

**STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK PADA
KERETA API GAJAYANA JURUSAN MALANG-JAKARTA
(Studi Pada PT. KERETA API (Persero) Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

**DONNA HANNO BERTHA RODERICA
0410310030**



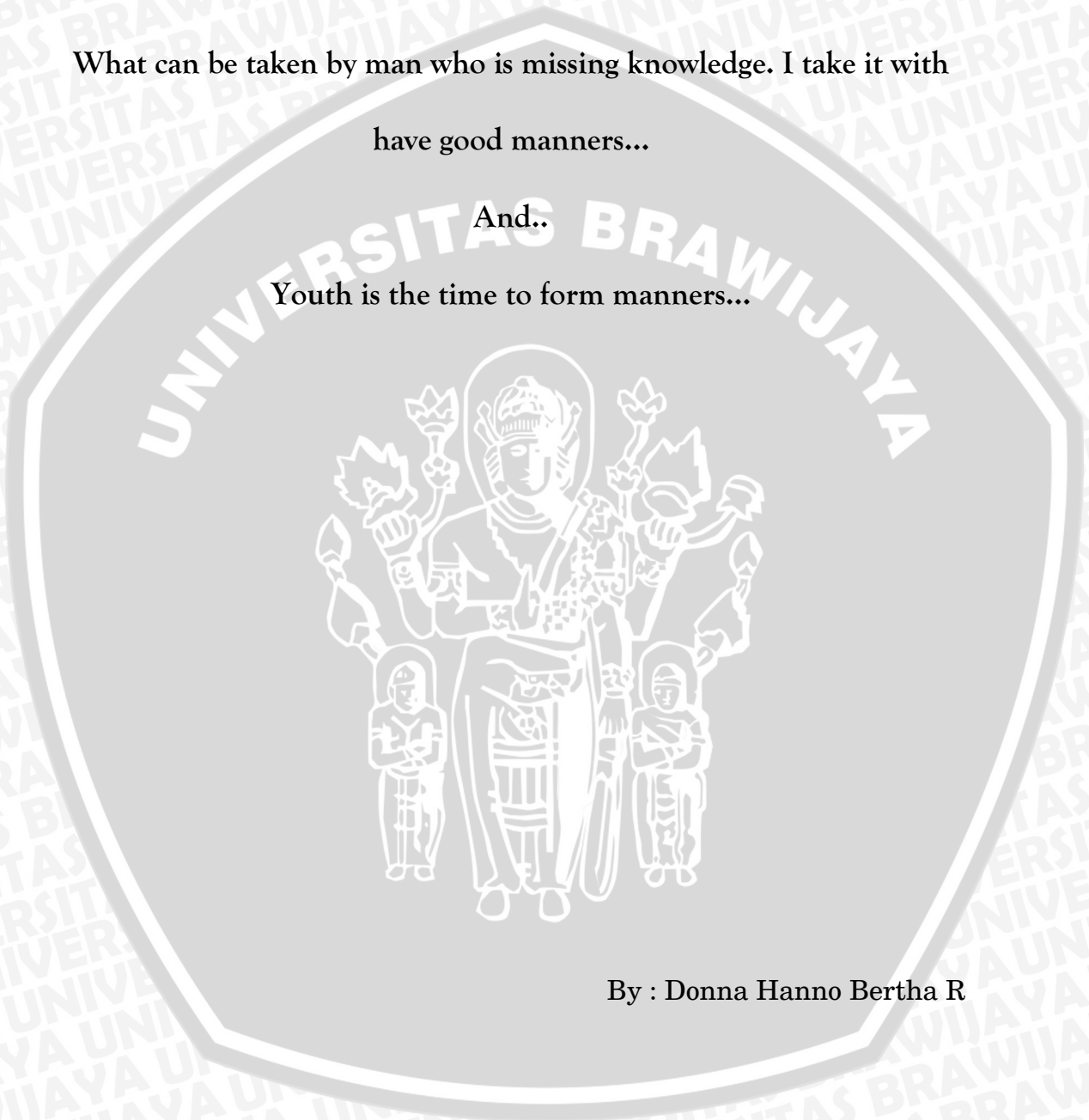
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
MALANG
2010**

MOTTO

What can be taken by man who is missing knowledge. I take it with
have good manners...

And..

Youth is the time to form manners...



By : Donna Hanno Bertha R

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Peningkatan Pelayanan Publik pada kereta api
Gajayana Jurusan Malang-Jakarta (Studi Pada PT. KERETA
API (Persero) Kota Malang)

Disusun oleh : Donna Hanno Bertha Roderica
NIM : 0410310030
Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi aublik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan

Malang, 28 Januari 2010

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota

Drs Aspan Munadi,M.AP
NIP. 130 368 757

Drs. Minto Hadi M,Si
NIP.195401271981031003

RINGKASAN

DONNA HANNO BERTHA RODERICA 2010, **Strategi Peningkatan Pelayanan Publik pada kereta api Gajayana jurusan malang-jakarta (Studi Pada PT. Kereta Api (Persero) Kota Malang)**, Drs. Aspan Munadi, MAP, Drs. Minto Hadi, MSi. 105 Hal. + xvi

Salah satu jenis transportasi yang relative dominant adalah kereta api dimana mempunyai beberapa keunggulan antara lain dapat mengangkut dalam jumlah banyak, mampu menempuh jarak yang jauh, jadwal perjalanan dalam frekuensi tinggi dapat dilaksanakan, jarang terjadi kongesti, dan dapat memberikan pelayanan yang relative lebih baik dibanding bus (Nasution, 1992: 64). Transportasi kereta api diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero). Salah satu strateginya adalah PT. KA, peluncuran Kereta Api Gajayana merupakan salah satu strategi untuk meraih penumpang dengan mencoba memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Penelitian ini berusaha mengetahui bagaimanakah strategi yang dilakukan oleh PT. KA (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada para pengguna khususnya pengguna kereta api Gajayana, kendala-kendala yang dihadapi kemudian faktor pendukung dan faktor penghambat dalam mewujudkan strategi tersebut.

Dalam penelitian ini teori yang digunakan adalah konsep mengenai BUMN, beserta jenis dan ciri-cirinya, pengertian pelayanan dan pengertian pelayanan publik beserta prinsipnya, kualitas pelayanan publik, strategi peningkatan kualitas pelayanan, gambaran umum mengenai perusahaan kereta api.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif, dengan fokus strategi peningkatan kualitas pelayanan pada KA Gajayana yang meliputi peningkatan kinerja SDM, peningkatan sarana dan prasarana dan penataan lingkungan, fokus kedua adalah mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam mewujudkan strategi tersebut, dan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam melaksanakan strategi tersebut. Lokasi penelitian dilakukan pada kantor PT. Kereta Api kota Malang, dengan situs penelitian pada Seksi Pelayanan, Seksi Sarana dan Stasiun Kota Malang. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari Seksi Pelayanan dan karyawan PT. KA kota Malang serta para pengguna jasa kereta api, terutama pengguna jasa kereta api Gajayana., dan data sekunder yang diperoleh dari artikel, majalah, arsip, buku, dan website yang berkaitan dengan keperluan peneliti. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrument yang digunakan selain peneliti sendiri juga dibantu oleh interview guide dan alat tulis menulis. Sedangkan analisa data dilakukan dengan mengumpulkan dan memilah data, kemudian disederhanakan sesuai fokus penelitian, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sehingga dapat diambil kesimpulan.

Dari penelitian ini diketahui bahwa strategi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Kota Malang sudah cukup baik, dimana strategi yang ditetapkan meliputi aspek intern dan ekstern perusahaan, yaitu dengan memberikan diklat dan motivasi pada pegawainya, peningkatan dan perbaikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, memperhatikan lingkungan yang mempengaruhi kenyamanan dan keamanan para pengguna KA. Dari penelitian ini diketahui ada beberapa kendala

yang menyebabkan PT. KA tidak dapat optimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan juga faktor pendukung dan faktor penghambat didalamnya.

Peneliti menyarankan agar PT. KA dalam membuat strategi terlebih dahulu mengidentifikasi berdasarkan kebutuhan pengguna dan kemampuan perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan.



SUMMARY

DONNA HANNO BERTHA RODERICA 2010, **Strategy of Public Service Improvement of Gajayana train, Malang-Jakarta direction (Study at PT. Kereta Api (Persero) Kota Malang)**, Drs. Aspan Munadi, MAP, Drs, Minto Hadi, MSi. 105 Pages. + xvi

One of relatively dominant transportation is train, which has some excellence; such as, it can load in a great amount, having ability to take far distance trip, even can take high frequency scheduled trip, it also seldom gets congestion, on the other hand, it can give better service compared by bus (Nasution, 1992: 64). The train is meant transportation held by PT. Kereta Api (Persero). One of them strategy was PT. KA, the launching of Gajayana train as one of strategy to reach passengers by trying to give the best service, suitable with the need and desire of its customers.

This study tries to know how strategy done by PT. KA (Persero) in improving service quality for its customers, specially the users of Gajayana train, faced constrains, supporting and resistor factors in applying that strategy.

The used theory in this study is concept about BUMN, included type and its characteristics, the meaning of service and the meaning of public service included its principal, public service quality, service quality improvement strategy, general opinion about train service.

The type of this study is descriptive-qualitative, focused in service quality improvement strategy done by KA Gajayana includes SDM performance improvement, pre-medium and medium improvement, and environment settlement, the second focus is understanding faced constraints in managing that strategy. The location of the study done at the office of PT. Kereta Api kota Malang, with study site in Service Section, Medium Section and City of Malang Railway Station. Type and data references used are primary got from Service Section and employees of PT. KA kota Malang and the users of train service, mainly the users of Gajayana train service, and secondary data got from articles, magazines, files, books, and website relate to the study needed. Data compiled through observation, interview, and documentation. The used instrument besides the researcher herself, she was also helped by guide interview and writing tools. While the data analysis done by collecting and classifying data, than simplified suites to study focus, than analyzed and interpreted in order to be able to take conclusion.

From this study known that PT. Kereta Api Kota Malang has applied the strategy well enough, where the implemented strategy consists of intern and extern aspects of the firm by giving training and motivating to its employees, improving and fixing medium and pre-medium needed, examining the environment influences the train users' comfort and safety. From this study, found some constraints causes PT. KA can not give quality service and also supporting and the available constraints factors.

Researcher suggests in order that PT. KA identifies the users' need and the firm ability to improve service quality, before arranging strategy.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT krena hanya dengan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yan berjudul “Strategi Peningkatan Pelayanan Publik pada kereta api Gajayana Jurusan Malang-Jakarta (Studi Pada PT. KERETA API (Persero) Kota Malang)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ilmu Administrasi publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

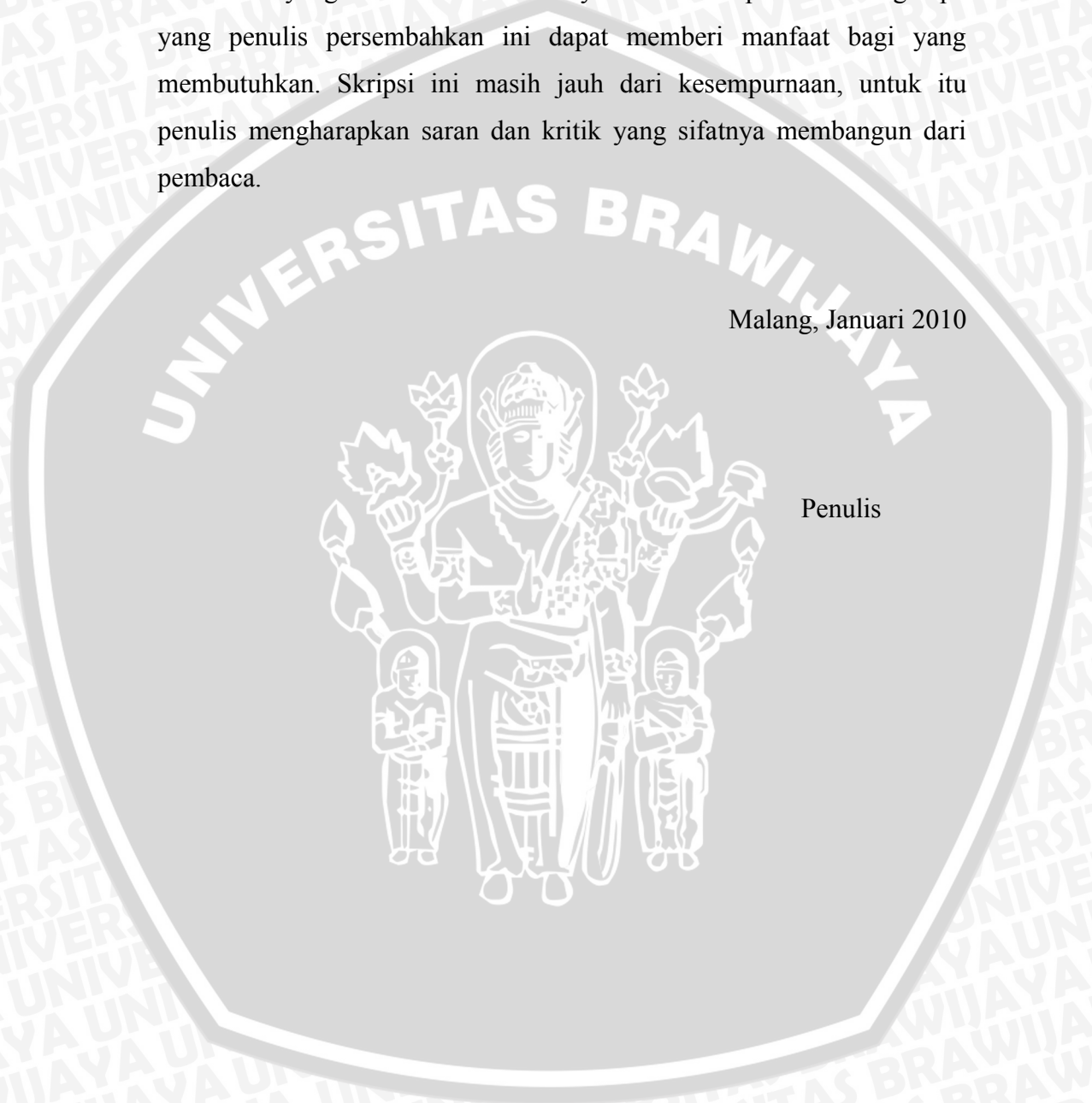
1. Kedua orang tua penulis Drs. Basuki Rachmad M.Sc dan Dwi Sumiarni Hidayati yang selalu mendukung baik dari segi materi maupun spiritual.
2. Bapak Prof. DR. Sumartono selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak DR.M.R Khairul Muluk, S.Sos, M.Si dan Bapak Mohammad Nuh S.IP, M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Aspan Munadi, M.AP dan Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membimbing, mengarahkan, dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dien selaku staff PT. Kereta Api DAOP VIII Kota Malang, dan para staff yang lain yang telah membantu dan memberikan kepercayaan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Sahabat dan teman-teman (Putru Wulan Nafika Sari, Anita Permana Sari, Widi, Mozha Weildan) yang selama ini telah memberikan dukungan, doa dan semangat kepada penulis.

7. Seluruh rekan-rekan Publik 2004 atas bantuannya yang telah diberikan kepada penulis.

Terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini. Semoga apa yang penulis persembahkan ini dapat memberi manfaat bagi yang membutuhkan. Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari pembaca.

Malang, Januari 2010

Penulis



DAFTAR ISI

halaman.

MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN.....	vi
...	viii
SUMMARY.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Administrasi Pembangunan.....	9
1. Pengertian Administrasi Pembangunan.....	9
2. Paradigma Administrasi Pembangunan.....	10
3. Hubungan administrasi Pembangunan dengan Pelayanan Publik.....	14
B. Pelayanan Publik.....	15
1. Pengertian Pelayanan.....	15
2. Pengertian Pelayanan Publik.....	15
3. Prinsip Pelayanan publik.....	19
4. Kualitas Pelayanan Publik.....	23
5. Strategi Peningkatan Kualitas pelayanan.....	26
C. BUMN.....	32
D. Perusahaan Angkutan Jasa Kereta Api.....	35
1. Pengertian Kereta api, beserta fungsi dan jenisnya.....	35
2. PT. Kereta Api (Persero).....	37
3.	

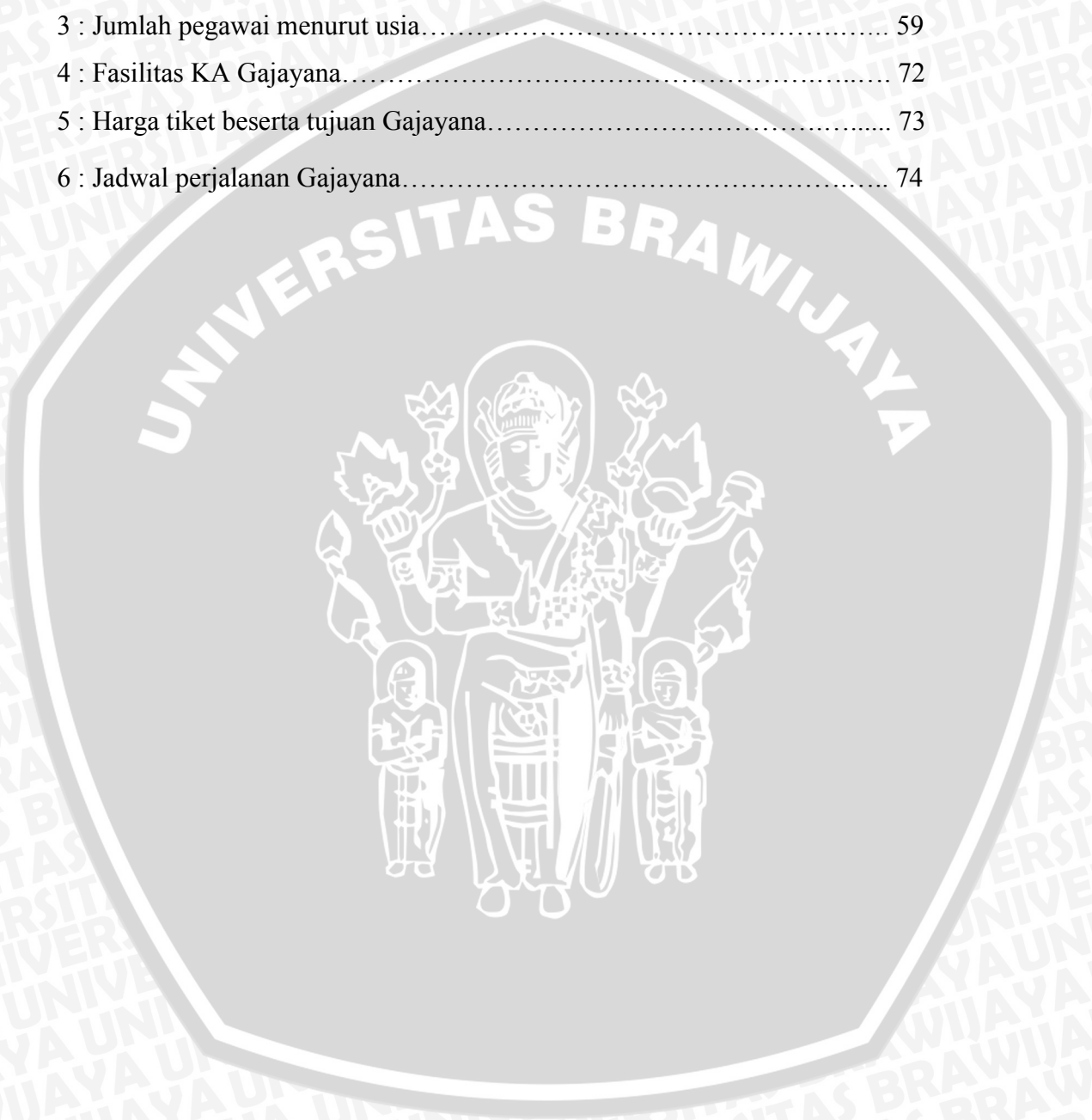


BAB III	METODE PENELITIAN.....	40
	A. Jenis Penelitian.....	40
	B. Fokus Penelitian.....	40
	C. Lokasi Penelitian.....	42
	D. Jenis dan Sumber Data.....	42
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
	F. Instrumen Penelitian	43
	G. Analisa Data.....	44
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
	A. HASIL PENELITIAN.....	45
	1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	45
	a. PT. Kereta Api (Persero).....	45
	1) Sejarah Perkeretaapian di Indonesia.....	45
	2) Landasan Hukum PT. Kereta Api.....	47
	3) Visi Perusahaan.....	47
	4) Misi Perusahaan.....	48
	5) Tujuan Perusahaan.....	48
	6) Sasaran Perusahaan.....	48
	7) Budaya Perusahaan.....	49
	8) Aset PT. Kereta Api.....	49
	9) Prasarana Pokok Perkeretaapian Milik Pemerintah.....	49
	10) Layanan Angkutan KA	49
	b. PT. Kereta Api (Persero) kota Malang.....	50
	2. Penyajian data Fokus Penelitian.....	50
	A. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan	52
	a. Peningkatan Kinerja Pegawai	53
	b. Peningkatan Sarana dan Prasarana.....	53
	c. Penataan Lingkungan	53
	d. Kereta api Gajayana	61
	1. Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip).....	66
	2. Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip).....	70
	3. Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip).....	70
	B. Kendala Yang Dihadapi Dalam Mewujudkan Strategi Peningkatan Pelayanan.....	75
	1. Kendala Internal.....	76
	2. Kendala Eksternal	77
	C. Faktor Yang Menjadi Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Strategi	77
	Pelaksanaan Strategi	78

1. Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip).....	78
2. Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip).....	79
3. Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip).....	80
4. Pemberdayaan Masyarakat.....	82
B. PEMBAHASAN.....	83
A. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan	84
a. Peningkatan Kinerja Pegawai	84
b. Peningkatan Sarana dan Prasarana.....	84
c. Penataan Lingkungan	85
d. Kereta api Gajayana	86
1. Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip).....	86
2. Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip).....	86
3. Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip).....	86
B. Kendala Yang Dihadapi Dalam Mewujudkan Strategi	87
Peningkatan Pelayanan.....	87
1. Kendala Internal.....	87
2. Kendala Eksternal	87
C. Faktor Yang Menjadi Pendukung dan Penghambat dalam	88
Pelaksanaan Strategi	88
1. Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip).....	89
2. Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip).....	89
3. Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip).....	90
4. Pemberdayaan Karyawan.....	91
	92
BAB V PENUTUP.....	95
Kesimpulan.....	95
Saran	96
DAFTAR PUSTAKA.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1 : Jumlah pegawai menurut golongan dan kepangkatan.....	59
2 : Jumlah pegawai menurut pendidikan.....	59
3 : Jumlah pegawai menurut usia.....	59
4 : Fasilitas KA Gajayana.....	72
5 : Harga tiket beserta tujuan Gajayana.....	73
6 : Jadwal perjalanan Gajayana.....	74



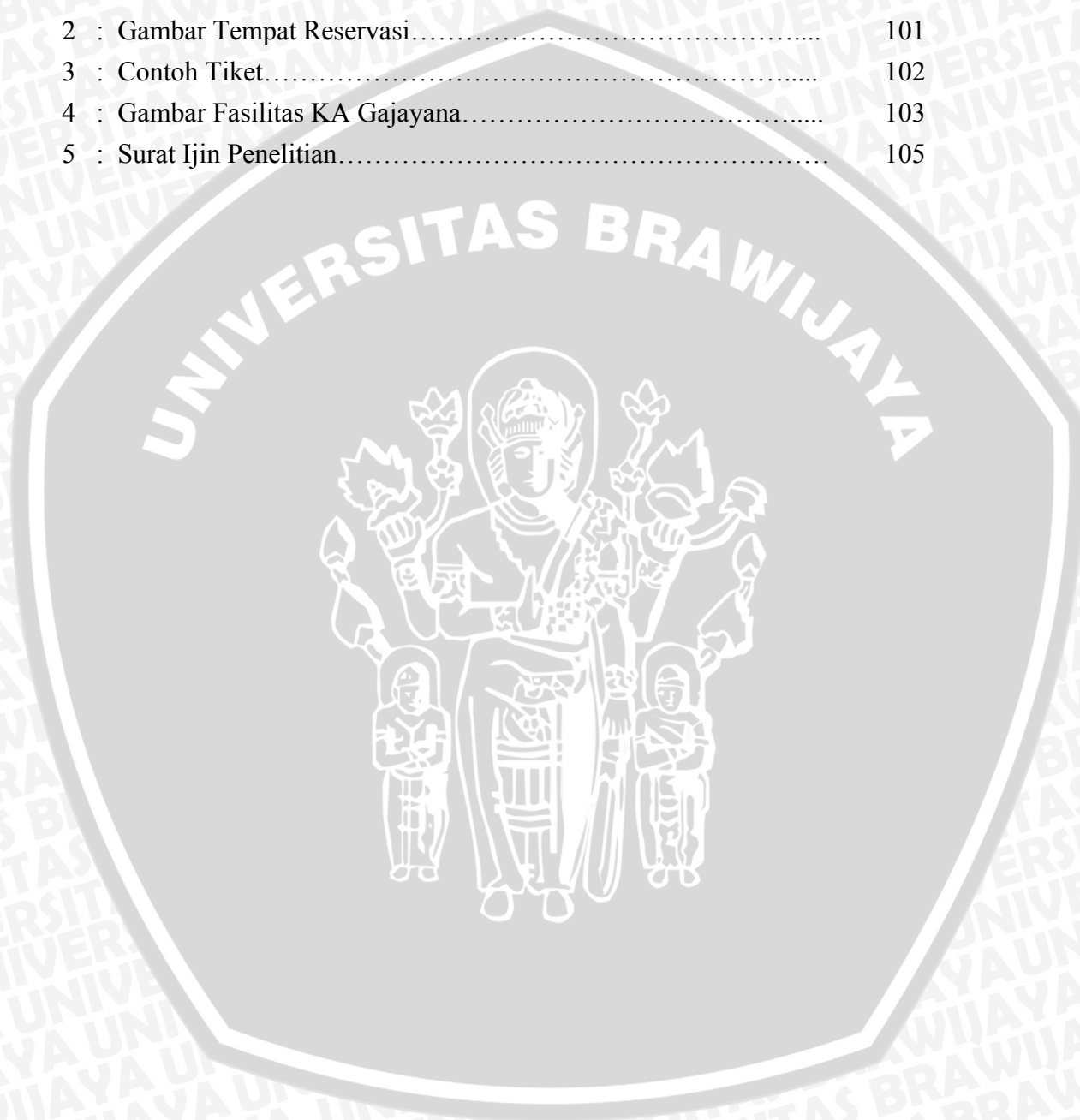
DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
Gambar 1 : Struktur Organisasi Stasiun Kota Malang.....	58
Gambar 2 : Alur Penumpang Kereta Api di Stasiun Kota Malang.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 : Daftar Wawancara.....	100
2 : Gambar Tempat Reservasi.....	101
3 : Contoh Tiket.....	102
4 : Gambar Fasilitas KA Gajayana.....	103
5 : Surat Ijin Penelitian.....	105



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu agenda penting reformasi sejak tahun 1998 adalah perbaikan pelayanan publik. Reformasi pelayanan publik lebih dari sekedar mengubah pandangan dan mental aparat birokrasi di Indonesia yang masih melihat pelayanan publik sebagai “pekerjaan yang dilayani” bukan “pekerjaan untuk melayani”. Parameternya dapat dilihat dari keluaran proses kebijakan yang ada yaitu pelayanan terbaik kepada masyarakat. Adalah tugas Negara (dalam hal ini dijalankan pemerintah) untuk mewujudkan kesejahteraan rakyatnya.

