yang tinggi memang masinis. Tapi dalam kenyataan, masinis, polsuska, *customer service*, itu hampir sama pendapatannya, sedangkan pengorbanannya dalam bekerja itu berbeda, jadi kan ya saling iri. Jadi temen-temen masinis pada *bilang*, kalau caranya *kaya*’ gini ya mending pindah polsuska aja. Rata-rata *bilang* gitu. Enak yang polsuska, polsuska sekarang juga didampingi *security*. Tapi kadang aku ya *ngasih* pengertian ke mereka, kalau belum tentu polsuska itu kerjanya enak. Ya aku *bilang* ‘jangan gitu, kerja jangan iri-irian. Jatahnya sendiri-sendiri. kita *nggak* tahu polsuska kerjanya seperti apa.’ tapi teman-teman masinis *bilang*, ‘ya gak bisa gitu. Kita sekarang kerja kayak gini, sampek gini gini gini, polsuska cuma gitu aja ada tunjangan sampek segitu. Polsuska itu tunjangan kebugaran aja sampai sejuta. *Customer service*, tunjangan penampilan sejuta juga, bayangin coba. Bedak aja dijatah sebulan sejuta.’”

Selain ada kecemburuan sosial dengan sesama rekan di tempat kerja, terjadi pula kecemburuan dengan Daop yang lain. PT KAI setiap tahunnya ada pembagian laba perusahaan untuk para pegawainya. Namun pembagian tersebut tidak merata, karena disesuaikan dengan pencapaian setiap Daop dan Divre selama 1 tahun. Pencapaian tersebut bisa dilihat melalui ranking. Ini dimaksudkan untuk memacu semangat setiap pegawai untuk berusaha mencapai target agar mendapatkan pembagian laba perusahaan yang tinggi.

Setiap tahunnya, PT KAI pusat menentukan target pencapaian untuk masing-masing Daop dan Divre. Target yang ditetapkan tersebut berbeda-beda pula, dilihat dari besarnya wilayah, banyak sedikitnya pegawai, besarnya aset, dan lain-lain. Daop 8 Surabaya diberi target yang besar dibanding beberapa daerah yang lain, karena Daop 8 Surabaya memiliki wilayah yang luas, jumlah pegawai yang banyak, terletak di ujung sehingga menjadi tempat lokomotif, stasiun keberangkatan dan stasiun akhir. Dari situ otomatis target pendapatan yang ditetapkan oleh PT KAI pusat juga lebih besar. Target yang tinggi tersebut ternyata menyulitkan pegawai Daop 8 Surabaya, dan menimbulkan kecemburuan terhadap Daop lain yang target pencapaiannya tidak terlalu besar sehingga lebih mudah untuk mencapai target dan dapat dengan lebih mudah untuk mendapat ranking lebih tinggi dan pendapatan yang lebih tinggi pula. Menanggapi hal ini, Andrianto berkomentar sebagai berikut

“Daop 8 kalau dibanding Daop 7 ya jauh. Kalau Daop 7 lebih sedikit, soalnya wilayahnya kecil, pegawainya juga *nggak* terlalu banyak. Asemnya juga *nggak* sebesar Surabaya. Makanya aku dulu kadang ya *ngeluh*, enak di Madiun. Kemarin ranking yang tertinggi Jogja soalnya sana targetnya tercapai. Jadi Daop lain misal pegawainya dapat 3 kali lipat ya, Jogja dapat 5 atau 6. Selisihnya jauh, hampir 50% . Letak Daop itu ya enak di tengah, soalnya cuma dilewati aja. Sekarang KA yang tujuan Jogja, *juarang*, paling satu dua aja. Rata-rata tujuan Jakarta sama Bandung. Jadi Jogja itu sebagai singgahan KA aja, beda sama Surabaya. Sekarang apa-apa disini, nambah solar disini, servis disini, berangkat lagi. Di Jogja enak, cuma nerima karcis aja. Makanya dari dulu Daop tengah rankingnya tinggi, kayak Semarang, Jogja, Madiun. Kalau Surabaya itu, *jan wes, dapet segini* lagi, ya tetep disyukuri. Tapi kalau tahu *temen* seangkatan yang beda Daop, dan dapatnya *segitu* banyak ya *mangel* kan, padahal kerjanya sama. Dulu itu sempat disinggung, ya *nggak fair* lah kalau *kaya’ gitu* ya. Seharusnya seluruh Indonesia itu sama. Kalau 4 kali gaji, 5 kali gaji, 10 kali gaji ya harus sama. Ya sekarang kalau sini dapat 2 kali gaji tapi sana 5 kali gaji ya cemburu lah sini. *Enak men kene oleh sakmene kono oleh sakmono?*”

Namun pegawai Daop 8 Surabaya menyadari bahwa kebijakan tersebut dimaksudkan agar pegawai berkompetisi dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan lebih giat dalam bekerja. Namun ternyata untuk melakukan hal tersebut tidaklah mudah, karena tidak semua pegawai bisa diajak untuk kompak. Masih banyak pegawai lama yang malas dalam bekerja, karena merasa akan pensiun. Andrianto melanjutkan penjelasannya, bahwa PT KAI membuat kebijakan seperti ini bertujuan untuk memacu kinerja pegawai agar berkompetisi. Maka dari itu, jika pegawai menginginkan pendapatan yang banyak, ia harus bersemangat dalam bekerja. Tapi tidak semua pegawai di Daop 8 Surabaya bisa bekerja dengan kompak. Ternyata masih banyak pegawai lama yang bekerja dengan santai dan bekerja seenaknya sendiri karena merasa sebentar lagi sudah pensiun. Hambatan ini menyebabkan Daop 8 Surabaya sulit untuk mencapai target. Tapi mungkin sekitar lima tahun lagi para pegawai lama sudah pensiun sehingga yang ada di Daop 8 Surabaya tinggal pegawai baru yang memang benar-benar niat untuk bekerja dan bersemangat sehingga bisa lebih kompak.

Kemudian ada pula dampak dari keterbukaan PT KAI kepada masyarakat yang menyebabkan sebagian pegawai Daop 8 Surabaya merasa tidak nyaman, yaitu adanya *Railfans*. *Railfans* adalah komunitas-komunitas pecinta kereta api. Mereka gemar mengambil foto kereta api beserta pegawai-pegawainya dan juga sering mengadakan acara-acara. Namun ternyata kegiatan mereka yang suka memotret pegawai kereta api, membuat pegawai kereta api merasa kurang nyaman. Hal ini dikarenakan banyak *Railfans* yang gemar memotret pegawai saat

lengah dalam bekerja, misal saat melakukan pelanggaran. Kemudian *Railfans* tersebut melaporkannya ke pusat dengan mengirim foto pegawai-pegawai tersebut.

Pada saat kepemimpinan Ignasius Jonan, memang semua masyarakat diperbolehkan untuk melaporkan kinerja pegawai KA. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Andrianto, bahwa ia tidak suka jika ada *Railfans* yang suka mengambil foto-foto pegawai yang menyimpang. Mereka mencari pegawai yang sedang lengah, lalu difoto dan dilaporkan ke pusat. Para pegawai tidak nyaman dengan hal ini, mereka berpendapat bahwa belum tentu kesehariannya pegawai yang difoto tersebut jelek, karena *Railfans* tidak tahu kerja kesehariannya. Dikhawatirkan pegawai yang difoto saat lengah tersebut mendapat *punishment*, misalkan dipindah unit atau dipecat. Terlebih lagi jika pegawai tersebut menjadi kepala rumah tangga, memiliki anak dan istri. Ia harus kehilangan pekerjaannya dan tidak bisa mencari nafkah lagi. Andrianto sering memberi tahu *Railfans* bahwa, jika mereka memang pecinta KA, silahkan foto-foto asalkan foto yang baik-baik, dan bukan foto pegawai-pegawai yang sedang lengah dalam bekerja.

Sering kali *Railfans* mendekati para pegawai atau SKSD (*Sok Kenal Sok Dekat*).

Tapi Andrianto memaklumi hal tersebut, karena itu memang hak mereka untuk bebas berekspresi. Lalu *Railfans* terkadang lebih pintar dari pegawai, karena pengetahuannya tentang kereta api-nya lebih banyak. Andrianto jika disuruh membaca sejarah kereta api merasa malas, berbeda dengan *Railfans* yang senang mempelajari kereta api. Terkadang *Railfans* diundang saat peresmian KA.

3.8 Wajah Baru PT KAI Daop 8 Surabaya

Pemerintah dan Masyarakat mulai melihat dan merasakan keberhasilan perubahan di PT KAI, termasuk Daop 8 Surabaya. Saat ini, Daop 8 Surabaya menjadi lebih baik jika dibandingkan sebelum tahun 2009. Wajah baru Daop 8 Surabaya dapat terlihat mulai dari pelayanan yang semakin meningkat, antara lain stasiun-stasiun yang bersih dan tertata rapi, stasiun yang semakin tertib karena adanya sistem *boarding*, fasilitas di stasiun yang meningkat misalnya mesin pembelian tiket, *customer service*, alat cetak tiket mandiri, dan lain-lain. Kemudian toilet yang bebas dari pungutan, bersih, dan wangi karena diberikan pengharum ruangan. Begitu pula dengan di kereta api, di kereta api kebersihannya terjaga, karena OTC (*On Trip Cleaning*) rajin membersihkan kereta api mulai dari menyapu lantai sampai membersihkan toilet. Selain itu, dipasang sarung kursi di setiap kursinya, dengan bertuliskan “Anda adalah Prioritas Kami”, lalu disediakan stop kontak jika penumpang ingin mengisi baterai *handphone*, dipasang AC dan pengharum ruangan di semua kereta api, termasuk kereta api kelas ekonomi. Secara bertahap, kereta api kelas ekonomi mulai diperbaiki. Perbaikan yang sudah terlihat adalah digantinya kaca-kaca jendela, kursi-kursi, dan ditambahkan gerbong-gerbong baru. Kemudian tidak ada lagi penumpang yang berjejalan di dalam kereta api, apalagi sampai naik di atas gerbong. Saat ini, semua penumpang memperoleh tempat duduk sesuai nomor yang tertera di tiket masing-masing, karena PT KAI menerapkan *one seat one passenger*, yaitu satu tempat duduk untuk satu orang. Di kereta api kelas ekonomi, masih ada penumpang yang berdiri, namun jumlahnya dibatasi. Lalu sekarang juga ada pramugari di kereta api

kelas bisnis, eksekutif, dan beberapa kereta api kelas ekonomi. Tugas pramugari adalah melayani penumpang, misalnya menyediakan selimut, bantal, minuman, dan lain-lain. Peningkatan pelayanan juga semakin terasa karena saat ini sudah tidak ada lagi pedagang asongan yang berjualan di atas kereta.

