

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Kereta Api Indonesia (PT. KAI) mungkin satu-satunya BUMN yang memiliki sejarah panjang dan mengalami semua bentuk BUMN yang dikenal di Indonesia. Mulai dari Djawatan Kereta Api (DKA), Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA), Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka), dan kini PT KAI (Persero). DKA, PNKA, PJKA, merupakan BUMN bernuansa pelayanan umum, penyelenggaraan jasa publik. Bentuk yang terakhir hingga kini yakni Persero bernuansa komersial, mencari keuntungan dengan melihat permintaan pasar saat ini yang sangat besar, bagi PT KAI sepertinya tidak ada masalah¹. Dengan bentuk Persero tersebut, PT. KAI memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan keuntungan, karena penyelenggaraan transportasi darat kereta api masih menjadi monopoli pemerintah. Namun, pelayanan yang diberikan oleh PT. KAI belum dapat memuaskan masyarakat.

Salah satu bukti kurangnya pelayanan transportasi kereta api, terlihat dengan adanya berbagai kecelakaan yang menimpa kereta api di tanah air beberapa waktu lalu. Menurut Taufik², dari tahun 2001 hingga 2007 telah terjadi 26 kali kecelakaan kereta api yang secara rinci diungkapkan seperti pada tabel 1.1 di bawah ini.

¹ Haryoto, Kompas Cybermedia : 14 Mei 2001
² www.vhrmedia.net 11 Apr 2007

Tabel 1.1
Data Kecelakaan Kereta Api Di Tanah Air

Waktu	Tempat	Kereta	Kecelakaan	Trayek	Korban
25/12/2001	Ketanggungan Barat, Brebes	Empu Jaya & KA Malam Selatan	Tabrakan	-	31 tewas, 53 luka berat
10/6/2002	Koto Luar, Indarung, Sumbar	KA semen, KA batubara, & loko	Tabrakan	-	-
3/1/2003	Bumiayu, Jateng	KA 73 Bima	Anjlok	Surabaya – Gambir	-
21/4/2003	Garuntang, Bandar Lampung	KA Babaranjang	Anjlok	-	-
14/5/2003	Km 204 Surabaya – Yogyakarta	KA 107	Anjlok	Surabaya - Yogyakarta	-
30/5/2003	Kadokangabus Indramayu	KA Fajar Utama	Anjlok	-	-
30/7/2003	-	KA 1404	Anjlok	-	-
1/8/2003	Cikarang Timur, Bekasi	KA Kamandanu	Anjlok	Jakarta - Semarang	6 luka berat & 12 luka ringan
27/10/2003	Stasiun Karangjati, Grobogan	KA Argo Bromo Anggrek	Anjlok	Surabaya – Jakarta	-
19/5/2005	Rajabasa, Bandar Lampung	Babaranjang & Fajar Utama	Tabrakan	Palembang – Bandar Lampung	4 tewas & belasan luka-luka
Juni 2005	Pasar Minggu, Jaksel	KRL Pakuan, Ekonomi 585 & Ekonomi 583	Tabrakan	-	2 tewas, 59 luka berat & ringan
18/4/2006	Kalibata, Jaksel	KRL Pakuan & Metromini	Tabrakan	Jakarta - Bogor	6 tewas
16/4/2006	Grobogan, Jateng	Kertajaya & Sembrani	Tabrakan	Jakarta - Surabaya	14 tewas
14/4/2006	Serdang Beadai	2 KA minyak sawit mentah	Tabrakan	-	2 tewas

dilontarkan oleh Michael³, bahwa “sebagai pelanggan Kereta Api Argo Gede, saya harus rela meluangkan waktu jauh hari untuk memesan tiket perjalanan. Jika tidak, risikonya adalah menanti dalam antrian panjang di loket pembelian karcis agar dapat menikmati perjalanan Argo Gede yang merupakan rutinitas saya minimal dua kali seminggu (pergi-pulang)”. Lebih lanjut Purnomo⁴ menambahkan bahwa “kepada para konsumen pengguna kereta api harap lebih berhati-hati dalam menggunakan jasa kereta api karena harga mahal yang telah dibayarkan belum menjamin kenyamanan dan keamanan selama dalam perjalanan. Untuk PT KAI (Kereta Api Indonesia) agar lebih meningkatkan kenyamanan dan keamanan penumpang. Jangan hanya kenaikan tarif yang dikedepankan, kepuasan pelanggan itu yang lebih utama”.

Menurut Taufik⁵, hampir setiap tahun kecelakaan kereta api terjadi. Ada berbagai faktor penyebab kecelakaan itu. Pertama, faktor teknis, yang lebih disebabkan kelalaian manusia di lapangan. Pelanggaran sinyal adalah salah satu contohnya. Kedua, faktor infrastruktur. Faktor ini berkaitan dengan faktor pertama. Kurangnya infrastruktur memengaruhi optimalisasi pengendalian keamanan di lapangan. Belum adanya penjaga di pintu perlintasan kereta api bisa menggambarkan hal ini. Sekadar ilustrasi, tahun 2005 terdapat 8.385 pintu perlintasan kereta di Jawa dan Sumatera, namun hanya 1.145 pintu yang ada penjaganya. Selebihnya tidak dijaga. Selain itu, kondisi rel juga memengaruhi

kecelakaan yang terjadi. Kasus Tanjung di dua last akibat faktor ini. Ketiga

faktor kesalahan manusia (*human error*). Kelalaian petugas, baik masinis maupun penjaga pintu, kerap menjadi penyebab kecelakaan kereta api. Kecelakaan di Pasar Minggu pada 2005 menjadi contoh. Saat itu KRL Ekonomi 583 tidak mampu menghentikan lajunya yang saat itu mencapai 30-40 km/jam. Sementara di depannya ada KRL Ekonomi 585 yang sebenarnya sudah memberikan sinyal merah tanda permintaan berhenti kereta di belakangnya. Akibatnya tiga gerbong terdepan KRL Ekonomi 583 ringsek, korban pun berjatuh. Namun di Indonesia terkadang hal ini juga hanya dijadikan kambing hitam dari penanggung jawab tertinggi. Ketidaksiplinan pengguna jalan juga sering menjadi penyebab kecelakaan kereta. Keempat, faktor pengambil kebijakan. Ada kesan pemerintah tidak serius mengurus masalah kereta api di tanah air. Selain itu, meski sudah sering terjadi kecelakaan kereta, pemerintah seperti tidak mau belajar atas kecelakaan yang kerap terjadi. Dari tahun ke tahun kecelakaan di sektor ini selalu terjadi. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berkesan seperti menganaktirikan sektor ini. Menteri Negara BUMN hanya mengurus BUMN yang meraup keuntungan besar. Tidak heran jika pelayan bagi publik selama ini tidak optimal.