“Pelayanan publik tidak terlepas dari administrasi publik yang diterapkan banyak Negara. Pelayanan publik merupakan salah satu isu atau tujuan penting dari administrasi publik yang meliputi penyelenggaraan pemberian jasa publik, urusan-urusan publik (kepentingan dan kebutuhan publik) serta pemberian pelayanan publik yang adil dan yang administratif. (Janet Deinhardt & Robert Deinhardt, 2003) dalam Kurniawan (2008: 23)”

Pelayanan dalam setiap organisasi baik organisasi swasta yang berorientasi mencari keuntungan (profit oriented), merupakan kunci keberhasilan, apalagi yang bergerak di bidang jasa. Sistem pelayanan yang baik sangat berguna bagi Badan Usaha Milik Negara dalam usaha merebut dan mempertahankan pelanggan. Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat sekarang ini, Badan Usaha Milik Negara harus mencari sistem pelayanan yang paling efisien dan efektif agar pelanggan dapat terpenuhi kebutuhannya. Strategi-strategi dalam memperbaiki sistem pelayanan perlu dikembangkan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

“Pelayanan mengandung makna adanya suatu teknik atau metode tentang bagaimana caranya untuk melayani dengan tujuan untuk membantu, menyiapkan, dan mengurus serta menyelesaikan kebutuhan customer dalam artian luas. Dalam kaitannya dengan pelayanan kepada konsumen, pelayanan yang ada haruslah bersifat menyeluruh. Artinya sebuah pelayanan tidak saja melayani, membantu, menyiapkan, mengurus serta menyelesaikan kebutuhan customer dengan cepat, dan berkualitas, namun tentunya sebuah pelayanan juga Badan Usaha Milik Negara bisa memberikan rasa puas kepada customer (Imron, Asmarani, dan Mamud, 2000:35-36).

Pembangunan merupakan syarat bagi setiap warga Negara untuk mencapai kemajuan, peningkatan kesejahteraan dan kemakmuran nasional baik itu dibidang ideology, politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun pertahanan keamanan. Oleh karena itu merupakan suatu hal yang penting untuk menyediakan dan memperbaiki sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung kelancaran pembangunan ekonomi sehingga dapat membawa pada tercapainya pembangunan nasional yang efektif dan efisien. Salah satu sarana dan prasarana pembangunan yang sangat menunjang dalam usaha memperlancar kegiatan pembangunan nasional adalah sektor transportasi. Muchtaruddin Siregar (1998:4) menyebutkan bahwa “fungsi transportasi dalam pembangunan adalah menunjang kegiatan semua sektor-sektor pembangunan dan membantu tercapainya pengalokasian sumber-sumber ekonomi secara optimal”.

Transportasi merupakan sarana yang penting dan strategis dalam memperlancar roda perekonomian, memperkokoh persatuan dan kesatuan serta mempengaruhi semua aspek kehidupan. Transportasi juga merupakan sarana pendukung aktifitas kegiatan masyarakat dan mutlak diperlukan baik itu transportasi darat, laut, maupun udara, bukan saja sebagai pengangkut penumpang atau barang dan jasa dari satu tempat ke tempat lain tetapi juga memiliki fungsi sosial dan politik yang nampak pada meningkatnya mobilitas masyarakat. Pentingnya transportasi tercermin pada kian meningkatnya kebutuhan atas jasa angkutan bagi mobilitas orang serta barang sebagai akibat dari meningkatnya perkembangan penduduk dan pengembangan pemukiman yang makin meluas. Oleh karena itu guna memenuhi kebutuhan tersebut, maka diperlukan penyediaan jasa transportasi yang makin meningkat baik jumlah, maupun kualitasnya, aman, nyaman, tepat waktu, dan efisien.

Nasution (1996:13) menyebutkan manfaat dari adanya transportasi dapat dilihat dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat antara lain:

1. Manfaat di bidang ekonomi

Kegiatan ekonomi masyarakat adalah berkaitan dengan produksi, distribusi, serta konsumsi terhadap barang dan jasa. Transportasi berperan dalam proses distribusi barang dan jasa, dengan transportasi bahan baku dibawa menuju tempat produksi dan hasil produksi dibawa

ke pasar untuk kemudian dikonsumsi oleh masyarakat.

2. Manfaat di bidang sosial

Masyarakat pada umumnya adalah makhluk sosial dan bermasyarakat, sehingga mereka akan berusaha hidup dan berhubungan dengan orang-orang disekitarnya. Untuk kepentingan hubungan sosial ini transportasi sangat membantu dalam menyediakan berbagai kemudahan misalnya sebagai sarana yang dapat mengantarkan seseorang untuk melakukan interaksi antar daerah yang mana hal ini merupakan pemendekan jarak.

3. Manfaat di bidang politik

Indonesia merupakan Negara dengan wilayah yang cukup luas yang terdiri dari banyak pulau yang antara satu dan yang lainnya dipisahkan oleh lautan. Transportasi sangat bermanfaat sebagai sarana pemersatu bangsa, selain itu pelayanan kepada masyarakat dapat tersebar secara merata ke semua wilayah Indonesia serta penyampaian program-program pembangunan dan program pembinaan dapat dilakukan dengan mudah walaupun daerah yang dituju sangat jauh dan terpencil

4. Manfaat kewilayahan

Disini transportasi bermanfaat untuk mengatasi kesenjangan jarak antara satu tempat dengan tempat lain.

Berdasarkan manfaat diatas jelas bahwa transportasi merupakan sektor yang sangat penting yang digunakan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan ekonomis dalam berbagai kegiatan usaha dan hubungan kemasyarakatan. Untuk itu jasa transportasi harus cukup tersedia, murah dan merata agar kegiatan di semua bidang kehidupan dapat berjalan lancar.

BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi publik salah satunya yaitu transportasi *kereta api*. Perkeretaapian merupakan industri jasa transportasi yang melayani masyarakat umum dengan menyediakan jasa angkutan kereta api beserta fasilitas pendukungnya. Sedangkan kereta api merupakan salah satu alat transportasi yang mempunyai karakteristik hanya bisa berjalan diatas rel, dan mempunyai fungsi sebagai alat transportasi baik untuk angkutan penumpang maupun barang. Dalam sejarahnya BUMN ini telah mengalami beberapa kali

perubahan bentuk mulai dari Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) kemudian melalui PP No 57 tahun 1990 berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA), setelah itu melalui PP No 19 tahun 1998 berubah menjadi Persero dan mulai resmi menjadi PT. KA (Persero) sejak tanggal 1 Juni 1999.

BUMN ini bertanggung jawab terhadap manajemen dan operasi angkutan kereta api di Indonesia. PT. KA (Persero) mempunyai visi, misi, tujuan yang jelas yaitu sebagai berikut :

- **Visi**, adalah suatu gambaran ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Visi PT. KA adalah penyediaan jasa angkutan kereta api sebagai pilihan utama dengan :

- a. Seluruh lapisan masyarakat adalah pelanggan.
- b. Berkembang dan terdepan dalam keselamatan dan keandalan.
- c. Pelopor dalam pembangunan berwawasan lingkungan.
- d. Karyawan bangga dan sejahtera.
- e. Keuangan perusahaan yang sehat.

- **Misi** adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan. Misi yang ingin dicapai PT. KA adalah:

- a. Mewujudkan transportasi yang bersifat massaal untuk pertumbuhan ekonomi serta menunjang pembangunan sektor lain dan pemerataannya.
- b. Mampu menghidupi diri sendiri dan memuouk keuntungan.

- **Tujuan**, menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai dan menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

PT. Kereta Api mempunyai tujuan:

- a. Meningkatkan keuntungan dengan peningkatan volume pendapatan angkutan maupun non angkutan.
- b. Peningkatan kesejahteraan karyawan dan pengembangan kualitas SDM.
- c. Peningkatan citra perusahaan dengan peningkatan pelayanan kepada pelanggan.
- d. Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Wujud pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) adalah pelayanan jasa angkutan penumpang. Pelayanan jasa angkutan penumpang ini disediakan dalam berbagai kelas sesuai dengan tingkat kebutuhan dan kemampuan masyarakat. Pelayanan ini terbagi menjadi dua kelas yaitu kelas ekonomi dan kelas komersial (bisnis dan eksekutif). Dengan demikian masyarakat akan mendapatkan fasilitas dan pelayanan lebih baik sesuai dengan kemampuannya.

Dalam pembagian kelas tersebut seringkali yang banyak diminati oleh masyarakat adalah kereta api Gajayana, karena harga tiket yang cukup terjangkau dan dengan fasilitas yang cukup baik. Hal ini tentu membawa keberuntungan pada pihak PT. Kereta Api, tetapi ada permasalahan yang terjadi didalamnya sebagai contoh yang pertama dari kereta api Gajayana tersebut adalah kurang mendapat perhatian dari segi kebersihan salah satunya adalah kamar mandi yang kurang bersih, air bersih juga tidak banyak, mengingat kereta api tersebut mampu menempuh jarak jauh, dan pengguna jasa di dalamnya yang cukup banyak yang memakai toilet tersebut tak jarang mereka mengalami kesulitan soal air dan kebersihannya, kemudian timbulnya tindak kriminal, tidak sedikit dari penumpang yang mengalami kehilangan barang berharganya dan juga tak jarang kedatangan atau keberangkatan kereta api Gajayana mengalami keterlambatan. Hal inilah yang menjadi salah satu keluhan pelanggan di kereta api Gajayana. Pihak PT. Kereta Api (Persero) harus tanggap terhadap permasalahan-permasalahan tersebut dan segera meninjau dan memperbaiki pelayanan di kereta api Gajayana tersebut agar keluhan-keluhan pelanggan tersebut dapat diatasi berdasarkan kajian diatas maka peneliti ingin mengkaji lebih jauh tentang strategi PT. KA dalam meningkatkan pelayanan dan peneliti mengambil judul

**“STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK PADA KERETA API GAJAYANA JURUSAN MALANG-JAKARTA
(Studi Pada PT. KERETA API (Persero) Kota Malang) “**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

2. Bagaimanakah strategi PT. Kereta Api (Persero) Malang dalam meningkatkan pelayanan pada pengguna jasa transportasi kereta api khususnya kereta api Gajayana?
3. Apa sajakah faktor penghambat dan faktor pendukung PT. Kereta Api (Persero) Malang dalam proses peningkatan pelayanan khususnya kereta api Gajayana?

A. Tujuan Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan ini, ditujuan yang diharapkan akan tercapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Malang dalam meningkatkan pelayanan jasa pada pengguna jasa transportasi kereta api.
2. Untuk mengetahui kualitas pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Malang yang diberikan pada pengguna jasa transportasi kereta api dan apa saja faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses peningkatan pelayanan tersebut.

D. Manfaat Penelitian

I. Secara Teoritis

1. Menambah wawasan bagi peneliti pada khususnya dan masyarakat pada umumnya mengenai pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) Malang terhadap pengguna jasa transportasi kereta api.
2. Sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti selanjutnya yang berkenaan dengan strategi peningkatan kualitas pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Malang dalam memberikan jasa transportasi umum.
3. Memberikan pengalaman yang berharga dan bermanfaat bagi peneliti dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan serta sebagai sarana untuk memahami dan menerapkan teori yang telah diterima selama masa perkuliahan.

II. Secara Praktis

1. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi instansi dalam rangka usaha untuk mengembangkan instansi.
2. Sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin perusahaan dalam mengambil keputusan untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih mengetahui rincian dari hasil penelitian ini maka berikut ini disajikan sistematika pembahasan :

Bab I. PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang penulisan penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan

Bab II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori, pengertian yang akan digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi permasalahan yang ada dalam instansi yang sesuai dengan judul skripsi yaitu diantaranya tentang administrasi public, paradigma administrasi pembangunan, dan hubungan administrasi pembangunan dengan pelayanan public; Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik; pengertian strategi, prinsip strategi ; pelayanan publik: pengertian pelayanan, pengertian pelayanan publik, prinsip pelayanan: Definisi kualitas; strategi peningkatan kualitas pelayanan publik; pengertian BUMN; definisi, bentuk-bentuk BUMN ; kereta api, dan PT. Kereta Api (Persero)

Bab III. METODE PENELITIAN

Materi yang disajikan dalam bab ini meliputi jenis penelitian; fokus penelitian; lokasi dan situs penelitian; sumber data; pengumpulan data; instrumen penelitian; dan analisis data.

Bab IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti mengajikan hasil dari pengumpulan data, analisis

data dan interpretasi data.

Bab V. PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang mungkin dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi instansi setempat dilakukannya penelitian.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pembangunan.

1. Pengertian Administrasi Pembangunan

Pembangunan di negara berkembang di kenal dengan istilah administrasi pembangunan. Berdasarkan pendapat Siagian (1994:4) administrasi pembangunan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

“Administrasi pembangunan mencakup dua pengertian yang pertama administrasi dan yang kedua adalah pembangunan. Yang dimaksud dengan administrasi ialah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pembangunan biasanya didefinisikan sebagai usaha / rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, Negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*Nation Building*)”.

Pembangunan merupakan suatu usaha yang secara sadar dilaksanakan; pembangunan dilakukan secara berencana dan perencanaannya berorientasi pada pertumbuhan dan perubahan ; pembangunan mengarah pada modernitas; modernitas yang dicapai melalui pembangunan bersifat multidimensional; proses dan kegiatan pembangunannya ditujukan kepada usaha untuk membina bangsa dalam rangka pencapaian tujuan bangsa dan negara yang telah ditentukan.

Dari penjelasan diatas maka administrasi pembangunan didefinisikan sebagai seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu Negara, bangsa untuk tumbuh, berkembang dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan Negara, bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya.

Ruang lingkup administrasi pembangunan mempunyai dua fungsi utama yaitu: sebagai penyusun kebijaksanaan penyempurnaan administrasi Negara (*the development of administration*) serta perumusan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program pembangunan di berbagai bidang serta pelaksanaannya secara efektif (*the administration of development*). Sedangkan administrasi untuk pembangunan dibagi dalam dua sub fungsi yaitu perumusan kebijaksanaan pembangunan dan yang kedua adalah pelaksanaan dari pada kebijaksanaan-

kebijaksanaan tersebut terdahulu secara efektif. (Tjokroamidjojo 1994: 14)

2. Paradigma Administrasi Pembangunan

Dalam beberapa tahun terakhir masyarakat disegala penjuru dunia sekarang ini sedang mengalami perubahan besar-besarn akibat proses globalisasi. Dampak dari perubahan itu membawa akibat timbulnya berbagai macam persoalan terutama disektor publik keinginan masyarakat untuk mendapat pelayanan yang sesuai dengan kebutuhannya dan berkualitas membuat birokrasi public harus berbenah diri.

Ujungnya, saat ini telah dikembangkan paradigma baru yang dikenal sebagai *Good Governance* yang secara lebih spesifik dalam kaitannya dengan pelayanan public disebut sebagai *New Public Service* (Robert B Denhardt, 2002). Dalam era otonomi daerah pelayanan public merupakan indicator utama dalam menilai kepuasan masyarakat. Sedangkan pelayanan public adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan public sebagai upaya pemenuhan kebutuhan, penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

a. Old public administration

Penerapan prinsip-prinsip birokrasi rasional menunjukkan hasil di satu sisi positif dalam arti semakin tingginya tertib administrasi yang tercapai oleh organisasi public. Birokrasi public telah menjadi mesin rasional yang menciptakan perilaku aparat yang formal, kaku, robotic yang kurang peka terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan lingkungan sosialnya (Islamy 2001).

Bahkan saat administrasi publik klasik berusaha melakukan reformasi diri melalui gerakan administrasi publik baru (*New Public Administration Movement*) dengan mengedepankan nilai-nilai demokrasi sebagai pilar penyangga tak mampu memperbaiki keadaan.

Gerakan administrasi public baru (*New Public Administration Movement*) telah memberikan perhatian bagaiana pemerintah melakukan tindakan kekuasaan serta demokratis, efisien dan efektif dan bebas dari manipulasi kekuasaan, serta bagaimana pemerintah dapat beroperasi secara tepat, benar dan berhasil (Wilson 1997:67). Namun karena focus perhatiannya terbatas pada interaksi di dalam

organisasi pemerintahannya yang dibangun melalui hirarki, model ini telah memberikan peran yang sangat besar kepada pemerintah. Baik dalam perumusan kebijakan maupun penyampaian pelayanan publik. Dengan sifat yang hirarkis dan berpusat pada pemerintah, maka hubungan antara pemerintah dengan masyarakat cenderung dimaknai sebagai hubungan yang bersifat atasan dan bawahan, interaksi sepihak dan tidak setara, kerjasama bersifat structural dan formal, atau pada titik yang paling ekstrim, tidak ada kolaborasi sama sekali.

Selain itu Old Public Administration merupakan perspektif klasik yang dikembangkan pertama kali oleh Woodrow Wilson pada tahun 1887 melalui tulisannya yang terkenal, yaitu; “the study of administration”. Perspektif ini mengembangkan dua gagasan. Pertama, “administrasi” harus dipisahkan dari “politik”. Konsekuensinya administrasi publik tidak terlibat dalam proses politik perumusan kebijakan publik tetapi hanya sebagai pelaksana (implementor) kebijakan publik, sehingga penampilan administrasi publik harus netral dan profesional. Dalam menjalankan tugasnya, administrasi publik diawasi dan bertanggung jawab kepada pejabat politik yang dipilih. Kedua, dalam menjalankan tugasnya para pejabat administrasi publik harus berorientasi pada “efisiensi”. Artinya semua aktivitas pejabat publik harus terstruktur, terukur, tepat sasaran, dan hemat (tidak boros). (Denhardt & Denhardt 2003 dalam Ulul Albab Universitas Dr. Soetomo)

b. New Public Management

Berbeda dengan model administrasi klasik pada model *new public management*, focus perhatiannya adalah bagaimana mentransformasikan model manajemen sector swasta ke dalam organisasi public serta mengembangkan inisiatif pengaturan system seperti diregulasi, privatisasi, kontrak manajemen dan sebagainya (Kooiman & Vliet 1992). Model *new public management* pada dasarnya merupakan model yang dikembangkan oleh para teoritis dalam upaya memperbaiki kinerja birokrasi yang dirasakan kurang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dalam memenuhi tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan dengan mengedepankan pendekatan manajerial. Penerapan konsep tersebut menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah

diantaranya adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi.

Salah satu model pemerintahan era *new public management* adalah model pemerintahan yang diajukan oleh David Osborne dan Ted Gebler (2005) yang tertuang dalam pandangannya yang dikenal dengan konsep *reinventing government*. Konsep yang oleh banyak kalangan dinilai berhasil mengkombinasikan antara *total Quality Management* (TQM) dalam *Interpreneurial Management* ini banyak dijadikan contoh penyelenggaraan pelayanan public di beberapa Negara berkembang. Perspektif baru pemerintahan menurut David Osborne dan Ted Gebler tersebut adalah;

0. Pemerintah katalis. Focus pada pemberian pengarahan bukan produksi pelayanan public. Pemerintah daerah harus menyediakan (providing) beragam pelayanan public, tetapi harus terlibat secara langsung dengan prosesnya.
1. Pemerintah milik masyarakat. Member wewenang kepada masyarakat daripada melayani. Pemerintah daerah sebaiknya memberikan wewenang kepada masyarakat sehingga mereka mampu menjadi masyarakat yang dapat menolong dirinya sendiri (*community self-help*)
2. Pemerintah yang kompetitif. Menyuntikkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan public. Kompetisi satu-satunya cara untuk menghemat biaya sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan kompetisi banyak pelayanan public yang dapat ditingkatkan kualitasnya tanpa harus memperbesar biaya.
3. Pemerintah yang digerakkan oleh misi. Mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi.
4. Pemerintah yang berorientasi hasil. Membiayai hasil bukan masukan. Pemerintah daerah wirausaha akan mengembangkan suatu standar kinerja, yang mengukur seberapa baik suatu unit kerja mampu memecahkan permasalahan yang menjadi tanggung jawabnya. Semakin baik kinerjanya, semakin banyak pula dana yang akan dialokasikan untuk mengganti semua dana yang telah dikeluarkan oleh unit kerja tersebut.
5. Pemerintah yang berorientasi pada pelanggan. Memenuhi kebutuhan masyarakat bukan birokrasi.

6. Pemerintah mampu memberikan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan.
7. Pemerintah antisipatif, berusaha mencegah daripada mengobati. Pemerintah daerah tradisional yang birokratis memusatkan diri pada produksi pelayanan public untuk memecahkan permasalahan public. Pemerintah daerah wirausaha cenderung bersifat proaktif dan tidak reaktif.
8. Pemerintah Desentralisasi. Dari hirarki menuju partisipatif dan tim kerja
9. Pemerintah berorientasi pada mekanisme pasar. Mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (system insentif) dan bukan dengan mekanisme administrative (system produsen dan pemaksaan).

c. New Public Service

Menurut Denhardt & Denhardt (2004), karena pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Perubahan orientasi tentang posisi warga negara, nilai yang dikedepankan, dan peran pemerintah ini memunculkan perspektif baru administrasi publik yang disebut sebagai *new public service*.

Perspektif *new public service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Jati diri warga negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi (*self interest*) namun juga melibatkan nilai, kepercayaan, dan kepedulian terhadap orang lain.

Perspektif *new public service* menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Dalam menjalankan tugas tersebut, administrator publik menyadari adanya beberapa lapisan kompleks tanggung jawab, etika, dan akuntabilitas dalam suatu sistem demokrasi. Administrator yang bertanggung jawab harus melibatkan masyarakat tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga pelaksanaan program guna mencapai tujuan-tujuan masyarakat. Hal ini harus dilakukan tidak saja karena untuk menciptakan pemerintahan yang lebih baik tetapi juga sesuai dengan nilai-

nilai demokrasi. Dengan demikian, pekerjaan administrator publik tidak lagi mengarahkan atau memanipulasi insentif tetapi pelayanan kepada masyarakat.

Denhardt (2004) menegaskan prinsip dalam New Publik Services adalah:

1. Melayani warga Negara, bukan konsumen kepentingan publik menghasilkan dialog tentang penyebaran nilai bukannya agregasi dari kepentingan individual .
2. Memperhatikan kepentingan publik, administrasi public harus memberikan kontribusi terhadap pembangunan kolektif, berbagai ide umum tentang kepentingan public.
3. Menghargai kewarganegaraan diatas entrepreneurship, kepentingan public dikembangkan secara lebih baik oleh pegawai public dan warga Negara memberikan kontribusi berharga untuk membuat kontribusi pemerintah terhadap masyarakat pada manajer entrepreneurial yang bertindak jika dibayar.
4. Berfikir secara strategis, bertindak secara demokratis kebijakan-kebijakan dan program yang memenuhi kebutuhan public dapat secara efektif dan responsive dicapai melalui usaha bersama dan proses kolaborasi.
5. Mengetahui bahwa akuntabilitas bukan hal sederhana, pelayanan public harus lebih diperhatikan, mereka juga harus hadir dalam hokum konstitusional dan statutionary, nilai masyarakat, nilai politik standart dan kepentingan warga.

3. Hubungan Administrasi Pembangunan dengan pelayanan Publik.

Reformasi pelayanan publik lebih dari sekedar mengubah pandangan dan mental aparat birokrasi di Indonesia yang masih melihat pelayanan publik sebagai “pekerjaan yang dilayani” bukan “pekerjaan untuk melayani”. Parameternya dapat dilihat dari keluaran proses kebijakan yang ada yaitu pelayanan terbaik kepada masyarakat. Adalah tugas Negara (dalam hal ini dijalankan pemerintah) untuk mewujudkan kesejahteraan rakyatnya.