Selain dari fasilitas, petugas di stasiun dan di kereta api pun ramah terhadap konsumen dan melayani konsumen lebih baik daripada sebelum adanya transformasi. Mereka tidak bersikap apatis dan seenaknya sendiri. Mereka memakai seragam rapi dan berbeda-beda tergantung tugasnya. Hal ini dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap kereta api, dan juga membuat citra kereta api menjadi lebih baik lagi, serta menambah kepercayaan diri para pegawainya. Peningkatan pelayanan selanjutnya adalah kemudahan dalam pembelian tiket perjalanan kereta api. Saat ini, konsumen tidak harus antri di loket stasiun untuk membeli tiket, karena mereka dapat memperolehnya melalui berbagai fasilitas, misalnya melalui aplikasi KAI Access yang ada di *smart phone*, melalui internet *reservation* (tiket.com, tokopedia, kereta-api.co.id, dan situs-situs yang lain), melalui gerai-gerai seperti alfamart, indomart, alfa midi, kantor pos, pegadaian dan lain-lain. Lalu jika ada keluhan dari konsumen, PT KAI menyediakan *customer service* dan *contact center 121* untuk menampung semua masukan tersebut. Adanya keterbukaan PT KAI ini membuat komunikasi konsumen dan PT KAI menjadi lebih mudah, sehingga PT KAI dapat melakukan pembenahan, dan konsumen pun puas karena keluhannya dapat tersampaikan.

Selain peningkatan yang telah disampaikan diatas, masih banyak lagi peningkatan yang telah dilakukan oleh PT KAI. Semua peningkatan yang ada bisa

tercapai salah satunya karena adanya pengawasan yang ketat, terutama dalam hal keuangan. Dahulu pendapatan perusahaan banyak yang masuk ke kantong pegawai-pegawai tertentu, namun saat ini semuanya masuk ke perusahaan. Dana tersebut kemudian dikelola oleh perusahaan dan digunakan untuk melakukan perbaikan fasilitas dan lain sebagainya.

Dengan perubahan yang ada, terutama dari pelayanan, mayoritas pengguna jasa kereta api merasa puas, terlebih yang pernah merasakan naik kereta api sebelum tahun 2009. Mereka bisa membandingkan antara dulu dan sekarang yang perbedaannya sangat besar. Perubahan yang paling dirasakan konsumen adalah perjalanan yang nyaman karena setiap orang mendapatkan tempat duduk, kereta api yang bersih, keamanan lebih terjamin, dan lain sebagainya. Walaupun demikian, namun tetap ada konsumen yang kurang puas dengan pelayanan yang ada. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Pradana, bahwa

“perubahan yang paling terasa, Pertama dari penghasilan, kedua dari sistem perjalanan kereta api itu sendiri. Sekarang masyarakat rata-rata sudah menyatakan bahwa naik kereta api itu nyaman, beda dengan dulu yang penuh, sesak kemandirian *nggak* terjamin, *macem-macem* lah. Sekarang kan nyaman, ada AC, keamanan terjamin, kalau kita bepergian enak, *nggak* harus antri di loket, bisa menggunakan jasa *online*. Jadi IT sangat membantu kerja pegawai dan masyarakat, mulai dari info tentang kereta api, info perjalanan kereta api, perkembangan kereta api semua ada di internet.”

Peningkatan dalam hal pelayanan PT KAI mampu membawa nama kereta api Indonesia semakin baik di mata masyarakat. PT KAI saat ini telah berhasil menjadi BUMN yang mengedepankan pelayanan publik sehingga dapat meraih banyak penghargaan dan pujian. Hal ini seperti yang dijelaskan pada laporan tahunan PT KAI tahun 2014 bahwa keberhasilan PT KAI antara lain dapat

menciptakan inovasi teknologi informasi dan jasa produk yang memberikan manfaat bagi pengguna jasa kereta api, meningkatkan kualitas pelayanan, melanjutkan pembangunan dan pengembangan jalur serta layanan KAI, sehingga mengubah wajah kereta api di Indonesia menjadi moda transportasi yang nyaman, aman, tepat waktu, dan modern.

Walaupun saat ini PT KAI, khususnya Daop 8 Surabaya telah menjadi lebih baik lagi, namun transformasi yang dilakukan tidak berhenti sampai disini.

PT KAI tetap melakukan evaluasi-evaluasi dan memperbaiki kebijakan-kebijakan.

Hal ini menyebabkan konsumen sering mengeluh karena sistem yang berganti-ganti, misalnya pembelian tiket sering berubah. Kemudian para pegawai Daop 8 Surabaya juga mengeluhkan kebijakan yang seringkali berubah. Pak Andi menjelaskan penyebab kebijakan yang sering berubah dikarenakan PT KAI melihat kepentingan dari masyarakat. PT KAI pusat dan kementerian BUMN terus melakukan evaluasi untuk menjadi lebih baik agar sesuai dengan harapan masyarakat dan agar masyarakat terlayani dengan baik. Maka dari itu PT KAI terus berubah dan mencari inovasi-inovasi yang baru, mana yang sesuai dan tidak sesuai untuk diterapkan. Mengenai perubahan untuk perbaikan ini, Pak Suprpto juga menjelaskan, bahwa PT KAI terus melakukan perbaikan, misalnya stasiun-stasiun mulai direnovasi secara bertahap. Total seluruh stasiun ada 686 buah.

Ruangan Kepala Stasiun dulunya berwarna-warni, tergantung selera kepala stasiun. Tapi sekarang semua ada standarnya, yaitu warna abu-abu orange. Lalu dalam hal seragam juga ada perubahan. Seragam setiap unit berbeda sesuai

tugasnya. Misalnya saja seragam pegawai operasional berbeda dengan seragam polsuska, dsb.

Suatu perusahaan jika menginginkan kemajuan memang harus berani bertindak untuk melakukan perbaikan dan perubahan. Saat ini PT KAI Daop 8 Surabaya memang sudah lebih baik, tapi beberapa karyawan Daop 8 Surabaya

berpendapat bahwa masih ada perbaikan yang dirasa perlu dilaksanakan, antara

lain seperti yang dikatakan oleh Pak Ipung, bahwa yang masih perlu perbaikan

adalah mental kerja. Walau kereta api sekarang sudah lebih baik dari pada dulu,

tapi mental kerja tetap perlu dibenahi. Kalau sekarang tetap bekerja sesuai dengan

kebiasaan, kereta api tidak akan maju. Tapi kalau bekerja sesuai dengan peraturan

yang berlaku, kereta api pasti akan semakin maju. Saat ini, mental kerja yang dulu

sudah banyak yang pensiun, dan digantikan oleh pegawai baru dengan mental

kerja yang baru. Karena itulah PT KAI mulai maju akhir-akhir ini. Pak Ipung

mengatakan “Kalau masih ada orang-orang yang lama, yang kerjanya masih

berdasar kebiasaan, KAI *nggak* maju-maju. Mereka biasanya bilang ‘*westo*

manuto, bisane gitu’. Padahal peraturannya *nggak* seperti itu.” Kemudian

Andrianto juga berpendapat, bahwa pegawai pelaksana meminta transformasi

yang sebesar-besarnya. Misalnya saja dari segi sarana, sebaiknya semua kereta api

diberi AC yang memang khusus untuk kendaraan, dan bukan AC ruangan. Lalu

sarana-sarana yang sudah tua sebaiknya diganti, jangan menggunakan sarana

peninggalan Belanda. Seharusnya perbaikan sarana seimbang dengan SDM yang

saat ini lebih baik daripada dulu. Jika sarananya memadai, pegawai pelaksana

akan lebih mudah dalam bekerja.

Keberhasilan dari transformasi kereta api ini tentunya tidak terlepas dari perbaikan pengelolaan SDM-nya, seperti yang telah dijelaskan. Peningkatan kualitas SDM inilah yang mampu menghidupkan kembali kereta api Indonesia hingga seperti sekarang ini. Dengan hasil yang memuaskan ini, bisa dilihat bahwa prosesnya, contoh di Daop 8 Surabaya tidaklah mudah. Semua dilakukan secara bertahap dan tentunya adanya resistensi dari pegawainya sendiri. Peningkatan kualitas kereta api dialami oleh seluruh daerah operasionalnya di Jawa dan Sumatera, tak terkecuali Daop 8 Surabaya, serta dirasakan oleh pemerintah dan seluruh masyarakat Indonesia. Untuk kedepannya, PT KAI yang saat ini dipimpin oleh Edi Sukmoro tidak akan berhenti melakukan perbaikan demi kemajuan perkeretaapian Indonesia.



Gambar 14 dan 15: pelayanan oleh *security*
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 16: pramugari KA
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 17: toilet Stasiun Malang yang bersih
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 18: toilet kereta api ekonomi
penataran yang bersih
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 19: AC kereta api Penataran
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 20: petugas kebersihan stasiun
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 21 dan 22: cetak tiket mandiri
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 23: di dalam KA Penataran
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 24: stop kontak di KA Penataran
Sumber: dokumen pribadi



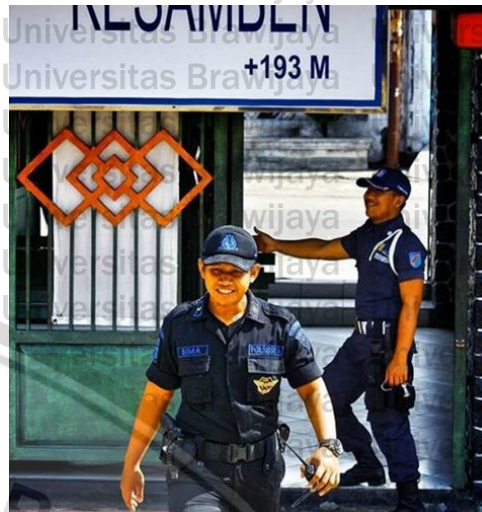
Gambar 25: meja pemesanan tiket dan kotak saran di Stasiun Gubeng Baru
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 26: pelayanan loket
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 27: Customer Service di Stasiun
Malang
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 28: petugas keamanan di
Stasiun Kesamben
Sumber: Instagram Kereta Api



Gambar 29 dan 30: Stasiun Malang Kota Baru
Sumber: dokumen pribadi



Gambar 31: perbandingan kondisi pengangkutan penumpang
Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya



Gambar 32: perbandingan kondisi di dalam kereta api
Sumber: dokumen resmi Humas Daop 8 Surabaya



Gambar 33: kantor Daop 8 Surabaya
Sumber: dokumen pribadi

BAB IV

UPAYA DAN TANTANGAN DALAM PERUBAHAN

Dalam bab ini, akan dijelaskan mengenai analisis dari temuan data dengan cara dihubungkan dengan beberapa konsep. Analisis dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu perubahan budaya sebagai langkah awal, pentingnya SDM bagi perusahaan, serta resistensi terhadap perubahan.