Di Daerah Operasi (Daops) VI Yogyakarta, ketidakpuasan pelayanan kereta api terlihat dengan adanya keterlambatan pemberangkatan kereta api. Hal ini seperti diungkapkan oleh Amin⁶ bahwa Jadwal perjalanan kereta api di Daerah Operasi VI Yogyakarta sempat mengalami kekacauan akibat anjloknya KA Serayu di Garut dan KA Argolawu di Banyumas. Rata-rata kereta api

mengalami keterlambatan hingga lebih lima jam. "Hampir semua kereta api mengalami keterlambatan. Terutama kereta api yang sudah berjalan setelah adanya kejadian itu," kata petugas di stasiun Tugu Yogyakarta, Nugroho. Di lain pihak, PT. KAI Daerah Operasi VI Yogyakarta⁷ mengungkapkan bahwa Kesadaran penumpang kereta api membeli tiket belum menggembirakan. Selama Januari hingga Maret tahun ini PT Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta "menyelamatkan" pendapatannya Rp 47,5 juta. Uang itu dibayar penumpang sebagai konsekuensi karena tidak mempunyai tiket. Dari angka Rp 47,5 juta tersebut, kereta kelas ekonomi, bisnis, dan eksekutif menyumbang masing-masing Rp 4,4 juta, Rp 19,6 juta, dan Rp 23,5 juta. beberapa kali Mochtadi mendapati penumpang tidak bertiket adalah pegawai mapan di perusahaan ternama dan mereka sengaja tidak membeli tiket. Tidak sempat "Alasannya tidak sempat membeli tiket. Secara logika itu tidak ada pembedanya. Terhadap mereka, kami harus tegas karena ini berhubungan dengan citra PT KA dan keadilan terhadap penumpang lain. Ada dua pilihan bagi mereka, yakni diturunkan dari kereta pada stasiun terdekat atau membayar tiket plus denda," tutur Mochtadi⁸. Mochtadi menambahkan, guna menunjang pengawasan terhadap penumpang tidak bertiket sudah dibentuk sebuah tim. Tim ini sering bekerja sendiri memeriksa tanpa sepengetahuan kondektur kereta. (PRA)

Untuk meningkatkan pelayanan kereta api di Daerah Opareasi VI Yogyakarta, Mochtadi, menjelaskan bahwa jadwal keberangkatan dan kedatangan

⁷ (www.kompas.co.id)

⁸ *www.kompas.co.id*, 14 Februari 2007

sejumlah rangkaian kereta api di Stasiun Tugu dan Lempuyangan berubah mulai 17 Februari. Perubahan itu merupakan hasil evaluasi tahunan, khususnya untuk menyesuaikan keinginan pasar. Tercatat ada 14 rangkaian kereta api (KA) dari Stasiun Tugu, delapan bertujuan Jakarta dan enam bertujuan Surabaya dan Malang serta 10 rangkaian KA dari Stasiun Lempuyangan-masing-masing lima KA bertujuan Surabaya, Malang, dan Banyuwangi, serta lima KA bertujuan Jakarta, Bandung, dan Purwokerto-yang jadwalnya berubah. Perubahan jadwal juga berlaku untuk KA Prameks dari kedua stasiun itu. Ia menyatakan, perubahan jadwal itu biasa terjadi setahun sekali, karena juga didasarkan atas hasil evaluasi menyeluruh PT KA dan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, Departemen Perhubungan. Untuk tahun ini, perubahan jadwal itu juga akan dialami seluruh Daop, atau secara nasional. Perubahan jadwal itu sekaligus bagian dari peningkatan pelayanan PT KA, terutama terkait kecepatan, keselamatan, dan kenyamanan pengguna KA. Dari hasil perbaikan sejumlah ruas rel, kata Mochtadi, berpengaruh pada semakin cepatnya daya tempuh KA antarkota tertentu, sehingga otomatis akan mengubah jadwal perjalanan KA.

Ada 4 hal yang bisa dijadikan tolok ukur dalam melakukan evaluasi kondisi transportasi, termasuk kereta api, yaitu: Keselamatan, Keamanan, Keterjangkauan, dan Kenyamanan. Keempat hal ini selanjutnya disebut dengan 4K. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Susantono, Ketua Umum Masyarakat Transportasi Indonesia⁹ bahwa : Aspek pertama dan utama adalah masalah

keselamatan. Ini tidak bisa ditawar karena kita semua tentunya tidak menginginkan musibah menimpa diri kita. Berbagai data kecelakaan (Jasa Raharja, Kepolisian, Dephub) yang selalu berbeda, menunjukkan bahwa angka korban kecelakaan meninggal dunia dan luka cukup mencengangkan yaitu mencapai sekitar 80 orang per hari. Hal ini tentunya harus menjadi keprihatinan kita bersama. Para perencana transportasi mengkhawatirkan hilangnya sensitifitas kita bersama bila melihat peristiwa kecelakaan. Bertubi-tubinya kecelakaan kereta api misalnya, menjadikan kita semua terbiasa dalam membaca berita musibah ini di media massa. Perlu kita sadari bersama bahwa biasanya hal ini kita tidak sadari hingga musibah menimpa orang-orang terdekat dengan kita. Aspek kedua adalah keamanan. Berbagai survey transportasi, baik di perkotaan maupun antar kota dan desa memperlihatkan bahwa para penumpang umumnya masih menempatkan aspek ini ke dalam dua hal utama dalam melakukan perjalanan. Wawancara sederhana dengan para pemudik Lebaran lalu dari berbagai moda angkutan menunjukkan bahwa keamanan merupakan salah satu faktor yang sangat dipertimbangkan oleh para pemudik. Kenyataan ini konsisten dengan berbagai kajian bahwa faktor keamanan sangat mempengaruhi keputusan seseorang dalam menentukan jenis kendaraan yang dipilih misalnya bis vs. kereta api vs. kendaraan carteran, dll. Yang ketiga adalah masalah keterjangkauan. Seseorang memilih alat angkut tentunya berdasarkan anggaran di kantong masing-masing. Ada yang bisa naik kapal terbang, atau naik kapal laut, selebihnya dengan bis, KA, kendaraan pribadi, sepeda motor, atau yang lainnya. Pemerintah terlihat telah

berusaha meningkatkan sensitifitas aspek keterjangkauan ini tidak

menyusahkan rakyat banyak. Pelayanan angkutan kelas ekonomi, yang seringkali dianggap sebagai Kewajiban Pelayanan Umum (KPU), telah dicoba untuk diatur sehingga masyarakat berpenghasilan rendah dapat memiliki berbagai aksesibilitas dalam aktivitas kesehariannya. Aspek terakhir dari 4K adalah kenyamanan. Dalam suasana dimana pasokan (*supply*) jauh lebih kecil dari permintaan (*demand*) maka aspek ini tampaknya harus agak ditolerir oleh para penumpang angkutan umum, utamanya yang berkantong pas-pasan. Kenyamanan tampaknya menjadi aspek *luxury* bagi sebagian besar pengguna transportasi di Indonesia. Dari mulai mereka yang berjalan kaki, naik kendaraan tidak bermotor, sepeda motor hingga kendaraan mewah, tidak akan terlepas dari aspek ketidaknyamanan, tentunya dengan derajat yang berbeda-beda. Bagi mereka yang berpenghasilan rendah, aspek *survival* akan lebih mengemuka dalam melakukan perjalanan. Sedangkan bagi mereka yang berpenghasilan menengah ke atas, perjalanan pada waktu, ruang dan moda yang sama (kendaraan pribadi) biasanya akan menyebabkan kemacetan, dan berujung pada ketidaknyamanan.