Pelayanan publik tidak terlepas dari administrasi publik yang diterapkan banyak Negara. Pelayanan publik merupakan salah satu isu atau tujuan penting dari administrasi publik yang meliputi penyelenggaraan pemberian jasa publik, urusan-urusan publik (kepentingan dan kebutuhan publik) serta pemberian pelayanan publik yang adil dan yang

administratif. (Janet Deinhardt & Robert Deinhardt, 2003) dalam Kurniawan (2008: 23)

B. Pelayanan Publik

1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu merupakan suatu proses. Menurut Moenir (1992:16-17) “Pelayanan adalah sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung. Sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat”. Pelaksanaan pelayanan dapat diukur baik dalam hal waktu yang diperlukan maupun hasilnya dengan membuat suatu standar tertentu. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan supaya hasil akhir dapat memuaskan pihak-pihak yang mendapat pelayanan. Bentuk-bentuk pelayanan dapat berupa pelayanan lisan, tulisan, dan tindakan.

Stanton, Etzel, Walker (1990: 486) mengatakan bahwa “Service are identifiable, intangible activities that are the main object of a transaction designed to provide want satisfaction to customer” . Pelayanan adalah hal yang dapat diidentifikasi, berupa aktifitas yang tidak nyata yang tujuan utamanya dalam suatu transaksi adalah untuk meningkatkan atau memberikan kepuasan akan kebutuhan pelanggan.

Dari beberapa pengertian pelayanan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan adalah setiap kegiatan atau perbuatan yang ditawarkan oleh suatu pihak untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, yang pada dasarnya bersifat tidak teraba (intangible) dan tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh pihak yang melayani dan dilayani.

2. Pengertian Pelayanan Publik

Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia berusaha melalui aktifitas sendiri, maupun secara tidak langsung melalui aktifitas orang lain. Aktifitas adalah proses penggunaan akal, pikiran, dan panca indera dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang atau jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain yang langsung dinamakan pelayanan Fred Luthan (dalam Moenir, 2000:16).

Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991: 571) memberikan pengertian tentang pelayanan umum terdapat tiga hal penting yaitu:

1. Perihal/cara melayani yang menitikberatkan pada bagaimana pelayanan itu diberikan.
2. Semua jasa yang menitikberatkan pada apakah pelayanan itu.
3. Kemudahan yang diberikan berhubungan dengan jual beli barang atau jasa Menunjuk pada maksud dan tujuan dari pelayanan.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pada hakekatnya pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang merupakan suatu proses untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat. Public service adalah pengertian ditujukan kepada suatu pelayanan terhadap kebutuhan yang bersifat umum dari masyarakat.

Chitwood (dalam Frederickson, 1988: 70), membagi pelayanan masyarakat menjadi tiga bentuk dasar:

1. Pelayanan yang sama bagi semua
Terbatas pada terapannya, kebanyakan pelayanan pemerintahan tidak bisa digunakan secara sama oleh semua warga negara karena pelayanan-pelayanan itu pada mulanya dirancang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan klien yang terbatas.
2. Pelayanan yang sama secara proporsional bagi semua
Menyediakan pelayanan-pelayanan masyarakat atas dasar kesamaan proporsional tampak mengandung himbuan pragmatis (menyediakan dasar-dasar konkrit yang obyektif untuk membagikan pelayanan diantara rakyat) dan manusiawi (disediakan pelayanan yang lebih banyak apabila kebutuhan mereka terasa meningkat).
3. Pelayanan-pelayanan yang tidak sama bagi individu-individu, bersesuaian dengan perbedaan yang relevan.
Individu-individu menerima pelayanan dalam jumlah yang sesuai dengan perbedaan-perbedaan yang relevan berdasarkan ciri-ciri yang dimiliki oleh

para penerima.

Dari uraian di atas yang didukung oleh pendapat para ahli, maka dapat diambil inti bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau organisasi yang ditujukan untuk melayani kepentingan umum dalam rangka memenuhi kebutuhan dengan memberikan kemudahan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Handyaningrat (dalam Ibrahim, 1997:21), *public service* adalah sebagai pelayanan umum yaitu pelayanan yang diberikan dengan memegang teguh syarat-syarat efisiensi, efektifitas, dan penghematan dengan melayani kepentingan-kepentingan umum di bidang produksi, distribusi, konsumsi yang bergerak di bidang jasa-jasa vital.

Sedangkan Pelayanan Umum sendiri menurut Drs. M.P. Simanjuntak adalah *Segala "Bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di Pusat, di Daerah dan di Lingkungan BUMN/BUMD, dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundangan (SK Menpan No. 81 /1993 tentang Pedoman Tata laksana Pelayanan Umum) maupun dalam proses interaksi sosial masyarakat luas."*

Berarti pelayanan umum dapat diartikan memproses pelayanan kepada masyarakat / customer, baik berupa barang atau jasa melalui tahapan, prosedur, persyaratan-persyaratan, waktu dan pembiayaan yang dilakukan secara transparan untuk mencapai kepuasan sebagaimana visi yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Seperti yang dikeluarkan oleh Menteri Negara Pendayaaan Aparatur Negara :

Kebijakan No. 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat mencerminkan suatu bentuk pelayanan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut (Panjaitan, 2001:109) :

- a. Kesederhanaan, yang mempunyai arti bahwa prosedur atau tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, tepat, cepat, tidak berbelit-belit, mudaj dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.

- b. Kejelasan dan kepastian, adanya kejelasan dan kepastiaan dalam hal : prosedur atau tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administrative, unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tariff pelayanan, dan tata cara pembayarannya serta jadwal penyelesaian pelayanan.
- c. Keamanan, proses dan produk atau hasil pelayanan dapat memberikan pelayanan, kenyamanan dan kepastian hukum bagi masyarakat.
- d. Keterbukaan, prosedur atau tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja atau pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta atau tidak.
- e. Efisiensi, persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan.
- f. Ekonomis, pengenaan biaya atau tariff pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan : nilai barang atau jasa pelayanan, kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar serta ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Keadilan dan Pemerataan, agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
- h. Ketepatan Waktu, pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Moenir (2000:88) dalam pelayanan umum terdapat beberapa faktor pendukung yang penting, diantaranya :

1. Faktor kesadaran para pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum
2. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan
3. Faktor organisasi yang merupakan alat serta system yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan

4. Faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum
5. Faktor keterampilan petugas
6. Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

3. Prinsip-prinsip pelayanan publik:

Dilihat dari aspek internal organisasi ada beberapa prinsip pokok dalam memberikan pelayanan. Menurut Islamy dalam Suryono (2001: 54) prinsip-prinsip pokok tersebut adalah:

1. Prinsip Aksesibilitas, yaitu pada hakekatnya setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna pelayanan.
2. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi pelayanan tersebut.
3. Prinsip teknitalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan ketetapan dan kemantapan system, prosedur dan instrument pelayanan.
4. Prinsip profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif, efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun masyarakat.
5. Prinsip akuntabilitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya pada masyarakat.

Unsur-Unsur Pelayanan Prima

1. Memenuhi standar waktu, tempat, biaya, kualitas dan prosedur yang ditetapkan untuk penyelesaian setiap tugas dalam pemberian pelayanan.
2. Memuaskan pelanggan artinya bahwa setiap keinginan orang yang menerima pelayanan merasa puas, berkualitas dan tepat waktu dan biaya terjangkau.

Perilaku Yang Mencerminkan Pelayanan Prima

1. MENGETAHUI VISI

Dalam menetapkan visi harus melakukan sebagai berikut :

- a. Gambaran masa depan yang akan dicapai oleh organisasi
- b. Karakteristik organisasi
- c. Bagaimana mencapai keberhasilan
- d. Bagaimana mengemukakan keutamaan visi yg akan dicapai
- e. Bagaimana mencapai masa depan
- f. Bagaimana membentuk interest bersama dlm masyarakat
- g. SDM yang unggul dan bermental diberi makna kebanggaan setiap melaksanakan tugas dengan hasil yang baik
- h. Secara bersama menumbuhkembangkan keunggulan kompetitif

2. MISI

Dalam menjabarkan visi harus menyusun/menetapkan misi suatu organisasi yaitu tentang pokok-pokok kegiatan mengoperasionalkan fungsi arah yang terukur.

3. MENCAPAI SASARAN

Untuk mencapai sasaran hal-hal yang perlu diperhatikan adalah :

- Sasaran Jelas & Pasti
- Tertulis
- Efisien
- Harus Jelas & mudah dipahami
- Ekonomis
- Kualitas Merata
- Adil
- Biaya Minimum
- Tepat Waktu
- Seimbang

Dari uraian diatas dan didukung pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip kualitas pelayanan yang mengutamakan keefektifan dan keefisienan pelayanan sangat diperlukan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan dari petugas pelayanan, dalam hal ini pelayanan di bidang sarana dan prasarana milik umum atau publik.

4. Asas Pelayanan Publik

Adapun asas pelayanan publik:

1. **Transparansi** : Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti
2. **Akuntabilitas** : Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
3. **Kondisional** : Sesuai dengan dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas
4. **Partisipatif** : Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip efisiensi dan efektifitas
5. **Kesamaan Hak** : Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.

5. Kualitas Pelayanan

a. Definisi Kualitas

Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (meeting the needs of customers). Dalam ISO 8402 (Quality Vocabulary), kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan produk itu untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (customer satisfaction) atau konformans terhadap kebutuhan atau persyaratan (conformance to the requirements). Disamping pengertian diatas, kualitas juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan kearah perbaikan terus-menerus.

Menurut the American Society of Quality Control, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari suatu produk atau layanan menyangkut kemampuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau yang bersifat laten.

Menurut Nasution (1996: 80) kualitas produk harus diimbangi dengan kualitas pelayanan. Dengan semakin tersedianya berbagai moda transportasi, diperlukan peningkatan kualitas pelayanan yang meliputi:

a. Keselamatan perjalanan dan keandalan

Keselamatan perjalanan yaitu semakin diperkecilnya gangguan bagi angkutan penumpang dan barang dimulai sejak awal perjalanan sampai dengan tibanya di tujuan. Keandalan (reliability) banyak didasari atas dukungan sistem pemeliharaan dan tingkat teknologi dan kemampuan personel kereta api dalam menanganinya.

b. Ketepatan waktu (punctually of schedule)

Ketepatan waktu adalah persyaratan masyarakat pengguna jasa yang memungkinkan mereka mampu merencanakan kegiatan yang berada pada lokasi tujuan.

c. Kemudahan pelayanan

Kemudahan pelayanan dimaksudkan suatu kepastian pelayanan yang memastikan seseorang untuk dapat dilayani baik dari segi penumpang maupun barang.

d. Kenyamanan

Beberapa elemen yang mendukung kenyamanan adalah sebagai berikut:

1. Kapasitas penumpang ditiap kereta
2. Akomodasi dan ergonomic tempat duduk
3. Temperatur dan eliminasi
4. Kenyamanan perjalanan (riding comfort, vibrasi kereta)
5. Penampilan (appearance)
6. Kebersihan (terhadap kotoran, debu, sampah, dan lain sebagainya)

e. Kecepatan

Tuntutan social merupakan tantangan usaha bagi eksistensi perkeretaapian di luar lingkungan kerja usahanya, maka organisasi perkeretaapian itu sendiri perlu melihat lingkungan dari dalam maupun dari luar bidangnya. Dalam menjawab segala tantangan perlu menerapkan efisiensi dan efektifitas usahanya.

f. Energi

Dalam era sekarang ini energi merupakan faktor penting dalam transportasi sehingga penggunaannya harus dihemat sedemikian rupa agar tidak terjadi pemborosan energi. Walaupun dalam perkeretaapian sangat hemat energi,

namun dalam penelaahan lebih lanjut masih dapat dihemat lagi.

g. Peningkatan produktifitas

Peningkatan produktifitas berate sebagai upaya dalam memperbaiki efisiensi dan efektifitas usaha sejalan dengan pencanangan efisiensi harus mampu menyumbang pangsa yang dipikulnya.

b. Kualitas Pelayanan Publik

Konsep kualitas pelayanan belum sepenuhnya menjadi bagian dari manajemen publik, terutama dalam penyediaan layanan/jasa kepada masyarakat, dimana unsur-unsur manajemen publik masih belum membudayakan nilai-nilai kualitas dalam aktifitas manajemen. Konsep tentang kualitas itu sendiri oleh Goests dan David (dalam Tjiptono,1996) diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, manusia,proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berbeda hanya dengan Ibrahim (1997) yang mendefinisikan kualitas sebagai suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang nemenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal secara eksplisit dan implisit.

Lovelock mengartikan kualitas, jasa/layanan itu sebagai “tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untk memenuhi keinginan pelanggan”. Hal ini berarti bahwa bila jasa layanan yang diterima (perceived service) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa/layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, sebaliknya bila jasa/layanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa/layanan akan dipersepsikan buruk. Perjalanan kualitas tersebut bukan hanya didalam organisasi privat karena saat ini masyarakat telah menuntut kualitas pelayanan public dari organisasi publik (dalam Tjiptono,1996).

c. Dimensi Kualitas Pelayanan Publik

Mengukur kualitas pelayanan oleh banyak ahli di pandang lebih sulit daripada mengukur kualitas suatu produk. Hal ini dikarenakan kualitas pelayanan tidak hanya dengan evaluasi semata.

Kennedy dan Young (dalam Supranto, 1997) mengemukakan enam dimensi kualitas pelayanan/jasa adalah:

- 1) Keberadaan pelayanan
- 2) Ketanggapan pelayanan
- 3) Kecepatan pelayanan
- 4) Profesionalisme pelayanan
- 5) Terpenuhinya keseluruhan hal dengan pelayanan
- 6) Terpenuhinya keseluruhan dengan barang

Menurut Moenir (2000:88) dalam pelayanan umum terdapat beberapa faktor pendukung yang penting, diantaranya :

- a. Faktor kesadaran para pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum
- b. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan
- c. Faktor organisasi yang merupakan alat serta system yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan
- d. Faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum
- e. Faktor keterampilan petugas
- f. Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

Standar pelayanan menjadi faktor kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya penyediaan pelayanan yang berkualitas antara lain dapat dilakukan dengan memperhatikan ukuran-ukuran apa saja yang menjadi kriteria kinerja pelayanan. Menurut LAN (2003), kriteria tersebut antara lain:

1. Kesederhanaan, yaitu bahwa tata cara pelayanan dapat diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pelanggan.
2. Reliabilitas, meliputi konsistensi dari kinerja yang tetap dipertahankan dan menjaga saling ketergantungan antara pelanggan dengan pihak penyedia pelayanan, seperti menjaga keakuratan perhitungan keuangan, teliti dalam pencatatan data dan tepat waktu
3. Tanggung jawab dari para petugas pelayanan, yang meliputi pelayanan sesuai dengan uatan waktunya, menghubungi pelanggan secepatnya bila terjadi sesuatu yang perlu segera diberitahukan.
4. Kecakapan para petugas pelayanan, yaitu bahwa para petugas pelayanan menguasai ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan
5. penekatan kepada pelanggan dan kemudahan kontak pelanggan dengan petugas. Petugas pelayanan harus mudah dihubungi oleh pelanggan, tidak hanya dengan pertemuan secara langsung, tetapi juga melalui telephone atau internet. Oleh karena itu lokasi dari fasilitas dan operasi pelayanan juga harus diperhatikan.

6. Keramahan meliputi, kesabaran, perhatian dan persahabatan dalam kontak antara petugas pelayanan dengan pelanggan. Keramahan hanya diperlukan jika pelanggan termasuk dalam konsumen konkret. Sebaliknya, pihak penyedia layanan tidak perlu menerapkan keramahan yang berlebihan jika layanan yang diberikan tidak dikonsumsi para pelanggan melalui kontak langsung
7. keterbukaan, yaitu bahwa para pelanggan bisa mengetahui secara langsung informasi yang mereka butuhkan secara mudah dan gampang, meliputi informasi mengenai tata cara, persyaratan, waktu penyelesaian, biaya dan lain-lain.
8. Komunikasi antara petugas dengan pelanggan, komunikasi yang baik dengan pelanggan adalah bahwa pelanggan tetap memperoleh informasi yang berhak diperolehnya dari penyedia pelayanan dalam bahasa yang mereka mengerti.
9. Kredibilitas, meliputi adanya saling percaya antara pelanggan dan penyedia pelayanan, adanya usaha yang membuat penyedia pelayanan tetap layak dipercayai, adanya kejujuran kepada pelanggan dan kemampuan penyedia pelayanan untuk menjaga pelanggan tetap setia.
10. Kejelasan dan kepastian, yaitu mengenai tata cara, rincian biaya layanan dan tata cara pembayarannya, jadwal waktu penyelesaian layanan tersebut. Hal ini sangat penting karena pelanggan tidak boleh ragu-ragu terhadap pelayanan yang diberikan.
11. Keamanan, yaitu usaha untuk memberikan rasa aman, bebas, pada pelanggan dari adanya bahaya, resiko, keraguan. Jaminan keamanan yang perlu kita berikan berupa keamanan fisik, finansial dan kepercayaan pada diri sendiri.
12. Mengerti apa yang diharapkan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan berusaha mengerti apa saja yang dibutuhkan pelanggan. Mengerti apa yang diinginkan pelanggan sebenarnya tidaklah sukar. Dapat dimulai dari mempelajari kebutuhan-kebutuhan khusus yang diinginkan pelanggan dan memberikan perhatian secara personal.
13. Kenyataan, meliputi bukti atau wujud nyata dari pelayanan, berupa fasilitas

fisik, adanya petugas yang melayani pelanggan, peralatan yang digunakan dalam memberikan pelayanan, kartu pengenalan dan fasilitas penunjang lainnya.

14. Efisien, yaitu bahwa persyaratan pelayanan harus dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan.
15. Ekonomis, yaitu agar pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang/jasa dan kemampuan pelanggan untuk membayar

6. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Pengertian strategi menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1991:964) adalah:

1. Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.
2. Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan.
3. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.
4. Tempat yang baik menurut siasat perang

Pengertian strategi menurut Jauch, dan Glueck (1993:12) adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan rencana yang menyeluruh, terpadu dan fundamental yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut Hunger dan Whelen (2001:17-18) implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui:

1. Pengembangan program
Program adalah pernyataan aktifitas-aktifitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk proses perencanaan sekali pakai.
2. Pengembangan anggaran
Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
3. Pengembangan prosedur
Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Program secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa proses pengembangan strategi perusahaan didasarkan pada meneliti masalah dan peluang lingkungan, memilih sasaran perusahaan yang sesuai dengan masalah dan peluang lingkungan, dan meneliti sumber daya dan kompetensi yang menonjol yang dapat digunakan dalam menerapkan strategi.

b. Prinsip-Prinsip Strategi

Beberapa prinsip strategi adalah (Fahey dan Randall dalam Agus Maulana, 1998: 8)

1. Strategi menangani bidang penghubung (antar muka) antar organisasi dengan lingkungan pasarnya
2. Strategi melibatkan tiga elemen :
 - a. Cakupan
 - b. Postur (sosok)
 - c. Tujuan
3. Strategi adalah sarana bagi organisasi untuk menciptakan dan atau mengungkit perubahan lingkungan
4. Strategi selalu bersifat bersyarat (kondisional) ; pilihan strategi tergantung pada kondisi dalam lingkungan dan dalam organisasi
5. Strategi sebagian merupakan kegiatan intelektual
6. Strategi adalah tentang pemberdaya dan mengakali pesaing dengan mengantisipasi perubahan secara lebih cepat dan baik serta mengambil

tindakan yang sesuai dengan itu

7. Strategi pasar dalam suatu tujuan adalah untuk menjadi lebih baik daripada para pesaing dalam menarik, memenangkan dan mempertahankan pelanggan
8. Strategi tidak mungkin memberikan kemenangan kecuali jika memiliki kandungan kewirausahaan tertentu, ancangannya berbeda dengan ancangan para pesaing
9. Strategi harus terus direnovasi, cakupan (scope), postur, dan tujuan disesuaikan untuk meningkatkan peluang menang dipasar
10. Strategi perlu diperbarui (kembali) bila dimaksudkan untuk mendobrak kesuksesan
11. Strategi baru bagi pasar dan benar-benar mendahului pesaing perlu diciptakan.

c . Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

Era globalisasi menunjukkan kian meningkatnya intensitas dan tingkat persaingan biasanya juga akan diikuti dengan semakin tingginya kualitas para pesaing yang terlibat. Sedangkan kualitas dan kepuasan pelanggan berkaitan sangat erat, karena kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk memilih atau tidak memilih menggunakan barang/jasa dari perusahaan tersebut. Juran (dalam Tjiptono 1996:54) menyebutkan bahwa “suatu produk/jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya” . Juran (dalam Tjiptono, 1996:54) menyebutkan ada 10 langkah untuk memperbaiki kualitas:

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menyediakan pelatihan.
5. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan
7. Memberikan penghargaan
8. Mengkomunikasikan hasil-hasil.
9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang akan dicapai.
10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem

regular perusahaan.

Saat ini bagi perusahaan jasa tingkat kualitas yang perlu diperhatikan adalah kualitas pelayanan, setiap perusahaan jasa dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggannya. Proses perbaikan kualitas pelayanan memerlukan komitmen untuk melakukan perbaikan yang melibatkan secara seimbang antara aspek manusia (motivasi) dan aspek teknologi (teknik). Dimensi yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan jasa adalah: (Gaspersz, 1997:2)

1. Ketepatan waktu pelayanan, berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses
2. Akurasi pelayanan, berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
4. Tanggung jawab, berkaitan dengan perkiraan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan.
5. Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung.
6. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas dan fasilitas pendukung.
7. Variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan.
8. Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas dan penanganan permintaan khusus.
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, informasi, dan lain-lain.
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan dan fasilitas ruang tunggu, dan lain-lain.

Untuk mencapai hal-hal tersebut diatas sehingga dapat memenuhi harapan para pelanggan maka perusahaan harus membuat suatu strategi dalam meningkatkan

kualitas pelayanannya. Pasuraman et al (1988:223) menjabarkan startegi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi determinan utama kualitas pelayanan.

Yaitu melakukan riset untuk mengidentifikasi determinan pelayanan yang paling penting bagi pasar sasaran. Setelah itu memperhatikan penilaian yang diberikan pasar sasaran terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determinan-determinan tersebut, sehingga perusahaan bisa memfokuskan upaya peningkatan kualitas pada determinan-determinan tersebut.

2. Mengolah bukti kualitas pelayanan.

Untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah pelayanan diberikan, maka perusahaan perlu untuk mengelola bukti kualitas pelayanan, yaitu dengan menciptakan suasana transaksi yang menyenangkan, menampilkan fasilitas-fasilitas fisik yang memadai serta penampilan para pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan.

3. Mendidik pelanggan tentang pelayanan.

Yaitu membantu para pelanggan dalam memahami penyampaian pelayanan, misalnya mendidik pelanggan untuk melakukan sendiri pelayanan tertentu, memberitahu kapan pelanggan bisa menggunakan suatu pelayanan dan bagaimana cara menggunakannya.

4. Mengembangkan budaya kualitas

Budaya kualitas mencakup filosofi, keyakinan sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Program pengembangan budaya kualitas dapat diawali dari seleksi dan pengembangan pegawai yaitu pengembangan individual, pelatihan manajemen perencanaan SDM, standar kinerja, pengembangan karier, survey opini dalam rangka penyempurnaan kualitas, perlakuan yang adil terhadap pegawai, profit sharing untuk dapat mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan.

5. Menciptakan *Automating Quality*

Untuk meningkatkan efisiensi dalam kinerja pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan dapat lebih baik lagi. Namun demikian perlu

dilihat mana yang butuh otomatisasi dan mana yang tidak butuh otomatisasi.

6. Menindaklanjuti pelayanan.

Dapat dilakukan dengan menghubungi sebagian atau seluruh pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka dan mengetahui kebutuhan mereka.

Oleh karena pelayanan merupakan faktor yang sangat penting menentukan dalam perusahaan jasa, maka perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengetahui dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan para pelanggannya sebaik mungkin, dengan memberikan suatu pelayanan yang berkualitas.

Restrukturisasi merupakan perubahan besar dan mendasar pada beberapa atau seluruh unsur-unsur organisasi perusahaan. Pada umumnya perubahan besar pada suatu unsur organisasi perusahaan menuntut penyesuaian pada unsur lainnya dalam organisasi. Perubahan pada strategi perusahaan biasanya menuntut penyesuaian struktur organisasi, pada jenis keahlian yang menjadi inti kompetensi perusahaan, dan ada kalanya menuntut perubahan pada budaya perusahaan. Perubahan beberapa unsur organisasi sekaligus ini diperlukan agar unsur-unsur organisasi tersebut saling menunjang dan menguatkan. Restrukturisasi ini juga perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan agar tujuan dari diselenggarakannya restrukturisasi itu sendiri bisa tercapai dengan baik.

Restrukturisasi yang terjadi pada perusahaan kereta api dari Perumka menjadi PT. KA (Persero) dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan manajemen perkeretaapian mengingat kereta api merupakan sarana transportasi massal yang paling efektif, selain itu juga untuk meningkatkan perolehan keuntungan, meningkatkan daya saing, meningkatkan kemampuan manajemen, dan yang terpenting adalah meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pengguna kereta api.

C. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pembentukan Badan Usaha Milik Negara dimaksudkan untuk mengelola

kekayaan Negara dan memupuk modal nasional sehingga menjadi penopang bagi pendapatan Negara, sebab Badan Usaha Milik Negara beroperasi di hampir diseluruh bidang perekonomian. Jadi peran Badan Usaha Milik Negara adalah sangat strategis sehingga bila pengelolaannya tidak dilakukan secara bijaksana akan menimbulkan kerugian bagi Negara. Apalagi dengan ditunjang oleh fasilitas yang diberikan kepada Badan Usaha Milik Negara, sudah seharusnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pelayanan Badan Usaha Milik Negara terhadap masyarakat.