4.1 Perubahan Budaya sebagai Langkah Awal

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa perkeretaapian Indonesia memiliki sejarah yang sangat panjang dengan berbagai permasalahan di dalamnya. Saat ini kereta api adalah sarana transportasi yang dibutuhkan oleh masyarakat, terutama di kota besar. Karena itulah pemerintah melakukan revitalisasi terhadap kereta api agar dapat menjadi alternatif angkutan masal yang dapat diandalkan. Adanya revitalisasi tersebut membuat PT KAI melakukan pembenahan, yaitu transformasi yang bertujuan mengembalikan fungsi utama PT KAI sebagai perusahaan bisnis yang berorientasi pelanggan (*customer oriented*).

Transformasi PT KAI dilakukan dengan berbagai upaya, dan yang paling utama adalah perubahan budaya organisasi dengan cara peningkatan kualitas SDM. Karena SDM adalah penggerak utama dalam sebuah perusahaan, PT KAI meningkatkan pengelolaan SDM agar budaya perusahaan/budaya organisasi dapat berubah menjadi lebih baik lagi. Menurut Nurdin (2012), budaya organisasi adalah dimensi dinamis dari organisasi sebagai aspek perilaku manusia atau anggota organisasi. Budaya organisasi adalah jiwa organisasi yang berisi

seperangkat asumsi, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksisnya organisasi. Teori organisasi mengatakan bahwa organisasi merupakan sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah ditujukan untuk terciptanya budaya organisasi yang mendorong anggotanya untuk menjaga dan mempertahankan organisasi tetap unggul. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sedangkan Riani (2011) mengartikannya sebagai berikut “Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari.”

Dari pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan jiwa dari sebuah organisasi. Peran budaya, dalam sebuah organisasi sangatlah penting, seperti yang dinyatakan oleh Nurdin (2012) bahwa,

Peran budaya dalam organisasi adalah memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi, serta memperkuat standar perilaku. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Terdapat pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi (birokrasi) diyakini sebagai tapal batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain, sebagai identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi yang mendorong terbangunnya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu, serta memantapkan soliditas antar anggota

dalam organisasi. Budaya organisasi lahir dalam bentuknya berupa simbol dan perilaku anggota organisasi yang memiliki makna dan dipahami serta dipraktekkan oleh anggota organisasi.

Sebelum adanya transformasi, budaya di PT KAI tidaklah sesuai dengan perusahaan Persero serta tidak sesuai dengan perusahaan pelayanan publik. Saat itu perkeretaapian Indonesia juga tertinggal jauh dengan perkeretaapian di negara-negara lain, misalnya perkeretaapian Jepang. Maka dari itu, dibutuhkanlah suatu perubahan agar kereta api Indonesia dapat mengikuti kemajuan dan perkembangan zaman. Seperti yang dinyatakan oleh Riani (2011), bahwa budaya organisasi harus berubah karena organisasi tersebut tidak akan bisa bertahan jika tetap mempertahankan cara-cara lama. Kemudian, perubahan akan membawa pembaharuan dan harapan. Dengan mengubah organisasi, maka organisasi tidak akan terasing dari dunia luar.

Ignasiun Jonan, yaitu Direktur Utama PT KAI pada saat itu, menghadapi banyak sekali permasalahan yang telah melekat di PT KAI dan menjadi budaya di dalamnya. Ignasius Jonan beserta jajaran direksi harus bisa mengambil langkah yang tepat untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini, peran dan kemampuan pemimpin sangatlah penting. Schein (1992) dalam Utaminingsih, (2014) menyatakan bahwa

Talenta yang unik dari pemimpin direfleksikan pada kemampuan untuk memahami dunia kerja dengan penerapan suatu budaya kerja, jadi keduanya sangat mempengaruhi efektifitas organisasi. Di sisi lain, minat terhadap budaya organisasi muncul karena rasionalitas organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari posisi sentral manusia sebagai sumber daya utama.

Ignasius Jonan ternyata dapat membawa PT KAI menjadi perusahaan yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Ini menandakan bahwa ia dan direksi mampu

memahami dunia kerja dengan penerapan budaya kerja yang baru, sehingga organisasi lebih efektif dan berdampak pada kemajuan. Mereka menyadari bahwa SDM adalah sumber daya utama untuk mewujudkan transformasi.

Langkah awal yang diambil untuk melakukan transformasi kereta api adalah dengan dibentuknya sebuah tim khusus yang menangani perubahan budaya perusahaan. Tim ini dibentuk oleh PT KAI pusat, dan berfungsi untuk merancang upaya-upaya transformasi kemudian mensosialisasikan kepada seluruh pegawai PT KAI. Pembentukan tim ini sesuai dengan pernyataan Riani (2011) bahwa,

Untuk melakukan perubahan, awalnya organisasi membangun kelompok kerja untuk perubahan dengan memilih orang-orang dengan keahlian yang tepat, kemudian mereka membangun visi dan strategi untuk perubahan lalu mensosialisasikannya ke seluruh pihak dalam organisasi/perusahaan. Setelah itu menanamkan sistem baru tersebut dalam pembentukan budaya kerja yang baru.

Dalam suatu organisasi terdapat tiga level budaya, seperti yang disebutkan oleh Schein (1999), yaitu sebagai berikut:

1. *Artifact*, yaitu struktur organisasi dan proses yang terlihat.
2. *Espoused values*, yaitu strategi, sasaran dan filosofi.
3. *Underlying assumption*, yaitu nilai dan tindakan misalnya persepsi, bawah sadar, pemikiran, dan perasaan.

PT KAI memiliki tiga level budaya tersebut, yang kemudian beberapa diantaranya direvisi dan diubah, sebagai bagian dari upaya transformasi. Contoh *artifact* (artefak) menurut Schein (1999) diantaranya adalah seragam, jam kerja, pertemuan, ritual, acara, upacara, jargon, dan simbol-simbol identitas. Pada PT KAI, dibentuklah standar untuk budaya perusahaan dengan cara mengganti beberapa artefak, yaitu perubahan seragam dinas, perubahan logo PT KAI,

pembuatan mars PT KAI, serta pembuatan motto yaitu “Anda adalah Prioritas Kami”, yang menyatakan bahwa saat ini PT KAI memprioritaskan pelayanan pada pengguna jasa kereta api.

Kemudian level kedua adalah *espoused values*, yang dicontohkan oleh Schein (1999) sebagai gambaran perusahaan yang tertera di dalam dokumen, pamflet, dan lain-lain. Di dalamnya berisi tentang nilai-nilai perusahaan, prinsip-prinsip, etika, visi, dan sebagainya. Dokumen-dokumen tersebut tercermin nilai-nilai dasar perusahaan seperti integritas, orientasi pelanggan, kualitas produk, dan lain-lain. Seperti halnya di PT KAI, terdapat *espoused values* dalam bentuk visi dan misi perusahaan, kemudian standar pelayanan yang dinamakan 5 nilai utama yaitu: 1. Integritas, 2. Professional, 3. Keselamatan, 4. Inovasi, 5. Pelayanan prima. 5 nilai tersebut dijadikan sebagai budaya perusahaan dengan tujuan meningkatkan kualitas PT KAI dalam melayani masyarakat. Selain yang telah disebutkan, masih banyak prinsip-prinsip perusahaan yang tertera dalam dokumen perusahaan.

Lalu level terakhir adalah *underlying assumption*, yaitu pola pikir dan perilaku dari anggota organisasi yang menjadi kebiasaan dan membentuk suatu budaya. Ternyata dalam pelaksanaannya, *espoused values* belum tentu sesuai dengan *underlying assumption*, dilihat dari beberapa perilaku yang ternyata tidak konsisten atau tidak sesuai dengan beberapa nilai yang dianut. Maka, *underlying assumption* tidaklah konsisten dengan nilai dan prinsip yang dianut oleh organisasi (*espoused values*). Ini merupakan fenomena yang terjadi di PT KAI. Sebelum adanya transformasi, tepatnya sebelum tahun 2009, PT KAI memiliki

nilai dan prinsip yang tertulis sebagai pedoman dalam bekerja. Namun ternyata dalam pelaksanaannya perilaku pegawainya banyak yang tidak sesuai dengan nilai dan prinsip yang ada. Kemudian perilaku-perilaku tersebut sudah terbiasa dilakukan oleh hampir seluruh pegawainya secara berulang-ulang dan pada akhirnya menjadi sebuah budaya. Budaya tersebut menyimpang dari nilai dan norma sehingga mengakibatkan perusahaan mengalami kegagalan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Schein (1999) bahwa,

Untuk memahami *underlying assumption*, harus dilihat secara historis tentang organisasi tersebut. Sepanjang sejarah perusahaan, apa yang menjadi nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dari para pendiri dan pemimpin. Organisasi dimulai oleh individu atau tim kecil yang awalnya membuat nilai-nilai dan asumsi. Jika nilai-nilai dan asumsi pendiri tidak sejalan dengan apa yang lingkungan organisasi berikan atau hasilkan, maka organisasi akan gagal.

Budaya-budaya yang menyimpang inilah yang saat ini tengah diubah oleh PT KAI, kemudian dibentuklah budaya yang baru yang sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang telah dibuat.