Lebih lanjut Susantono¹⁰, mengatakan “tidak usahlah dulu bicara kenyamanan (sebab, soal ini hanya bagi mereka yang berkantong tebal). Jika keselamatan saja sudah sedemikian diabaikan oleh negara, maka sesungguhnya hal ini sudah menjadi pelanggaran terhadap hak rakyat atas pemerintahnya. Sudah seharusnya pemerintah secara sungguh-sungguh membenahi kinerja perkeretaapian di Indonesia. Sebab, selain sebagai bagian integral dari

melakukan segala aktivitas. Sudah menjadi hak mereka untuk mendapatkan yang terbaik dari apa yang telah diberikan melalui berbagai pajak yang dibayarkan”.

Dengan pelayanan PT. KAI yang dinilai kurang baik tersebut, mendorong berbagai pihak menuntut adanya kehadiran KA swasta seperti yang diuraikan oleh Sujudi¹¹, bahwa kecelakaan Kereta Api (KA) yang terjadi beruntun belakangan ini telah mendorong isu penting: kehadiran KA swasta di negara kita. Harapan itu wajar, karena satu-satunya operator, PT KA dinilai belum dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kehadiran KA swasta ini pun dinanti masyarakat. Harapan mereka sangat wajar, karena penyelenggaraan transportasi di atas jalan baja ini terseok-seok akibat beragam persoalan internal dan eksternal. Impian berbagai pihak untuk mendapatkan pelayanan jasa transportasi KA yang aman, nyaman, tertib dan menyenangkan sejauh ini belum terwujud. Oleh karena itu, Supriyadi, Karyawan Pusdiklat Perhubungan Udara Curug, Tangerang¹² mengharapkan bahwa PT KA dapat mengelola kekeliruan-kekeliruan itu dengan menggunakan semua data yang ada untuk mengetahui dan mengerti penyebab terjadinya kekeliruan- kekeliruan dan kemudian mengambil tindakan-tindakan yang tepat, termasuk perubahan kebijakan, prosedur, pendidikan, dan latihan dalam rangka mengurangi kekeliruan dan meminimalkan konsekuensi dari kekeliruan itu (*using all available data to understand the causes of errors and taking appropriate actions, including changing policy, procedures and special*

those that do occur: RL Helmreich). Semoga PT KAI dapat meningkatkan pelayanan keselamatan di celah berbagai konflik, dilema, dan keterbatasan yang mungkin sangat kuat mengelilinginya.

Untuk menindaklanjuti sering terjadinya kecelakaan kereta api, selanjutnya Pemerintah membuat peraturan tentang penelitian penyebab kecelakaan melalui Keputusan Menteri Perhubungan Dan Telekomunikasi Nomor 82 Tahun 2000 Tentang Penelitian Penyebab Kecelakaan Kereta Api, pada Bab II Pasal 2 dijelaskan bahwa : (1) Setiap terjadi kecelakaan kereta api harus dilakukan penelitian untuk mengetahui penyebab terjadinya kecelakaan; (2) Penelitian kecelakaan kereta api ebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Komite.

Menurut Moenir¹³ bahwa banyak kemungkinan tidak adanya layanan yang memadai antara lain :

1. Tidak/kurang adanya kesadaran terhadap tugas/kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Akibatnya mereka bekerja dan melayani seenaknya (santai), padahal orang yang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah. Akibat wajar dari ini ialah tidak adanya disiplin kerja.
2. Sistem, prosedur dan metode kerja yang ada tidak memadai, sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan tidak berjalan

3. Pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi, sehingga terjadi simpang-siur penanganan tugas, tumpang tindih (*overlapping*) atau tercecernya suatu tugas tidak ada yang menangani.
4. Pendapatan pegawai yang tidak mencukupi memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenang dalam bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain “menjual” jasa pelayanan.
5. Kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.
6. Tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai. Akibatnya pekerjaan menjadi lamban, waktu banyak hilang dan penyelesaian masalah terlambat.

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1990 Tentang: Pengalihan Bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) Kereta Api Menjadi Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api pada pasal 6 disebutkan bahwa sifat, maksud dan tujuan, Perum Kereta Api adalah : (1) Sifat usaha dari Perusahaan adalah menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perusahaan. (2) Maksud dan tujuan Perusahaan adalah mengusahakan pelayanan jasa angkutan kereta api dalam rangka memperlancar arus perpindahan orang dan/atau barang secara massal untuk menunjang pembangunan Nasional. Lebih lanjut pada Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 1992 Tentang Perkeretaapian pada Babb II Pasal 2 dijelaskan bahwa Perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi nasional diselenggarakan

berdasarkan asas manfaat adil dan merata, keseimbangan, kepentingan umum, keterpaduan dan percaya pada diri sendiri.

Perkerataapian sebagai salah satu moda transportasi tidak dapat dipisahkan dari moda-moda transportasi lain yang ditata dalam sistem transportasi nasional, mempunyai karakteristik pengangkutan secara massal dan keunggulan tersendiri, perlu lebih dikembangkan potensinya dan ditingkatkan peranannya sebagai penghubung wilayah wilayah baik nasional maupun internasional, sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak pembangunan demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu, sebagai salah satu unit pelayanan publik, PT. KAI, memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan bagi masyarakat. Lebih-lebih sarana transportasi tersebut merupakan monopoli yang dimiliki oleh PT. KAI, diharapkan unit pelayanan publik ini dapat memberikan pelayanan semakin efisien dan efektif, serta memuaskan masyarakat. Perlu disadari bahwa, setiap warga negara memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan dari aparat pemerintah secara baik. Hak ini berlaku kepada siapa saja, baik ia anggota organisasi yang berkewajiban melayani atau orang luar yang harus dilayani. Jadi hak atas pelayanan ini sifatnya sudah universal berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak tersebut. Menurut Muhammad Nuh¹⁴ ada empat aspek praktek-praktek pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi pemerintah pada era reformasi, yaitu *pertama*, mengenai sikap birokrasi pemerintah dalam pemberian pelayanan publik, *kedua*, mengenai terselenggara

mengenai partisipasi masyarakat (pengguna jasa) dalam penyelenggaraan pelayanan publik, *keempat*, mengenai ada atau tidaknya kekuatan hukum yang dimiliki oleh publik atas hak-haknya dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dengan demikian, sebagai perusahaan yang menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum, memberikan pelayanan jasa angkutan dalam rangka memperlancar arus perpindahan orang atau barang secara massal, dan menjadi perusahaan monopoli kereta api, bukan berarti PT. KAI seenaknya sendiri dalam memberikan pelayanan kepada penumpang. Namun PT. KAI harus mengupayakan kualitas pelayanan, seperti : pelayanan penjualan tiket sesuai waktunya, pemberangkatan kereta api sesuai jadwal, keamanan dan keselamatan penumpang, dan lain sebagainya.