Selain mempunyai peranan yang strategis dan vital, Badan Usaha Milik Negara mempunyai fungsi dan fungsi dan tugas yang cukup berat. Disatu sisi Badan Usaha Milik Negara harus mampu beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis, disisi lain juga harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada seluruh lapisan masyarakat. Semua aktifitas Badan Usaha Milik Negara tidak mungkin dilepaskan dari dua misi tersebut.

Dengan adanya misi ganda tersebut, selain untuk mencari keuntungan (profit oriented), misi public service di Badan Usaha Milik Negara juga dipakai oleh pemerintah sebagai alat untuk melaksanakan pembangunan.

Badan Usaha Milik Negara mempunyai ruang lingkup yang luas di berbagai bidang usaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pemenuhan kebutuhan tersebut sangat terkait dengan pelayanan Badan Usaha Milik Negara itu sendiri. Pelayanan yang diberikan harus mampu memuaskan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan kebutuhan masyarakat yang semakin beraneka ragam sehingga menjadi tantangan bagi Badan Usaha Milik Negara untuk memenuhinya.

BUMN adalah badan usaha yang dimiliki seluruhnya oleh Negara, yang tidak seluruhnya dimiliki Negara tetapi status disamakan dengan BUMN digolongkan sebagai berikut :

1. Usahanya bersifat tugas-tugas perintisan dan pembangunan prasarana tertentu
2. Menghasilkan barang yang karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaan harus dikuasai oleh Negara.
3. Didirikan atas pertimbangan untuk melaksanakan kebijaksanaan

- pemerintah tertentu dan atau strategis
4. Didirikan dengan tujuan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat.
 5. Didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku harus dimiliki dan dikelola oleh pemerintah
 6. Usaha bersifat komersial dan fungsinya dapat dilakukan oleh swasta.

Menurut keputusan Men Keu RI No. 704/KMK 00/1989 yang dimaksud Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah (Anoraga, 1994 ; 1-3)

Badan usaha yang modal seluruh modalnya dimiliki Negara (Pasal 1 ayat 2a) / badan usaha yang tidak seluruh sahamnya dimiliki oleh Negara tetapi statusnya disamakan dengan BUMN (pasal 1 ayat 2b), yaitu:

1. BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan pemda
2. BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan BUMN lainnya
3. BUMN yang merupakan badan usaha patungan dengan swasta nasional atau asing dimana Negara memiliki saham mayoritas.

Bentuk-bentuk BUMN yaitu:

1. PERJAN (IBW) Governmental Agency
 - a. Makna usaha , Tujuan Perusahaan
 - b. Status, badan hukum
 - c. Hubungan organisatoris dengan pemerintah: sebagai bagian dari departemen/dirjen (tidak otonom)
 - d. Pemilikan/penguasaan pemerintah : sepenuhnya dan langsung seperti terhadap bagian departemen/ditjen/ direktorat
 - e. Pengurus oleh : pimpinan atau kepala jawatan yang diangkat oleh pemerintah
 - f. Pengawasan oleh pemerintah: langsung dan secara hierarkhis fungsional, pemeriksaan oleh akuntan negara
 - g. Kekayaan/permodalan :dari pemerintah melalui anggaran belanja tahunan
 - h. Status kepegawaian: pegawai negeri
 - i. Ruang lingkup usaha : pada umumnya public unity yang bersifat vital dan

strategis

2. PERUM (UU PRP 1960) public corporation
 - a. Makna usaha, tujuan perusahaan : public service dan profit seimbang atau kondisional
 - b. Status hukum : badan hukum berdasarkan UU 19 PRP tahun 1960 dan PP / pendirian
 - c. Hubungan organisatoris : bberdiri sendiri sebagai kesatuan organisasi yang terpisah (otonom)
 - d. Pemilikan / penguasaan oleh pemerintah : sepenuhnya dan tidak langsung yaitu melalui penanaman kekayaan Negara yang dipisahkan
 - e. Pengurusan oleh pemerintah : : pimpinan adalah suatu direksi yang diangkat oleh pemerintah
 - f. Pengawasan oleh pemerintah : melalui pejabat atau badan hukum yang berfungsi seperti komisaris
 - g. Kekayaan atau permodalan : dari kekayaan Negara yang dipisahkan dan merupakan modal dasar perusahaan
 - h. Status kepegawaian : pegawai perusahaan Negara berdasarkan UU tersendiri
 - i. Ruang lingkup kegiatan usaha : pada umumnya usaha-usaha penting berupa public utility service.
3. Persero (KUHD) Private Corporation
 - a. Makna usaha, tujuan perusahaan : profit sebagai titik berat
 - b. Status hukum : berdasarkan KUHD dan PP pendirian (dengan akte notaris)
 - c. Hubungan organisatoris dengan pemerintah : berdiri sendiri sebagai suatu kesatuan organisasi yang tercapai (otnom)
 - d. Pemilikan / penguasaan oleh pemerintah : dapat sepenuhnya / sebagian yaitu melalui pemilikan saham secara keseluruhan / sebagian
 - e. Pengurusan oleh pemerintah : pimpinan adalah suatu direksi, diangakt oleh rapat umum pemegang saham
 - f. Pengawasan oleh pemerintah : melalui Dewan Komisaris yang diangkat

oleh Rapat Umum Pemegang Saham

- g. Kekayaan / permodalan : dari kekayaan Negara yang dipisahkan dan merupakan modal dasar Persero
- h. Ruang lingkup kegiatan usaha : seperti pada perusahaan swasta biasa
- i. Status kepegawaian : pegawai perusahaan swasta biasa

Dalam PP RI no 12 Tahun 1969 disebutkan bahwa bentuk Badan Usaha yang dapat dialihkan menjadi Persero jika telah memenuhi syarat-syarat:

1. Telah melakukan penyehatan sedemikian rupa sehingga perbandingan antara faktor- faktor produksi menunjukkan perbandingan yang rasional
2. Telah menyusun Neraca dan Perkiraan Rugi Laba sampai saat dijadikan Persero dengan ketentuan bahwa Neraca Likuiditasnya diperiksa oleh Direktorat Akuntan Negara dan disahkan oleh Menteri yang bersangkutan.
3. Telah melunasi semua hutang-hutangnya kepada kas umum Negara
4. Ada harapan baik untuk mengembangkan usaha.

D. Perusahaan Angkutan Jasa Kereta Api

1. Pengertian Perkeretaapian, Kereta Api, Fungsi dan Jenis Kereta Api

Undang-undang No. 13 tahun 1992 tentang perkeretaapian memuat mengenai pengertian perkeretaapian, pengertian kereta api, dan fungsi kereta api. Dalam Bab I pasal 1 ayat 1 menyebutkan arti perkeretaapian adalah “segala sesuatu yang berkaitan dengan sarana, prasarana, dan fasilitas penunjang kereta api untuk penyelenggaraan angkutan kereta api yang disusun dalam suatu sistem”.

Selanjutnya dalam ayat 2 disebutkan mengenai pengertian kereta api, yaitu “kendaraan dengan tenaga gerak, baik berjalan sendiri maupun dirangkaikan dengan kendaraan lainnya yang akan ataupun sedang bergerak di jalan rel”.

Kemudian dalam Bab II pasal 3, disebutkan mengenai fungsi kereta api, yaitu “perkeretaapian diselenggarakan dengan tujuan untuk memperlancar perpindahan orang dan/atau barang secara massal, menunjang pemerataan, pertumbuhan dan stabilitas serta sebagai pendorong dan penggerak pembangunan nasional”.

Dari ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perkeretaapian

merupakan industri jasa transportasi yang melayani masyarakat umum dengan menyediakan jasa angkutan kereta api beserta fasilitas pendukungnya. Sedangkan kereta api merupakan salah satu alat transportasi yang mempunyai karakteristik hanya bisa berjalan diatas rel, dan mempunyai fungsi sebagai alat transportasi baik untuk angkutan penumpang maupun barang.

Adapun jenis-jenis angkutan kereta api berdasarkan laporan Departemen Perhubungan (dalam Usahawan Mei 1999) disebutkan bahwa armada angkutan kereta api terdiri dari jenis kereta api, yaitu :

1. Berdasarkan kelas, terdiri dari :

- a. Kereta Eksekutif, merupakan kereta penumpang kelas satu dengan menggunakan AC, tempat duduk yang menggunakan sistem *reclining* dan ada jasa yang mempunyai fasilitas mesin faksimili, perangkat komputer dan layanan telepon. Kereta ini juga dilengkapi dengan mesin penggerak listrik untuk penerangan dan AC.
- b. Kereta Bisnis, merupakan kereta penumpang kelas dua dengan menggunakan kipas angin sebagian ada yang dilengkapi mesin penggerak tenaga listrik sendiri dan sebagian tidak dilengkapi mesin penggerak listrik sehingga untuk penerangan tergantung pada kereta eksekutif atau kereta pembangkit.

Kereta Ekonomi, merupakan kereta penumpang kelas tiga yang sebagian menggunakan kipas angin, dan dilengkapi mesin penggerak listrik, sebagian lagi penerangannya tergantung pada kereta lain.

2. Berdasarkan tenaga penggerak terdiri dari :

- a. Kereta Rel Diesel (KRD), kereta ini dijalankan dengan tenaga motor diesel sehingga sangat praktis dan dapat dengan cepat. Kereta ini di bagian depan dan belakangnya terdapat rangkaian motoris, sehingga tidak ada istilah putar kereta tetapi hanya motorisnya saja yang pindah. Pintu-pintu dalam kereta membuka dan menutupnya langsung diatur oleh motoris dari tempatnya.
- b. Kereta Rel Listrik (KRL), kereta ini dijalankan dengan menggunakan aliran listrik yang dihubungkan dengan alat penghubung yang disebut

pantogram. Kereta ini sangat praktis dan dapat bergerak cepat seperti KR D.

2. PT. Kereta Api (Persero)

BUMN ini merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi publik yaitu transportasi kereta api. Dalam sejarahnya BUMN ini telah mengalami beberapa kali perubahan bentuk mulai dari Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) kemudian melalui PP No 57 tahun 1990 berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA), setelah itu melalui PP No 19 tahun 1998 berubah menjadi Persero dan mulai resmi menjadi PT. KA (Persero) sejak tanggal 1 Juni 1999.

BUMN ini bertanggung jawab terhadap manajemen dan operasi angkutan kereta api di Indonesia. PT. KA (Persero) mempunyai visi, misi, tujuan, budaya perusahaan, strategi, dan kebijakan perusahaan yang jelas yaitu sebagai berikut :

(www.kereta-api.com)

- Visi, adalah suatu gambaran ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Visi PT. KA adalah penyediaan jasa angkutan kereta api sebagai pilihan utama dengan :

- f. Seluruh lapisan masyarakat adalah pelanggan.
- g. Berkembang dan terdepan dalam keselamatan dan keandalan.
- h. Pelopor dalam pembangunan berwawasan lingkungan.
- i. Karyawan bangga dan sejahtera.
- j. Keuangan perusahaan yang sehat.

- Misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan. Misi yang ingin dicapai PT. KA adalah:

- a. Mewujudkan transportasi yang bersifat massaol untuk pertumbuhan ekonomi serta menunjang pembangunan sektor lain dan pemerataannya.
- b. Mampu menghidupi diri sendiri dan memupuk keuntungan untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan.

- Tujuan, menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu

tercapai dan menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. PT. KA mempunyai tujuan:

- a. Meningkatkan keuntungan dengan peningkatan volume pendapatan angkutan maupun non angkutan.
- b. Peningkatan kesejahteraan karyawan dan pengembangan kualitas SDM.
- c. Peningkatan citra perusahaan dengan peningkatan pelayanan kepada pelanggan.
- d. Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

- Budaya perusahaan, adalah pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama dan dipegang secara mendalam untuk membentuk cara bagaimana pegawai bertindak dan berinteraksi agar sasaran perusahaan tercapai. Budaya perusahaan merupakan komponen kunci bagi keberhasilan dalam pencapaian misi, visi, strategi serta efektifitas perusahaan. sasaran perusahaan itu yang disebut RELA.

RELA berarti ikhlas bekerja, ikhlas berjuang, ikhlas berkorban dan ikhlas belajar untuk kemajuan perusahaan. RELA juga merupakan Penjabaran dari R = Ramah, E = Efisien dan Efektif, L = Lancar, A = Aman.

Strategi, menunjuk pada rencana-rencana perusahaan. Strategi PT. KA adalah:

- a. Strategi pemantapan, merupakan strategi penetrasi pasar untuk produk yang ada.
- b. Strategi peningkatan, merupakan strategi peningkatan pasar untuk produk yang ada di pasar yang sama
- c. Strategi pengembangan, merupakan strategi peningkatan produksi baru dan pasar baru.

- Kebijakan, adalah suatu bentuk keputusan-keputusan penetapan tindakan perusahaan. Dalam PT. KA sasaran strategis kebijaksanaan direksi melalui **5 P** dan **5 S**.

5 P : 5 Peningkatan yaitu :

1. Peningkatan citra perusahaan dengan meningkatkan melalui ketepatan waktu dan keselamatan perjalanan kereta api, kenyamanan, dan kebersihan baik di stasiun maupun didalam kereta,serta tanggap demi kepuasan pelanggan.
2. Peningkatan keandalan dan ketersediaan prasarana dan sarana melalui efektifitas dan efisiensi perawatan.
3. Peningkatan pangsa angkutan barang dengan percepatan pertumbuhan volume angkutan barang
4. Peningkatan produktifitas asset
5. Peningkatan kesejahteraan karyawan secara bertahap sesuai kemampuan perusahaan.

5 S : 5 Sukses yaitu :

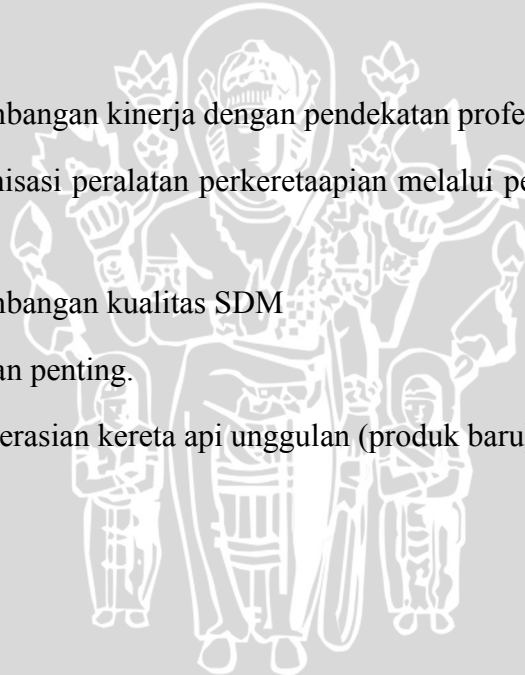
Mensukseskan pengembangan kinerja dengan pendekatan profesionalisme

Mensukseskan modernisasi peralatan perkeretaapian melalui penerapan teknologi yang lebih tinggi.

Mensukseskan pengembangan kualitas SDM

Mensukseskan angkutan penting.

Mensukseskan pengoperasian kereta api unggulan (produk baru)



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode disini diartikan sebagai suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian itu sendiri diartikan sebagai “upaya dalam bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta dan prinsip-prinsip dengan sabar, hati-hati, dan sistematis, untuk mewujudkan kebenaran” (Mardalis, 1995 : 24). Jadi dengan demikian metode penelitian adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses penelitian memperoleh fakta-fakta yang dibutuhkan untuk memecahkan suatu masalah. Metode penelitian mencakup prosedur dan alat yang digunakan dalam penelitian.

A. Jenis Penelitian

Berangkat dari keinginan peneliti untuk mendapatkan gambaran tentang strategi peningkatan kualitas pelayanan kereta api yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Malang tanpa berusaha menampilkan hubungan antar variabel dan tidak melakukan aktivitas pengujian hipotesis maka penelitian ini termasuk dalam kategori jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Seperti diungkapkan oleh Mardalis (1995 : 26) bahwa :

“Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku, di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang saat ini terjadi atau ada. Penelitian ini tidak menguji hipotesa atau tidak menggunakan hipotesa, melainkan hanya mendeskripsikan informasi secara apa adanya.”

B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian, dengan kata lain penetapan fokus sebagai masalah penelitian penting artinya dalam usaha menemukan batas penelitian (Moleong, 2000 : 7).

Berangkat dari permasalahan yang dibahas oleh peneliti, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Strategi peningkatan pelayanan pada PT. Kereta Api (Persero) Malang.

a. Peningkatan kinerja sumber daya manusia.

- Formal : Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para pegawai baik itu pegawai baru maupun pegawai lama sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing
- Informal : *refreshing* , peningkatan kesejahteraan pegawai, keteladanan dari pimpinan, dan motivasi yang ditujukan untuk memunculkan rasa tanggung jawab yang dapat berupa teguran atau hukuman ringan.

b. Peningkatan sarana dan prasarana

- Sarana kereta api : Segala sesuatu yang dapat bergerak diatas rel, seperti gerbong, lokomotif, dan perlengkapan yang ada didalamnya.
- Prasarana kereta api : Segala sesuatu yang dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pengguna jasa kereta api seperti rel, pintu perlintasan kereta api, alur penumpang yang mudah untuk mencari jalan masuk atau keluar, system persinyalan, stasiun dan lain sebagainya.

c. Penataan lingkungan.

Yang dimaksud lingkungan disini adalah segala sesuatu yang mendukung kelancaran pelayanan kereta api baik lingkungan sebelum maupun didalam perjalanan yang tentunya merupakan tanggung jawab PT. Kereta Api (Persero) Kota Malang yang bersangkutan untuk menata dan memperbaikinya emi kelancaran pelayanan dan perjalanan kereta api khususnya kereta api Gajayana.

d. Kereta Api Gajayana

- Sebelum Perjalanan (Pra Trip)
- Selama Perjalanan (On Trip)
- Setelah Perjalanan (Pasca Trip)

2. Kendala – kendala yang dihadapi oleh PT. KA dalam melaksanakan strategi peningkatan kualitas pelayanan:
 - Faktor Intern: yaitu kendala atau hambatan yang berasal dari lingkungan di dalam perusahaan itu sendiri.
 - Faktor Ekstern : yaitu kendala yang berasal dari lingkungan luar perusahaan
3. Faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi peningkatan kualitas pelayanan.
 - Sebelum Perjalanan (Pra Trip)
 - Selama Perjalanan (On Trip)
 - Setelah Perjalanan (Pasca Trip)

C. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Lokasi Penelitian adalah tempat/daerah/wilayah diadakanya suatu penelitian. Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat memperoleh data-data yang dibutuhkan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian ini mengambil lokasi penelitian yaitu PT. Kereta Api (Persero) Malang, sedangkan situs penelitiannya adalah Seksi Operasi/Niaga, Seksi Administrasi, Stasiun kota Baru tempat dimana kereta api berangkat dan tiba.

D. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data digali dengan menggunakan jenis data dan sumber data sebagai berikut :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari aktifitas wawancara secara langsung kepada nara sumber, dalam hal ini adalah staff terutama staff bagian pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Malang, serta pengguna jasa transportasi kereta api.

2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen, majalah, artikel, arsip-arsip, dan buku-buku yang berkaitan dengan keperluan peneliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data sangat dibutuhkan sebagai bahan analisis untuk memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan. Pengumpulan data ini erat hubungannya dengan metodologi penelitian, oleh karena itu ada beragam teknik dalam pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Observasi, yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang teliti dengan menggunakan panca indera.
- b. Wawancara, yaitu proses memperoleh data dengan jalan tanya jawab secara lisan antara pewawancara dengan satu responden atau lebih secara langsung.
- c. Dokumentasi, yaitu pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.

Sesuai dengan karakteristik penelitian yang bersifat kualitatif dimana peneliti terjun dan terlibat langsung dalam aktivitas penggalan data, maka dalam melakukan penelitian peneliti bertindak sebagai instrumen yang utama dengan dibantu oleh instrumen pelengkap antara lain :

- Buku pedoman wawancara (interview guide), yaitu kerangka/daftar pertanyaan yang dibuat peneliti untuk menggali data melalui proses wawancara.
- Alat tulis menulis, adalah instrumen untuk mencatat data dan hal tertentu pada saat penggalan data baik melalui observasi ataupun wawancara.

G. Analisa Data

Analisa data bertujuan untuk menyederhanakan hasil olahan data sehingga mudah dibaca atau diinterpretasikan. Karena penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fokus penelitian maka penelitian ini menggunakan analisa data kualitatif yang terdiri dari pengumpulan data yang bersumber dari data primer maupun data sekunder, tanpa melakukan penghitungan statistika.

Adapun langkah-langkah analisa data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data yang terkumpul dipilah-pilah atau digolong-golongkan dan apabila ada data yang berupa angka-angka maka data tersebut ditafsirkan ke dalam kata-kata sehingga lebih mudah dipahami.
2. Data tersebut disederhanakan dan difokuskan sesuai dengan permasalahan yang diangkat.
3. Kemudian data dianalisis dan diinterpretasikan sehingga kemudian dapat diambil suatu kesimpulan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Lokasi penelitian

a. *PT. Kereta Api (Persero)*

1). Sejarah Perkeretaapian Indonesia

Sejarah perkeretaapian Indonesia diawali dengan pencangkulan pertama pembangunan jalan kereta api di desa Kemijen, Pada Jumat tanggal 17 Juni 1864, oleh Gubernur Jenderal Hindia-Belanda, MR. L.A.J Baron Sloet van dan Beele. Pembangunan ini diprakarsai oleh “Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij” (NV. NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (26 Km) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini di buka untuk angkutan umum pada hari Sabtu, 10 Agustus 1867.

Kegiatan perkeretaapian pada waktu itu diarahkan untuk kepentingan politiknya. Banyak jaringan jalan yang diangkut dan dibongkar sehingga pada saat itu keadaan kereta api mengalami kehancuran. Sampai dengan tahun 1939, panjang jalan KA di Indonesia mencapai 6.811 Km. tetapi pada tahun 1950 panjangnya berkurang menjadi 5.910 Km, kurang lebih 901 Km raib, yang diperkirakan karena dibongkar semasa pendudukan Jepang dan diangkut ke Burma untuk pembangunan jalan KA di sana.

Jenis jalan rel KA di Indonesia dibedakan dengan lebar sepur 1.067 mm: 750 mm (di Aceh) dan 600 mm di beberapa lintas cabang dan tram kota. Jalan rel yang dibongkar semasa pendudukan Jepang (1942-1943) sepanjang 473 Km, sedangkan jalan KA yang dibangun semasa pendudukan Jepang adalah 83 km antara Bayah-Cikara dan 220 Km antara Muaro- Pekanbaru diprogramkan selesai pembangunannya selama 15 bulan yang memperkerjakan 27.500 orang, 25.000 diantaranya adalah Romusha. Jalan yang melintasi rawa-rawa, perbukitan, serta sungai yang deras arusnya ini, banyak menelan korban yang makamnya bertebaran sepanjang Muaro-Pekanbaru.



Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamasikan Pada Tanggal 17 Agustus 1945, karyawan kereta api yang tergabung dalam Angkatan Moeda Kereta Api (AMKA) mengambil alih kekuasaan pekeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah yang terjadi pada tanggal 28 September 1945, yaitu pembacaan pernyataan sikap oleh Ismangil dan sejumlah anggota Amka Lainnya, menegaskan bahwa kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia.

Inilah yang melandasi ditetapkannya 28 September 1945 sebagai Hari Kereta Api Republik Indonesia Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Lima tahun kemudian, berdasarkan Pengumuman Menteri Perhubungan, Tenaga dan Pekerjaan Umum No. 2 Tanggal 6 Januari 1950, ditetapkan bahwa mulai 1 Januari 1950 DKARI dan Staatspoor Wegen en Verenigde Spoorweg Bedrijf (SS/VS) digabung menjadi satu perusahaan kereta api bernama Djawatan Kereta Api (DKA).

Dalam rangka pembenahan badan usaha, pemerintah mengeluarkan UU No. 19 Tahun 1960, yang menetapkan bentuk usaha BUMN. Atas dasar UU ini, dengan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1963, tanggal 25 Mei 1963 dibentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), sehingga Djawatan Kereta Api dilebur kedalamnya. Pemerintah mengeluarkan UU No. 9 Tahun 1969 tanggal 1 Agustus 1969, yang menetapkan jenis BUMN menjadi tiga yakni Perseroan, Perusahaan Umum dan Perusahaan Jawatan. Sejalan dengan UU dimaksud, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.61 Tahun 1971 tanggal 15 September 1971, bentuk perusahaan PNKA mengalami perubahan menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1990, pada tanggal 2 Januari 1991, PJKA mengalami perubahan menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka). Sejalan dengan perubahan status ini kinerja perkertaapian di Indonesia kian membaik.

Selanjutnya, berdasarkan Loan Agreement No. 4106-IND tanggal 15 Januari 1997 berupa bantuan proyek dari Bank Dunia, yang kemudian lebih dikenal dengan Proyek Efisiensi Perkeretaapian atau Railway Efficiency Project (REP), dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998, tanggal 3 Februari 1998,

Pemerintah menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Prosesi perubahan status perusahaan dari Perum menjadi Persero de-facto dilakukan tanggal 1 Juni 1999, saat Menhub Giri S Hadiharjono mengukuhkan susunan Direksi PT. Kereta Api (Persero) di Bandung.