4.2 Pentingnya SDM bagi Perusahaan

Perubahan budaya organisasi merupakan perubahan norma, nilai-nilai, asumsi dan filsafat organisasi yang kemudian diterapkan ke dalam perubahan pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Norma, asumsi dan filsafat organisasi merupakan inti dari budaya organisasi, sehingga perubahan budaya organisasi harus menyentuh perubahan inti budaya organisasi ini. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang sifatnya segala arah, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin

suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi. Nurdin (2012).

Dari kutipan di atas, dapat diketahui bahwa perubahan norma, nilai-nilai, asumsi dan filsafat organisasi (*espoused values*) harus diterapkan ke dalam pola pikir dan perilaku seluruh anggota organisasi (*underlying assumption*). Kemudian dibutuhkan komunikasi yang sifatnya segala arah untuk memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Karena PT KAI adalah perusahaan yang besar dan mencakup wilayah yang luas, maka dibutuhkan strategi untuk memberikan sosialisasi kepada seluruh daerah operasi termasuk Daop 8 Surabaya.

Sosialisasi yang dilaksanakan di Daop 8 Surabaya yang disampaikan melalui berbagai media, berhasil memberikan pemahaman kepada para pegawainya. Kemudian saat ini komunikasi antara PT KAI pusat dengan para pegawainya lebih dipermudah dengan adanya bantuan IT. Menurut Riani (2011),

Organisasi harus mampu melaksanakan kegiatan sosialisasi budaya pada sumber daya manusianya, agar hasil proses sosialisasi memberi dampak positif pada produktivitas, komitmen, serta turvoner sumber daya manusia tersebut. Pada akhirnya implementasi sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong SDM untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Selain mendapatkan sosialisasi, Daop 8 Surabaya juga mengalami peningkatan dalam bidang SDM-nya. Peningkatan ini dapat terwujud karena adanya inovasi-inovasi dalam pengelolaan SDM yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan. Peningkatan kualitas SDM di Daop 8 Surabaya antara lain melalui perubahan pola rekrutmen, yaitu rekrutmen melalui sistem *online* dan juga rekrutmen lebih pro aktif.

Luthans (2010) dalam Utaminingsih (2014) menyatakan bahwa, “Dalam mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi adalah dengan cara seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur, memperluas cerita tentang sejarah organisasi, pengakuan dari kinerja dan adanya promosi. Implementasi aktivitas tersebut dapat memperkuat budaya organisasi, serta menguatkan perilaku karyawan untuk bekerja sesuai dengan budaya organisasi, dengan memberikan imbalan sesuai dengan dukungan yang diberikan.”

Sesuai dengan pernyataan diatas, bahwa budaya organisasi di PT KAI Daop 8 Surabaya jauh lebih baik dari pada sebelum adanya transformasi. Melalui seleksi calon pegawai yang berbeda dengan dulu, yang masih bersifat nepotisme, saat ini PT KAI lebih ketat dalam menyeleksi pegawai untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pegawai PT KAI yang berpendidikan S1 dan memiliki kemampuan yang memadai, dan bukan lagi dari adanya kekerabatan dengan pegawainya. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan, bahwa,

“Daripada rekrutmen pola konvensional, lebih enak yang sistem *online*. Sistem *online* itu penerimaan berdasarkan nilai, dan bukan karena kekerabatan. Kalau dulu kebanyakan memang KKN, ya ngajak anaknya, ya saudaranya. *Bilangnya* titip anakku, titip saudaraku *buat tak ikutin* kerja. Dulu banyak praktik *gitu*. Kalau tetap di sistem *gitu*, ya sampai *suk*, di kereta api itu mulai *mbahku, sak buyut-buyutku* pegawai semua. Tapi sekarang yang seperti itu sudah putus. Sekarang itu walaupun seperti kelas Kahumas, Kadaop, *nggak* bisa ngajak anaknya atau saudaranya. Kalau memang *nggak* berdasar prosedur ya *nggak* bisa. Seleksi sekarang sudah berbeda.”

Hal ini di dukung pula oleh pernyataan Riani (2011), yaitu:

Proses sosialisasi dapat dilakukan dalam proses perekrutan karyawan yang sesuai dengan organisasi dan yang mempunyai potensi besar untuk lebih berkembang. Pemilihan karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi akan memperkuat budaya organisasi yang telah ada, organisasi harus mempertimbangkan apakah calon karyawan dapat menerima kultur yang ada atau justru merusaknya. Lalu pendalaman bidang pekerjaan pada karyawan, agar karyawan dapat lebih mengenal memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kemudian penilaian kinerja dan penghargaan kepada karyawan yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik. Selain itu juga pemutusan hubungan kepada karyawan karena menyalahgunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi meskipun karyawan tersebut sangat potensial. Ini dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan dan juga menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki.

Kemudian untuk mempertahankan dan memperkuat budaya perusahaan, selain dengan cara perubahan pola rekrutmen, para pegawai di Daop 8 Surabaya juga mendapatkan pendidikan dan pelatihan (diklat), serta penerapan sistem *reward and punishment*. Diklat mampu meningkatkan kompetensi pegawai di Daop 8 Surabaya sehingga kinerjanya semakin membaik. Seperti pernyataan Kusdi (2011) bahwa,

Aktivitas manajerial dan kepemimpinan organisasi mengorientasikan organisasi kepada pelayanan konsumen dan kualitas, serta menekankan pada pemberdayaan dan pelatihan SDM. Melalui orientasi tersebut, pada gilirannya diperoleh anggota-anggota organisasi yang kaya informasi/pengetahuan, mampu bekerjasama dalam tim, dan memiliki tingkat kepuasan kerja dan tingkat retensi yang tinggi. Selanjutnya, dengan adanya para pekerja yang kapabel dan bermotivasi tinggi tersebut, organisasi mampu menyediakan pelayanan yang responsif dan produk berkualitas, dan pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan menghasilkan tingkat retensi yang tinggi. Hal ini kemudian tercermin pada ukuran-ukuran kinerja organisasi seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar produktivitas dan keuntungan jangka panjang.

Kemudian sistem *reward* yang diterapkan dapat memotivasi pegawai Daop 8 Surabaya untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan mereka juga lebih

semangat dalam bekerja. Sedangkan sistem *punishment* membuat pegawai Daop 8 Surabaya menghindari kesalahan dalam bekerja karena tidak ingin mendapatkan *punishment* dari kesalahan yang dilakukan. Seperti pernyataan Riani (2011) diatas, PT KAI akan memberikan *punishment* kepada siapa saja yang melanggar aturan tanpa pandang bulu. Walaupun pegawai tersebut berpotensi dan memiliki jabatan, ia akan tetap mendapatkan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

Seorang informan, yaitu Andrianto yang bekerja sebagai masinis, mengatakan bahwa sekarang ia lebih berhati-hati dalam menjalankan kereta api. Ia menjalankan sesuai dengan peraturan, dan tidak seperti masinis-masinis yang dulu, sebagaimana yang ia ceritakan, yaitu

“pegawai sekarang takut sama *punishment*, *nggak kaya*’ dulu. Masinis itu diatur saat menjalankan kereta, lintas ini kecepatan harus sekian. Tapi dulu kadang ada masinis yang jalannya kecepeten, dan itu diterusin. Coba sekarang, kalau dia *kaya*’ *gitu* mungkin udah dimutasi ke Sumatera. Makanya aku dulu kalau kerja sama orang tua-tua itu takut, misal Lawang Bangil itu diatur 60 ya, sama orangnya dijalankan 90. Dampaknya kalau ada apa-apa ya kena sanksi. Jadi orang-orang dulu itu *ngawurnya* udah *nggak karu-karuan*. Masinis itu kalau melanggar sinyal, fatal. Pernah ada dan banyak sekali kejadian, tapi dulu. Sekarang insya Allah orangnya *kenceng-kenceng*, *nggak* ada yang *gitu*. Jadi sudah sangat takut sekali sama aturan. Kalau masinis itu kan sebagai operator saja. *Kaya*’ persilangan itu yang mengatur kan pusat kendali *to*. Jadi *nggak* bisa masinis itu mau silang di sembarang tempat. Kalau dulu bisa silang semaunya, biar keretanya bisa lebih tepat. Kalau sekarang *nggak* bisa karena harus nurut aturan pusat kendali di Kantor Pusat Daop 8.”

Dahulu, masinis kereta api kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya, banyak kelalaian yang dilakukan sehingga seringkali terjadi kecelakaan. Seperti yang dinyatakan oleh Hidayat (2004), bahwa Perkeretaapian Indonesia menutup tahun 2001 dengan kembali memakan korban puluhan nyawa dan sejumlah lain warga

mengalami cacat seumur hidup akibat kecelakaan. Kecelakaan KA yang terjadi dalam tiga tahun terakhir ini, menurut Departemen Perhubungan dan PT KAI diakibatkan hal yang serupa, antara lain masinis yang melanggar persinyalan, masinis tertidur, dan masalah pengereman.

Saat ini, kebijakan-kebijakan yang telah dilaksanakan ternyata efektif untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan memperkuat budaya perusahaan, kemudian penerapan sistem ini juga sesuai dengan kutipan pernyataan Luthans (2010) dalam Utaminingsih (2014) diatas. Dengan adanya pengawasan yang semakin ketat oleh perusahaan, maka pegawai berusaha bekerja sesuai dengan peraturan. Tidak seperti dahulu, pegawai tidak takut melakukan pelanggaran karena merasa tidak diawasi, dan tidak ada *punishment* seperti sekarang ini.

Penilaian terhadap kinerja pegawai di Daop 8 Surabaya dilakukan berbeda dengan sebelum transformasi. Dahulu penilaian dilakukan oleh atasan pada bawahan, namun sekarang setiap pegawai wajib menilai satu atasan dan satu rekan se-profesi. Sedangkan untuk pejabat, wajib menilai atasan, rekan se-profesi, dan anak buah. Efek yang timbul dari sistem penilaian seperti ini, otomatis ada rasa segan dan saling menjaga sikap antara individu dalam satu unit baik pada sesama, atasan, maupun bawahan. Dari situ terbentuklah profesionalisme karena setiap pegawai tidak ingin mendapatkan nilai yang tidak bagus yang akan berpengaruh pada pendapatannya serta *reward* dan *punishment* nya. Berbeda dengan dulu yang terkadang antara sesama rekan kerja bisa bersikap seenaknya sendiri, dan hanya bersikap baik pada atasan. Saat ini, walaupun tidak di depan

atasan, para pegawai harus tetap bekerja dengan disiplin. Demikian pula dengan atasan, ia tidak bisa seenaknya sendiri dengan bawahannya.

