

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan terkait pengelolaan sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 5 Purwokerto, maka dapat disimpulkan bahwa:

5.1.1 Aspek Human Resource Planning

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 5 Purwokerto selalu berkoordinasi dengan pusat yaitu direktorat SDMU dan direktorat terkait, dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satunya perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan oleh daop 5 berupa perhitungan *workload* per unit untuk 1 tahun kedepan yang dibedakan formulanya berdasarkan tugas, pokok, dan fungsi pekerjaan.

Pada saat pelaksanaannya terdapat beberapa kendala. Seperti, tidak terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja sesuai perhitungan *workload*, perbedaan sudut pandang dan kewenangan antara pusat dan Daop 5 tentang perhitungan *workload* yang berakibat kepada proses selanjutnya, seperti menentukan langkah dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, baik berupa mutasi maupun rekrutmen dan menentukan kuota pada saat proses rekrutmen. Hal ini dibuktikan dengan pada tahun 2023 hanya terdapat 2 dari 19 unit kerja yang pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan perhitungan *workload*.

5.1.2 Aspek *Personnel Procurement*

Pencarian dan mendapatkan sumber daya manusia, untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dapat melalui rekrutmen dan seleksi, serta penempatan tenaga kerja. Terdapat 2 jenis rekrutmen yang ada yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Penentuan jenis rekrutmen tergantung dari keputusan pusat, direktorat terkait. Rekrutmen di Daop 5 tidak memungut biaya apapun sesuai dengan pasal 38 ayat UU No 13 Tahun 2003 tentang pengadaan tenaga kerja. Proses rekrutmen dimulai dari hasil perhitungan *workload* yang dilakukan oleh direktorat terkait sebagai dasar dalam menentukan kuota tenaga kerja, formasi yang dibutuhkan, serta wilayah penempatannya.

Kuota kebutuhan tenaga kerja dan formasi yang dibutuhkan pada proses rekrutmen dan seleksi menyebabkan syarat dan kriteriannya pun menyesuaikan dengan formasi yang dibutuhkan. Syarat dan kriteria tersebut dapat dilihat pada website *e-recruitment* yang sesuai dengan Perdir Nomor PER.U/KH.102/V/1/KA-2021 tentang pengadaan tenaga kerja. Tahap seleksi dalam proses rekrutmen dimulai dari seleksi administrasi, seleksi kesehatan awal, seleksi psikologi tes, seleksi wawancara, seleksi kesehatan akhir. Setelah itu, akan ada penandatanganan perjanjian kerja bagi pelamar yang lolos seluruh tahap seleksi. Penandatanganan perjanjian kerja akan dilakukan oleh pegawai baru di wilayah penempatan kerjanya. Penempatan

wilayah kerja merupakan wewenang pusat yaitu direktorat terkait yang disesuaikan dengan kebutuhan formasi berdasarkan hasil perhitungan *workload*. Pegawai baru akan melalui masa orientasi selama 3 bulan sebelum menjadi pegawai tetap.

5.1.3 Aspek *Personnel Development*

Pendidikan dan pelatihan pekerja yang dilakukan Daop 5 disebut diklap yang dilaksanakan berdasarkan SOP penyelenggaraan pelatihan pekerja. Dalam penyelenggaraannya, diklap dilaksanakan sesuai kebutuhan dan keinginan dari pegawai untuk merefresh pikiran, menambah wawasan, serta sebagai syarat sertifikasi yang wajib diikuti oleh peserta dalam kurun waktu 2 tahun 1 kali. Diklap direncanakan oleh masing-masing unit ditahun sebelumnya, untuk satu tahun berikutnya, yang kemudian dihimpun di sdmu dan dikirim ke pusat untuk disetujui dan terbit kalender pendidikan dan pelatihannya. Diklap terbagi menjadi 2 yaitu teknis dan non teknis.

Dalam pelaksanaan diklap terkadang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, peserta yang tidak bisa ikut karena alasan dinas, keterbatasan dana sehingga tidak semua diklap yang diusulkan pegawai dilaksanakan, hanya sesuai urgensinya saja. Kemudian, hambatannya pada pemateri yang tidak bisa hadir, menyebabkan kemunduran jadwal dan mengharuskan unit SDM mengganti dengan pelatihan yang lain. peserta yang tidak fokus pada saat pelaksanaan. Realisasinya, terdapat 36 diklap yang telah dilaksanakan oleh daop 5.