2). Landasan Hukum PT. KAI

- KEPUTUSAN MENTERI PERHUBUNGAN nomor : km 52 tahun 2000 tentang jalur kereta api.
- KEPUTUSAN MENTERI PERHUBUNGAN nomor : km 53 TAHUN 2000 tentang perpotongan dan atau persinggungan antara jalur kereta api dengan bangunan lain.
- KEPUTUSAN MENTERI PERHUBUNGAN DAN TELEKOMUNIKASI nomor : km 82 tahun 2000 tentang penelitian penyebab kecelakaan kereta api.
- KEPUTUSAN MENTERI PERHUBUNGAN nomor : km 8 tahun 2001 tentang angkutan kereta api.
- KEPUTUSAN MENTERI PERHUBUNGAN nomor : km 22 tahun 2003 tentang pengoperasian kereta api.
- KEPUTUSAN MENTERI PERHUBUNGAN DAN TELEKOMUNIKASI nomor : km 81 tahun 2000 tentang sarana kereta api.
- PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA nomor : 69 tahun 1998 tentang prasarana dan sarana kereta api.
- PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA nomor : 81 tahun 1998 tentang lalu lintas dan angkutan kereta api.
- UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA nomor: 13 1992 tentang perkeretaapian.

3). Visi Perusahaan

Penyediaan jasa Kereta Api sebagai pilihan utama dengan:

1. Seluruh lapisan masyarakat adalah pelanggan
2. Berkembang dan terdepan dalam keselamatan dan keandalan
3. Pelopor dalam pembangunan yang berwawasan lingkungan

4. Karyawan bangga dan sejahtera
5. Keuangan perusahaan sehat

4). Misi Perusahaan

- Mewujudkan transportasi yang bersifat massal untuk pertumbuhan ekonomi serta menunjang pembangunan sektor lain dan pemerataannya.
- Mampu menghidupi diri sendiri dan memupuk keuntungan untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan.

Melalui semangat top-21 yang merupakan 'RAILWAY SPIRIT FOR STRATEGIC CHANGE' untuk mencapai misi perusahaan.

MAKNA TOP 21 adalah:

1) Teknologi

Kemajuan teknologi dimanfaatkan untuk peningkatan pelayanan, kapasitas angkut, keandalan operasi, dan nilai lebih pegawai.

2) Operasi

Keselamatan, Ketetapan, Kenyamanan yang tinggi dari operasi kereta api terpercaya sebagai sarana transportasi utama.

3) Pelayanan prima

Perbaikan terus menerus atas pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

4) Dua

Selain mengandung arti abad ke-21, juga berarti:

- a. Kereta api merupakan alat utama SISTRANAS untuk mendukung pembangunan nasional
- b. Keuangan yang sehat menjamin pertumbuhan yang tinggi dan meningkatkan kemampuan sumber daya perusahaan

5).Satu

Penyediaan jasa kereta api yang andal merupakan bukti nyata kemampuan perusahaan.

5). Tujuan Perusahaan

1. Turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi dan Pembangunan nasional khususnya di bidang transportasi.
2. Mendukung penyediaan barang atau jasa di bidang perkereta apian yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar domestic maupun mancanegara.
3. Meningkatkan kemampuan perawatan prasarana dan sarana perkeretaapian, serta menyelenggarakan usaha-usaha penunjang di bidang prasarana dan sarana kereta api dan kemanfaatan umum dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

6). Sasaran Perusahaan

- a. Kuantitatif, secara terus menerus dan bertahap meningkatkan kinerja pelayanan dan keuangan melalui berbagai strategi pertumbuhan, antara lain peningkatan produktifitas, efektifitas, efisiensi serta investasi secara selektif.
- b. Kualitatif, memproyeksikan pertumbuhan angkutan penumpang rata-rata 4,68 % per tahun, sasaran kinerja tahun 2004 dapat mengangkut 241,66 juta penumpang atau 22,192 Milyar PnP – Km, dan memproyeksikan pertumbuhan angkutan barang rata-rata 4,29 % per tahun, sasaran kinerja tahun 2004 dapat mengangkut 23,43 juta ton barang atau 6,341 Milyar Ton-Km.

7). Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama menjadi pegangan teguh dan pedoman dalam melakukan interaksi antar karyawan dalam usaha mencapai sasaran perusahaan, yang disebut RELA.

RELA berarti ikhlas bekerja, ikhlas berjuang, ikhlas berkorban dan ikhlas belajar untuk kemajuan perusahaan. RELA juga merupakan Penjabaran dari R = Ramah, E = Efisien dan Efektif, L = Lancar, A = Aman.

8). Aset PT. Kereta Api

Sesuai dengan UU No.13 Tahun 1992, jalan kereta api, pintu perlintasan, jembatan menjadi milik pemerintah, maka PT. Kereta Api terbatas memiliki

asset Sarana Gerak, Prasarana serta Fasilitas yang selama kurun waktu 1990-2000 mengalami pertumbuhan rata-rata 2.55% per tahun untuk Lok, KRL, KRD, Kereta Raya dan Kereta Lokal. Tetapi, dominasi angka pertumbuhan terlihat pada armada KRL, yaitu 8,88 % per tahun.

9). Prasarana Pokok Perkeretaapian Milik Pemerintah

Prasarana pokok milik pemerintah yang dikelola PT. Kereta Api terdiri dari jalan kereta api (track), prasarana jembatan KA, persinyalan dan telekomunikasi, yang dibangun dan dirawat oleh pemerintah dengan pertumbuhan yang relative kecil. Penambahan jalur rel baru yang dilakukan selama ini lebih diarahkan pada usaha meningkatkan kapasitas angkut.

10). Layanan Angkutan Kereta Api

a. KA PENUMPANG

Kapasitas angkut penumpang yang disediakan PT. Kereta Api di Jawa dan Sumatera adalah 106.638 tempat duduk/hari, dengan rasio kelas eksekutif 15%, bisnis 27% dan ekonomi 59 %. Bila tempat duduk dikatkan dengan jarak tempuh, total kapasitas 41.528.450 tempat duduk – kilometer perhari, dengan ratio eksekutif 17%, bisnis 25% dan ekonomi 58%.

1). Kelas Argo

Kereta api jenis ini mulai diluncurkan tanggal 31 Juli 1995 sebagai persembahan perkeretaapian dalam rangka memperingati “50 Tahun Kemerdekaan RI” semula hanya dioperasikan dua kereta api, yaitu Argo Bromo pada koridor Jakarta-Surabaya pp dan Argo Gede Koridor Jakarta-Bandung pp. Saat ini, KA Argo Bromo dikembangkan menjadi Argo Bromo Angrek.

KA Kelas Argo lainnya adalah :

- KA Argo Muria koridor GAmbir Semarang tawang pp.
- KA Argo Lawu koridor GAmbir-Yogyakarta-Solo pp
- KA Argo Dwipangga koridor GAmbir-Yogyakarta-Solo pp
- KA Argo Wilis koridor Bandung-Surabaya pp

2). Kelas Satwa

Setingkat di bawah kelas Argo, PT Kereta Api juga menyajikan pelayanan KA Kelas Satwa, yang pada KA tertentu menyediakan dua jenis

layanan, yaitu eksekutif dan bisnis seperti pada KA Sancaka koridor Surabaya-Yogyakarta.

KA Kelas Satwa lainnya adalah:

- KA Jatayu koridor Surabaya-Malang
- KA Lodaya koridor Bandung-Solo-Surabaya
- KA Gajayana koridor Gambir-Malang
- KA Kamandanu koridor Gambir-Semarang Tawang
- KA Gumarang koridor Jakarta-Surabaya
- KA Bima koridor Jakarta-Yogyakarta-Surabaya
- KA Taksaka koridor Yogyakarta-Jakarta
- KA Sembrani koridor Jakarta-Surabaya
- KA Merak Jaya koridor Jakarta-Merak
- KA Turangga koridor Bandung-Surabaya.

3). Kelas Ekonomi Unggulan

Dalam rangka pemerataan pelayanan kepada semua lapisan masyarakat selain mengoperasikan sejumlah KA komersial yang berfungsi sebagai subsidi silang pada pelayanan KA kelas ekonomi, PT. Kereta Api juga mengoperasikan sejumlah KA ekonomi kelas unggulan. Misalnya, KA Brantas pada koridor Tanah Abang Kediri, KA Kaligung koridor Tegal Semarang, dan KA Logawa koridor Purwokerto-Surabaya.

4). Kelas Ekonomi

Kereta api kelas ekonomi tarifnya ditetapkan oleh pemerintah, sehingga secara keseluruhan biaya operasi tidak dapat ditutup dengan tarif yang dikenakan kepada masyarakat. Sampai saat ini, PT. Kereta Api melakukan subsidi silang dari pendapatan kelas Argo dan kelas satwa pada kelas ekonomi.

5). Kereta Wisata

PT. Kereta Api juga menyediakan layanan kereta wisata yang tarifnya disesuaikan dengan harga tiket tertinggi pada KA yang merangkaikan kereta wisata tersebut. Kereta wisata diberi nama dengan Nusantara, Bali, Toraja, yang berada di Jawa. Selain itu, di Ambarawa tersedia pula kereta wisata dengan lokomotif uap yang berjalan pada rel bergigi. Di Solo, kereta wisata

Purwosari Wonogiri menelusuri jalan Slamet Rijadi di kota Solo. Sedangkan di Sumatera Selatan, tersedia kereta wisata yang diberi nama Kereta Sultan, di Sumatera barat tersedia pula kereta Wisata ke Lembah Anai dan Pantai Pariaman.

b. KA BARANG

Khusus di Jawa, pemasaran angkutan barang semula kurang diminati pasar, karena dalam perjalanan kalah prioritas dengan KA penumpang. Tetapi, sejalan dengan perkembangan terakhir, melalui modernisasi sarana angkutan barang, telah dimungkinkan hadirnya KA barang dengan kecepatan yang tidak jauh berbeda dengan KA penumpang, sehingga perjalanan lebih lancar.

1). Baja Satwa

KA barang Baja Satwa dikhususkan bagi pengangkutan barang pada koridor Jakarta (Kampung Bandan) Surabaya Pasarturi pp. barang yang diangkutan menggunakan peti kemas, yang jenis komoditas angkutannya tidak terbatas pada jenis tertentu.

2). Barang Cepat

Koridor layanannya sama dengan KA Antaboga, Jakarta (Kampung Bandan) Surabaya Pasarturi, tetapi sarana yang digunakan berupa gerbong tertutup. Komoditas yang dapat diangkut juga variatif sesuai dengan ketersediaan pasar.

(<http://infoka.keretaapi.com/informasi/> ?
id_con=6&subcat=layanan+angkutan+KA&PHPSESSID=2ebe73f7a58e70f8e038edcc9f7b0d98)

b. *PT. KERETA API (Persero) MALANG*

Perletakan Stasiun Kereta Api di Malang

Perletakan stasiun kota Malang sangat strategis dari segi tata ruang kotanya Yang dimaksud disini adalah stasiun kota Malang yang baru, dibangun th. 1930. Stasiun kota yang lama ada dibagian belakang bangunan baru yang menghadap ke Timur.. stasiun kota Malang berorientasi kepada alun-alun bunder. Alun-alun bunder adalah lambang dari pusat kota Malang yang baru

(setelah th.1925). Rencana pembuatan jalan Timur–Barat kota Malang sebagai jalan arteri utama dibuat untuk mengimbangi jalan arteri primair (Jl. Jaksa Agung Suprpto ke Selatan). Stasiun kota nya terletak diujung Timur (menghadap ke arah barat) dari jalan arteri utama kota yang membujur dari arah Timur ke Barat. Jadi kalau kita berjalan dari alun-alun bunder kearah Timur maka bangunan stasiun ini kelihatan sebagai suatu “*focal point*” (lihat Gb.no.5). Jalan didepan stasiun kota tersebut dulu rencananya dibuat sebagai suatu boulevard, yang dinamakan Daendels boulevard. Tapi sayangnya rencana itu tidak pernah terealisasi. Tapi dari segi arsitektur kota, perletakan stasiun tersebut sangat strategis sekali. Dari segi arsitektur kota perletakan stasiun Malang ini. Mirip dengan konsep perletakan stasiun di Bandung. (www.puslit.petra.ac.id)

Dan pada saat ini PT. Kereta Api Kota Malang dan Stasiun Kota Baru Malang terletak di jalan Trunojoyo no 10 Malang di bangun diatas lahan seluas 13.340 M2 dan dengan memperkerjakan 90 personil. Stasiun ini mempunyai 9 jalur kereta api. Ruang lingkup operasional stasiun kota baru Malang meliputi batas sinyal masuk arah Blimbing dan sinyal masuk arah Malang kota lama.

2. Penyajian Data Fokus Penelitian

A. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

Bisnis PT. KA adalah bisnis pelayanan untuk penumpang dan barang sehingga pelayanan harus menjadi prioritas utama. Seperti pada stasiun besar kota Malang, upaya pelayanan yang dilakukan harus tetap ditingkatkan karena sesuai dengan misi perusahaan yang tertera yakni “TOP 21”.

1. Peningkatan Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia atau karyawan didalamnya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan , karena mereka berhadapan langsung dengan para pelanggan. Pemberian pelayanan yang tidak professional dan tidak ramah misalnya akan menimbulkan suatu kesan yang kurang baik terhadap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu penting artinya bagi perusahaan untuk menetapkan strategi peningkatan kinerja karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas pada para pelanggan.

PT. Kereta Api dalam hal ini mempunyai strategi yaitu secara formal dan informal. Secara formal PT. Kereta Api menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para pegawai baik itu pegawai baru maupun pegawai lama sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Adapun pendidikan dan pelatihan yang diberikan antara lain:

- Pendidikan dan Latihan Dasar yang ditujukan untuk pegawai baru, yang meliputi Diklat Pra Jabatan dan Pendidikan Dasar Kewiraan (bekerjasama dengan TNI) yang diselenggarakan masing-masing selama dua minggu.
- Pendidikan dan Latihan Fungsional Dasar yang ditujukan kepada para pegawai di bidang tehnik operasional yang meliputi Diklat Fungsional Administrasi, Diklat Fungsional Jalan Rel, Diklat Fungsional Sarana, Diklat Fungsional Operasi, Diklat Fungsional Sinyal Telekomunikasi dan Listrik (sintelis), Diklat Fungsional Hiperkes, dan Diklat Fungsional Tanah dan Bangunan.
- Pendidikan Manajerial yang ditujukan kepada para pegawai lama yang telah memenuhi syarat pengkat/golongan dan jabatan, diselenggarakan bekerja sama dengan beberapa Universitas dan LAN. Diklat ini terdiri dari tiga tingkatan yaitu Diklat Manajerial Dasar, Diklat Manajerial Muda, Diklat Manajerial Madya

Pendidikan pelatihan khusus yang biasanya diselenggarakan setiap 6 bulan sekali sesuai dengan bidang tugasnya yang penyelenggaraannya diserahkan kepada masing-masing seksi yang membawahinya. Pelatihan tersebut antara lain:

- Pendidikan khusus bagi para masinis dan kondektur yang meliputi bidang tehnik dan maintenance.
- Pelatihan Lalu Lintas yang meliputi:
 - a. Diklat L1, ditujukan kepada juru stasiun raya, seperti penjual loket dan bagasi.
 - b. Diklat L2, ditujukan kepada pegawai yang akan memimpin perjalanan KA untuk stasiun kecil
 - c. Diklat L3, ditujukan kepada pegawai yang akan memimpin perjalanan KA untuk stasiun besar

Dengan pendidikan dan pelatihan tersebut diatas diharapkan para pegawai

PT. Kereta Api dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan professional.meningkatnya jumlah pegawai yang mengikuti diklat pada beberapa tahun terakhir ini dibandingkan pada tahun 2000. hal ini membuktikan bahwa adanya upaya dari PT. KA untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dengan adanya peningkatan ini maka diharapkan kinerja pegawai dari segi kualitas juga akan mengalami peningkatan lebih baik daripada sebelumnya.

Selain pemberian diklat, strategi formal yang dijalankan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai adalah peningkatan karier kepada para pegawai yang telah memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, dan pemberian penghargaan dan hukuman disiplin kepada para pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada para pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Dengan adanya pemberian pendidikan dan latihan, peningkatan karier, serta penghargaan dan sanksi bagi yang melanggar tata tertib diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai, motivasi, serta kedisiplinan pegawai sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh positif dalam pelaksanaan tugasnya.Namun pada kenyataannya masih ada saja pegawai yang kurang professional dalam melaksanakan tugasnya, hal ini tentu saja mempengaruhi penilaian terhadap pelayanan yang diberikan kepada para pengguna kereta api. Penyebabnya antara lain adalah kesadaran dan disiplin yang kurang dari pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya, aturan-aturan yang harus dijalankan, dan adanya suatu kejenuhan atas rutinitas yang dilakukan. Hal ini tentu saja menjadi tanggung jawab PT. KA untuk memperbaiki kinerja pegawainya.

Seperti telah disebutkan sebelumnya selain strategi secara formal juga dilakukan secara informal. Strategi ini dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah seperti yang telah disebutkan diatas. Beberapa strategi tersebut antara lain adalah *refreshing* , seperti mengadakan rekreasi dan event olahraga bersama pada waktu-waktu tertentu, peningkatan kesejahteraan pegawai, keteladanan dari pimpinan, dan motivasi yang ditujukan untuk memunculkan rasa tanggung jawab

yang dapat berupa teguran atau hukuman ringan.

Strategi informal ini sangat dibutuhkan mengingat para pegawai adalah manusia yang tidak dapat diatur hanya dengan aturan-aturan formal tetapi juga membutuhkan pendekatan kemanusiaan, yang dilakukan oleh PT. KA adalah diwujudkan melalui penetapan strategi informal dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya, dengan demikian adanya strategi-strategi tersebut baik formal maupun informal diharapkan ketrampilan, pengetahuan, loyalitas, dan kedisiplinan pegawai dapat ditingkatkan dan tingkat kejenuhan terhadap tugas-tugasnya dapat dikurangi walaupun tidak dapat dihilangkan. Hal ini diharapkan dapat tercapai suatu peningkatan kinerja yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pengguna kereta api.

- Struktur Organisasi

Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a. Kepala Stasiun

1. Merencanakan dan melaksanakan kebijakan perkereta apian di wilayah stasiun Malang
2. Mengkoordinir semua kegiatan kerta api
3. Mengevaluasi terhadap hasil yang dicapai oleh perusahaan
4. Bertanggung jawab atas semua kegiatan di wilayah stasiun Malang

b. Wakil Kepala Stasiun

1. Membantu tugas-tugas dari kepala stasiun
2. Mengkoordinir bagian-bagian organisasi di stasiun kota Malang

c. Kepala Bagian Keuangan

1. Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan
2. Mengawasi kondidi keuangan perusahaan

Bagian ini membawahi

- Akuntansi : Bertugas menyusun Laporan Keuangan Perusahaan
- Kasir : Bertugas dan bertanggung jawab terhadap pembayaran gaji karyawan

d. Kepala Bagian Pelayanan

1. Mengkoordinir semua kegiatan pelayanan pada para penumpang
2. Bertanggung jawab terhadap semua hal yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan kepada penumpang

e. Kepala Bagian Operasional

1. Bertugas mengkoordinir semua aktifitas operasional kereta api yang meliputi persiapan kereta api, jalur rel kereta api dan system sinyalisasi
2. Bertanggung jawab atas operasional kereta api.

Bagian ini membawahi:

- Loket : Bertugas menjalankan kegiatan penjualan tiket di stasiun
- Reservasi : Bertugas menjalankan kegiatan pemesanan tiket sebelum maupun pada saat jadwal pemberangkatan
- Kepala Kebersihan : Bertugas untuk mengawasi dan mengkoordinir para pekerja kebersihan stasiun

f. Pemeriksa Kereta Api

Bertugas untuk memeriksa kondisi dari kereta api baik luar maupun dalam

g. Polisi Khusus Kereta Api

Bertugas untuk menjaga keamanan di wilayah stasiun dan di dalam perjalanan kereta api.

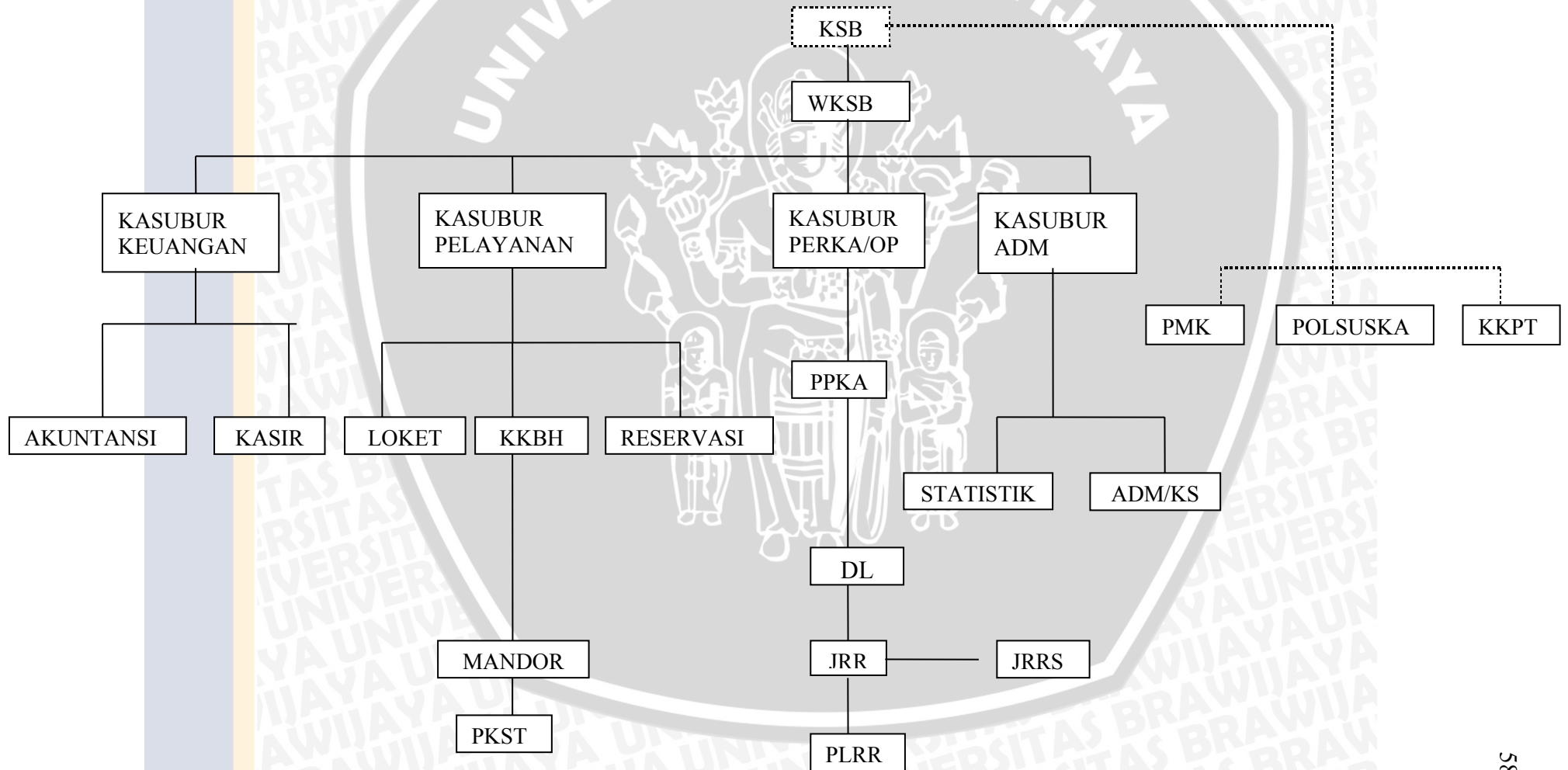
h. Kepala Kantor Pelayanan Telekomunikasi

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap system komunikasi yang ada di stasiun. Ketiga bagian tersebut, yaitu pemeriksa kereta api, polisi khusus kereta api, dan kepala kantor pelayanan komunikasi secara langsung di komando dan bertanggung jawab kepada kepala stasiun

i. Kepala Bagian Administrasi

- Statistik : Bertugas membuat data-data dari jumlah penumpang. Jumlah pendapatan lainnya ke dalam bentuk statistik
- Administrasi Stasiun : Bertugas membantu kelancaran tugas-tugas kepala administrasi stasiun.

Gambar 1
STRUKTUR ORGANISASI STASIUN BESAR MALANG



Sumber: PT. Kereta Api (Persero) Malang

- Jumlah karyawan

Tabel 1

Jumlah Pegawai menurut Golongan dan Kepangkatan

No.	Golongan	Pangkat	Jumlah
1.	IIIb	Pnd I	2
2.	IIIa	Pnd	3
3.	IId	Pt I	4
4.	IIfc	Pt	10
5.	IIb	Ptd I	8
6.	IIa	Ptd	28
7.	Id	JR I	6
8.	Ic	JR	4
9.	Ib	JRD I	1
10.	Ia	JRD	2

Tabel 2

Jumlah Pegawai menurut Pendidikan

No	Uraian	Jumlah
1.	S1	4
2.	SLTA	46
3.	SLTP	19
4.	SD	13

Tabel 3

Jumlah Pegawai menurut Usia

No.	Uraian	Jumlah
1.	20-30	12
2.	31-40	8
3.	41-50	56
4.	51-60	6

Sumber : Bag. Administrasi Stasiun Besar Malang

- Jam Kerja

Untuk mendukung perusahaan maka karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu karyawan organik yang tetap, diangkat dan mempunyai nomor induk pegawai perusahaan (NIPP), dan karyawan non organik yang terdiri dari karyawan honorer yang bertugas sebagai cleaner (pembersih). Para karyawan harus saling berkoordinasi karena PT. Kereta Api tidak mengenal hari libur dalam pelayanannya. Di stasiun Besar Malang untuk bagian operasionalnya

(dinas luar) yang melayani tertib perjalanan kereta api, terdapat 3 shift yaitu:

Pagi : 05.30 - 13.45 WIB

Sore : 13.30 - 21.45 WIB

Malam : 21.30 – 05.45 WIB

Sedangkan untuk pelayanan loket, yang terbagi dalam pelayanan loket melalui computer pada shift 06.00 – 12.00 WIB dan 12.30 – 19.00, pelayanan loket melalui manual pada shift 04.00 – 11.00 WIB dan 11.30 – 19.30 WIB. Dan untuk karyawan organik mulai pukul 07.00 – 14.00 WIB. Hari kerja adalah 6 hari dengan 1 hari libur secara bergiliran.

