

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan perusahaan menjadi tuntutan utama, oleh karena itu masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari perusahaan.

Perusahaan kini dihadapkan pada era perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, untuk itu diperlukan usaha untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi persaingan pasar, dengan usaha menciptakan keunggulan produk yang kompetitif, kreatif dan inovatif. Ketatnya persaingan di dunia usaha juga dihadapi oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap Anggaran Pendapatan Negara banyak yang berada diambang kebangkrutan karena memiliki kinerja yang rendah sehingga mendorong pemerintah untuk mereformasi BUMN melalui berbagai cara seperti misalnya penggabungan BUMN yang tidak sehat dan lain sebagainya.

Eksistensi BUMN di Indonesia sebagai salah satu instrumen pemerintahan dalam pembangunan dirasakan sangat penting peranannya, tidak hanya oleh pemerintah tetapi juga oleh masyarakat luas. Dari sisi pemerintah, BUMN sering kali digunakan sebagai salah satu instrumen penting dalam pembangunan ekonomi khususnya pembangunan di bidang industri-industri manufaktur dan lain

sebagainya. Sementara dari sisi masyarakat, BUMN merupakan instrumen yang penting sebagai penyedia layanan yang cepat, murah dan efisien.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah salah satu BUMN yang memiliki sejarah panjang dengan banyak mengalami pasang surut usaha. Pada tahun 2007 PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membukukan rugi sebesar Rp. 38,6 milyar dan pada tahun berikutnya kerugian membengkak menjadi Rp. 82,6 milyar. Tata kelola perusahaan dan manajemen yang dinilai buruk memaksa Kementerian BUMN melakukan *leadership reform* dengan menunjuk Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama dan merotasi sebagian direksi pada Februari 2009. Perlahan namun pasti berbagai upaya pembenahan dan perbaikan dilakukan oleh manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Fungsi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah melaksanakan dan mendukung kebijaksanaan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional khususnya di bidang transportasi, dengan menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang perkeretaapian, yang meliputi usaha pengangkutan penumpang dan barang dengan kereta api, kegiatan perawatan dan pengusahaan prasarana perkeretaapian, pengusahaan bisnis properti secara profesional, serta pengusahaan bisnis penunjang prasarana dan sarana kereta api secara efektif untuk kemanfaatan umum.

Dalam beberapa tahun terakhir ini tingkat persaingan sektor jasa telah mengalami peningkatan tajam. Hal tersebut mendorong organisasi-organisasi yang bergerak di dalamnya untuk memiliki kemampuan menyesuaikan diri

dengan cepat guna mempertahankan daya saing organisasi. Di bidang layanan jasa kereta api, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang sejak lama berperan sebagai pemain tunggal jasa perkeretaapian di Indonesia dituntut untuk mampu bertahan di tengah pertambahan pesat kompetitor tak langsungnya dalam penyediaan jasa transportasi. Terlebih lagi hadirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian membuka lebih banyak lagi kesempatan untuk pemain baru mengusahakan jasa perkeretaapian di Indonesia. Telah diketahui bahwa saat ini sudah masuk perusahaan swasta yang menjadi penyedia jasa perkeretaapian di Indonesia, yang juga menjadi masalah baru bagi perusahaan karena pekerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) atau anak perusahaannya, khususnya pekerja yang memiliki kompetensi khusus pada bidang operasional perkeretaapian diambil oleh perusahaan swasta tersebut. Hal ini menjadi kerugian pada sisi sumber daya manusia karena pekerja tersebut sudah dididik dan disertifikasi oleh perusahaan tentunya mengeluarkan biaya yang tidak sedikit kemudian diambil kompetitor.

Untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Pengurusan dan pengawasan organisasi harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*). Salah satu pembenahan pengurusan yang paling mendasar adalah pembenahan di bidang organisasi dan sumber daya manusia.