Penilaian juga dilakukan melalui ujian (uji petik) dan inspeksi. Sama seperti diklat, uji petik juga dilakukan agar pegawai terus belajar dan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Lalu uji petik juga untuk penilaian setiap pegawai, dan untuk mengetahui apakah pegawai menguasai bidang pekerjaannya.

Untuk inspeksi, seringkali dilaksanakan mendadak agar dapat mengetahui keadaan sebenarnya yang terjadi di stasiun-stasiun. Kedua cara penilaian kinerja ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Riani (2011), yaitu sebagai berikut:

1. Faktor penilaian kinerja diantaranya:
 - a. Metode peninjauan lapangan. Inspeksi langsung ke lapangan untuk mencocokkan apakah kinerja karyawan di lapangan sesuai dengan yang dilaporkan atasannya. Cara ini semacam *recheck* atas suatu laporan.
 - b. Tes dan observasi kinerja. Tes dengan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Dapat dilakukan dengan tertulis, lisan, peragaan atau kombinasi dari ketiganya.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa SDM sangatlah penting bagi kehidupan perusahaan, karena yang menentukan sukses tidaknya sebuah perusahaan adalah baik tidaknya SDM yang dimiliki. Seluruh upaya yang dijelaskan merupakan inovasi yang diambil oleh PT KAI dan diterapkan di Daop

8 Surabaya sebagai salah satu wilayahnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Caulkins (2013) bahwa, inovasi dalam suatu organisasi bisa dilakukan melalui

anggota organisasi. Proses inovasi terletak pada dukungan dan motivasi untuk bertransformasi melalui keterlibatan aktif anggota organisasi. Tidak akan terjadi perubahan organisasi kecuali anggota organisasi berpartisipasi dalam perubahan, dan perubahan individu sebenarnya terletak pada proses sosial dimana rutinitas (budaya) berubah. Transformasi yang dihasilkan akan ditentukan oleh bagaimana proses perubahan yang dilakukan oleh anggota organisasi, dilihat dari tindakan dan strategi yang diambil. Perubahan akan terjadi melalui aksi para anggota organisasi, dan perubahan yang dihasilkan merupakan konsekuensi dari praktik baru yang diberlakukan. Inilah sebabnya mengapa proses ini dinamakan inovasi, karena ini merupakan inti dari proses inovasi.

4.3 Resistensi terhadap Perubahan

Setiap perubahan tentunya akan menuai pro dan kontra. Seperti yang terjadi di Daop 8 Surabaya, tidak semua pegawai dapat menerima dan mampu mengikuti perubahan. Saat Ignasius Jonan memimpin, dilakukanlah transformasi secara besar-besaran. Semua bagian dari perusahaan direvisi ulang, dihilangkan yang tidak perlu, kemudian dibentuk kebijakan-kebijakan baru yang sesuai dengan perusahaan Persero yang semestinya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Pak Suprpto, bahwa banyak pegawai yang mengundurkan diri, terutama pegawai lama. PT KAI mempersilahkan para pegawainya jika ingin mengundurkan diri dari perusahaan jika tidak mau diajak untuk berubah. Maka dari itu, saat ini pegawai lama di Daop 8 Surabaya sudah tidak terlalu banyak, dikarenakan

sebagian pensiun dan sebagian lagi mengundurkan diri. Dilanjutkan dengan pernyataan seorang informan, bahwa

“dari pandangan masyarakat, menilai KAI itu pasti sekarang baik sekali. Tapi mereka tidak tahu bahwa di dalamnya *masya Allah...* Mungkin ada hak-hak pegawai yang agak terinjak. Jadi pegawai ditekan, ditekan, ditekan. Dulu Pak Jonan galak di kereta api *pas* aku masih jadi karyawan baru. Jadi tegas sekali, kalau *nggak* sesuai peraturan, ya pecat. Ya sebenarnya kita bersyukur, ada Dirut yang namanya Jonan itu tadi. Memang transformasinya memang mengerikan sekali dia. Jadi mengubah kinerja pegawai besar-besaran. Dia suka bilang ‘*Saya nggak suka pegawai yang mengatakan biasanya kayak gini. Kalau SOP nya seperti itu ya lakukan seperti itu. Biasanya gini nggak papa, nanti kalau ada apa-apa ditanya trus apa jawabnya? cuma toleh kanan toleh kiri aja.*’ Nah, bagusnya transformasi Pak Jonan disitu.”

Peristiwa ini sesuai dengan pernyataan Dyer (1988) dalam Tika (2012) bahwa,

Proses perubahan organisasi bisa terjadi karena dipicu oleh krisis tertentu yang mempertanyakan kemampuan pemimpin untuk mengatasinya. Bersamaan dengan krisis, terjadi penguraian pola pemeliharaan simbol-simbol, keyakinan-keyakinan, dan struktur-struktur yang mendukung dan melandasi budaya lama. Dengan kedatangan pemimpin baru, periode konflik antara pendukung budaya lama dan pendukung budaya baru kemudian terjadi. Konflik mencapai puncaknya pada saat pemimpin baru memberikan penghargaan bagi pendukung budaya baru dan mengeluarkan dengan paksa para pengikut budaya lama. Pemimpin baru kemudian dapat mengambil langkah-langkah untuk melembagakan budaya baru dengan menciptakan pola-pola baru, yakni berupa simbol-simbol, keyakinan-keyakinan, dan struktur-struktur.

Resistensi terhadap perubahan di Daop 8 Surabaya terjadi karena beberapa pegawai masih terbiasa bekerja dengan budaya yang lama yang cenderung santai dan kurangnya pengawasan. Resistensi berasal dari internal maupun eksternal, seperti yang dijelaskan oleh Pak Suprpto, bahwa

“Resistensi memang ada dari internal dan eksternal. Kalau dari internal, faktor dari pengaruh iklim politik. Ada serikat pekerja. Saat kita mau tegas, ada *punishment*, tapi ada aturan yang lain, ketenagakerjaan. Ada juga itu politisasi, kita mau mengubah biar budaya kita bisa tertib, tapi ada kendalanya. Kendala sosial, dipolitisasi, katanya tidak pro kerakyatan, dsb. Begitupun dengan aturan juga, birokrasi. Jadi ada dinamika, ada tantangan

dari internal dan eksternal. Kalau internal bisa dari karyawannya, misal ada pertentangan kalau kerja hanya 8 jam, tapi kita 24 jam. Tapi bayangkan kalau kita mengadopsi kerja 8 jam, *nggak* jalan kereta api. Saya bisa jam 1 jam 2 ditelepon. Itu contoh dari karyawan sendiri, dia *mindsetnya mindset mikro*”

Kemudian *punishment* yang diberlakukan saat ini membuat beberapa pegawai merasa tidak nyaman, terutama bagi pegawai yang mengambil keuntungan dari

KKN. Sebagaimana yang diterangkan oleh Pak Ipung, bahwa

“Kalau pegawai Daop 8 sangat setuju dengan transformasi ini, tapi ada beberapa yang masih terkontaminasi dengan kinerja yang lama, ada yang merasa *nggak* setuju. Enak yang dulu. Karena dulu bisa dapat ini dapat itu, dapat uang saku pribadi, sekarang *nggak* bisa. Itu karena dulu kurang pengawasan. Tapi ya hanya sebagian kecil pegawai yang seperti itu. Dan sekarang sudah sangat bersyukur dengan adanya pengawasan, karena yang dulu seharusnya merata gajinya ke seluruh pegawai, tapi ternyata hanya di satu atau dua orang pegawai saja, beberapa oknum-oknum tertentu. Kalau sekarang sudah merata. Dulu belum ketahuan, karena masing-masing pandai menutupi. Terus *nggak* ada pegawai berwenang yang berani menegur.”

Riani (2011) menyatakan bahwa, banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah penolakan atas perubahan itu sendiri. istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan misalnya saja loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Menurut Robbins (2001) dalam Utaminingsih, sumber penolakan atas perubahan dapat terjadi karena sebab berikut:

- a) Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang di dalam hidup kita. Kita lakukan itu karena merasa nyaman dan menyenangkan. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk

suatu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

- b) Rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar.

Dari dua penyebab yang telah disebutkan diatas, sama dengan apa yang menjadi penyebab penolakan perubahan di Daop 8 Surabaya.

Sedangkan Schein (1999) berpendapat bahwa resistensi terhadap perubahan dapat disebabkan oleh ketakutan-ketakutan sebagai berikut:

- 1) Takut kehilangan kekuasaan atau posisi dalam budaya baru.
- 2) Takut tidak mampu melalui proses transisi dari cara lama ke yang baru.
- 3) Takut akan hukuman karena ketidakmampuan jika harus membutuhkan waktu yang lama untuk mempelajari hal-hal baru.
- 4) Takut kehilangan identitas pribadi jika kebiasaan lama sudah menjadi identitas diri

Bagi pegawai lama yang telah lama terbiasa dengan budaya yang lama, tentu akan merasa berat untuk berubah mengikuti budaya yang baru. Budaya lama di Daop 8 Surabaya tidak terlalu menuntut pegawainya untuk bekerja sesuai aturan, kemudian beban kerja yang di dapat juga tidak seberat sekarang, maka dari itu, wajar jika pegawai lama masih sulit untuk mengikuti perubahan yang ada.

Terkadang, mereka tidak mengikuti perubahan bukan karena tidak ingin, namun merasa tidak mampu, karena mayoritas dari pegawai lama adalah orang-orang

yang sudah cukup berumur dan memiliki pola pikir yang berbeda dari pegawai-pegawai baru yang mayoritas masih muda dan berpendidikan. Pegawai lama merasa dirinya bekerja hanya untuk menghabiskan waktu menjelang pensiun, sehingga semangat kerjanya tidak lagi seperti pegawai baru. Kemudian pegawai lama yang mayoritas sudah tua tersebut, banyak yang belum mengenal IT, padahal PT KAI mengharuskan pegawainya untuk dapat mengakses internet, minimal membuka *e-office* untuk melihat pengumuman-pengumuman. Itulah penyebab mereka merasa tidak mampu dan beberapa memilih untuk mengundurkan diri.

Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Schein (1999), bahwa peserta didik (pegawai) adalah orang-orang tua yang harus melupakan sesuatu yang lama sebelum mereka dapat belajar sesuatu yang baru. Alasan mendasar mengapa terkadang orang menolak perubahan adalah bahwa perilaku baru yang harus dipelajari membutuhkan pembelajaran ulang yang mungkin mereka merasa tidak mampu dan tidak mau melakukan. Berbeda dengan peserta didik (pegawai) muda, yang mempelajari sesuatu yang baru sudah sejak awal, dan tidak merasakan sesuatu yang lama.

Namun semua resistensi yang ada, diatasi oleh PT KAI dengan memberikan berbagai sosialisasi dan diklat bagi para pegawai yang masih bersedia menjadi bagian dari perusahaan. PT KAI memberikan sosialisasi kepada seluruh pegawai sampai ke akar rumput, yaitu sampai pada pegawai di level terbawah. Kemudian diklat yang dilakukan secara resmi, maupun pembelajaran antar individu, misalnya saling mengajarkan antar rekan kerja pada saat waktu luang. Namun jika pegawai lebih memilih untuk tidak ikut serta dalam perubahan

yang ada, ada beberapa ancaman seperti yang dijelaskan oleh Schein (1999), yaitu sebagai berikut:

- a) ancaman ekonomi: jika anda tidak ikut dalam perubahan, maka anda akan keluar dari perusahaan, kehilangan pekerjaan, dan kerugian lainnya
- b) ancaman teknologi: jika anda tidak berubah, anda akan tertinggal dari kemajuan dan akan menjadi usang
- c) ancaman hukum: jika anda tidak berubah, Anda akan masuk penjara atau membayar denda berat
- d) ancaman moral: jika anda tidak berubah, anda akan terlihat egois, dan tidak bertanggungjawab
- e) ketidaknyamanan internal: jika anda tidak berubah, maka anda tidak akan mencapai tujuan dan cita-cita anda sendiri.

Poin-poin diatas sama halnya dengan para pegawai yang menolak perubahan. Ancaman ekonomi dapat terjadi jika pegawai memilih untuk mengundurkan diri, atau tidak mengundurkan diri namun menerima *punishment* yaitu pemecatan. Ia akan kehilangan pekerjaannya dan kerugian lainnya. Lalu ancaman teknologi dapat terjadi bagi pegawai yang tidak mau belajar tentang IT, walaupun PT KAI memberikan pelatihan-pelatihan. Lalu ancaman hukum, dapat terjadi pada pegawai yang melakukan penyimpangan. Kemudian ancaman moral terjadi jika pegawai tidak mau berubah, maka lingkungan akan menganggapnya egois dan tidak bertanggungjawab pada profesinya. Karena setiap pekerjaan harus mentaati aturan yang ditetapkan oleh perusahaan, dan tidak bisa semaunya sendiri. lalu ketidaknyamanan internal bagi individu yang memiliki tujuan dan cita-cita

tertentu, namun dia tidak mau berubah, maka ia tidak akan bisa mewujudkan keinginan tersebut. Contohnya, seorang pegawai yang ingin naik jabatan, tapi dia gagal karena tidak bekerja sesuai dengan peraturan.

Dari transformasi kereta api yang telah dilakukan, saat ini semua pihak merasakan banyak sekali perbedaan antara dulu dan sekarang. Saat ini semua pihak mengakui bahwa dari segi pelayanan, ketertiban, dan kedisiplinan PT KAI jauh lebih baik, namun ternyata di balik itu pegawai harus bekerja lebih keras lagi dengan beban kerja yang lebih berat dibandingkan dulu. Lalu saat ini kebijakan-kebijakan yang dibentuk oleh *top management* sengaja dibuat agar para pegawai berkompetisi dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan, misalnya dengan adanya sistem *reward*, kemudian perbedaan jumlah gaji yang didapatkan disesuaikan dengan kedudukannya, lalu adanya rangking Daop dan Divre setiap tahunnya, dan lain-lain. Persaingan yang dilakukan oleh pegawai tidak hanya dalam kinerja saja, namun banyak pegawai yang bersaing dengan cara menjatuhkan pegawai lain dengan cara melaporkan ke pusat jika menemukan ada pegawai yang melakukan pelanggaran. Seorang informan mengatakan bahwa,

“waktu dipimpin Pak Jonan rasanya tiap hari kerja kebijakan kok ganti-ganti *aja* ya. Sekarang orangnya di mentri perhubungan. Dan dia ingin masinis itu kinerjanya kayak pilot. *Yo piye? Yo gak iso. Lha* aku dulu sekolah STM, *trus* pilot sekolahnya *kaya’ gitu*, ya jauh. Bandinginnya jangan jauh-jauh lah, maksudnya anak-anak ya *gitu*. Mulai Pak Jonan, pendapatannya lebih baik. Daripada dulu, jauh. Dengan tekanan yang seperti ini, tapi orang-orang jadi semangat kerja. Di kereta api *nggak* ada yang *nggak* semangat. Jadi kejar target lah. Tapi efek negatifnya jadi menimbulkan persaingan. Saling adu argumen, saling menjatuhkan, tapi *nggak* parah. Kalau sekarang saingannya pakai BBM. Saling foto, saling selfi. Jadi katakanlah, kamu *nggak* suka sama dia ya, kerjanya jelek. *Mbok enteni ae limpene. Trus* nanti difoto, laporkan pusat. Misal aku *nggak* suka sama dia ya, yang aku suruh anak atau istriku *tak* suruh melaporkan, itu bisa saja. Terus sekarang kalau kepala yang baik itu yang mengerti anak

buah. Kalau kepala yang *nggak* baik dia bingung mikirin dirinya sendiri. Dia sibuk nyusun strategi bagaimana caranya dia cepat naik jabatan. Dan cita-citanya pengen pensiun dengan jabatan yang setinggi-tingginya. Ada lo pejabat yang *kaya*’ gitu. Misal dia targetnya dalam satu tahun, harus naik jabatan 3 kali. Ya sekarang kereta api itu memang menjanjikan pendapatan yang sebesar-besarnya untuk pejabat, *nggak* kayak dulu.”

Dengan semua beban kerja yang diberikan, ternyata PT KAI menjamin kesejahteraan pegawainya, termasuk pegawai Daop 8 Surabaya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Pak Ipung, bahwa saat ini kesejahteraannya sangat meningkat, mulai dari awal ia bekerja sampai sekarang sudah ada peningkatan sekitar 500%. Hal ini tidak hanya dialami oleh Pak Ipung, tapi juga dialami oleh pegawai PT KAI yang lain. Peningkatan kualitas perusahaan adalah efek dari peningkatan kesejahteraan. Maka dari itu, para pegawai PT KAI, khususnya Daop 8 Surabaya semangat dalam bekerja, karena mereka telah tercukupi dengan pendapatan yang diterima saat ini.

Dengan langkah perbaikan yang telah diambil oleh pemerintah dan PT KAI ini, dapat menciptakan suatu perubahan besar bagi perkeretaapian Indonesia menjadi lebih baik lagi. Upaya-upaya yang dilakukan sesuai dengan pernyataan Hidayat (2004) bahwa, peta permasalahan yang dihadapi PT KAI, khususnya yang terkait dengan aspek finansial menjadi relatif jelas. Produktivitas dapat ditingkatkan apabila karyawan bermotivasi tinggi untuk bekerja keras, dan kondisi ini dapat dicapai bila manajemen PT KAI memiliki kemampuan *leadership* yang baik dan kredibilitas yang tinggi. Perubahan pengelolaan perkeretaapian harus diarahkan pada sikap dan perilaku *entrepreneurship* pada setiap insan karyawan PT KAI, dan menjaga kualitas pelayanan dengan cara melakukan restrukturisasi internal. Manajemen PT KAI jangan hanya mengandalkan bantuan eksternal

seperti mengharapkan bantuan pemerintah dalam menangani berbagai permasalahan teknis dan finansial yang ada. Karena pemerintah sendiri saat ini sedang dililit kesulitan dan sudah tidak memiliki apa-apa lagi, namun kekuatan internal PT KAI sendiri yang masih tersisa harus dapat dioptimalkan. Restrukturisasi internal merupakan salah satu pilihan dari sedikit pilihan yang ada, baik dari aspek organisasi operasi, pemeliharaan, maupun pengembangan/pembenahan perilaku SDM yang kesemuanya harus berorientasi terhadap tuntutan pasar.



BAB V

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang transformasi PT KAI melalui peningkatan kualitas SDM: studi di Daop 8 Surabaya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Transformasi PT KAI diawali dengan perubahan budaya perusahaan, dengan cara mengubah *mindset* dan meningkatkan kualitas SDM.

Orientasi perusahaan yang sebelumnya adalah *product oriented* diubah menjadi *customer oriented*, bertujuan untuk memberikan pelayanan maksimal kepada pengguna jasa kereta api. Untuk mencapai perubahan tersebut, dibentuklah tim perubahan budaya perusahaan, kemudian pembentukan standar budaya perusahaan. Standar budaya perusahaan yang baru, disosialisasikan kepada seluruh pegawai PT KAI di seluruh Daop dan Divre di Indonesia. Sosialisasi yang diterima oleh pegawai Daop 8 Surabaya melalui sosialisasi secara langsung, melalui media cetak, serta melalui media elektronik.