Untuk meningkatkan pelayanan kereta api, Saputro, Direktorat Jenderal Perkeretaapian¹⁵, mencanangkan sejumlah pembangunan jalur ganda untuk meningkatkan kapasitas lintas dan daya angkut kereta api serta layanan tiket elektronik. Tahun ini dimulai pembangunan jalur ganda Tanah Abang-Serpong untuk meningkatkan kapasitas lintas dari 89 KA menjadi 178 KA per hari. Jalur ini direncanakan mulai beroperasi awal tahun 2007. Pelaksanaan program ini telah dimulai dan mendapat alokasi dana melalui RAPBN 2006 sebesar Rp 314 miliar, dan sisanya dimintakan ABT atau APBN 2007. Pemerintah hingga akhir tahun 2006 ini akan menambah 218 gerbong kereta api. Dari jumlah tersebut, 160 di antaranya direalisasikan Agustus 2006. Penambah-an jumlah itu, akan menelan biaya sebesar Rp 76 miliar, bersumber dari dana APBDN. Untuk membuat ar-

untuk meningkatkan keselamatan dapat diupayakan dengan cara ; pembuatan jalur ganda, kerjasama masing-masing polda kemudian di stasiun, kerjasama dengan Polisi Militer dari semua angkatan (AD, AU, Polri dll).

Berdasarkan hasil penelitian Napitu¹⁹. Perumusan Strategi Bisnis Angkutan penumpang Dan Barang Kereta Api Kasus : PT Kereta Api (Persero), disimpulkan bahwa selama tahun anggaran 1996 sampai 1998, bisnis angkutan penumpang dan barang yang dikelola oleh PT Kereta Api (Persero) mengalami pertumbuhan volume rata-rata positif, kecuali untuk angkutan penumpang kelas ekonomi dan angkutan barang non negosiasi. Sungguhpun demikian, tingkat pertumbuhan yang dicapai ini, sebenarnya belum dapat dijadikan tolok ukur nyata untuk menggambarkan kinerja bisnis angkutan penumpang dan barang. Untuk itu, melalui pendekatan internal atas indikator-indikator aspek keuangan, operasional dan administrasi yang telah dicapai, dihasilkan penilaian bahwa kinerja bisnis angkutan penumpang dan barang selama tiga tahun masih tergolong kurang sehat. Masih buruknya kinerja ini, juga bertalian langsung dengan rendahnya tingkat pendidikan pegawai yang dimiliki, kurang didayagunakannya potensi lingkungan *stakeholders*, makin sengitnya pesaing substitusi, adanya distorsi yang berasal dari pemerintah, dan dahsyatnya tekanan krisis ekonomi. Keadaan ini, tentu merupakan isyarat pentingnya perbaikan kinerja bisnis dimasa mendatang, dan untuk keperluan tersebut dapat dimulai dengan melakukan perumusan strategi. Mengacu pada perangkat analisis SWOT, telah dihasilkan bahwa untuk angkutan barang non negosiasi diperlukan pengelolaan yang

¹⁹ (<http://digilib.itb.ac.id>, 2006-06-30)

defensif, usaha berbenah diri untuk klas ekonomi dan lokal, serta pengelolaan agresif untuk klas bisnis, eksekutif, Jabotabek dan angkutan barang negosiasi. Pengelolaan setiap jenis bisnis ini, seyogyanya dijalankan dengan mengacu pada alternatif rumusan strategi yang terdapat pada matriks PAKAL. Seiring dengan rumusan tersebut, dalam perspektif generik direkomendasikan penerapan strategi keunggulan biaya untuk meningkatkan kinerja bisnis. Sedangkan dalam konteks vektor pertumbuhan produk-pasar, implementasi, strategi penetrasi pasar diusulkan untuk klas ekonomi, lokal dan angkutan barang non negosiasi. Untuk klas bisnis, eksekutif, Jabotabek dan angkutan barang negosiasi lebih relevan untuk menerapkan strategi pengembangan pasar. Sementpra itu, dari segi daya tarik dan kemampuan bersaing tiap bisnis, dihasilkan posisi *selectivity* untuk klas ekonomi, dan lokal. Untuk klas bisnis, Jabotabek, dan angkutan barang negosiasi terletak pada posisi *selective growth*. Klas eksekutif berada di posisi *investment and growth*, sementara untuk angkutan barang non negosiasi terletak di posisi *harvest / divest*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman (analisis SWOT) yang melekat pada PT. Kereta Api Indonesia ?

2. Apakah ini berkaitan dengan pelayanan transportasi PT

3. Bagaimanakah strategi PT. Kereta Api Indonesia dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api, khususnya di Daerah Operasi VI Yogyakarta ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk :

1. Mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman PT. Kereta Api Indonesia khususnya di Daop VI Yogyakarta.
2. Mengetahui isu-isu strategis yang berkaitan dengan pelayanan transportasi PT. Kereta Api Indonesia khususnya di Daop VI Yogyakarta.
3. Mengetahui strategi PT. Kereta Api Indonesia dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api, khususnya di Daerah Operasi VI Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi PT. Kereta Api Indonesia dalam mengkaji, mengevaluasi, dan merevisi strategi peningkatan pelayanan transportasi kereta api.
2. Sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pemerintahan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik khususnya kereta api.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Transportasi

a. Pengertian Manajemen Transportasi

Menurut Siregar²⁰, transportasi diartikan sebagai proses mengangkut atau membawa sesuatu dari satu tempat ke tempat lainnya. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan transportasi akan terjadi apabila dipenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut :

- 1). Ada muatan yang diangkut.
- 2). Tersedia alat angkut yang memadai.
- 3). Terdapat fasilitas jalan dan jembatan yang akan dilalui.

Manajemen transportasi adalah sebagai usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penghasilan jasa angkutan oleh perusahaan angkutan sedemikian rupa, sehingga dengan tarif yang berlaku dapat memenuhi kepentingan umum.

Pada umumnya manajemen transportasi menghadapi tiga tugas utama²¹ :

- 1) Menyusun rencana dan program untuk mencapai tujuan dan misi organisasi secara keseluruhan.
- 2) Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.
- 3) Dampak sosial dan tanggung jawab sosial dalam mengoperasikan angkutan kota.

optimalisasi kapasitas angkutan. Kapasitas angkutan adalah kemampuan suatu alat angkut untuk memindahkan muatan atau barang dari suatu tempat ke tempat tertentu. Unsur-unsur kapasitas angkutan terdiri dari :

- 1) Berat muatan
- 2) Jarak yang ditempuh
- 3) Waktu yang dibutuhkan

Untuk pemanfaatan maksimum dari kapasitas angkutan, manajemen lalu lintas harus mampu.