Dengan timbulnya kesadaran ini, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah melakukan banyak upaya untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan

memperbaiki diri agar dapat menyesuaikan dengan cepat terhadap perubahan-perubahan yang timbul di lingkungannya. Salah satu upaya yang sangat krusial adalah pembenahan dalam aspek manajemen sumber daya manusia khususnya dalam penyempurnaan sistem remunerasi, sistem penerapan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan semangat kerja pekerja.

Semangat kerja individu dapat mempengaruhi semangat kerja tim secara keseluruhan dan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi tercapai atau tidaknya tujuan perorangan atau tujuan organisasi. Tidak hanya itu saja semangat kerja juga mempunyai hubungan dengan keadilan organisasi dalam sistem insentif. Keadilan dalam sistem upah merupakan keadilan dalam sistem insentif yang dikaitkan dengan kinerja, dimana semakin tinggi kinerja pekerja maka semakin tinggi pula imbalan yang diterima

Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana pekerja bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja dapat dilihat dari produktivitas pekerja, tingkat kehadiran, *labour turn over* pekerja dan tingkat kegelisahan. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting demi tercapainya kelangsungan kinerja perusahaan.

Faktor semangat kerja harus diketahui oleh para pemimpin perusahaan karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan suatu perusahaan karena semangat kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan potensi kerja pekerja. Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan motivasi pekerja untuk bekerja secara maksimal. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian terdahulu dari Rini Febriani di PT. Angkasa

Pura I Kantor Cabang Bandara Ahmad Yani Semarang yang menyebutkan bahwa ada pengaruh positif antara keadilan organisasi dalam *merit pay* dengan semangat kerja. Dalam beberapa kasus, ada beberapa perusahaan seperti misalnya PT. Industri Kereta Api (INKA) di Madiun yang mengalami krisis dalam manajemen perusahaan sehingga mengakibatkan sejak pertengahan tahun 2003 manajemen perusahaan melakukan efisiensi biaya operasional seperti pengurangan gaji, pengurangan waktu kerja, penghapusan uang makan, uang pakaian, peniadaan program pameran dan penghapusan tunjangan pendidikan semua anak pekerja. Hal ini berdampak pada kondisi psikologis pekerja PT. INKA, dimana pekerja kehilangan gairah dalam bekerja dan mengalami kemerosotan dalam kinerja (Rochmawati 2016:40). Hal tersebut membuktikan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dari dalam maupun luar.

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat semangat kerja, selain faktor internal dari diri sendiri faktor eksternal pun dapat mempengaruhi tingkat semangat kerja. Penulis melakukan wawancara terhadap 20 orang pekerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengetahui faktor apa saja yang dominan mempengaruhi semangat kerja. Menurut Namawi dalam Didit Darmawan (2017:2) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja ada 5 faktor yang kemudian dijadikan dasar oleh penulis saat wawancara dengan pejabat di jajaran SDM PT Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu Bapak Wawan Ariyanto selaku Corporate Deputy Director of Personnel Care, Control and Development dan tim untuk mengetahui faktor apa yang lebih dominan mempengaruhi semangat kerja yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero), dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Wawancara Faktor Semangat Kerja
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

No	Faktor yang mempengaruhi semangat kerja	Suara
1	Sistem remunerasi / penggajian	8
2	Penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	6
3	Status sosial pekerjaan	1
4	Suasana dan hubungan dalam pekerjaan	4
5	Tujuan pekerjaan	1
Jumlah		20

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi semangat kerja pekerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sistem pemberian remunerasi/ penggajian serta sistem *reward* dan *punishment*.

Pemberian remunerasi dominan mempengaruhi semangat kerja pekerja saat ini karena dirasa remunerasi yang diberikan tidak adil. Seseorang yang menduduki jabatan dengan level yang sama tapi beban kerjanya berbeda, mendapatkan tunjangan kinerja yang sama sehingga menimbulkan kecemburuan pada sesama pekerja. Sistem penerapan *reward* dan *punishment* merupakan faktor kedua yang dominan mempengaruhi semangat kerja pekerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero), berdasarkan argumentasi dari responden bahwa penerapan *reward* pada beberapa jenis penghargaan yang diberikan kepada pekerjanya tidak transparan karena pekerja tidak tau dari aspek mana saja pekerja yang mendapatkan penghargaan. Sementara itu penerapan *punishment* tidak adil dan merata karena masih ada sistem tebang pilih dalam penyelesaian hukuman disiplin