- 2) Peningkatan kualitas SDM di Daop 8 Surabaya, selain dilakukan dengan perubahan *mindset* pegawai, juga dilakukan dengan perubahan pengelolaan SDM. Perubahan pengelolaan SDM antara lain dengan perubahan pola rekrutmen, pengembangan kompetensi dan pendidikan, penerapan sistem *reward and punishment*, dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Seluruh upaya tersebut ternyata berhasil meningkatkan kinerja pegawai sehingga membawa kemajuan di PT KAI, khususnya Daop 8

Surabaya sebagai lokasi penelitian. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat pro dan kontra dari pegawai Daop 8 Surabaya. Perubahan pola rekrutmen dapat menghapuskan praktik KKN yang dahulu seringkali terjadi di Daop 8 Surabaya, dan perubahan pola rekrutmen tersebut juga dapat menjaring pegawai yang lebih berkualitas dengan adanya kebijakan penerimaan pegawai minimal berpendidikan SMA. Kemudian kebijakan yang menempatkan pegawai yang berpendidikan S1 pada jabatan-jabatan tertentu, membuat beberapa pegawai di bagian pelaksana merasa kurang setuju, karena peraturan yang seringkali berubah dan menyulitkan mereka, kemudian adanya kecemburuan sosial kepada para pegawai baru yang langsung ditempatkan dalam jabatan-jabatan tertentu. Lalu penerapan sistem *reward and punishment* dapat mewujudkan ketertiban di Daop 8 Surabaya, karena membuat pegawai termotivasi dalam bekerja dan juga taat kepada aturan agar terhindar dari *punishment*. Kemudian kesejahteraan pegawai tidak diabaikan oleh PT KAI. Adanya kesejahteraan yaitu peningkatan pendapatan yang didapatkan oleh pegawai Daop 8 Surabaya dapat menumbuhkan semangat mereka dalam bekerja dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

- 3) Peningkatan kesejahteraan pegawai ternyata diimbangi oleh beban kerja yang lebih berat daripada dulu. Untuk mewujudkan transformasi PT KAI, seluruh pegawai termasuk pegawai di Daop 8 Surabaya dituntut untuk bekerja keras dan disiplin. Pemantauan kinerja juga lebih ketat, maka dari itu, pelanggaran yang terjadi sudah sangat berkurang. Beban kerja tersebut

antara lain bersedia dimutasi ke seluruh wilayah Jawa-Sumatera, bekerja di tanggal merah dan harus siap dipanggil selama 24 jam, kemudian pengawasan yang sangat ketat. Beberapa pegawai merasa tertekan dengan penerapan peraturan-peraturan yang baru, karena mereka sudah terbiasa bekerja lebih santai tanpa adanya peraturan yang ketat seperti saat ini. Lalu beberapa pegawai yang dahulu melakukan praktik KKN saat ini sudah kesulitan untuk melakukannya lagi, sehingga mereka tidak setuju dengan adanya perubahan. Karena itulah sebagian pegawai melakukan pengunduran diri dari PT KAI. Saat ini pegawai di Daop 8 Surabaya sudah banyak pegawai baru, sehingga mereka mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

- 4) Semua upaya peningkatan kualitas SDM dapat membawa PT KAI Daop 8 Surabaya mampu menjadi lebih baik lagi. Peningkatan dapat dilihat dari pelayanan, kebersihan, kedisiplinan, kemananan, dan kenyamanan. Untuk pegawai sendiri, perubahan utama ada pada peningkatan kesejahteraan yaitu peningkatan pendapatan. Kemudian pendapatan PT KAI sendiri meningkat dari tahun ke tahun, serta PT KAI memperoleh berbagai penghargaan atas prestasi-prestasi yang telah dicapai. Keberhasilan PT KAI tersebut merupakan hasil kerja keras seluruh pegawai PT KAI melalui proses transformasi yang cukup berat. Keberhasilan tersebut juga tidak terlepas dari peran pengelolaan SDM PT KAI yang telah melakukan berbagai inovasi untuk menjadi perusahaan jasa transportasi yang lebih baik lagi sesuai harapan masyarakat.

Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan mampu membahas permasalahan yang belum tercantum dalam penelitian ini, serta memberikan pembahasan yang lebih rinci. Penelitian selanjutnya dapat mengambil fokus penelitian mengenai pemanfaatan teknologi informasi yang dapat mendukung transformasi, kemudian fokus penelitian mengenai resistensi dari adanya perubahan di PT KAI, lalu fokus penelitian mengenai konsumen kereta api dalam menrespon transformasi yang dilakukan oleh PT KAI. Penelitian lanjutan tersebut diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang telah dilakukan.



DAFTAR PUSTAKA

Ayo Gabung dengan PT KAI. (2016, April). *Kontak*, hal.20

Caulkins, D. Douglas (Eds.). 2013. *A Companion to Organizational Anthropology*. Chichester: Willey-Blackwell

Djuraid, Hadi M. 2014. *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*. Jakarta: PT Mediasuara Shakti-BUMN Track

Farida, Fitriah Isky. 2011. Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan Jasa Kereta Api Ekspres Pakuan Jabodetabek (Studi Kasus Kereta Api Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta). *Skripsi, tidak diterbitkan*. Bogor: Institut Pertanian Bogor

Hidayat, Taufik. 2004. *Perkeretaapian Indonesia di Persimpangan Jalan*. Jakarta: Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI)

Humas Daop 8 Surabaya. *“Transformasi SDM” PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) Kategori Pelayanan Publik BUMN Terbaik*

Humas Daop 8 Surabaya. *Operasional Kereta Api di Stasiun, Jalur, dan Perlintasan Sebidang Daop 8 Surabaya*

Humas Daop 8 Surabaya. *Inovasi dan Berfikir Kreatif PT KERETA API INDONESIA (Persero)*

Humas Daop 8 Surabaya. *Sosialisasi Budaya Perusahaan PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)*

Humas Daop 8 Surabaya. *Transformasi SDM di PT KAI untuk Menjawab Tantangan Bisnis Kedepan (Inovasi SDM BUMN Terbaik – Anugerah BUMN 2012)*. 2012

Kereta Api Indonesia. 1980. Deptrtemen Penerangan Republik Indonesia

Komitmen terhadap Inovasi dan Kualitas Pelayanan. 2014. *Laporan Tahunan PT. Kereta Api Indonesia tahun 2014*

Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta:salemba

Empat

Miles, Mattew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press

Nurdin, Ismail. 2012. *Budaya Organisasi. Konsep, Teori dan Implementasi*. Malang: UB Press

- Paramita, Maya. 2008. Tanggung Jawab PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta terhadap Kerugian Penumpang Kereta Api Kelas Ekonomi dalam Perspektif Hukum Islam. *Skripsi, tidak diterbitkan*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
- PT KAI. 2013. *Profil Perusahaan PT KAI*
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Schein, Edgar H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Sujatmiko: "Jangan Takut dengan Perkembangan Teknologi". (2016, April). *Kontak*, hal.5
- Tika, Moh. Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press
- Website Resmi PT KAI. www.kereta-api.co.id
- Widyaningtyas, Richa. 2010. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas serta Dampaknya pada Kepuasan Konsumen dalam Menggunakan Jasa Kereta Api Harina (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang). *Skripsi, tidak diterbitkan*. Semarang: Universitas Diponegoro

Tabel Posisi Penelitian ini diantara Penelitian Terdahulu

Indikator	Penelitian	Tinjauan Pustaka 1	Tinjauan Pustaka 2	Tinjauan Pustaka 3
Judul	Peningkatan Mutu dan Pelayanan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya melalui Perubahan Budaya Kerja dan Peningkatan Mutu SDM	Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Jasa Kereta Api Ekspres Pakuan Jabodetabek (Studi Kasus Kereta Api Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Serta Dampaknya Pada Kepuasan Konsumen Dalam Menggunakan Jasa Kereta Api Harina (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang)	Tanggung Jawab PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta terhadap Kerugian Penumpang Kereta Api Kelas Ekonomi dalam Perspektif Hukum Islam
Lokasi	PT. KAI Daop 8 Surabaya	PT. KAI Commuter Jabodetabek cabang Bogor	PT. KAI Daop IV Semarang	PT. KAI Daop VI Yogyakarta
Rumusan Masalah	Bagaimana peningkatan mutu dan pelayanan yang dilakukan oleh PT. KAI (Persero) Daop 8 Surabaya melalui perubahan budaya kerja dan peningkatan kualitas SDM?	1. Atribut kualitas pelayanan apakah yang dianggap penting dalam menentukan kepuasan pelanggan Kereta Api Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta? 2. Bagaimana kepuasan pelanggan terhadap mutu	1. Bagaimana pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen pengguna jasa transportasi kereta api Harina ? 2. Bagaimana pengaruh harga tiket terhadap kepuasan konsumen pengguna jasa	Bagaimana bentuk tanggung jawab PT. KAI kepada penumpang terhadap kerugian yang ditimbulkan dalam menggunakan jasa kereta api kelas ekonomi di wilayah kerja Daop VI Yogyakarta ditinjau dari

			kualitas pelayanan di Kereta Api Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta yang disediakan oleh PT. KAI Commuter Jabodetabek ?	transportasi kereta api Harina ? 3. Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung antara kualitas pelayanan terhadap loyalitas melalui kepuasan konsumen pengguna jasa transportasi kereta api Harina ? 4. Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung antara harga tiket terhadap loyalitas melalui kepuasan konsumen pengguna jasa transportasi kereta api Harina ? 5. Bagaimana pengaruh kepuasan terhadap loyalitas konsumen pengguna jasa transportasi kereta	hukum Islam.?
--	--	--	---	---	---------------

Metode	Metode yang digunakan adalah dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi.	Metode yang digunakan adalah melakukan survey dengan menyebar kuesioner dan wawancara.	Metode yang digunakan adalah melakukan survey dengan menyebar kuesioner kepada sampel yang telah ditentukan.	Metode deskriptif-analitis dengan langkah observasi, dokumentasi dan wawancara.
Permasalahan	Diawali pada tahun 2009, PT. KAI melakukan berbagai pembenahan untuk meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan. Pembenahan utama yang dilakukan adalah perubahan terhadap budaya kerja dan kultur perusahaan. Langkah yang dilakukan adalah merubah pola pikir dan mental karyawan PT. KAI dari yang awalnya <i>product oriented</i> menjadi <i>customer</i>	Masyarakat membutuhkan transportasi kereta api yang nyaman, aman dan dengan pelayanan yang baik. Namun hal tersebut belum dapat dirasakan oleh pengguna KA Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta, karena kurangnya kualitas pelayanan yang ada. Hal tersebut dapat dilihat dari permasalahan-permasalahan yang masih sering dihadapi oleh pelanggan KA Ekspres Pakuan Bogor-Jakarta. Permasalahan-	Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh PT. Kereta Api adalah menurunnya tingkat loyalitas konsumen Kereta Api Harina. Transportasi Kereta Api jurusan Semarang-Bandung hanya dilayani oleh satu kereta api yaitu Kereta Api Harina yang seharusnya menjadi nilai tambah bagi PT. Kereta Api khususnya Daop IV. Menurunnya tingkat loyalitas dan kepuasan	PT. KAI sebagai angkutan massal yang ekonomis, ternyata belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat dalam hal keamanan. Banyak kelalaian dari pihak KA, salah satunya adalah seringnya terjadi kecelakaan. Kecelakaan yang seringkali terjadi pada transportasi kereta api menyebabkan para penumpang yang menjadi korban mengalami kerugian. Dalam hal ini PT. KAI bertanggung jawab terhadap kerugian

	oriented.	PT.	permasalahan	konsumen tersebut	yang dialami
	KAI sebagai		tersebut antara	disebabkan	penumpang kelas
	Kemudian		lain adalah	kurangnya kualitas	ekonomi dalam
	penegakan		keterlambatan	pelayanan dan	bentuk pemberian
	disiplin dan Good		keberangkatan,	kurang sesuainya	santunan atas
	Corporate		keamanan yang	tarif kereta api	korban kecelakaan.
	Governance		kurang memadai,	berdasarkan	
	(GCG).		Kemudian	pendapat para	
	Selain itu juga		kurangnya	pelanggan.	
	meningkatkan		ketersediaan		
	kualitas SDM		informasi dan		
	dengan cara		layanan		
	merubah sistem		pendukung		
	perekrutan dan		lainnya.		
	menghapus				
	praktek KKN.				
	Dari berbagai				
	usaha				
	pembenahan yang				
	dilakukan,				
	tercapailah				
	harapan PT. KAI				
	untuk menjadi				
	BUMN yang				
	berkualitas dan				
	modern.				