- 1). Mencapai efesiensi, operasional yang tinggi
- 2) Mencapai standar perawatan yang layak jalan dari kendaraan
- 3). Mencapai organisasi yang sehat dengan standar tanggung jawab manajemen yang tinggi

b. Permintaan dan Penawaran Jasa Transportasi

- 1). Permintaan jasa transportasi

Menurut Abbas Salim²², kebutuhan akan jasa transportasi ditentukan oleh barang dan penumpang yang akan diangkut dari satu tempat ke tempat lain. Untuk mengetahui berapa jumlah permintaan akan jasa angkutan yang sebenarnya (actual demand) perlu dianalisis permintaan akan jasa-jasa, transportasi sebagai berikut :

- a). Pertumbuhan penduduk
- b). Pembangunan wilayah dan daerah
- c). Industrialisasi

²² Abbas Salim (1993 : 15)

- d). Transmigrasi dan penyebaran penduduk
- e). Analisis dan proyeksi akan permintaan jasa transportasi

2). Penawaran Jasa Transportasi

Penawaran jasa transportasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat ada kaitannya dengan permintaan akan jasa transportasi secara menyeluruh. Tiap model transportasi mempunyai sifat karakteristik dan aspek teknis yang berlainan, hal mana akan mempengaruhi terhadap jasa angkutan yang ditawarkan oleh pengangkutan. Dari sisi penawaran jasa angkutan dapat kita bedakan dari beberapa segi sebagai berikut²³ :

- a). Peralatan yang digunakan
- b). Kapasitas yang tersedia
- c). Kondisi teknis alat angkutan yang dipakai
- d). Produksi jasa yang dapat diserahkan oleh perusahaan angkut
- e). Sistem pembiayaan dalam pengoperasian alat angkut.

Sementara itu dari segi penyedia jasa memperhatikan benar-benar agar pengguna jasa angkutan merasa puas terhadap hal-hal yang berhubungan dengan hal-hal berikut : keamanan, ketepatan, keteraturan, kenyamanan, kecepatan, keserangan, dan kepuasan.

²³ (Abbas, 1993 : 18)

2. Manajemen Strategik

a. Pengertian Strategi

Menurut Marrus²⁴ strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn²⁵ mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Dari kedua pendapat diatas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan. Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan terutama perusahaan atau

organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ohmae²⁶ bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat dipertahankan atas saingan mereka. Strategi korporasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.

Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad²⁷ bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core

competency) yang dimiliki oleh perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di dalam bisnis.

b. Peranan Strategi

Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Menurut Grant²⁸ strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1). Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan

Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi. Dalam kasus dunia usaha, strategi juga dapat dipandang sebagai akibat adanya rasionalitas yang terbatas. Banyak sekali keputusan yang harus diambil oleh suatu perusahaan, bahkan untuk perusahaan yang sekecil apapun. Keputusan yang harus diambil tersebut bervariasi, dari keputusan memberikan diskon kepada pelanggan, sampai pada keputusan untuk mengirim surat melalui kilat atau dengan pos biasa. Adalah tidak mungkin untuk mencari keputusan yang paling optimum dengan memperlihatkan semua akibat

2). Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

Strategi tidak hanya dapat digunakan untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang kita ambil dalam waktu yang berbeda, tetapi untuk organisasi yang kompleks, strategi dapat digunakan sebagai alat untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang diambil oleh berbagai departemen dan individu yang ada dalam organisasi. Salah satu peranan yang penting dari strategi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan. Agar strategi dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan koordinasi, maka proses strategi harus bertindak sebagai mekanisme komunitas dalam perusahaan.

3). Strategi sebagai target

Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan akan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

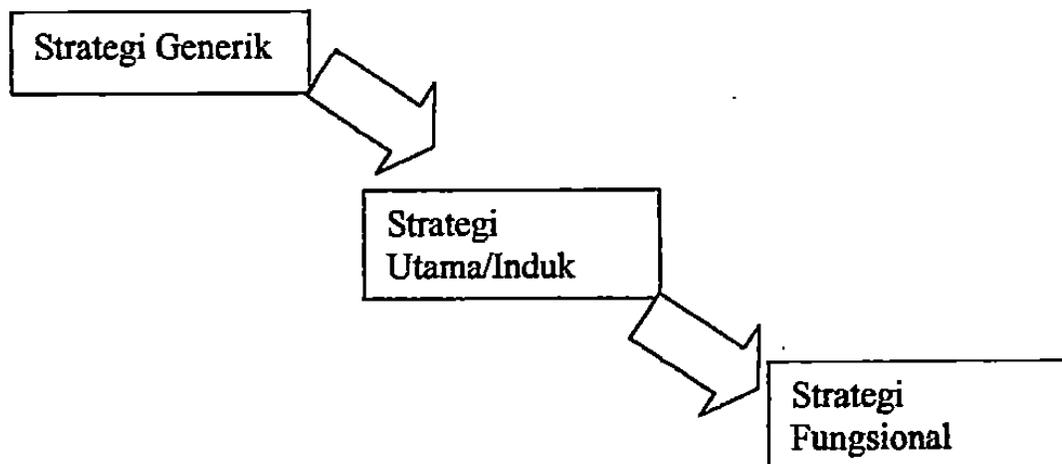
c. Klasifikasi Strategi

Seperti yang dipaparkan oleh Husein²⁹ bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas.

29 Husein, 1991, Strategi Perusahaan, ada strategi perusahaan kelompok yang

memiliki beberapa *Strategic Business Unit* (SBU), dan strategi perusahaan kecil dan hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi : strategi generik (*generic strategy*), strategi utama/induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional. Hubungan ketiga strategi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1.1. Rincian dari strategi generik sampai fungsional



Sumber : Umar Husein, 2002. *Strategic Management in Action : Konsep, teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, hal. 32.

1). Strategi Generik

Menurut Porter³⁰ strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengguguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti

1. ... langkah ... strategi yang lebih operasional. Kemudian

Wheelen dan Hunger³¹ membagi strategi generik ini menjadi 3 macam, yaitu :

- a). Strategi Stabilitas (stability). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini resikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (mature).
- b). Strategi Ekspansi (Expansion). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaannya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.
- c). Strategi Penciutan (Retrenchment). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai cashflow negative.

2). Strategi Utama

Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Menurut Wheelen dan Hunger³² macam strategi utama dapat dijabarkan seperti pada tabel

Tabel 1.2. Macam-macam Strategi Utama

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy) atau strategi Ekspansi (Expansion Strategy)	a. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi: <ul style="list-style-type: none"> - Horizontal - Vertikal b. Strategi Pertumbuhan Diverisifikasi : <ul style="list-style-type: none"> - Terpusat - Konglomerasi
Strategi Stabilitas (Stability Strategy)	a. Strategi Istirahat (Pause Strategy) / Strategi Terus dengan Hati-hati (Proceed with Caution Strategy) b. Strategi Tanpa Perubahan (No Change Strategy) c. Strategi Laba (Profit Strategy)
Strategi penciutan (Retrenchment Strategy)	a. Strategi Perubahan Haluan (Turnaround Strategy) b. Strategi Memikat Perusahaan Lain (Captstrategy) c. Strategi Pelepasan (Bankruptcy Strategy) / Strategi Likuidasi (Liquidation Strategy)

Sumber : Umar Husein, 2002. *Strategic Management in Action : Konsep, teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Bussiness Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, hal. 36.