yang dilakukan pelanggar. Hal ini dapat terjadi karena kedekatan seseorang dengan pejabat lainnya atau karena hal lainnya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diketahui faktor yang dominan mempengaruhi semangat kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu pemberian sistem remunerasi serta penerapan *reward* dan *punishment*. Untuk melihat bagaimana kondisi semangat kerja pekerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, penulis pun melakukan pra survey dengan membagikan kuesioner kepada 20 responden yang tersebar di Direktorat Sumber Daya Manusia yang dipilih secara acak. Berikut ini tabel hasil data yang diperoleh:

Tabel 1.2
Semangat Kerja
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Ideal
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Produktivitas pegawai	7	6	4	3	0	77	100
2	Tingkat absen yang rendah	4	6	7	2	1	70	100
3	<i>Labour turn over</i>	3	2	8	3	4	57	100
4	Kegelisahan	3	6	5	4	2	64	100
Skor rata-rata semangat kerja							67	
Jumlah skor = jumlah frekuensi x nilai tiap skor								
Skor ideal = jumlah responden x skor tertinggi								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2018

Semangat kerja merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh pekerja selain kompetensi. Pekerja yang memiliki kompetensi yang baik belum tentu dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sempurna jika tidak memiliki semangat untuk mengerjakannya. Berdasarkan hasil pra survey semangat kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) belum ideal, hal tersebut dilihat dari tingkat

keluar masuk nya pekerja. Tingkat *labour turn over* merupakan dimensi semangat kerja yang memiliki skor paling rendah, hal ini terjadi karena dalam 3 tahun terakhir tingkat pekerja yang keluar mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Banyak pekerja yang diambil oleh perusahaan kompetitor yang saat ini sudah bebas masuk di Indonesia. Kemudian kegelisahan menjadi dimensi kedua yang memiliki skor rendah, hal ini terjadi karena pekerja masih merasa belum mendapatkan kepuasan dalam pelayanan kepegawaian, ketenangan dalam bekerja karena tingkat perpindahan atau mutasi pekerja sering terjadi. Berikut adalah data pekerja yang keluar di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) :

Tabel 1.3
Jumlah Pekerja Yang Keluar
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Tahun	Keluar Atas Permintaan Sendiri	Keluar Karena Hukuman Disiplin
2016	72	5
2017	100	29
2018	114	33

Sumber: Unit HRD PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui dalam 3 (tiga) tahun terakhir tingkat pekerja yang keluar mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2017 Pemerintah membuka pendaftaran calon pekerja negeri sipil, banyak pekerja yang keluar dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) karena memilih untuk menjadi pns dan dengan direvisinya Undang-Undang tentang Perkeretaapian yang membebaskan operator kereta api lain masuk ke Indonesia banyak pekerja yang diambil oleh perusahaan kompetitor. Hal ini bisa terjadi karena kompensasi yang diberikan oleh pemerintah dan kompetitor tersebut lebih besar.

Manajemen kompensasi penting untuk meningkatkan semangat kerja pekerja mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil. Kekeliruan dalam menerapkan sistem kompensasi, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pekerja dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pekerja maupun organisasi. Selain itu sistem remunerasi apapun yang diterapkan di perusahaan menjadi salah satu faktor yang memicu prestasi pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain itu sistem remunerasi yang berbasis kompetensi harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output. Input dalam hal ini adalah bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja. Hal ini berkaitan dengan kompetensi apa yang perlu dikuasai oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh orang tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Begitu juga dengan output, adalah apa hasil kerja yang dicapai oleh orang tersebut dalam pekerjaannya. Output ini adalah target kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut, sehingga perlu diberikan imbalan apabila orang tersebut mampu untuk mencapainya.