- *Sistem Penggajian*

Sistem penggajian yang ada ditentukan oleh pusat dan seluruhnya sudah akan berstatus pegawai PT (Persero) karena sebelumnya masih berstatus PNS.

- *Fasilitas Kesejahteraan Karyawan*

Perusahaan memberikan fasilitas kesejahteraan karyawan, yaitu ; gaji, untuk tunjangan kesehatan tidak ada karena sudah terdapat dokter perusahaan yang ditunjuk secara gratis, tunjangan perbaikan penghasilan, tunjangan fungsional, tunjangan beras, tunjangan struktural bagi yang menjabat, THR, bonus (jasa efisiensi), asuransi Jasindo, tunjangan rumah dinas. Selain hal yang tersebut di atas, para karyawan juga diberi fasilitas yaitu diskon 50% setiap pembelian karcis kereta api untuk kelas bisnis plus, sedangkan untuk kelas bisnis biasa gratis.

2. Peningkatan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimaksud disini adalah segala sesuatu yang diperlukan dalam penyelenggaraan perkeretaapian. Dalam Undang-undang Nomor 13 Tahun 1992 tentang perkeretaapian disebutkan bahwa sarana kereta api adalah segala sesuatu yang dapat bergerak diatas rel, seperti gerbong, lokomotif, dan perlengkapan yang ada didalamnya. Sedangkan prasarana kereta api adalah segala sesuatu yang dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pengguna jasa kereta api seperti rel, pintu perlintasan kereta api, alur

penumpang yang mudah untuk mencari jalan masuk atau keluar, system persinyalan, stasiun dan lain sebagainya.

Adanya sarana dan prasarana yang berusaha dipenuhi oleh pihak KA untuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan merupakan faktor pendukung dalam memberikan pelayanan prima. Sarana dan prasarana juga dapat berperan sebagai sebagai penghambat, karena pihak perusahaan belum dapat memenuhi fasilitas yang seharusnya tersedia baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi proses pemberian pelayanan kepada para pelanggan.

Manajemen perusahaan harus bersifat transparan dan terbuka terhadap kritik dan saran dari pelanggan sebagai upaya untuk membangun unsur kepercayaan masyarakat terhadap PT. KA dengan menghindari problem klasik seperti terlambatnya perjalanan kereta api, kekurangnyamanan dalam perjalanan dan kurang berfungsinya sarana kereta. Dengan bersifat transparansi, pengguna jasa akan memahami lebih lanjut terhadap perusahaan, menyangkut segala kelebihan dan kekurangannya. Jika situasi ini terus berlanjut, akan menjadi kecenderungan terhadap masyarakat, terutama pengguna jasa PT. KA untuk memahami berbagai persoalan yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

Beberapa sarana dan prasarana kereta api yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) kota Malang antara lain:

- **Sarana:** Untuk rel dan lokomotif sudah mengalami banyak kemajuan terutama pada lokomotif, banyak kereta kelas ekonomi yang mengalami perubahan fisik, dan juga pembaruan, terutama kereta api Gajayana yang mengalami banyak perubahan tentunya sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan menjadi lebih baik. Berbeda dengan lokomotif, gerbong kereta api yang lama, yang terkesan kurang nyaman, dan dari segi kebersihan pun kurang terjamin. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
- **Prasarana:**
 - Parkir terletak didepan stasiun dan dijaga oleh petugas yang berseragam dan mudah dikenal tetapi syanagnya petugas tersebut bukan dari pihak stasiun.

- ATM BNI
- Musholla
- Kamar kecil/toilet yang sudah mulai terjamin kebersihannya.
- Wartel
- Layanan informasi didepan loket ekonomi, dimaksudkan untuk memudahkan pelanggan dalam memperoleh informasi seputar kereta api dan perjalanan kereta api yang diinginkan, reservasi hotel, tour and travel, biro iklan. Hal ini tentunya perlu adanya dukungan kelengkapan informasi, penguasaan petugas dan keramahan petugas agar pelayanan yang diberikna dapat memuaskan pelanggan
- Informasi kereta api dapat melalui internet (www.keretaapi-gri.com)
- Diharapkan mempunyai ruang khusus untuk ibu menyusui.
- System persinyalan yang sudah membaik.
- Papan informasi (sign system) yang mudah dimengerti dan informatif
- Jaminan asuransi kerjasama dengan PT . Jasa Raharja dan Jasa Raharja Putra
- Keamanan dan ketertiban: Polsuska, Hansip, dan bantuan dari Polri. Terjaganya keamanan disekitar stasiun sehingga tidak adanya hal-hal yang tidak diharapkan seperti adanya pencurian kendaraan bermotor maupun pencurian barang-barang penumpang.
- Petugas kebersihan
- Loker penitipan barang/tas distasiun sebelah selatan.
- Ruang Eksekutif VIP room atau dikenal dengan ruang reservasi dikhususkan bagi penumpang kelas bisnis dan eksekutif disediakan juga informasi, tarif dan cara memperoleh tiket serta petugas yang setia untuk melayani. Ruang reservasi dilengkapi dengan fasilitas seperti AC, dan televisi, diharapkan dapat menambah gallery maupun toko souvenir yang menjual berbagai kerajinan khas Malang, dan makanan khas Malang dengan harga yang terjangkau yang dimana hal ini dapat menambah pendapatan stasiun. Seperti yang diungkapkan oleh Pak Agus Widodo (salah satu responden) yaitu:

Bahwa kereta api merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan angkutan umum yang digemari masyarakat, saya rasa PT. KA ini sudah mengalami banyak kemajuan terutama dibidang pelayanannya, tapi saya mempunyai beberapa saran untuk PT. KA yaitu saya harap PT. KA dapat mendirikan fasilitas tambahan yaitu berupa Galery yang didalamnya menjual berbagai lukisan dan kerajinan khas Malang, dan juga makanan khas Malang seperti contoh keripik tempe dan sebagainya dengan harga yang terjangkau yang dimana hal ini dapat menambah pendapatan stasiun itu sendiri, selain itu para calon penumpang yang menunggu kedatangan kereta api akan dapat memanfaatkan kualitas tersebut sehingga hal ini juga dapat mengatasi kejenuhan para calon penumpang saat menunggu datangnya kereta api.

- Sistem pelayanan karcis :
 - Pelayanan karcis kelas komersial menggunakan computer, sedangkan untuk kelas ekonomi masih manual.
 - Ruang reservasi atau loket mudah dicari karena letaknya yang berdekatan dengan pintu masuk dan berhadapan dengan jalan raya.
 - Tersedia jadwal, tarif, dan cara untuk memperoleh tiket. Pelayanan tiket kereta api dilayani oleh petugas dengan penampilan yang menarik.
 - Pelayanan tiket kereta api eksekutif dan bisnis termasuk Gajayana dilayani oleh petugas dengan menggunakan fasilitas computer, sebanyak dua unit computer.
 - Calon penumpang mengisi formulir pemesanan tiket kereta api dan diserahkan pada petugas yang berwenang.
 - Calon penumpang dipersilahkan menunggu panggilan di tempat yang disediakan oleh pihak stasiun.
 - Petugas memberi tahu pada calon penumpang untuk memeriksa karcisnya apakah sudah sesuai dengan yang dimaksud dan pemberitahuan dilakukan sebelum berangkat agar dipersiapkan karcis dan barang-barangnya

- Calon penumpang yang telah memiliki karcis dan tidak jadi berangkat karena kerusakan pada kereta maka bea akan dikembalikan sebesar 125% dari harga karcis
- Untuk karcis pemesanan, nama pemesan harus dicatat/dicantumkan pada karcis sesuai dengan identitas pemesan.
- Penumpang membawa barang bawaan lebih dari 10 kg atau barang rongan makan tempat dikenakan bea bagasi sesuai aturan yang berlaku. (STP pasal 30).

Sistem Pemesanan Tiket adalah:

a. Pemesan

Untuk kelas eksekutif dan bisnis dilayani 30 hari sebelum pemberangkatan dan untuk kelas ini ada pelayanan online. Sedangkan untuk kelas ekonomi tidak melayani pemesanan tiket. Pemesanan tiket juga dapat dilakukan melalui kantor pos, proses pemesanan tiket ini merupakan kontrak kerjasama satu tahun yang lalu dari pihak Daop 8 Surabaya.

b. Penjualan langsung

Untuk kelas eksekutif dan bisnis dilayani di ruang reservasi, dan untuk kelas ekonomi dilayani di ruang reservasi, dan untuk kelas ekonomi dilayani ekonomi hall pintu masuk pelayanan dibuka 3 sd 6 jam sebelum pemberangkatan.

c. Pelayanan angkutan rombongan

Untuk kelas eksekutif dan bisnis dilayani 30 hari sebelum tanggal pemberangkatan. Untuk kelas ekonomi dilayani sebelum tanggal keberangkatan. Untuk loket disebelah selatan kelas ekonomi dan sebelah utara 2 loket kelas eksekutif dan bisnis.

d. Pemesanan tiket maksimal untuk 4 (empat) orang dapat dilayani dengan satu tiket karena hal ini didasarkan untuk mengatasi pemesanan tempat duduk double yang sudah dicetak oleh stasiun lain, sehingga dapat dijadikan satu mengingat proses pemesanan tiket yang membutuhkan waktu tersebut.

e. Pemesanan tiket dapat dibatalkan kapan saja dan dimana saja, begitu

juga dengan tiket yang hilang (harus dilaporkan secepatnya maka akan langsung diblokir oleh pihak stasiun karena untuk menghindari penyalahgunaan pemakaian tiket oleh orang yang tidak bertanggung jawab dan dapat juga dibawa ke kepolisian dan langsung dilaporkan ke stasiun untuk pemrosesan lebih lanjut untuk mendapatkan tiket pembantu). Untuk tiket yang tertinggal dapat dibuatkan telegram. Adanya pemotongan harga tiket khusus bagi para lansia (umur 60 th keatas) sebesar 20% yang dipotong tuslah terlebih dulu, dan harus membawa foto copy KTP. Tetapi biasanya banyak calon pelanggan yang tidak mengetahui hal ini. Ketidaktahuan pelanggan akan syarat-syarat pengangkutan kereta api sering terjadi walaupun syarat-syarat tersebut sudah tertera di belakang tiket terutama untuk kelas komersial.

Berikut ini adalah syarat-syarat pengangkutan kereta api:

a. Tarif angkutan penumpang

- Bagi usia kurang dari 3 (tiga) tahun tidak mengambil tempat untuk duduk sendiri, untuk tarif kelas bisnis, ekonomi bebas bea dan tarif eksekutif 20% dari tarif murni dewasa.
- Bagi usia kurang dari 3 (tiga) tahun mengambil tempat untuk duduk sendiri, untuk tarif bisnis/ekonomi adalah tarif anak/reduksi c dan tarif eksekutif adalah tarif dewasa.
- Bagi usia 3 (tiga) tahun sampai dengan kurang dari 10 (sepuluh) tahun, untuk tarif bisnis/ ekonomi adalah tarif anak/reduksi c dan tarif eksekutif adalah tarif dewasa.
- Bagi usia 10 (sepuluh) tahun keatas, tarif bisnis/ekonomi adalah tarif dewasa dan tarif eksekutif adalah tarif dewasa.
- Bagi penumpang yang tidak memiliki karcis maka tarif yang berlaku adalah 2 (dua) kali tarif yang berlaku.

b. Pembatalan karcis dan pengembalian bea

- Setiap pembatalan bea pesanan dan pengantaran tidak dikembalikan.

- Sampai satu hari sebelum hari keberangkat kereta api berangkat bea dikembalikan sebesar 75%
- Pada hari keberangkatan sampai 3 (tiga) jam sebelum kereta api berangkat bea dikembalikan 50%
- Kurang dari tiga 3 (tiga) jam sampai kereta api berangkat atau karcis pembelian langsung (tanpa pemesanan) atau penumpang terlambat (ketinggalan kereta api) tidak ada pengembalian bea (hangus).
- Pembatalan karena tidak terselenggaranya angkutan di stasiun awal, bea dikembalikan penuh dan di stasiun antara, bea dikembalikan sebesar bea perjalanan yang ditempuh.
- Merubah jam/tanggal keberangkatan karcis pesanan boleh dilakukan 1 (satu) kali selambat-lambatnya sehari sebelum keberangkatan (H-1) dengan membayar bea administrasi.

3. Penataan Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan disini adalah segala sesuatu yang mendukung kelancaran pelayanan kereta api baik lingkungan sebelum maupun didalam perjalanan yang tentunya merupakan tanggung jawab PT. Kereta Api (Persero) Kota Malang yang bersangkutan untuk menata dan memperbaikinya emi kelancaran pelayanan dan perjalanan kereta api khususnya kereta api Gajayana.

- a) Lingkungan di sekitar stasiun dimana letak Stasiun Kota Baru Malang adalah di dekat pemukiman penduduk, sehingga terkadang lalu lintas disekitas stasiun mengganggu kelancaran pengguna khususnya masalah parkir menjadi terganggu. Strategi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Kota Malang untuk mengatasi hal ini adalah mengatur sedemikian rupa arus lalu lintas disekitar stasiun.
- b) Dalam hal menanggapi keluhan pelanggan, biasanya mengenai ketepatan jadwal, kemudahan memperoleh tiket dan keamanan, PT. Kereta Api (Persero) berusaha semaksimal mungkin menanggapi dan

mengantisipasi secara langsung setiap keluhan pelanggan . Untuk kedatangan kereta api di tempat tujuan sering tidak waktu (mengalami keterlambatan), setelah dikonfirmasi dengan pihak stasiun besar Malang, menurut Ibu Dien (Staff Bag. Pelayanan),

Bahwa keterlambatan memang sering terjadi, hal tersebut dikarenakan bahwa kereta api pada dasarnya merupakan suatu system yang terangkai dan jika satu kereta terlambat maka semua dapat ikut terimbas, untuk mengatasi hal itu maka sebelum system berjalan harus dibuat program dan harus ada skala prioritas karena sangat menunjang operasional kereta api yang handal, selain itu pengaruh dari cuaca, pengontrolan yang kurang baik, rintangan jalan, pencurian, sebetulnya keterlambatan kereta api berarti kerugian bagi pihak kereta api karena bahan bakar tetap tetapi berjalan terus serta pengereman yang dilakukan juga memerlukan biaya karena sering berhenti untuk memperlambat waktu bertemu dengan kereta api lain distasiun agar tidak kres. Begitu juga dengan jarak tempuh KA Gajayana yang lebih jauh dibanding dengan lewat jalur utara, adanya keterlambatan ini juga berpengaruh pada citra PT. KA sendiri, pemeliharaan jadi sebentar sehingga dapat membuat keeta api cepat rusak. Kereta api dapat menampung penumpang dalam jumlah yang sangat besar sehingga mengoperasikannya harus berhati-hati (berdasarkan wawancara pada tanggal 12 November 2009, pada pukul 10.18)

- c). Tersedianya kotak saran dan kritik, bertujuan agar pihak PT. KA harus dapat ditingkatkan terus-menerus sesuai dengan perkembangan jaman dan tuntutan kebutuhan bagi para pengguna jasa kereta api. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Dien (Staff bag. pelayanan):

Bahwa pelayanan besok yang diberikan oleh PT. KA tidak sama dengan pelayanan yang diberikan pada hari ini, dalam arti kalau bisa terus menerus ditingkatkan. Dan melayani pelanggan dengan sebaik mungkin, melengkapi fasilitas dan kebutuhan pelanggan yang belum tersedia, saran dan kritik dari pelanggan pun juga kami terima dengan sangat terbuka, hal ini guna menunjang peningkatan kualitas pelayanan PT. KA (berdasarkan wawancara pada tanggal 12 November 2009, pada pukul 10.18 WIB)

Dari hasil wawancara dengan responden, dalam hal ini pelanggan Gajayana sebanyak 10 orang yang dilaksanakan pada saat-saat ramai dan pada saat-saat sepi adalah:

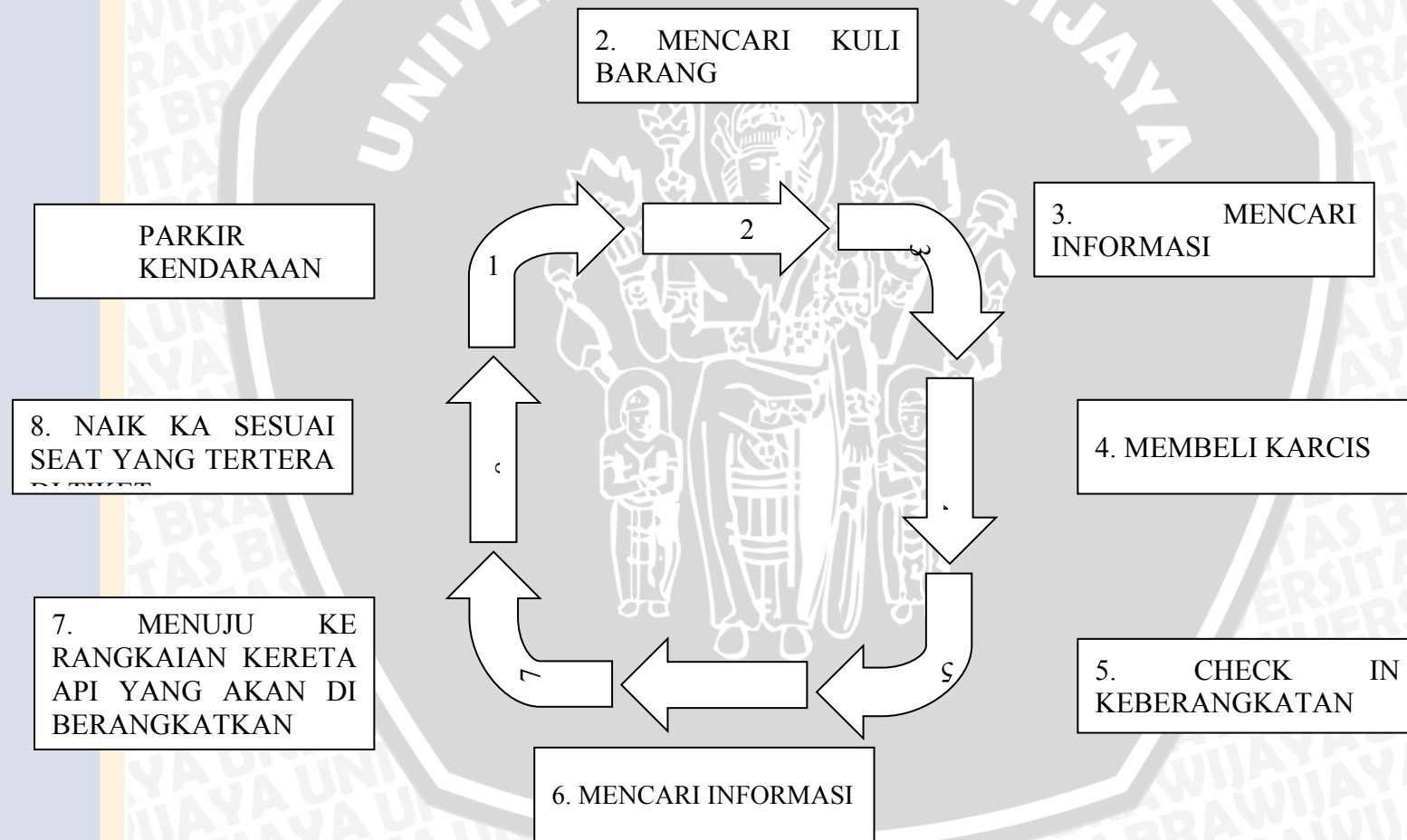
- Sebagian besar dari mereka memberi tanggapan bahwa pelayanan yang diberikan pada pelanggan diatas kereta api Gajayana selama perjalanan sudah baik begitu juga dengan reservasinya, keamanan yang terjamin,seringnya pemeriksaan karcis.
- Selain kelebihan terdapat kelemahan-kelemahan, seperti jadwal kedatangan yang terkadang terlambat hampir satu jam dari jadwal semula, kebersihan di dalam kereta yang kurang terjamin, harga makanan yang disajikan terlalu mahal,toilet yang kurang bersih.

d). Alur Pelayanan Penumpang

Distribusi pelayanan jasa kereta api mempunyai semboyan yaitu RAPI (Ramah, Asri, Peduli, dan Informatif). Siklus pelayanannya dimulai dari parkir kendaraan, pemakaian jasa kuli angkut barang yang dilanjutkan dengan pembelian karcis di loket, check in keberangkatan, sampai naik ke dalam kereta api berdasarkan tempat duduk dan gerbong yang tertera di karcis. Pelayanan di atas kereta api menuntut adanya sikap profesionalisme petugas dan didukung dengan kondisi fasilitas yang ada. Proses standarisasi pelayanannya mengacu pada ISO 9000, seiring dengan visi PT. Kereta Api yang bernuansa pada kepuasan pelanggan.

Berikut ini adalah gambar alur penumpang:

Gambar 2
SIKLUS PELAYANAN KEBERANGKATAN PENUMPANG DARI STASIUN



Sumber : Stasiun Kota Baru Malang

4. Kereta api Gajayana

Kereta api Gajayana diresmikan pengoperasiannya pada tanggal 28 Oktober 1999, layanan kereta api dengan kapasitas 52 kursi perkereta. Kereta kelas eksekutif ini melayani perjalanan koridor Malang – Jakarta. Perjalanan sejauh 907 Km ditempuh dalam waktu 14 jam 30 menit dan hanya berhenti di stasiun Blitar, tulung Agung, Kediri, Madiun, Solo, Yogyakarta, dan Purwokerto.

Adanya perkembangan teknologi dalam perkeretaapian seperti yang terdapat pada KA Gajayana, menjadikan Gajayana dipercaya oleh masyarakat sebagai angkutan jasa jurusan Malang-Jakarta. Dengan dilengkapi dengan kecanggihan ini, KA Gajayana sebagai salah satu KA yang berkecepatan tinggi dan design interior serta fasilitas yang memadai mendukung untuk dipercaya oleh masyarakat. *Petugas Restorka dan Prama/i yang terlatih, ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan* merupakan suatu *keunggulan tersendiri* yang dapat dijadikan modal dasar bagi KA Gajayana untuk tetap bertahan dan meningkatkan pelayanan agar dapat bersaing dengan moda transportasi darat lainnya. Halhal tersebut merupakan usaha perusahaan dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada para pengguna jasa kereta api selama perjalanan. Dalam upaya memberikan pelayanan, masih terdapat hambatan-hambatan yang harus dihadapi dan diminimalkan, karena untuk menghilangkan secara total sangat sulit.

A. Pelayanan sebelum perjalanan Kereta Api Gajayana (Pra Trip)

Pada pertama peluncuran kereta api Gajayana, kereta ini dibagi menjadi dua kelas yaitu kelas bisnis dan eksekutif. Terdapat banyak perbedaan di dalamnya mulai dari harga tiket, fasilitas didalamnya pun juga berbeda. Untuk kelas eksekutif harga tiket jauh lebih mahal dibandingkan dengan harga kelas bisnis, karena memang dari segi fasilitas yang jauh lebih baik. Seiring berjalannya waktu, PT. KA mengubah strateginya yaitu dengan dihapusnya kelas bisnis untuk kereta api Gajayana hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pelayanan. Walaupun kelas bisnis ditiadakan bukan berarti kereta api Gajayana dikhususkan untuk kalangan kelas atas, PT. KA melakukan beberapa pembaruan seperti; lokomotif, gerbong yang baru dan tentu saja fasilitas di dalamnya pun juga semakin canggih. Perubahan ini ternyata membawa dampak positif pada PT. KA

peluncuran Gajayana yang baru ini disambut dengan baik oleh masyarakat dan hampir tiap hari tiket habis terjual. Apalagi jika musim liburan tak jarang PT. KA sering kehabisan persediaan tiket diakibatkannya tingginya permintaan pelanggan. Dibawah ini merupakan fasilitas yang diberikan sebelum perjalanan:

- a. Tersedianya ATM BNI yang terdapat di depan stasiun
- b. Ruang reservasi atau loket mudah dicari karena letaknya yang berdekatan dengan pintu masuk dan berhadapan dengan jalan raya.
- c. Ruang reservasi yang nyaman, di dalamnya terdapat televisi, kursi yang nyaman dan AC
- d. Pelayanan tiket kini juga dapat diakses melalui internet
- e. Penanganan tiket oleh petugas berjalan lebih cepat.
- f. Tersedia jadwal, tarif, dan cara untuk memperoleh tiket.
- g. Pelayanan tiket kereta api dilayani oleh petugas dengan penampilan yang menarik.
- h. Pelayanan tiket kereta api eksekutif dan bisnis termasuk Gajayana dilayani oleh petugas dengan menggunakan fasilitas computer, sebanyak dua unit computer.
- i. Siklus pelayanan keberangkatan dan alur pelayanan kedatangan penumpang kereta terlampir.
- j. Para calon penumpang dapat dengan mudah mencari kuli angkut barang yang banyak dijumpai di dalam stasiun dan tak jarang dari mereka yang menawarkan jasanya
- k. Sekarang ini Prama dan Prami siap didepan pintu gerbong, jika penumpang ingin menanyakan tempat duduknya, tidak seperti dulu yang dimana prama prami hanya menyambut didepan Gajayana kelas eksekutif saja.