Dimana, jumlah diklap tersebut lebih banyak daripada jumlah diklap yang terdapat pada kalender diklap yang berjumlah 34 diklap. Dalam pelaksanaannya, terdapat 16 diklap yang waktu pelaksanaannya sesuai dengan kaldiklap, 19 diklap yang waktu pelaksanaannya tidak sesuai dengan kadiklap, 1 diklap yang tidak ada di kaldiklap yaitu pendalaman SOP PAMKA, SOP PAM, SOP PAM Stasiun dan SOP PAM jalur. Terdapat 3 diklap yang tidak terlaksana sesuai dengan kadiklap yaitu, diklap *coaching and counseling skill* angkatan 1, *refreshing* penggunaan alat ukur takopa, dan *refreshing* penggunaan alat ukur aeroflex.

5.1.4 Aspek *Personnel Maintenance*

Aspek *personnel maintenance*, berupa pengupahan yang terdapat di daop 5 sudah berjalan dengan baik dengan memberikan upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap, tunjangan kinerja, tunjangan khusus jabatan struktural tertentu, tunjangan profesi dan tunjangan pajak. yang diberikan rutin 2 kali setiap bulannya pada tanggal 25 bulan terkait dan 1 hari sebelum tanggal 25 bulan tersebut. Dengan upah pokok yang diterima oleh pegawai dengan tingkat jabatan terkecil diatas UMR Purwokerto sebesar Rp3.752.000,00. Sedangkan UMR Purwokerto 2023 sebesar Rp2.118.123,00 per bulan. Upah pokok tersebut belum termasuk upah tambahan seperti tunjangan-tunjangan. Dengan begitu, pegawai PT Daop 5 terjamin kesejahteraannya.

5.1.5 Aspek Personnel Utilization

Dari aspek *personnel utilization* yaitu penilaian kinerja yang dilakukan pegawai daop 5 sudah sesuai dengan SOP Penilaian. Pegawai mengisi penilaian kinerja dengan tepat waktu sesuai tenggat waktu yang diberikan. Namun, dalam pelaksanaannya sering terjadi sistem error dan pegawai yang belum bisa mengoperasikan aplikasi *e-office* dengan baik untuk mengisi penilaian kinerja karena gagap teknologi.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kepada kesimpulan yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan implikasi sebagai berikut:

5.2.1 Aspek *Human Resource Planning*

Perencanaan sumber daya manusia di Daop 5 tidak berjalan dengan baik. Seperti, perhitungan kebutuhan tenaga kerja yang tidak akurat mengakibatkan kuota kebutuhan pegawai dalam proses rekrutmen untuk unit terkait tidak sesuai dengan perhitungan *workload*. Kemudian juga, disebabkan adanya perbedaan perspektif antara kebutuhan tenaga kerja dari daop 5 dan dari pusat, dan perbedaan wewenang yang dimiliki menyebabkan kuota tenaga kerja yang dibutuhkan pada saat proses rekrutmen disesuaikan dengan perhitungan dari direktorat terkait, langkah yang dilakukan untuk pemenuhan tenaga kerja tergantung dari keputusan pusat. Dengan tidak terpenuhinya kebutuhan pekerja sesuai dengan perhitungan

workload dapat berdampak negatif pada pegawai, seperti menurunnya kinerja, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan. Meningkatnya tingkat stres, kelelahan, sakit dan absen karyawan.

Hal ini dapat dibenahi oleh kantor pusat dengan memberikan kebutuhan pegawai sesuai dengan perhitungan *workload* unit terkait, ataupun perlunya perbaikan terhadap formula *workload* agar perhitungan sesuai dengan pemenuhan tenaga kerja yang diberikan oleh pusat.

5.2.2 Aspek *Personnel Procurement*

Pencarian dan mendapatkan sumber daya manusia di Daop 5 sudah berjalan dengan baik. Namun, saat penempatan tenaga kerja pada jabatan tertentu, yang merupakan wewenang pusat, terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan unit terkait. Sehingga, mengakibatkan terjadinya *missplacement*. Hal tersebut dapat diatasi dengan perpindahan posisi pegawai selama masih dalam 1 unit yang sama. Apabila penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki, dapat menimbulkan berbagai masalah, baik bagi pegawai maupun perusahaan. Seperti, menurunnya kinerja dan produktivitas pegawai karena pegawai tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Namun, penempatan tenaga kerja tidak sesuai kualifikasi dapat sebagai bentuk hukuman, akibat pelanggaran yang telah dilakukan oleh pegawai. Hal ini dapat diatasi dengan pendidikan

dan pelatihan (diklap). Pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk pegawai yang baru ditempatkan disuatu posisi tertentu, baik sebagai pegawai baru ataupun pegawai yang dimutasi. Tujuan diklap agar meningkatkan keterampilan dan pengetahuan seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dibidangnya.