3). Strategi Fungsional

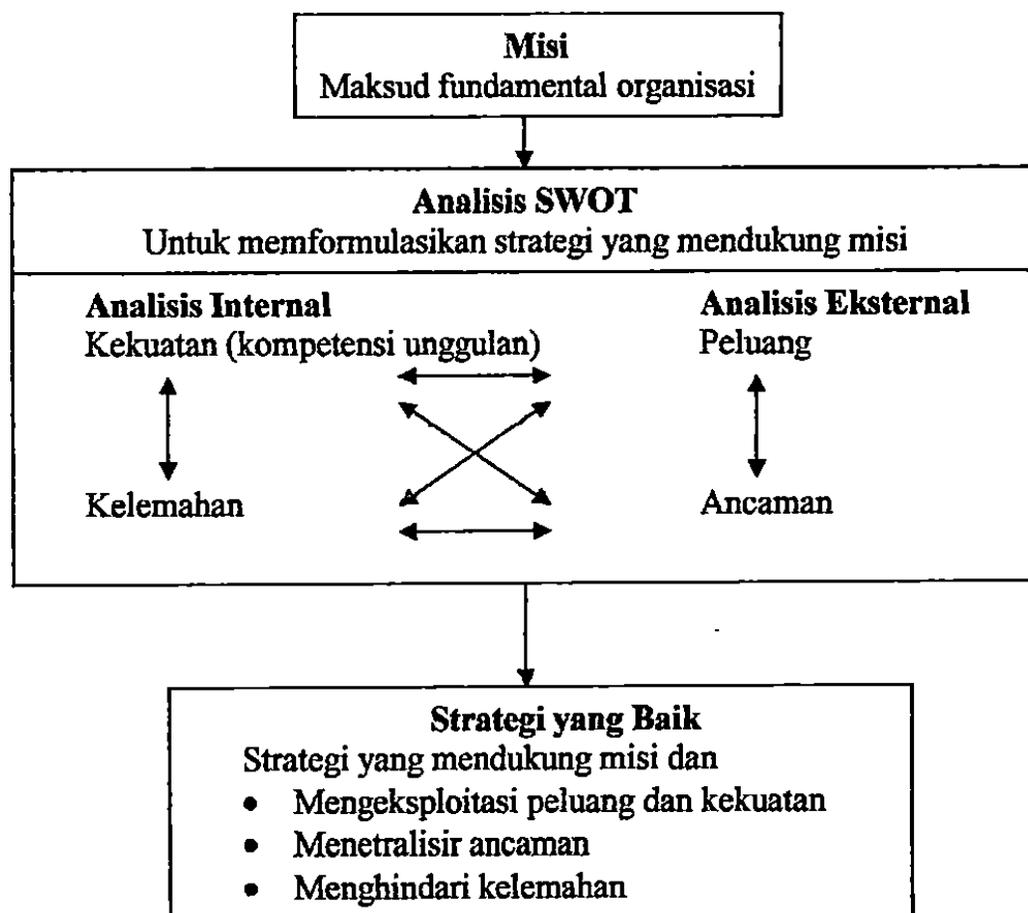
Strategi fungsional merupakan turunan strategi utama dan lebih bersifat spesifik serta terperinci tentang pengelolaan bidang-bidang fungsional tertentu, seperti bidang pemasaran, bidang keuangan,

Griffin (2004 : 226) menjelaskan bahwa komponen strategi meliputi 3 bidang, yaitu kompetensi unggulan, ruang lingkup, dan alokasi sumber daya. Kompetensi unggulan (*distinctive competence*) adalah sesuatu yang dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi. Ruang lingkup (*scope*) dari suatu strategi merinci rentang pasar di mana suatu perusahaan/organisasi akan bersaing. Kemudian alokasi sumber daya (*resource deployment*) mencakup bagaimana suatu perusahaan akan mendistribusikan sumber-sumber dayanya di antara bidang-bidang yang merupakan lahan persaingannya.

Agar strategi perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya data informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu metode untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan/organisasi adalah analisis SWOT. Menurut Griffin³⁵, analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara hati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan. Dalam analisis SWOT, strategi terbaik untuk mencapai misi suatu organisasi adalah dengan (1) mengeksploitasi peluang dan kekuatan suatu organisasi, dan pada saat yang sama (2) menetralkan ancamannya, dan (3)

Dengan demikian, analisis SWOT merupakan salah satu langkah yang paling penting dalam menformulasikan strategi. Dengan menggunakan misi organisasi sebagai konteks, manajer mengukur kekuatan dan kelemahan internal (kompetensi unggulan), demikian juga kesempatan dan ancaman eksternal. Tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi yang baik yang mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan, menetralkan ancaman, dan menghindari kelemahan. Secara lebih rinci proses analisis SWOT tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ini.

Gambar 1.2. Proses Analisis SWOT



Dengan adanya ancaman manajemen strategik, para manajer di semua tingkat dalam perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Oleh karena itu, konsekuensi dari penerapan manajemen strategik salah satunya adalah pengambilan keputusan secara partisipatif, yang melibatkan berbagai bidang yang ada dalam perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Menurut Pearce & Robinson³⁶ dengan menerapkan manajemen strategik, maka perusahaan/organisasi akan mendapatkan manfaat sebagai berikut :

- 1). Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.
- 2). Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.
- 3). Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan di

³⁶ Pearce & Robinson (1997 : 30)

setiap rencana strategik dan dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.

- 4). Senjang dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
- 5). Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

e. **Komponen Model Manajemen Strategik**

Menurut Griffin³⁷, ada 9 tugas penting yang menyangkut penerapan manajemen strategik, yaitu : (1) Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*). (2) Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya. (3) Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum. (4) Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern. (5)

... .. diteliti dengan mengevaluasi

setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan. (6) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki. (7) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih. (8) Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan. (9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dengan adanya 9 tugas penting yang menyangkut penerapan manajemen strategik tersebut, lebih lanjut Griffin³⁸ menjelaskan bahwa komponen model manajemen strategik terdiri dari :

1). Misi perusahaan (*company mission*)

Misi suatu perusahaan adalah tujuan (*purpose*) unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Secara ringkas, misi menguraikan produk, pasar, dan bidang teknologi yang digarap perusahaan yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya.

2). Profil perusahaan (*company profile*)

Profil perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Profil ini juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Profil perusahaan membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

3). Lingkungan eksternal (*external environment*)

Lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strategiknya dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen strategik memperlihatkan lingkungan ekstern ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi : lingkungan operasional, industri, dan lingkungan yang jauh.

4). Analisis dan pilihan strategik (*strategic analysis and choise*)

Penilaian secara simultan atas lingkungan ekstern da profil perusahaan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang interaktif yang mungkin menarik. Peluang-peluang ini adalah jalur investasi yang mungkin. Tetapi, mereka harus disaring berdasarkan misi perusahaan guna menghasilkan sekumpulan peluang yang mungkin dan dikehendaki. Proses penyaringan ini menghasilkan

dan kemudian perusahaan akan menghasilkan pilihan strategik

(*strategic choise*). Proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan eksteralnya untuk mencapai misi perusahaan.