Remunerasi yang berlaku di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berpedoman pada Undang-Undang 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan, PP 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, PERMENAKER No. 1 Tahun 2017 tentang skala upah, Peraturan Direksi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dan Perjanjian Kerja Bersama antara manajemen dengan Serikat Pekerja Kereta Api (SPKA).

Dalam menyusun sistem remunerasi perusahaan mengacu pada rencana jangka panjang perusahaan yang telah disahkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara yang kemudian diterjemahkan dalam visi dan misi perusahaan kemudian disusun melalui rencana kerja anggaran perusahaan kemudian menjadi program kerja unit khususnya unit sdm yang memiliki tupoksi untuk mengkaji dan mengevaluasi sistem remunerasi yang saat ini berlaku di perusahaan. Berikut tabel hasil pra survey terkait remunerasi:

Tabel 1.4
Penerapan Sistem Remunerasi
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Ideal
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	<i>Individual Equity</i>	4	5	7	3	1	68	100
2	<i>Internal Equity</i>	5	6	4	4	1	70	100
3	<i>External Equity</i>	6	6	5	3	0	75	100
Skor rata-rata remunerasi							71	
Jumlah skor = jumlah frekuensi x nilai tiap skor								
Skor ideal = jumlah responden x skor tertinggi								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2018

Berdasarkan hasil pra survey penerapan sistem remunerasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dimensi paling rendah dan perlu mendapatkan perhatian yaitu *individual equity* yaitu apa yang diterima pekerja harus sesuai dengan apa yang diberikan pekerja kepada perusahaan. Hal ini mendapat skor terendah karena menurut beberapa argumentasi bahwa imbalan yang diterima pekerja tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan. Sebagai ilustrasi seorang Pengatur Perjalanan Kereta Api (PPKA) yang ada di Stasiun Besar Gambir dan Stasiun Kecil Manggarai mendapatkan tunjangan kinerja yang sama besar. Hal ini dirasa tidak adil karena

pekerjaan yang dilakukan seorang PPKA stasiun besar dan stasiun kecil tentu saja berbeda. Hal ini terjadi juga pada posisi jabatan yang lain seperti Junior Manager di Unit SDM, berikut ini data mengenai besaran tunjangan kinerja yang diterima pekerja dengan nilai job evaluasi yang berbeda:

Tabel 1.5
Perbandingan Job Evaluasi dan Besaran Tunjangan
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

	Nilai Job Evaluasi	Besar Tunjangan Kinerja
Junior Manager Payroll	16	Rp. 2.200.000,-
Junior Manager Recruitment	14	Rp. 2.200.000,-

Sumber: Unit HRD PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan data diatas dapat diketahui nilai job evaluasi yang diukur dengan menggunakan metode Hay yaitu salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi suatu jabatan untuk memetakan peran pekerjaan dari suatu jabatan dalam konteks struktur organisasi dan menyelaraskan peran tiap jabatan. Beberapa manfaat utama dari proses evaluasi jabatan adalah memberi kejelasan seta akuntabilitas dalam proses organisasi , memberikan manfaat dalam *grading* atau *benchmarking* karena adanya standardisasi job level, peningkatan perencanaan suksesi atau mobilitas dalam organisasi, serta mampu menciptakan deskripsi jabatan yang lebih berguna dan terfokus.

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai job evaluasi pada *Junior Manager Payroll* lebih tinggi daripada nilai job evaluasi *Junior Manager Recruitment*. Seharusnya Junior Manager Payroll mendapatkan besaran tunjangan yang lebih daripada *Junior Manager Recruitment*. Nilai job evaluasi *Junior Manager Payroll* dengan menggunakan metode Hay mendapat nilai 16 dapat diartikan beban kerjanya lebih besar. Berikut ini data mengenai sistem remunerasi dengan melihat

rasio gaji pekerja di PT KAI (Persero) berdasarkan tingkat jabatannya, kenaikan tersebut dari tercatat dari tahun 2008 s.d. 2018:

Tabel 1.6
Rasio Kenaikan Gaji Pekerja Berdasarkan Tingkat Jabatan
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Tahun	EVP	VP/GM/SM	MAN	JM	ASMAN	S SPV	SPV	J SPV	OFR
2008	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2009	5,4	4,5	2,7	2,1	1,7	1,5	1,5	1,4	1,3
2010	5,5	4,6	2,8	2,2	1,7	1,6	1,6	1,8	1,8
2011	5,5	4,6	2,8	2,1	1,8	1,7	1,5	1,5	1,4
2012	7,5	5,8	3,5	2,5	2,2	2	1,6	1,8	1,6
2013	7,8	6,1	3,6	2,6	2,3	2,1	1,7	2	1,8
2014	8,6	6,4	4	3,1	2,9	2,7	2,2	2,2	2,2
2015	8,9	6,8	4,5	3,6	3,3	3	2,5	2,5	2,4
2016	9	7	4,7	3,7	3,4	3,1	2,6	2,6	2,5
2017	9,3	7,1	4,8	3,8	3,5	3,2	2,7	2,7	2,6
2018	9,4	7,4	5,1	4	3,6	3,4	2,9	2,8	2,7

Sumber: PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel 1.6 di berikut dijelaskan keterangan singkatan tingkat jabatan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

EVP : *Executive Vice President*

VP/GM/SM : *Vice President/General Manager/Senior Manager*

MA : *Manager*

JM : *Junior Manager*

ASMAN : *Assistant Manager*

S SPV : *Senior Supervisor*

SPV : *Supervisor*

J SPV : *Junior Supervisor*

OFR : *Officer*

Rasio kenaikan gaji pekerja berdasarkan tingkat jabatan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami kenaikan pertama kali pada tahun 2009 saat terjadi transformasi dan restrukturisasi yang kemudian selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dari data tersebut diketahui dalam satu level jabatan mendapat

tunjangan yang sama atau pukul rata padahal job evaluasi dan beban kerjanya berbeda. Disamping itu jumlah tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan telah berusaha memberikan kompensasi yang terbaik kepada pekerjanya, namun hal ini dirasa belum dapat memacu semangat kerja pekerja. Karena masih banyak ditemui pekerja yang tidak disiplin dalam hal kehadiran, baik itu tidak melakukan presensi, datang terlambat atau pulang lebih cepat. Berikut data presensi pekerja di unit SDM yang berkedudukan di Kantor Pusat:

Tabel 1.7
Data Presensi Pekerja Unit SDM
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Periode	Jumlah Pekerja	Jumlah Yang Melakukan Presensi	%	Jumlah Yang Tidak Melakukan Presensi	%
2015	311	302	97,11	9	2,89
2016	322	297	92,24	25	7,76
2017	487	447	91,79	40	8,21

Sumber: Unit HRD PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel 1.7 di atas dapat kita lihat bahwa terjadi peningkatan persentase jumlah pekerja yang tidak melakukan presensi/absen. Jumlah pekerja yang absen setiap tahunnya meningkat hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja pekerja mengalami penurunan. Tahun 2015 jumlah pekerja 311 dengan jumlah pekerja yang melakukan presensi 302 dan tidak melakukan presensi 9 sehingga persentase absen 2,89% kemudian meningkat di tahun 2016 menjadi 7,76% dan 8,21% di tahun 2017. Faktor pemicu menurunnya semangat kerja bisa terjadi karena faktor pemberian remunerasi, sistem penerapan *reward* dan *punishment* yang berlaku di perusahaan masih belum baik. Disamping itu sistem penerapan *reward* dan *punishment* merupakan hal yang dapat memacu kinerja maupun semangat kerja pekerja untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya

dalam melakukan pekerjaan. Penerapan *reward* atau penghargaan bisa menjadi salah satu faktor yang dominan berpengaruh terhadap semangat kerja pekerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Berikut ini hasil pra survey mengenai *reward* yang saat ini berlaku di perusahaan:

Tabel 1.8
Hasil Pra-Survey *Reward*
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Ideal
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	<i>Financial rewards</i>	7	4	5	4	0	74	100
2	<i>Inherent rewards</i>	6	4	7	3	0	73	100
3	<i>Non-financial rewards</i>	4	6	5	2	1	64	100
Skor rata-rata <i>reward</i>							70,33	
Jumlah skor = jumlah frekuensi x nilai tiap skor								
Skor ideal = jumlah responden x skor tertinggi								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2018