5.2.3 Aspek *Personnel Development*

Pelaksanaan diklap di Daop 5 belum sepenuhnya sesuai dengan SOP dan kalender pendidikan dan pelatihan (kadiklap) yang ada. Dalam pelaksanaannya, terkadang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, peserta yang tidak bisa ikut karena alasan dinas, keterbatasan dana, sehingga tidak semua diklap yang diusulkan pegawai dilaksanakan, yang dilaksanakan sesuai dengan seberapa *urgentnya* diklap tersebut. Diklap yang penting seperti diklap mandatory yaitu diklap yang wajib dilakukan oleh pegawai, dalam kurun waktu 2 tahun sekali. Kemudian, hambatan yang sering terjadi yaitu pada pemateri yang tidak bisa hadir, menyebabkan kemunduran jadwal dan mengharuskan unit SDM mengganti dengan pelatihan yang lain, dan peserta yang tidak fokus pada saat pelaksanaan.

Dalam realisasinya, terdapat 36 diklap yang telah dilaksanakan oleh daop 5. Dimana, jumlah diklap tersebut lebih banyak daripada jumlah diklap yang terdapat pada kalender diklap yang berjumlah 34 diklap. Dalam pelaksanaannya, terdapat 16 diklap yang waktu pelaksanaannya sesuai dengan kaldiklap, 19 diklap pelaksanaannya

tidak sesuai dengan kadiklap, 1 diklap yang tidak ada di kaldiklap. Terdapat 3 diklap yang tidak terlaksana sesuai dengan kadiklap. Hal itu dapat diatasi dengan pengetatan aturan dengan pelaksanaan diklap sesuai dengan yang telah direncanakan, unit SDMU dapat lebih sering untuk mengingatkan peserta yang akan diklap dalam waktu terdekat, agar peserta dapat mempersiapkan diri dengan meluangkan waktunya untuk melakukan diklap dan tidak ada peserta yang secara tiba-tiba tidak dapat mengikuti diklap. Sehingga, diklap tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan kadiklap.

5.2.4 Aspek *Personnel Maintenance*

Pemeliharaan sumber daya manusia berupa pemberian upah yang dilakukan Daop 5 sudah sesuai dengan Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Direksi Nomor PER.U/KH.401/I/2/KA/-2023 tentang Penghasilan Pekerja Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu. Dengan pemberian upah pokok untuk tingkat jabatan terkecil di Daop 5 yaitu grade 4 sebesar Rp4.935.750,00. Jumlah tersebut diatas upah minimal regional (UMR) Purwokerto tahun 2023 sebesar Rp2.118.123,00. Dan, diatas dari peraturan direksi yang berlaku dengan upah untuk grade 4 sekitar Rp3.752.000,00. Upah pokok yang diberikan belum termasuk tunjangan-tunjangan lainnya, yang diberikan tiap bulannya. Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa kesejahteraan pegawai daop 5 terjamin. Walaupun demikian, daop 5 perlu mempertahankan hal

tersebut, agar kesejahteraan pegawai tetap terjamin, dan dapat menjadi motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

5.2.5 Aspek *Personnel Utilization*

Aspek *personnel utilization*, yaitu penilaian kinerja ini akan menghasilkan penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai KAI. Penilaian kinerja pegawai berdasarkan indikator masing-masing pegawai yang ditentukan oleh jabatan dengan menggunakan aplikasi *e-office* yang dilaksanakan pada bulan juli tahun terkait, dan pada bulan januari pada tahun berikutnya. Pengisian penilaian kinerja masih sering dilanda kesusahan akibat sistem yang sering error dan pegawai yang masih gagap akan teknologi. Hal ini menyebabkan proses penilaian tidak berjalan lancar karna sering eror dan pegawai yang tidak dapat mengoperasikan aplikasi, sehingga perlu bantuan orang lain untuk mengisikan penilaian tersebut. Itu semua dapat diatasi dengan melakukan pemeliharaan sistem yang terjadwal agar pada saat melakukan pengisian pegawai tidak direpotkan dengan sistem yang *error*. Kemudian, perlunya diklap terkait pengoperasian aplikasi *e-office* kepada pegawai-pegawai yang dirasa belum mampu mengoperasikan aplikasi tersebut dengan baik. Dan agar proses pengisian penilaian kinerja bisa langsung dilakukan tanpa bantuan orang lain.