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU BUDAYA

Jalan Veteran Malang 65145, Indonesia, Telp. +62341-575875, Fax. +62341-575822

E-mail : fib_ub@ub.ac.id - <http://www.fib.ub.ac.id>

Malang, 03 FEB 2016

Nomor : 0380/UN10.12/AK/2016
Lampiran : 1 (satu) lembar
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth. Kepala Stasiun Kereta Api Wlingi
Jalan Stasiun nomor 1 Beru, Wlingi
Blitar, Jawa Timur

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir mahasiswa Program Sarjana (S1) Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, kami mohon dengan hormat agar Saudara:

Nama : Fitri Krismala Dewi
NIM : 125110807111003
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : S1 Antropologi

diberikan ijin untuk melaksanakan kegiatan penelitian dan memperoleh data pendukung berkaitan dengan usulan skripsi berjudul:

"PENINGKATAN MUTU DAN PELAYANAN PT. KAI (PERSERO) DAOP 8 SURABAYA MELALUI PERUBAHAN BUDAYA KERJA DAN PENINGKATAN KUALITAS SDM"

Selanjutnya kami sampaikan bahwa data yang diperoleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya digunakan untuk penelitian (terlampir).

Demikian atas bantuan dan kerjasama yang baik ini, diucapkan terimakasih.



Dekan
Prof. Dr. Ratya Anindita, M.S., Ph.D.
NIP. 19610908 198601 1 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU BUDAYA

Jalan Veteran Malang 65145, Indonesia, Telp. +62341- 575875, Fax. +62341- 575822
E-mail : fib_ub@ub.ac.id - <http://www.fib.ub.ac.id>

Surat Pernyataan

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fitri Krismala Dewi

NIM : 125110807111003

Semester : VIII (Delapan)

Program Studi : S1 Antropologi

dengan ini menyatakan bahwa berkaitan dengan penyusunan skripsi Program S1 saya yang berjudul:

"PENINGKATAN MUTU DAN PELAYANAN PT. KAI (PERSERO) DAOP 8 SURABAYA MELALUI PERUBAHAN BUDAYA KERJA DAN PENINGKATAN KUALITAS SDM"

akan menjaga kerahasiaan data yang saya peroleh dan jika terjadi penyalahgunaan terhadap data tersebut, saya bersedia untuk ditindak sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia.

Pernyataan ini saya buat atas kesadaran saya akan etika penelitian yang berlaku.

Tanggal pernyataan: 29 Januari 2016

Yang membuat pernyataan;



Fitri Krismala Dewi
125110807111003

Mengetahui:



Prof. Dr. Rahya Anindita, M.S., Ph.D.
NIP. 19610908 198601 1 001

Ketua Program Studi
S1 Antropologi

Dr. Hipolitus K. Kewuel
NIP. 19670803 200112 1 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU BUDAYA

Jalan Veteran Malang 65145 Indonesia

Telp. (0341) 575875

Fax. (0341) 575822

E-mail: fib_ub@ub.ac.id

http://www.fib_ub.ac.id

Untuk Mahasiswa

**BERITA ACARA
SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI**

Telah dilaksanakan Seminar Proposal Skripsi Program S-1 Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya pada :

Hari, tanggal : Rabu, 24 Februari 2016

Untuk mahasiswa :

Nama : Fitri Krismala Dewi

N I M : 125 110 807 111 003

Prodi : Antropologi

Dengan judul :

Peningkatan Mutu dan Pelayanan PT. KAI (Persero) Daop 8 Surabaya

Melalui Perubahan Budaya Kerja dan Peningkatan Kualitas SDM.

Yang telah dihadiri oleh :

1. Pembimbing I : Edlin Dahniar Al-Fath, M.A
2. Pembimbing II : _____
3. Peserta umum sejumlah : 2 4 orang (terlampir)

Pembimbing I

(Edlin Dahniar Al-Fath, M.A)

NIP. 870921123 2 0051

Malang,
Pembimbing II

(
NIP. _____)

Pembantu Dekan I,



Syaiful Muttaqin, M.A.

NIP. 19751101 200312 1 001



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

FAKULTAS ILMU BUDAYA
Jalan Veteran Malang 65145 Indonesia
Telp. (0341) 575875 Fax. (0341) 575822
E-mail: fib_ub@ub.ac.id http://www.fib_ub.ac.id

Untuk Mahasiswa

**BERITA-ACARA
SEMINAR HASIL SKRIPSI**

Telah dilaksanakan Seminar Hasil Skripsi Program S-1 Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya pada :

Hari, tanggal : Selasa, 19 Juli 2016

Untuk mahasiswa :

Nama : Fitri Krismala Dewi
NIM : 125110807111003
Prodi : Antropologi

Dengan judul :

Transformasi PT KAI melalui Pengelolaan SDM: Studi di Daop 8 Surabaya

Yang telah dihadiri oleh :

1. Pembimbing I : Edlin Dahniar Al-Fath, M.A
2. Pembimbing II : _____
3. Penguji : Manggob Ismanto, M.A
4. Peserta umum sejumlah : 12 orang (terlampir)

Pembimbing I

(Edlin Dahniar Al-Fath, M.A)
NIP. 870421 12 3 2 0051

Malang,
Pembimbing II

(_____)
NIP. _____

Pembantu Dekan I,

Syaiful Muttaqin, M.A.
NIP: 19751101 200312 1 001

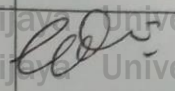
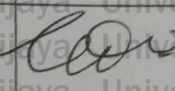
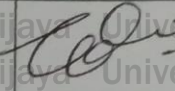
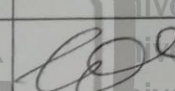
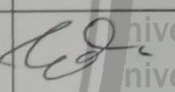
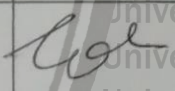
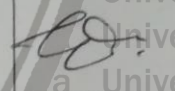
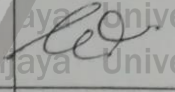
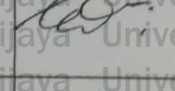
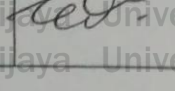


KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU BUDAYA

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

1. Nama : Fitri Kismala Dewi
2. NIM : 125110807111003
3. Program Studi : Antropologi
4. Topik Skripsi : Organisasi
5. Judul Skripsi : Transformasi PT KAI melalui Pengelolaan SDM:
Studi di Daop 8 Surabaya
6. Tanggal Mengajukan : 6 Oktober 2015
7. Tanggal Selesai Revisi : 2 Agustus 2016
8. Nama Pembimbing : Edlin Dahniar Al-Fath, M.A.

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Pembimbing	Paraf
1	6 Oktober 2015	Pengajuan judul	Edlin Dahniar A, M.A.	
2	15 Oktober 2015	Konsultasi ruang lingkup kajian dan fokus penelitian	Edlin Dahniar A, M.A.	
3	23 Oktober 2015	Pengajuan out line BAB I	Edlin Dahniar A, M.A.	
4	14 Desember 2015	Pengajuan proposal BAB I dan konsultasi struktur penulisan	Edlin Dahniar A, M.A.	
5	22 Desember 2015	Pengajuan proposal BAB I	Edlin Dahniar A, M.A.	
6	6 Januari 2016	Revisi BAB I	Edlin Dahniar A, M.A.	

			M.A	
7	18 Februari 2016	Pengajuan seminar proposal	Edlin Dahniar A, M.A	
8	24 Februari 2016	Seminar proposal	Edlin Dahniar A, M.A	
9	25 Mei 2016	Pengajuan BAB II	Edlin Dahniar A, M.A	
10	30 Mei 2016	Pengajuan BAB III dan konsultasi rujukan referensi teori	Edlin Dahniar A, M.A	
11	20 Juni 2016	Pengajuan BAB IV	Edlin Dahniar A, M.A	
12	5 Juli 2016	Pengajuan draft BAB II-IV	Edlin Dahniar A, M.A	
13	11 Juli 2016	Pengajuan BAB V	Edlin Dahniar A, M.A	
14	12 Juli 2016	Pengajuan draft BAB I-V	Edlin Dahniar A, M.A	
15	13 Juli 2016	Pengajuan seminar hasil	Edlin Dahniar A, M.A	
16	19 Juli 2016	Seminar hasil	Edlin Dahniar A, M.A	
17	23 Juli 2016	Ujian skripsi	Edlin Dahniar A, M.A	
18	22 Agustus 2016	Revisi	Edlin Dahniar A, M.A	

Tesis dievaluasi dan diuji dengan nilai



Malang, 23 Juli 2016

Mengesahkan

Ketua Program Studi Antropologi

Dosen Pembimbing

[Signature]

[Signature]

(Dr. Hipolitus K. Kewuel, M.Hum)

(Fidlin Dahniar Al-Fath, M.A)

NIP. 19670803 2001 1 2 1 001

NIK. 201508 870421 2 001