1. Fasilitas Kereta Api Gajayana

Tabel 4

	ITEM	KETERANGAN
Interior	Desain sesuai dengan aspek estetika, keselamatan dan kenyamanan, dilengkapi dengan peredam suara dan isolasi panas yang tidak mudah terbakar	
Tempat Duduk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapasitas 52 tempat duduk perkereta ▪ Reclining dan revolving seat system ▪ Dilengkapi meja lipat dan sandaran kaki ▪ Desain ergonomis 	Leluasa dan nyaman
Pintu Ruangan	System geser otomatis	
Jendela	Kaca jendela tetap dupleks lapisan laminasi isolator panas disertai dengan tirai	Ukuran dan desain disesuaikan dengan aspek keselamatan dan keamanan
Penyegar Udara	2 set Air conditioner (AC) ditiap kereta	Temperature 21-26° C
Jenis Boogie	K5/TB.398 dengan system suspensi ganda, Rubber pad dan cool spring dilengkapi bolster anchor serta vertical shock absorber	Memperhalus guncangan
Fasilitas Keselamatan	Tabung pemadam kebakaran, Emergency Brake	
Fasilitas Lainnya	Audio/video, lampu baca, toilet	

Sumber: PT. KAI Tahun 2006

b. Harga

Harga tiket Kereta Api Eksekutif Gajayana disesuaikan dengan tujuannya masing-masing. Dibawah ini adalah harga tiket Kereta Api Gajayana berdasarkan

tujuannya serta jadwal keberangkatan Kereta Api Gajayana. Kereta Api Gajayana juga memberikan keuntungan lain bagi para pengguna jasa transportasi kereta api ini yaitu berupa potongan harga untuk Kopri sebesar 10%, untuk lansia (>60 tahun) sebesar 30%, dan untuk pegawai dan keluarga PT. KAI yang masih aktif sebesar 50%. Harga yang tercantum dibawah ini dapat berubah khusus untuk hari libur nasional harga tiket yang semula Rp. 270.000,00 dapat berubah menjadi Rp. 300.000,00 hingga Rp. 330.000,00. Jika hari libur pengguna kereta api Gajayana dapat meningkat tajam. Hal ini dikarenakan fasilitas dari Gajayana yang memadai. Jika ingin mengetahui bentuk atau contoh tiket dapat melihat gambar pada lampiran 4.

Tabel 5
Harga Tiket dan Tujuan Kereta Api Gajayana

no	Tujuan	Harga Tiket	Kelas
1	Malang - Blitar	Rp. 110.000	Eksekutif
2	Malang -Tulung Agung	Rp. 110.000	Eksekutif
3	Malang – Kediri	Rp. 110.000	Eksekutif
4	Malang – Kertosono	Rp. 110.000	Eksekutif
5	Malang - Madiun	Rp. 110.000	Eksekutif
6	Malang – Solo	Rp. 110.000	Eksekutif
7	Malang – Yogyakarta	Rp. 110.000	Eksekutif
8	Malang – Purwokerto	Rp. 260.000	Eksekutif
9	Malang - Jakarta	Rp. 270.000	Eksekutif

Sumber data : PT. KAI Stasiun Kota Malang Tahun 2009

Dibawah ini adalah jadwal keberangkatan kereta api Gajayana

Tabel 6

Jadwal Perjalanan Jakartakota - Malang PP

KA GAJAYANA
(Jakartakota - Malang PP.)

KA 32		STASIUN		KA 31	
Da	Br			Da	Br
	17.15	Jakartakota	Malang		16.25
17.23	17.30	Gambir	Blitar	17.56	18.00
	17.39	Jatinegara	Tulungagung	18.34	18.36
22.26	22.29	Purwokerto	Kediri	19.06	19.08
01.27	01.32	Yogyakarta	Kertosono	19.48	19.52
02.20	02.25	Solobalapan	Madiun	21.04	21.09
03.52	04.05	Madiun	Solobalapan	22.36	22.40
05.18	05.21	Kertosono	Yogyakarta	23.28	23.33
06.01	06.03	Kediri	Purwokerto	02.16	02.26
06.34	06.36	Tulungagung	Jatinegara	07.06	07.08
07.11	07.16	Blitar	Gambir	07.18	07.20
08.44		Malang	Jakartakota	07.30	

Sumber data : PT. KAI Stasiun Kota Malang Tahun 2009

B. Pelayanan Selama Perjalanan (On trip)

a. Pelayanan Restorasi

- Melayani service *All in* hal ini dilakukan dengan maksud mengurangi ruang gerak pedagang asongan sehingga Restorka mendominasi di atas kereta api. Petugas Restorka di atas kereta api disebut Prama/Prami, mereka mempunyai tugas membantu penumpang dalam mencocokkan tiket dengan tempat duduk dan

gerbong kereta yang akan mereka tempati, serta memberikan pelayanan kepada penumpang sampai kereta api tiba di tujuan. Sehingga Restorka bertanggung jawab sampai ke Jakarta. Pihak restorka III langsung mengolah makanan sehingga langsung matang dan hanya memanaskan saja di atas kereta.

- Pelayanan restorasi yang diberikan oleh Restorka III Malang hamper mendominasi pelayanan di KA Gajayana. Mulai dari makanan dan minuman yang disajikan oleh Restorka III sampai fasilitas yang disediakan bagi penumpang, seperti selimut siap pakai, bantal, minuman, makanan, snack.
- Dalam kereta api Gajayana terdapat Prama/Prami yang menyampaikan informasi kedatangan di stasiun tujuan sehingga para penumpang dapat bersiap-siap terlebih dahulu.
- Petugas restorasi bersikap ramah dan sopan
- Kualitas pelayanan restorasi untuk makanan perlu diperhatikan karena beberapa pelanggan sering mengeluhkan beberapa makanan yang disajikan harus panas tetapi sebaliknya.
- Prama/Prami memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh penumpang dengan baik.

b. Pelayanan Pemeriksaan Karcis

Selama dalam perjalanan di KA Gajayana sering diadakan pemeriksaan karcis oleh petugas, hal ini dilakukan untuk mencegah penumpang yang masuk dan tidak mempunyai karcis.

c. Pelayanan Keamanan

Selama perjalanan, keamanan di dalam KA Gajayana cukup terjamin, terlihat dari sedikitnya keluhan dari penumpang. Seperti yang dituturkan oleh Pak Hariono bahwa keamanan di dalam kereta api Gajayana kini sudah terjamin, sehingga tidak ada rasa was-was, tetapi sebelum berangkat seharusnya penumpang harus teliti dengan barang bawaannya sendiri, begitu juga jika penumpang tersebut telah sampai ditempat tujuan dan akan turun, sebelum turun dari kereta api sebaiknya para penumpang teliti dan memeriksa barang bawaannya sendiri, apakah ada yang tertinggal atau tidak.

d. Pelayanan Kebersihan

Kebersihan di dalam kereta api banyak dikeluhkan pelanggan, karena banyaknya

hewa-hewan kecil yang berkeliaran seperti contoh kecoa. Setelah dikonfirmasi dengan Ibu Dien (Staff Bag. Pelayanan), bahwa hewan-hewan kecil tersebut berasal dari luar dan dari dapur di dalam kereta.

Kebersihan toilet sudah baik, walaupun kadang tissue toilet yang tidak tersedia dan air yang tidak mengalir.

e. **Pengadaan fasilitas**

Terdapat mushola didalam kereta sehingga para penumpang dan petugas kereta api dapat melakukan ibadah shalat selama perjalanan.

Fasilitas menarik lainnya yang terdapat di dalam kereta api Gajayana adalah TV, AC, kursi dapat diputar, selimut dan bantal,

C. Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip)

a. **Pelayanan Ketepatan Waktu**

Kedatangan kereta api di tempat tujuan sering tidak waktu (mengalami keterlambatan), setelah dikonfirmasi dengan pihak stasiun besar Malang, menurut Ibu Dien (Staff Bag. Pelayanan),

Bahwa keterlambatan memang sering terjadi, hal tersebut dikarenakan bahwa kereta api pada dasarnya merupakan suatu system yang terangkai dan jika satu kereta terlambat maka semua dapat ikut terimbas, untuk mengatasi hal itu maka sebelum system berjalan harus dibuat program dan harus ada skala prioritas karena sangat menunjang operasional kereta api yang handal, selain itu pengaruh dari cuaca, pengontrolan yang kurang baik, rintangan jalan, pencurian, sebetulnya keterlambatan kereta api berarti kerugian bagi pihak kereta api karena bahan baker tetap tetapi berjalan terus serta pengereman yang dilakukan juga memerlukan biaya karena sering berhenti untuk memperlambat waktu bertemu dengan kereta api lain distasiun agar tidak kres. Begitu juga dengan jarak tempuh KA Gajayana yang lebih jauh dibanding dengan lewat jalur utara, adanya keterlambatan ini juga berpengaruh pada citra PT. KA sendiri, pemeliharaan jadi sebentar sehingga dapat membuat keeta api cepat rusak. Kereta api dapat menampung penumpang dalam jumlah yang sangat besar sehingga mengoperasikannya harus berhati-hati (berdasarkan wawancara pada tanggal 12 November 2009, pada pukul 10.18)

b. Pengadaan Fasilitas

- Tersedianya bancik bagi KA Gajayana
- Tersedianya kuli angkut barang
- Jalan keluar dari stasiun yang cepat dan tidak membuat penumpang bingung
- Karena lokasi stasiun besar Malang berhadapan dengan jalan raya, sehingga memudahkan penumpang untuk mendapat angkutan lanjutan dari stasiun baik itu taksi, maupun angkutan umum dalam kota, mobil pribadi yang disewakan yang diparkir di depan stasiun belum ada ijin dan kooordinasinya, sehingga tidak dapat terkontrol oleh pihak stasiun besar Malang.

Diharapkan tersedia persewaan kendaraan, hotel transit, dan rest room yang representative dan terkontrol oleh pihak stasiun besar Malang

B. Kendala Yang Dihadapi Dalam Mewujudkan Strategi Peningkatan Pelayanan

Strategi yang telah dirumuskan Oleh PT. KAI dalam perjalanannya memang tidak selalu berjalan sesuai yang diharapkan. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa kendala yang muncul baik itu kendala intern maupun ekstern. Kendala-kendala yang dihadapi tersebut antara lain adalah:

1. Kendala Internal, yaitu kendala atau hambatan yang berasal dari lingkungan di dalam perusahaan itu sendiri. Kendala internal antara lain:

- Mengenai SDM/ pegawai kendalanya adalah masalah aturan yang ditetapkan dari pusat yang mungkin tidak sesuai dengna harapan pegawai. Kejenuhan yang senantiasa muncul dalam menjalankan rutinitas. Seperti adanya prama prami di kelas eksekutif yang seharusnya pada saat boarding naik maupun turun berada di depan pintu masuk/keluar kereta api namun terkadang hal ini tidak dilaksanakan
- Masalah keterbatasan anggaran yang menyebabkan kurangnya penyediaan fasilitas yang seharusnya ada
- Keterlambatan yang tidak dapat diduga karena merupakan kejadian yang tidak dapat diprediksi secara nyata, walaupun Seksi Operasi Kereta Api sudah mengadakan pengawasan secara maksimal untuk mengatasi masalah keterlambatan ini . penyebabnya antara lain karena:

1. Sarana tidak dapat berfungsi dengan baik mungkin karena rusak dan tidak sesuai dengan rencana
2. Kerusakan pada prasarana jalan seperti rel patah atau spatun (lebar tidak sesuai ukurannya karena pengaruh sinar matahari) dan kerusakan peralatan persinyalan
3. Arus lalu lintas yang padat sehingga menyebabkan keterlambatan kedatangan maupun keberangkatan, seperti adanya persilangan, penyusulan, dan tunggu waktu dalam perjalanan.
4. Awak kereta atau penilik jalan terlambat masuk

2. Kendala Eksternal, yaitu kendala yang berasal dari lingkungan luar perusahaan.

Kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Lingkungan Eksternal yang kadang kurang bersahabat dan tidak dapat dicegah, seperti adanya aksi massa/demonstrasi.
2. Ketidaksiplinan dari para pengguna itu sendiri, contohnya pada saat membeli tiket tidak mengantri secara tertib dan ada beberapa penumpang yang nekat tidak membeli tiket ketika naik kereta api, kurang dapat menjaga kebersihan baik di stasiun, (membuang sampah sembarangan walaupun sudah disediakan tempat sampah) di wc kereta kran air tidak dimatikan sehingga menyebabkan persediaan air habis ditengah perjalanan, dan tidak membayar portir stasiun. Hal ini disebabkan karena kurang informasi tapi masyarakat kurang menyadari.
3. Keterlambatan yang diakibatkan oleh faktor eksternal yaitu terjadinya rintang jalan akibat gangguan alam atau kecelakaan kereta api

C. Faktor-Faktor Yang Menjadi Pendukung Dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Strategi

Dalam Pelaksanaan Peningkatan Kualitas Pelayanan ini terdapat faktor-faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat/kendala yang dihadapi.

Diantaranya adalah:

1.) Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip)

Setelah digambarkan bagaimana upaya pelayanan sebelum perjalanan yang dilakukan oleh PT. KA unit stasiun besar Malang, beserta kondisi pelayanan yang diharapkan sebagai salah satu bagian peningkatan kualitas pelayanan, maka dapat diketahui faktor pendukung dan penghambatnya.

a. Faktor Pendukung

- Adanya reservasi (pemesanan karcis) di unit stasiun Malang telah online dan juga dapat memesan melalui PT. POS, internet, Pembayaran karcis dilakukan secara online menggunakan kartu kredit yang berlogo visa/master card yang masih berlaku, kemudian melalui telephone ke JASNITA dan pembayaran melalui fasilitas Bank Mandiri,BII, BRI , Bank Lippo, Bank Niaga (ATM, Internet Banking, SMS Banking atau Call Center Banking), sehingga memberi kemudahan bagi pelanggan.
- Sudah tersedianya ATM BNI.
- Disediakan ruang reservasi yang nyaman dan memadai
- Tersedianya papan informasi tentang jadwal kedatangan dan keberangkatan kereta api, tarif penumpang, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan kereta api.
- Tersedianya peron tinggi yaitu peron 1,2,3 khusus kereta api ekonomi
- Adanya jaminan asuransi yang bekerjasama dengan PT. Jasa Raharja dan Jasa Raharja Putra sehingga lebih memberi keamanan diri dan kenyamanan penumpang

b. Faktor Penghambat

- Banyaknya penumpang kereta api yang belum mengerti tentang syarat-syarat tarif penumpang, pembatalan dan pengembalian bea, padahal hal tersebut tidak tercantum dibelakang karcis (untuk kelas eksekutif dan bisnis) sehingga pembatalan karcis yang tidak mengikuti ketentuan yang telah tersedia dapat membawa kerugian bagi para penumpang dan dapat menyalahkan pihak PT. KA stasiun besar Malang.
- Belum tersedianya lapangan paker yang memadai karena area paker yang sempit dan berhimpitan dengan jalam raya sehingga menyulitkan parkir kendaraan penumpang kereta api maupun keluar masuknya penumpang ke

dalam stasiun. Kendaraan yang terparkir di pinggir jalan dan tidak teratur dapat mengganggu kenyamanan orang lain yang mempergunakan jalan di sekitar stasiun dan arus kendaraan, angkutan umum lain dapat terganggu, sehingga lokasi area parkir di stasiun Malang perlu dipindah ke lahan parkir yang lebih luas dan memadai karena masalah parkir (kedatangan penumpang) merupakan salah satu pelayanan yang diberikan oleh PT. KA unit stasiun besar Malang. Selain lahan parkir yang harus tersedia, petugas parkirpun juga harus tersedia dari pihak stasiun dan berseragam agar pertanggung jawabannya jelas, karena selama ini petugas parkir dilingkungan stasiun besar Malang adalah petugas parkir dari luar.

- Belum tersedianya mesin kartu tiket KA (Kartika) yang handal untuk mempercepat proses reservasi.
- Belum adanya system pintu otomatis dan alat pendeteksi senjata tajam dan barang-barang berbahaya lainnya.

2.) Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip)

Sedangkan faktor pendukung dan penghambat dari pelayanan yang diberikan selama perjalanan kereta api Gajayana.

a. Faktor Pendukung

- Kereta api Gajayana model terbaru ini menggunakan teknologi yang canggih yaitu menggunakan peralatan yang canggih sehingga kuat dalam pengoperasiannya, kereta api Gajayana mengalami banyak peningkatan mutu dan Fasilitas yang membuat penumpang semakin nyaman selama perjalanan :

1. Jenis boogie K5/TB.398 dengan system suspensi ganda, Rubber pad dan cool spring dilengkapi bolster anchor serta vertical shock absorber
2. Fasilitas 2 set Air conditioner (AC) ditiap kereta, Tabung pemadam kebakaran, Emergency Brake, Audio/video, lampu baca, toilet
3. Kaca jendela tetap dupleks lapisan laminasi isolator panas disertai dengan tirai
4. Pintu System geser otomatis, tempat duduk berdesain ergonomic, Interior desain sesuai dengan aspek estetika, keselamatan dan kenyamanan,

dilengkapi dengan peredam suara dan isolasi panas yang tidak mudah terbakar

5. Desain sesuai dengan aspek estetika, keselamatan dan kenyamanan, dilengkapi dengan peredam suara dan isolasi panas yang tidak mudah terbakar
- Jam keberangkatan kereta api Gajayana Dari Malang tepat waktu yaitu pukul 16.25 dan 17.15 WIB.
 - Petugas Restorka,prama/prami memberikan pelayanan dengan baik dan sopan
 - Menjaga kebersihan dilingkungan stasiun dan di dalam kereta dapat menjadikan pelayanan lebih memuaskan.
 - Keamanan di dalam kereta mulai dari berangkat sampai kedatangan di tempat tujuan dapat terjaga sehingga memberikan rasa aman dan nyaman bagi para penumpang.
 - Pemeriksaan karcis sering dilakukan sehingga dapat menghindari penumpang lainnya yang tidak mempunyai karcis masuk dalam kereta.
 - Tersedianya informasi kedatangan tempat tujuan untuk kelas eksekutif di KA Gajayana, prama dan prami juga memberitahukan tempat tujuan para penumpang.

b. Faktor Penghambat

- Belum adanya kesadaran masyarakat untuk mempunyai rasa memiliki kereta api sehingga kereta api juga perlu dijaga, dipelihara, dirawat bersama, karena banyak ulah/perlakuan beberapa orang yang tidak bertanggung jawab yang telah merusak kereta api seperti melempari kaca dengan batu, pencurian TV, pencurian penangkal petir,pengambilan paku rel unutm dijual atau besi-besi lainnya, mereka tidak menyadari bahwa akibat perbuatan mereka dapat merugikan pihak PT. KA maupun masyarakat yang menggunakan alat transportasi kereta api. Perusakan atau pencurian yang terjadi dapat membawa kerugian yang besar bagi PT. KA karena biaya pemeliharaan dan perawatan yang mahal, sedangkan biaya kebutuhan untuk penggantian barang-barang juga tinggi. Dapat pula berakibat fatal bagi para penumpang karena salah satu bagian hilang seperti kaca, paku rel, penangkal petir yang dapat mengakibatkan

kecelakaan kereta api.

- Adanya krisis ekonomi yang melanda Negara kita mengakibatkan naiknya harga barang-barang kebutuhan, sehingga biaya operasi dan pemeliharaan kereta api juga ikut meningkat, hal ini berpengaruh pada pelayanan restorasi, padahal pelayanan yang diberikan oleh pihak PT. KA harus tetap.
- Kebersihan toilet kurang diperhatikan, seperti tissue toilet yang sering habis, persediaan air yang kurang dan air yang menggenang.
- Tarif untuk makanan dan minuman yang mahal dan dapat mnecapai dua kali lipat dari harga biasa.
- Adanya hewan kecil seperti kecoa yang masih sering berkeliaran didalam kereta sehingga dapat mengganggu kenyamanan para penumpang dan hewan ini sulit dibasmi karena banyak yang bersembunyi di celah-celah mesin.
- Beberapa penumpang teledor/kurang hati-hati dalam menaruh barang sebelum keberangkatan dan tidak memeriksa barang bawaanya disaat akan meninggalkan kereta api sehingga sering pihak kereta api Gajayana yang disalahkan.

3.) Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip)

Dalam memberikan pelayanan psca perjalanan, terdapat faktor-faktor yang menjadi pendukung dan faktor penghambatnya.

a. Faktor Pendukung

- Lokasi stasiun besar Malang yang sangat strategis karena berada berhadapan dengan jalan raya sehingga para penumpang/ pelanggan dapat dengan mudah mencari angkutan umum yang dibutuhkan atau taksi yang telah tersedia.
- Tersedianya kotak saran dan kritik yang ditujukan kepada pihak stasiun besar Malang tentang pelayananyang telah diberikan kepada penumpang, diharapkan dengan tersedianya kotak saran dan kritik dapat lebih mengetahui pelayanan yang belum memadai yang telah diberikan oleh pihak stasiun, saran dan kritik tersebut merupakan salah satu media sebagai penampung keluhan-keluhan yang ada di masyarakat khususnya bagi pengguna kereta api, dapat juga langsung memberikan saran dan kritik langsung ke bagian pelayanan. Diharapkan dengan adanya saran dan kritik dijadikan pemacu bagi pihak

stasiun untuk terus memperbaiki dan meningkatkan pelayanan serta memenuhi kebutuhan konsumen yang terus bertambah selagi dapat dilaksanakan oleh pihak stasiun dan ke arah positif yang bersifat membangun.

- Dapat memberikan saran dan kritik langsung kepada pihak reservasi maupun bagian pelayanan mengenai pelayanan mulai dari berangkat, selama perjalanan sampai kedatangan/tiba kereta api Gajayana.

b. Faktor Penghambat

- Tidak tertibnya kendaraan diluar stasiun sehingga terkadang jalan raya menjadi macet, kemudian tidak tertibnya persilangan dengan jalan raya sehingga dapat memperlambat jalannya kereta api yang dapat berakibat pada kedatangan dan keberangkatan kereta api (terlambat) dan tidak adanya penjaga pada perlintasan palang kereta api yang dapat membahayakan masyarakat dan penumpang kendaraan lain maupun penumpang kereta api.
- Keterlambatan kedatangan KA Gajayana pada tempat tujuan merupakan salah satu keluhan yang datang dari para pelanggan, keterlambatan ini disebabkan oleh jalur yang dilalui merupakan jalur padat.

4.) Pemberdayaan Karyawan

Dalam pemberdayaan karyawan terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat

a. Faktor Pendukung

- Tersedianya dana untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu media dalam meningkatkan kualitas SDM.
- SDM yang dimiliki merupakan tenaga ahli di bidangnya masing-masing
- Tersedianya sarana dan prasarana untuk melaksanakan pendidikan dan latihan
- Adanya kerjasama dengan perguruan tinggi ternama sehingga dapat memberikan wawasan baru dan tambahan ilmu pengetahuan.

b. Faktor Penghambat

- Kedisiplinan pegawai masih kurang karena hanya berdasarkan absensi sehingga menyebabkan produktifitas pegawai sulit diukur.
- Keterbatasan waktu bagi karyawan untuk mengikuti diklat karena pekerjaannya

yang rutin dan membutuhkan tenaga ahli, sehingga sulit digantikan dengan karyawan lain.

- Latar belakang pendidikan terhadap penerimaan materi diklat yang disampaikan menyebabkan pegawai kurang/kesulitan dalam mengikuti dan menerima materi yang disampaikan walaupun secara pengalaman tidak diragukan lagi.
- Materi yang diberikan bersifat monoton karena tidak pernah berubah sesuai perkembangan berpikir pegawai.

B. PEMBAHASAN

1. Strategi peningkatan pelayanan PT. KA pada kereta api Gajayana

Dari penyajian data diatas, menunjukkan bahwa PT. KA harus tanggap terhadap permintaan, keinginan dan kebutuhan pelanggan serta perubahan-perubahan lain yang terjadi sehingga terus menerus meningkatkan pelayanan yang sudah ada seperti permintaan warga Malang untuk dioperasikannya kereta api keals komersial jurusan Malang-Jakarta, sebagai realisasi pihak perusahaan meluncurkan kereta api Gajayana. Pihak perusahaan juga berusaha melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan walaupun dalam perealisasiannya membutuhkan waktu, tenaga, dan biaya yang cukup besar, tetapi upaya-upaya tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan. Perubahan yang terjadi menyebabkan trend global berorientasi kepada inovasi dan improvisasi, sehingga pihak PT. KA tidak bisa mengandalkan business as usual tetapi harus do something agar tidak ketinggalan dengan perkembangan lingkungan, sehingga akan berusaha untuk mengoptimisasikan asset yang dimiliki, agar asset yang dipergunakan seoptimal mungkin dapat membantu meningkatkan pelayanan.