Berdasarkan tabel 1.8 hasil pra survey mengenai *reward* yang ada di PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan menggunakan 3 dimensi yaitu *financial rewards*, *inherent rewards* dan *non financial rewards* didapat jumlah skor rata-rata yaitu 70,33. Skor ini ada dalam kategori dan dapat disimpulkan belum mencapai skor ideal. Dimensi *non-financial rewards* yang mendapat jumlah skor terendah yaitu 64 hal ini bisa terjadi karena penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja dalam bentuk wewenang, apresiasi dan penunjukan pekerja sebagai perwakilan perusahaan dirasa masih kurang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem penerapan *reward* yang saat ini ada belum ideal. Berikut data jumlah penerima penghargaan:

Tabel 1.9
Rekapitulasi Jumlah Penerima Penghargaan
Tahun 2014 s.d 2018

No	Jenis Penghargaan	Tahun				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Penghargaan masa bakti	686	758	743	684	618
2	Penghargaan masa kerja	1045	2022	4263	1976	3101
3	Penghargaan prestasi	5	4	9	5	4
4	Penghargaan jasa	8	10	8	7	5
5	Penghargaan keteladanan	10	18	6	5	5
6	Kenaikan pangkat prestasi	1141	-	-	-	-
Jumlah		2895	2812	5029	2677	3733

Sumber: PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Dari tabel 1.9 dapat dilihat terjadi angka yang fluktuatif namun cenderung menurun pada pemberian penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerjanya, untuk pemberian penghargaan masa bakti dan masa kerja hanya dilihat dari pekerja yang sudah memasuki usia pensiun untuk penghargaan masa bakti dan memiliki masa kerja 10, 15, 20, 25, 30 dan 35 tahun untuk penghargaan masa kerja. Untuk jenis penghargaan pertama dan kedua diperoleh jumlah dari pekerja yang memiliki masa bakti dan masa kerja yang memang harus diberi penghargaan.

Pada jenis penghargaan prestasi, jasa dan keteladanan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) fluktuatif namun cenderung menurun yang terjadi sejak tahun 2016 ke tahun 2018. Hal ini bisa terjadi karena semangat kerja yang sudah menurun. Pemberian penghargaan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) biasa dilaksanakan 1 (satu) tahun sekali yakni bertepatan dengan hari ulang tahun perusahaan setiap tanggal 28 September.

Dalam suatu perusahaan seharusnya juga sudah memiliki sistem penerapan *punishment*. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sudah memiliki sistem penerapan *punishment* namun dirasa belum maksimal dalam pelaksanaannya, berikut adalah hasil pra survey mengenai *punishment*:

Tabel 1.10
Hasil Pra-Survey *Punishment*
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Ideal
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Teguran	6	5	8	1	0	76	100
2	Peringatan	5	6	4	5	0	71	100
3	Sanksi	4	6	5	2	3	66	100
Skor rata-rata <i>punishment</i>							71	
Jumlah skor = jumlah frekuensi x nilai tiap skor								
Skor ideal = jumlah responden x skor tertinggi								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2018

Punishment yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) saat ini dapat diketahui dengan melihat tabel 1.10 dimensi sanksi mendapat skor terendah diantara dimensi yang lainnya. Dari argumentasi yang dikemukakan oleh responden saat dilakukan wawancara yaitu karena sanksi yang saat ini berlaku di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) masih dirasa tebang pilih atau tidak semua pelanggar dikenakan sanksi dan proses pemeriksaan pada kasus-kasus tertentu memakan waktu yang sangat lama dan terkesan diulur-ulur.