5). Sasaran jangka panjang (*long term objectives*)

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Sasaran seperti itu biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang berikut : kemampulabaan (profitabilitas), laba atas investasi (ROI), posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.

6). Strategi umum (*grand strategy*)

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamik dinamakan strategi umum, pernyataan (rumusan) tentang cara ini mengungkapkan bagaimana sasaran-sasaran tersebut akan dicapai.

7). Sasaran tahunan (*annual objectives*)

Hasil yang ingin dicapai organisasi dalam kurun waktu satu tahun dinamakan sasaran tahunan atau sasaran jangka pendek. Sasaran seperti ini mencakup bidang-bidang yang sama dengan bidang yang diajukan dalam sasaran jangka panjang.

8). Strategi fungsional (*functional strategy*)

Dalam kerangka besar strategi umum, setiap fungsi bisnis atau divisi membutuhkan rencana tindakan yang spesifik dan terpadu. Kebanyakan manajer strategik berusaha mengembangkan suatu strategi operasional untuk setiap perangkat sasaran tahunan terkait.

9). Kebijakan (*policies*)

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajer yang bersifat repetitif (berulang). Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang seang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan.

10).Melembagakan strategi

Sasaran tahunan, strategi fungsional, serta kebijakan-kebijakan spesifik merupakan saran penting untuk mengkomunikasikan apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi keseluruhan perusahaan. Strategi keseluruhan harus dilembagakan, artinya strategi ini haruslah meresap ke dalam kehidupan sehari-hari perusahaan agar dapat terimplementasi secara efektif. Ada 4 elemen organisasi yang dapat menjadi sarana fundamental untuk melembagakan strategi

11).Mengendalikan dan evaluasi

Implementasi (pelaksanaan) strategi harus dipantau untuk memastikan bahwa strategi perusahaan diikuti dan dijalankan, serta untuk mengetahui sejauhmana sasaran perusahaan tercapai.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di muka, maka apabila dihubungkan dengan strategi PT. KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi, strategi ini merupakan strategi fungsional dari PT. KAI yang bertujuan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para penumpang kereta api. Formulasi strategi fungsional PT. KAI dalam bidang pelayanan transportasi tersebut dapat dilihat dari :

- a. Strategi peningkatan pelayanan kepada penumpang
- b. Kebijakan-kebijakan peningkatan pelayanan kepada penumpang
- c. Petunjuk pelaksanaan (juklak) pelayanan kepada penumpang
- d. Petunjuk teknis (juknis) pelayanan kepada penumpang
- e. Prosedur atau ketentuan penanganan keluhan penumpang

3. Strategi Transportasi

b. Strategi Transportasi Kereta Api

Seiring dengan peluncuran berbagai produk berbrand Argo, PT. Kereta Api (Persero) telah mulai membuat deskripsi yang nyata mengenai strategi dan taktik pemasaran yang dilakukannya terhadap pasar potensial golongan menengah ke atas. Deskripsi strategi pemasaran tersebut

dilakukan untuk memahami (strategi brand) bukan strategi per produk

Strategi peluncuran produk Argo didasari adanya sasaran perusahaan yang akan membawa kereta api sebagai moda transportasi yang handal dan dipercaya oleh masyarakat dengan kualitas pelayanan yang tinggi dan menjadi alternatif utama sarana transportasi, khususnya di Wilayah Jawa.

Terkecuali itu, perusahaan ingin pula mengubah *image* masyarakat terhadap moda kereta api dan PT. Kereta Api (Persero) sebagai badan usaha yang dulu dikenal sebagai perusahaan yang hanya berorientasi bagaimana dapat mengoperasikan sarana yang ada untuk mengangkut penumpang dan barang menjadi perusahaan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan, tentu saja dengan penyediaan jasa transportasi yang berkualitas dan terpercaya. *Segmenting* yang mendasari peluncuran produk Argo dilakukan dengan mengklasifikasikan pelanggan dalam beberapa tingkatan nilai (*value*):

- 1) *Gateway value*, konsumen yang menggunakan jasa kereta api hanya mendasarkan kepada fungsinya sebagai alat transportasi.
- 2) *Competitive value*, disamping mempertimbangkan fungsi utama sebagai alat transportasi, pelanggan mempertimbangkan pula faktor tingkat kenyamanan dan pelayanan yang ditingkatkan terhadap moda pesaing.
- 3) *Ultimate value*, pelanggan tidak sekedar menuntut fungsi dan perbandingan, melainkan juga pertimbangan-pertimbangan psikologis

Pasar sasaran yang dipilih adalah pelanggan yang tidak hanya sekedar menuntut fungsi utama kereta api, akan tetapi juga pertimbangan-pertimbangan psikologis (*ultimate value*), atau tepatnya pemerjalan eksekutif tidak akan kehilangan prestise walau tidak naik pesawat maupun pemerjalan non eksekutif yang ingin naik kelas sosialnya tanpa harus naik pesawat. *Positioning* dilakukan dengan mempersepsikan produk argo sebagai moda transportasi kereta api yang terbaik, prestise, nyaman, cepat, untuk masing-masing kelas dan koridornya³⁹.

Menurut Haryoto⁴⁰, angkutan kereta api menghasilkan keuntungan eksternal yang besar. Keunggulan kereta api akan menghemat BBM (juga subsidi BBM), menghindari kongesti jalan raya (dan ongkos macet yang ditanggung pengguna jalan raya), hemat lahan, polusi, dan sebagainya. Keuntungan eksternal itu dinikmati pemerintah dan masyarakat, yang lebih besar dibanding subsidi pemerintah yang diberikan pada perusahaan kereta api. Tetapi, ongkos eksternal tadi harus ditanggung perusahaan kereta api, misalnya, perlintasan jalan KA dengan jalan raya.

Kemudian Diatmoko menambahkan strategi BUMN PT. INKA telah membuktikan perannya sebagai industri yang mampu mendukung

- 1) Separuh volume barang (64%) yaitu angkutan batu bara didukung dengan sekitar 1006 unit gerbong batu bara produksi INKA (sekitar 7% armada).
- 2). Lebih dari 80% volume penumpang adalah penumpang komuter KA Jabotabek.
- 3) Lebih dari separuh armada KRL yaitu 152 unit KRL produksi INKA telah meningkatkan sekitar 100 ribu pnp per hari menjadi lebih dari 400 ribu pnp per hari;
- 4) Lebih dari 60% pendapatan KA penumpang berasal dari KA kelas eksekutif yang dirintis sejak KA Argo Bromo pada tahun 1995.
- 5) Pendapatan KA penumpang melonjak 500% sejak tahun 1995.

b. Strategi Pelayanan Penumpang

Pelayanan transportasi, khususnya transportasi kereta api, merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Aspek keterbukaan dalam penyelenggaraan pelayanan publik

perubahan sikap dan orientasi birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Proses transformasi penyelenggaraan pelayanan publik yang mengedepankan kultur services merupakan kebutuhan dan tuntutan di masa sekarang dan akan datang. Birokrasi pemerintah harus mengubah citra dirinya sebagai penguasa dan mengembalikannya pada hakekatnya sebagai pelayan masyarakat. Di dalam kultur tersebut, birokrasi pemerintah harus menempatkan masyarakat sebagai subyek pelayanan, bukan obyek yang pasif. Masyarakat harus dipandang sebagai konsumen yang mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang transparan, efisien, ada jaminan kepastian, dan adil⁴¹. Dengan demikian, birokrasi pemerintah sebagai pelayan publik harus bersikap obyektif, tidak memihak, memberikan informasi yang obyektif, dan memperhatikan konsumen. Warga negara atau masyarakat dalam pelayanan publik tidak dipandang pada posisi yang lemah, tetapi harus berada pada posisi seimbang dengan birokrasi pemerintah, sehingga masyarakat memiliki posisi tawar menawar yang kuat.