Mengacu pada pokok-pokok pemikiran tersebut di atas, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga berkeinginan untuk menerapkan prinsip *good corporate governance* dalam kegiatan pengelolaan organisasinya. Pimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ingin melakukan penyempurnaan kebijakan di bidang

pembinaan pekerja yang diarahkan pada sistem prestasi atau *merit system*. Melalui penyempurnaan kebijakan tersebut, manajemen berharap dapat memperoleh SDM yang *qualified*, berdedikasi dan bermotivasi tinggi, dengan kinerja yang optimal dan mutu layanan prima sehingga dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggan.

Diharapkan dengan adanya penerapan sistem remunerasi, sistem penerapan *reward* dan *punishment*, semangat kerja pekerja meningkat dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan. Penelitian ini mengambil obyek penelitian PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tepatnya di Kantor Pusat yang berada di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung yang juga menerapkan sistem remunerasi baru, sistem penerapan *reward* dan *punishment* yang cukup ketat. Kinerja pekerja dipantau secara berkala mulai performa dan ketepatan waktu sampai kepatuhan prosedur keamanan kerja. Pengaruh penerapan sistem remunerasi baru, *reward* dan *punishment* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menjadi perhatian penuh bagi manajerial, demi memenuhi standar operasional PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sekaligus untuk bergerak aktif meningkatkan kinerja pekerjanya di bidang pelayanan jasa transportasi.

Dari permasalahan di atas, sistem pemberian remunerasi dan penerapan sistem *reward* dan *punishment* di perusahaan adalah hal yang penting untuk meningkatkan semangat kerja pekerja. Bagi beberapa pekerja yang belum terbiasa dengan sistem pengawasan ketat merasa tertekan dan beberapa pekerja lainnya menganggap itu sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan Sistem Remunerasi, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Semangat Kerja Pekerja Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses terpenting dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut:

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari permasalahan penerapan sistem remunerasi, *reward* dan *punishment* terhadap semangat kerja pekerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero), maka dapat teridentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Imbalan kesejahteraan yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja.
2. Satu level jabatan dengan tingkat beban kerja berbeda namun menerima jumlah tunjangan kinerja yang sama besar.
3. Muncul kompetitor-kompetitor baru.
4. Pekerja diambil oleh perusahaan kompetitor.
5. Tingkat *turn over* tinggi.
6. Penerapan *reward* sudah ada namun belum ada standar penilaiannya.
7. Penerapan *reward* masih berdasarkan penilaian subyektifitas.
8. Penerima *reward* dalam tiga tahun menurun.
9. Belum ada evaluasi terhadap pemberian *reward* kepada pekerja.
10. Penerapan *punishment* sudah ada namun belum ada standar penilaiannya.
11. Penerapan *punishment* yang ada saat ini masih tebang pilih dalam penyelesaiannya.

12. Tingkat absensi pekerja yang meningkat.
13. Banyak pekerja yang selalu datang terlambat.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah yang dipaparkan atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem remunerasi baru di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Bagaimana penerapan *reward* di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Bagaimana penerapan *punishment* di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Bagaimana semangat kerja pekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
5. Seberapa besar pengaruh penerapan sistem remunerasi baru, penerapan *reward* dan *punishment* secara simultan terhadap semangat kerja pekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah dipaparkan oleh penulis di atas, adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis masalah yang ada di PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai berikut:

1. Sistem remunerasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Penerapan *reward* di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Penerapan *punishment* di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Semangat kerja pekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero).
5. Besarnya pengaruh penerapan sistem remunerasi, *reward* dan *punishment* secara simultan dan parsial terhadap semangat kerja pekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat berguna secara akademis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan informasi, referensi dan khasanah keilmuan dalam penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian tentang remunerasi, *reward*, *punishment* dan semangat kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi perkembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai Pengaruh Penerapan Sistem Remunerasi, *Reward* dan *Punishment* terhadap Semangat Kerja Pekerja. Kepentingan praktis hasil penelitian ini bisa dipandang berguna :

1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk evaluasi terhadap kebijakan perusahaan yang selama ini diterapkan.
2. Bagi para peneliti sebagai sarana untuk melatih berpikir berdasarkan pada ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada objek yang diteliti.

3. Bagi para akademisi sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia dan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.