Sebagai abdi negara, birokrasi pemerintah atau pemberi pelayanan publik harus memberikan atau jaminan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat penerima pelayanan publik tersebut. Collier⁴² memiliki pandangan tentang kualitas jasa pelayanan, yaitu lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayanan, kualitas dan level atau tingkat. Pelayanan

terbaik pada pelanggan (*excellent*) dan tingkat kualitas pelayanan merupakan cara terbaik yang konsisten untuk dapat mempertemukan harapan konsumen (standar pelayanan eksternal dan biaya) dan sistem kinerja cara pelayanan (standar pelayanan internal, biaya dan keuntungan). Pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan baik standar pelayanan internal maupun standar pelayanan eksternal. Zeithami, Berry dan Pasuraman⁴³ telah melakukan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, dan berhasil mengidentifikasi lima dimensi karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi karakteristik kualitas pelayanan tersebut adalah :

- 1) *Tangible* (bukti langsung), yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi;
 - 2) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan;
 - 3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu keinginan para staf untuk
-

- 4) *Assurance* (jaminan), yaitu mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun karagu-raguan;
- 5) *Empaty*, yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

Agar pelayanan berfokus pelanggan dapat efektif, menurut Gaspersz (1997) aparatur pelayanan harus menciptakan kepuasan total pelanggan dengan cara memperhatikan dan mewujudkan dimensi atau atribut kualitas jasa di bawah ini dengan sebaik-baiknya, yaitu :

- 1) Ketepatan waktu pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
- 2) Akurasi pelayanan. Berkaitn dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan-kesalahan.
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Ini terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal, seperti : operator telepon, petugas keamanan (satpam), pengemudi, staf administrasi, kasir, petugas penerima tamu, perawat, dan lain-lain.
- 4) Tanggung jawab. Berkaitan dengan penerimaan pesanan, dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
- 5) Kelengkapan. Menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana

- 6) Kemudahan mendapatkan pelayanan. Berkaitan dengan banyaknya *uotlet*, banyaknya petugas yang melayani seperti kasir, staf administrasi, dan lain-lain, banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data, dan lain-lain.
- 7) Variasi model pelayanan. Berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, *feature* dari pelayanan dan lain-lain.
- 8) Pelayanan pribadi. Berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dan lain-lain.
- 9) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan. Berkaitan dengan lokasi, ruang dan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk dan bentuk-bentuk lain.
- 10) Atribut pendukung pelayanan lainnya. Ini berkaitan dengan lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dan lain-lain.

F. Definisi Konseptual

Untuk memudahkan pemahaman dan menghindari kesalahan persepsi terhadap arti atau makna dari penelitian, berikut diuraikan batasan rencana pengamatan penelitian :

1. Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan rangkaian tindakan dalam suatu

2. PT. Kereta Api Indonesia (PT. KAI) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang memberikan pelayanan publik berupa transportasi kereta api.
3. Daerah Operasi (DAOPS) VI Yogyakarta adalah salah satu unit pelayanan di lingkungan PT. KAI yang melayani masyarakat yang ada di wilayah Yogyakarta.
4. Pelayanan transportasi kereta api adalah segala kegiatan pelayanan kereta api yang dilaksanakan oleh PT. KAI, khususnya di DAOPS VI Yogyakarta.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksud untuk mendapatkan pemahaman dari kajian yang terarah dan terukur dari rencana pengamatan penelitian. Dalam penelitian ini definisi untuk mengetahui strategi PT. KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api, khususnya di Daops VI Yogyakarta, dapat dilihat dari :

- a. Kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi
- b. Isu-isu strategis organisasi
- c. Strategi peningkatan pelayanan kepada penumpang
- d. Kebijakan-kebijakan peningkatan pelayanan kepada penumpang
- e. Petunjuk pelaksanaan (juklak) pelayanan kepada penumpang
- f. Petunjuk teknis (juknis) pelayanan kepada penumpang

H. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengukur yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis (Singarimbun & Effendi, 1995). Sedangkan analisa kualitatif ditujukan untuk membuat deskripsi atau gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Daerah Operasi VI Yogyakarta, sebagai salah satu unit pelayanan yang ada di PT.Kereta Api Indonesia.

3. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Kantor Daerah Operasi (DAOPS) VI Yogyakarta. Sumber data penelitian ini adalah Direktur, Kepala Bagian Pelayanan, dan beberapa pegawai yang bertugas langsung dalam pemberian pelayanan kepada penumpang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan

a. Wawancara

Teknik ini untuk memperoleh data dan informasi secara langsung dari responden. Adapun pelaksanaan tehnik ini adalah dengan cara melakukan wawancara mendalam dengan responden yang telah ditetapkan.

b. Observasi

Mengamati secara langsung terhadap obyek atau subyek penelitian untuk menggali aspek-aspek yang relevan dan penting, sebagai bahan untuk menganalisa dan interpretasi yang akan dilakukan.

c. Kepustakaan

Pengumpulan data dengan memanfaatkan literature-literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian.

5. Teknik Analisa Data

Menurut Miles & Huberman⁴⁴ menjelaskan bahwa langkah yang dilakukan dalam teknik analisis kualitatif meliputi : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

1. Reduksi Data

Data yang terkumpul dicari tema dan pola, ditonjolkan pokok-pokok yang penting kemudian disusun secara sistematis sehingga mudah dikendalikan.

Sedangkan menurut Miles & Huberman⁴⁵ reduksi data dapat diartikan

pengabstrakan, dan tranformasi data “kasar” yang muncul dari catatan tertulis dilapangan. Dalam tahap ini terdapat beberapa kegiatan seperti membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi dan menulis memo.

2. Display Data atau Penyajian Data

Dengan membuat deskripsi tentang hasil penelitian sehingga dapat dilihat gambaran secara keseluruhan untuk dapat menarik kesimpulan dengan tepat. Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan⁴⁶

3. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan pada mulanya masih sementara, kabur, dan diragukan akan tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulan itu lebih punya dasar. Jadi kesimpulan senantiasa harus diverifikasi selama penelitian berlangsung.

⁴⁶ (Miles & Huberman, 1992 : 17)