A). Peningkatan Kinerja Pegawai

Salah satu upaya agar kualitas pelayanan kepada para pengguna jasa kereta api berkesan baik yaitu dengan memberikan pembekalan dalam bentuk pendidikan dan latihan diklat kepada para pegawai akan prinsip pelayanan yang baik dan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing. Tetapi hal ini kadang kurang mendukung dalam peningkatan kualitas pelayanan kerna masih ada

pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja. Tentunya hal ini harus mendapat sanksi tegas dari PT. KA

Manajemen kereta api khususnya stasiun perlu diperhatikan, hal ini sangat terkait dengan manajemen mutu terpadu karena akan berdampak pada output yaitu kualitas pelayanan yang prima dan kepuasan pelanggan. Pelayanan yang diberikan oleh pihak KA khususnya stasiun besar Malang akan berpengaruh kepada kepuasan pelanggan, meminimalkan keluhan pelanggan merupakan salah satu strategi PT. KA dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk keberhasilan strategi ini pihak stasiun perlu memperhatikan pelayanan yang diberikan serta memprioritaskan kepuasan pelanggan. Untuk meningkatkan produktifitas perusahaan, maka perlu diperhatikan kualitas sumber daya manusia yang ada, dalam hal ini adalah pegawai/karyawan kereta api. Salah satu upaya untuk meningkatkan produktifitas adalah dengan cara melaksanakan pemberdayaan karyawan seperti diklat hal ini dimaksudkan agar mendapatkan wawasan yang lebih luas dan lebih baik, upaya ini dapat mendukung peningkatan kualitas pegawai yang nantinya berujung pada peningkatan pelayanan yang prima pada masyarakat.

B). Peningkatan Sarana dan Prasarana

Selama ini, keamanan perjalanan di KA Gajayana terjamin dan tingkat kecelakaan relatif kecil. Teknologi canggih yang dimiliki KA Gajayana diharapkan dapat mendukung peningkatan pelayanan energi, kecepatan dan kenyamanan bagi para penumpang. Jika terjadi keterlambatan kedatangan distasiun yang dituju dikarenakan sistem di perkeretaapian yang terangkai sehingga adanya kereta api yang terlambat karena kerusakan mesin atau kesalahan petugas akan berpengaruh terhadap kedatangan kereta api lain. Selama perjalanan kereta api Gajayana, bagian restorasi sangat mendominasi karena menyangkut kenyamanan dan kepuasan pelanggan.

C). Penataan Lingkungan

Beberapa kendala dalam upaya pelayanan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan peningkatan kualitas pelayanan, seperti keterbatasan lahan parkir,

tarif jasa kuli yang kurang tertib diharapkan akan segera ditangani oleh pihak stasiun, karena kepuasan pelanggan yang terpenuhi baik secara kualitas maupun pelayanan merupakan kunci untuk meningkatkan hasil penjualan yang dapat membawa keuntungan bagi PT. KA sendiri khususnya stasiun besar Malang.

D). Kereta Api Gajayana

- Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip)

1. Diharapkan tersedianya area parkir yang memadai dalam hal ini dapat menampung kendaraan lebih banyak baik itu beroda dua maupun beroda empat. Dan petugas parkir mengenakan seragam dan atribut yang mudah dikenali dan petugas parkir berasal dari pihak stasiun agar dapat pengawasan dari pihak stasiun karena selama ini petugas parkir bukan berasal dari pihak stasiun.
2. Dilahan parkir terdapat petunjuk/ marka parkir yang jelas dan informatif.
3. Calon penumpang yang masuk dilayani dengan baik, ramah, dan sopan santun
4. Kuli angkut menyambut dan menawarkan jasa angkut barang dengan tarif yang wajar.
5. Sumber daya manusia /petugas parkir memahami terhadap setiap perilaku penumpang kereta api.

- Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip)

Seperti yang dikeluhkan oleh banyak pelanggan bahwa pihak restorasi dalam menjual makanan dan minuman terlalu mahal. Di satu sisi, pihak perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari hasil penjualan tersebut tetapi di lain pihak, hal ini sangat memberatkan penumpang, sehingga hal ini perlu diperhatikan oleh pihak restorasi KA Gajayana agar kepuasan pelanggan dapat tercipta. Diharapkan disetiap gerbong dipasang perangkat cctv hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan keamanan, dan juga dipasang peredam suara agar suara bising dari kereta api dapat lebih teredam, hal ini dimaksudkan untuk menambah kenyamanan penumpang. Kemudian yang terlihat ada perubahan terdapat pada pemberitahuan stasiun yang dituju, kini sudah sangat baik. Selain

itu masih banyak lagi peningkatan yang lain seperti kipas angin yang sudah cukup baik, kecoak dan tikus juga berkurang, hal ini menyebabkan kenyamanan penumpang selama perjalanan semakin mengalami kemajuan.

Pengoperasian KA Gajayana sangat dinantikan oleh warga Malang sebagai satu-satunya KA kelas komersial dengan jurusan Malang-Jakarta melalui jalur selatan, sehingga tiap harinya banyak penumpang yang menggunakan jasa angkutan kereta api. Hal ini terlihat pada okupansi KA Gajayana selalu stabil di atas 80% dan kriteria terbaik. Walaupun okupansinya stabil, kualitas pelayanan perlu diperhatikan agar penumpang tetap mempunyai kepercayaan pada KA Gajayana khususnya dan jasa transportasi kereta api pada umumnya.

- Pelayanan Sesudah Perjalanan (Pasca Trip)

Seperti yang dituturkan diatas bahwa keamanan didalam kereta api Gajayana kini sudah terjamin, sehingga tidak ada rasa was-was, tetapi sebelum berangkat dan ketika turun dari kereta api seharusnya penumpang harus teliti dengan barang bawaanya sendiri. Kemudian jadwal kedatangan yang terkadang terlambat hampir satu jam dari jadwal semula, kebersihan di dalam kereta yang kurang terjamin. Tetapi dengan di adakannya koatk saran maka para pengguna jasa kereta api dapat memberi saran mereka pada PT. KA tentunya akan diterima dengan senang hati karena saran dan kritik tersebut dapat mendorong majunya pelaksanaan strategi peningkatan pelayanan.

2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Mewujudkan Strategi Peningkatan Pelayanan

Dalam melaksanakan strateginya PT. Kereta Api (Persero) Kota Malang mengalami beberapa kendala baik itu yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan.

- *Kendala internal* : Kendala yang berasal dari lingkungan perusahaan sendiri antara lain adalah masalah keterbatasan anggaran yang berpengaruh pada penyediaan sarana, prasarana, dan teknologi, masalah kedisiplinan dan tingkat kejenuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, dan masalah keterlambatan yang disebabkan karena faktor internal seperti sarana yang tidak berfungsi dengan baik, kerusakan prasarana jalan, adanya persilangan, penyusulan

dan tunggu waktu dalam perjalanan, awak kereta dan penilik jalan yang terlambat datang.

- *Kendala eksternal* : Sedangkan kendala dari luar perusahaan antara lain adanya aksi massa/demonstrasi, ketidaksiplinan dari para pengguna itu sendiri, dan keterlambatan yang disebabkan faktor eksternal yaitu seperti akibat gangguan alam atau kecelakaan kereta api. Selain itu tindak criminal yang sering dilakukan oleh tangan-tangan jahil sebagai contoh; pencurian bantalan rel kereta api, mur atau paku rel kereta api juga dapat mengganggu jalannya pelaksanaan strategi, masalah ini dapat membahayakan nyawa orang lain karena perjalanan kereta api dapat terganggu.

Kendala-kendala tersebut diatas tentunya sangat mempengaruhi kinerja dan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan. Beberapa upaya memang dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala tersebut seperti abagi pegawai diberikan motivasi baik itu negatif maupun positif, adanya sosialisasi dan pemberian informasi terhadap masyarakat dan para pengguna kereta api , masalah keterlambatan diantisipasi dengan melakukan pemberangkatan tepat waktu dan mengatur Grafik Perjalanan Kereta Api dengan perhitungan yang tepat dan memberikan respon terhadap setiap keluhan pengguna jasa berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya.

Namun demikian, pada kenyataannya kendala-kendala tersebut terkadang tidak dapat dihindari karena adanya faktor-faktor seperti budaya masyarakat yang sulit diubah dan keterbatasan kemampuan perusahaan. Walau demikian PT. Kereta Api sebagai penyelenggara sarana angkutan kereta api senantiasa berusaha semaksimal mungkin untuk mengatasi berbagai kendala dengan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang pada akhirnya akan membawa pada suatu peningkatan kualitas pelayanan sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggannya, memperoleh keuntungan, dan memenangkan persaingan di era global sesuai dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkannya.

3. Faktor-Faktor Yang Menjadi Pendukung Dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan.

Bahwa PT. Ka berusaha memenuhi keinginan dari pelanggan, dengan adanya permintaan dari pelanggan terus-menerus untuk dioperasikannya kereta

api kelas komersial yang membuka peluang bagi pihak perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa PT. KA masih dipercaya oleh masyarakat dalam memberikan pelayanan di bidang angkutan jasa. Upaya membangun kepercayaan akan terwujud jika manajemen perusahaan bersifat transparan dan terbuka terhadap kritik masyarakat (eksternal organisasi).

Adanya sarana dan prasarana yang berusaha dipenuhi oleh pihak PT. KA untuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan merupakan faktor pendukung dalam memberikan pelayanan prima. Sarana dan prasarana juga dapat menjadi penghambat, karena pihak perusahaan belum dapat memenuhi fasilitas yang seharusnya tersedia baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi proses pemberian pelayanan pada para pelanggan. Selain faktor internal organisasi, faktor eksternal juga dapat berperan sebagai penghambat dalam pelaksanaan peningkatan kualitas pelayanan, seperti kurangnya kesadaran masyarakat akan rasa memiliki kereta api sehingga perlu dijaga dan adanya krisis ekonomi yang mempengaruhi biaya produksi. Oleh karena itu, pihak PT. KA berusaha untuk meminimalkan hambatan yang ada dan mencari jalan penyelesaiannya.

- Pelayanan Sebelum Perjalanan (Pra Trip)

Faktor pendukung yang mendorong meningkatnya kualitas pelayanan adalah adanya peningkatan reservasi (pemesanan karcis) di unit stasiun Malang telah online dan juga dapat memesan melalui PT. POS, internet, Pembayaran karcis dilakukan secara online menggunakan kartu kredit yang berlogo visa/master card yang masih berlaku, kemudian melalui telephone ke JASNITA dan pembayaran melalui fasilitas Bank Mandiri, BII, BRI, Bank Lippo, Bank Niaga (ATM, Internet Banking, SMS Banking atau Call Center Banking), sehingga memberi kemudahan bagi pelanggan. Kemudian tersedianya papan informasi tentang jadwal kedatangan dan keberangkatan kereta api, tarif penumpang, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan kereta api.

Faktor penghambat yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan strategi adalah banyaknya penumpang kereta api yang belum mengerti tentang syarat-syarat tarif penumpang, pembatalan dan pengembalian bea, padahal hal tersebut tidak tercantum dibelakang karcis (untuk kelas eksekutif dan bisnis),

Belum tersedianya lapangan parkir yang memadai karena area parkir yang sempit dan berhimpitan dengan jalan raya sehingga menyulitkan parkir kendaraan penumpang kereta api maupun keluar masuknya penumpang ke dalam stasiun lokasi area parkir di stasiun Malang perlu dipindah ke lahan parkir yang lebih luas dan memadai karena masalah parkir (kedatangan penumpang) merupakan salah satu pelayanan yang diberikan oleh PT. KA unit stasiun besar Malang.

- Pelayanan Selama Perjalanan (On Trip)

Faktor pendukung yang mendorong meningkatnya kualitas pelayanan adalah Kereta api Gajayana model terbaru ini menggunakan teknologi yang canggih yaitu menggunakan peralatan yang canggih sehingga kuat dalam pengoperasiannya, kereta api Gajayana mengalami banyak peningkatan mutu dan Fasilitas yang membuat penumpang semakin nyaman selama perjalanan. Jam keberangkatan kereta api Gajayana Dari Malang tepat waktu yaitu pukul 16.25 dan 17.15 WIB. Kemudian Petugas Restorka,prama/prami memberikan pelayanan dengan baik dan sopan. Keamanan di dalam kereta mulai dari berangkat sampai kedatangan di tempat tujuan dapat terjaga sehingga memberikan rasa aman dan nyaman bagi para penumpang. Hal-hal ini membuat penumpang semakin merasa nyaman.

Kemudian faktor penghambat yang menjadi ganjalan untuk pelaksanaan strategi adalah belum adanya kesadaran masyarakat untuk mempunyai rasa memiliki kereta api sehingga kereta api juga perlu dijaga, dipelihara, dirawat bersama, karena banyak ulah/perlakuan beberapa orang yang tidak bertanggung jawab yang telah merusak kereta api seperti melempari kaca dengan batu, pencurian TV, pencurian penangkal petir,pengambilan paku rel untk dijual atau besi-besi lainnya, mereka tidak menyadari bahwa akibat perbuatan mereka dapat merugikan pihak PT. KA maupun masyarakat yang menggunakan alat transportasi kereta api. Perusakan atau pencurian yang terjadi dapat membawa kerugian yang besar bagi PT. KA karena biaya pemeliharaan dan perawatan yang mahal, sedangkan biaya kebutuhan untuk penggantian barang-barang juga tinggi. Dapat pula berakibat fatal bagi para penumpang karena salah satu bagian hilang sperti kaca, paku rel, penangkal petir yang dapat mengakibatkan kecelakaan kereta api. Kemudian dilihat dari data penelitian tersebut selain tindak criminal tersebut juga

ada faktor penghambat lain seperti kebersihan toilet yang kadang kurang terjamin hal ini juga dapat disebabkan dari penumpang yang seenaknya saja menggunakan toilet tersebut, dan tidak menjaga kebersihan saat ia menggunakan toilet tersebut.

- Pelayanan Setelah Perjalanan (Pasca Trip)

Lokasi stasiun besar Malang yang sangat strategis karena berada berhadapan dengan jalan raya sehingga para penumpang/pelanggan dapat dengan mudah mencari angkutan umum yang dibutuhkan atau taksi yang telah tersedia. Kemudian tersedianya kotak saran dan kritik yang ditujukan kepada pihak stasiun besar Malang tentang pelayanan yang telah diberikan kepada penumpang, dapat lebih mengetahui pelayanan yang belum memadai yang telah diberikan oleh pihak stasiun, saran dan kritik tersebut merupakan salah satu media sebagai penampung keluhan-keluhan yang ada di masyarakat khususnya bagi pengguna kereta api, dapat juga langsung memberikan saran dan kritik langsung ke bagian pelayanan. Hal-hal ini menjadi pendorong peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api Malang untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Faktor Penghambat yang menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan adalah tidak tertibnya kendaraan diluar stasiun sehingga terkadang jalan raya menjadi macet, kemudian tidak tertibnya persilangan dengan jalan raya sehingga dapat memperlambat jalannya kereta api yang dapat berakibat pada kedatangan dan keberangkatan kereta api (terlambat) dan tidak adanya penjaga pada perlintasan palang kereta api yang dapat membahayakan masyarakat dan penumpang kendaraan lain maupun penumpang kereta api.

Keterlambatan kedatangan KA Gajayana pada tempat tujuan merupakan salah satu keluhan yang datang dari para pelanggan, keterlambatan ini disebabkan oleh jalur yang dilalui merupakan jalur padat.

Banyaknya pengemis dan pengamen yang sering mangkal di stasiun juga dapat menghambat pelaksanaan strategi

- Pemberdayaan Karyawan

Dalam pemberdayaan karyawan terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Tersedianya dana untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu media dalam meningkatkan kualitas SDM. SDM yang dimiliki

merupakan tenaga ahli di bidangnya masing-masing. Kemudian tersedianya sarana dan prasarana untuk melaksanakan pendidikan dan latihan, dan adanya kerjasama dengan perguruan tinggi ternama sehingga dapat memberikan wawasan baru dan tambahan ilmu pengetahuan.

Hal-hal yang telah tersebut diatas merupakan faktor pendukung pelaksanaan strategi. Jika dilihat pada saat sekarang ini kualitas kinerja karyawannya sudah cukup bagus, dan mengalami banyak peningkatan, hal ini juga dapat terlihat dari banyaknya peserta atau pegawai yang mengikuti diklat, hal ini tentunya dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai yang membawa dampak pada pelaksanaan strategi

Untuk faktor penghambat yang dihadapi oleh PT. KA dalam pemberdayaan karyawan adalah: Kedisiplinan pegawai masih kurang karena hanya berdasarkan absensi sehingga menyebabkan produktifitas pegawai sulit diukur. Kemudian keterbatasan waktu bagi karyawan untuk mengikuti diklat karena pekerjaannya yang rutin dan membutuhkan tenaga ahli, sehingga sulit digantikan dengan karyawan lain. Adanya latar belakang pendidikan terhadap penerimaan materi diklat yang disampaikan menyebabkan pegawai kurang/kesulitan dalam mengikuti dan menerima materi yang disampaikan walaupun secara pengalaman tidak diragukan lagi. dan materi yang diberikan bersifat monoton karena tidak pernah berubah sesuai perkembangan berpikir pegawai.

Selain pemberian diklat, strategi formal yang dijalankan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai adalah peningkatan karier kepada para pegawai yang telah memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, dan pemberian penghargaan dan hukuman disiplin kepada para pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada para pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Dengan adanya pemberian pendidikan dan latihan, peningkatan karier, serta penghargaan dan sanksi bagi yang melanggar tata tertib diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai, motivasi, serta kedisiplinan pegawai sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh positif dalam pelaksanaan tugasnya. Namun pada kenyataannya masih ada saja pegawai yang

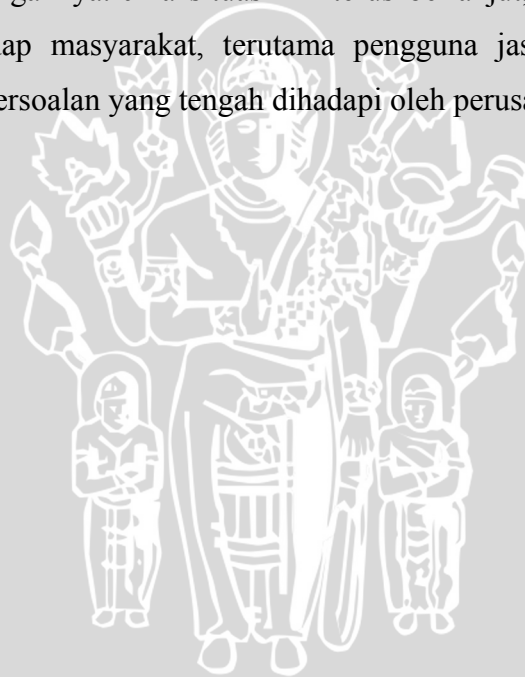
kurang profesional dalam melaksanakan tugasnya, hal ini tentu saja mempengaruhi penilaian terhadap pelayanan yang diberikan kepada para pengguna kereta api. Penyebabnya antara lain adalah kesadaran dan disiplin yang kurang dari pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya, aturan-aturan yang harus dijalankan, dan adanya suatu kejenuhan atas rutinitas yang dilakukan. Hal ini tentu saja menjadi tanggung jawab PT. KA untuk memperbaiki kinerja pegawainya. Beberapa strategi tersebut antara lain adalah *refreshing*, seperti mengadakan rekreasi dan event olahraga bersama pada waktu-waktu tertentu, peningkatan kesejahteraan pegawai, keteladanan dari pimpinan, dan motivasi yang ditujukan untuk memunculkan rasa tanggung jawab yang dapat berupa teguran atau hukuman ringan.

Strategi informal ini sangat dibutuhkan mengingat para pegawai adalah manusia yang tidak dapat diatur hanya dengan aturan-aturan formal tetapi juga membutuhkan pendekatan kemanusiaan, yang dilakukan oleh PT. KA adalah diwujudkan melalui penetapan strategi informal dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya, dengan demikian adanya strategi-strategi tersebut baik formal maupun informal diharapkan ketrampilan, pengetahuan, loyalitas, dan kedisiplinan pegawai dapat ditingkatkan dan tingkat kejenuhan terhadap tugas-tugasnya dapat dikurangi walaupun tidak dapat dihilangkan. Hal ini diharapkan dapat tercapai suatu peningkatan kinerja yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pengguna kereta api.

Adanya perkembangan teknologi dalam perkeretaapian seperti yang terdapat pada KA Gajayana, menjadikan KA Gajayana dipercaya oleh masyarakat sebagai angkutan jasa jurusan Malang-Jakarta. Dengan dilengkapi dengan kecanggihan ini, KA Gajayana sebagai salah satu KA yang berkecepatan tinggi dan design interior serta fasilitas yang memadai mendukung untuk dipercaya oleh masyarakat. Petugas restorka, prama dan prami yang terlatih, ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan merupakan suatu keunggulan tersendiri yang dapat dijadikan modal dasar bagi KA Gajayana untuk tetap bertahan dan meningkatkan pelayanan agar dapat bersaing dengan moda transportasi darat lainnya. Hal tersebut merupakan usaha perusahaan dalam upaya memberikan pelayanan prima

kepada para pengguna jasa kereta api selama perjalanan. Dalam upaya memberikan pelayanan, masih terdapat hambatan-hambatan yang harus dihadapi dan diminimalkan, karena untuk menghilangkannya secara total sangat sulit. Hambatan yang ada selama dalam perjalanan seperti kurang terjaganya kebersihan lamar mandi yang juga dapat menghambat peningkatan pelayanan.

Manajemen perusahaan harus bersifat transparan dan terbuka terhadap kritik dan saran dari pelanggan sebagai upaya untuk membangun unsure kepercayaan masyarakat terhadap PT. KA dengan menghindari problem klasik, seperti terlambatnya perjalanan kereta api, kekurangnyamanan dalam perjalanan dan kurang berfungsinya sarana kereta. Dengan bersifat transparansi, pengguna jasa akan memahami lebih lanjut terhadap perusahaan, menyangkut segala kelebihan dan kekurangannya. Jika situasi ini terus berlanjut, akan menjadikan kecenderungan terhadap masyarakat, terutama pengguna jasa PT. KA untuk memahami berbagai persoalan yang tengah dihadapi oleh perusahaan.



BAB V PENUTUP

Dari hasil penyajian data dan interpretasi data yang telah dilakukan sebelumnya maka penulis menarik kesimpulan mengenai strategi peningkatan kualitas pelayanan pada PT. KA khususnya di unit stasiun besar Malang dan memberikan saran atau masukan

A. Kesimpulan

1. Bahwa pelayanan yang telah dilakukan oleh PT. KA unit stasiun besar Malang lebih ditingkatkan, karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama, dengan melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh pelanggan.
2. Pengoperasian kereta api Gajayana jurusan Malang – Jakarta yang telah dilengkapi dengan teknologi canggih telah menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari okupansi penumpang yang stabil diatas 80%, sedangkan kualitas pelayanan yang diberikan pada kereta api Gajayana belum optimal terutama pada segi kebersihan.
3. Diklat yang dilakukan sebagai salah satu media pemberdayaan sudah berjalan dengan sangat baik, apalagi dengan adanya kerjasama antara pihak perusahaan.
4. Pemberdayaan karyawan juga sudah berjalan dengan baik karena sudah bekerja sama dengan lembaga pendidikan sehingga dapat memberikan nuansa baru dan menambah wawasan bagi pegawai.
5. PT. KA telah menerapkan kualitas pelayanan yang baik dimulai dari pra perjalanan (parkir, reservasi, pengadaan fasilitas dan menjelang keberangkatan), selama perjalanan (restorasi, pemeriksaan karcis, keamanan, kebersihan, dan pengadaan fasilitas), pasca perjalanan (ketepatan waktu, dan pengadaan fasilitas).
6. Dalam pelaksanaan peningkatan kualitas pelayanan terdapat faktor beberapa kendala, baik yang berasal dari internal organisasi seperti sarana dan prasarana yang ada, maupun yang berasal dari eksternal organisasi seperti kurang

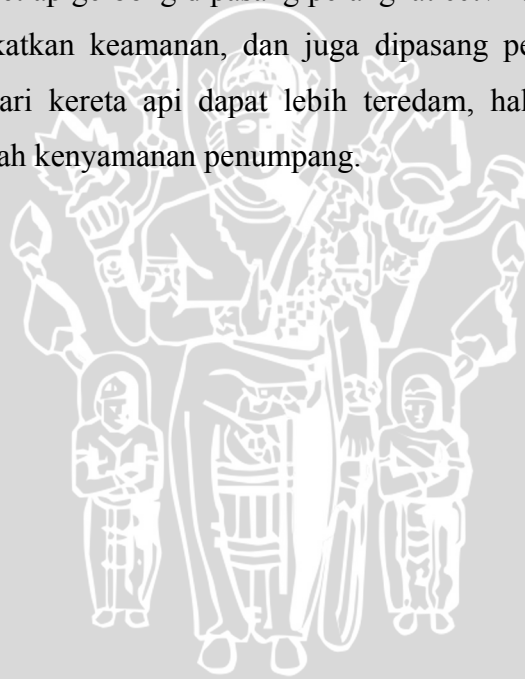


adanya kesadaran dari masyarakat. kemudian juga adanya faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi. Hambatan-hambatan yang ada berusaha diminimalkan dan dicari jalan penyelesaiannya agar strategi peningkatan kualitas pelayanan dapat terlaksana dengan baik. Pihak PT. KA unit stasiun besar Malang akan terus berusaha untuk memperbaiki diri secara terus menerus dan lebih transparan dalam menerima kritik dari masyarakat.

B. Saran

1. Optimalisasi penggunaan asset digunakan sebagai penunjang pelayanan yang akan diberikan, dengan jalan melaksanakan kontrol ketat terhadap asset tersebut
2. Kebersihan baik di stasiun maupun di kereta api kelas apa saja terutama kereta api Gajayana selama perjalanan dapat ditingkatkan lagi agar lebih memberikan kenyamanan bagi penumpang
3. Sebaiknya diadakan koordinasi dengan angkutan lanjutan di stasiun besar Malang khususnya taksi, mobil carteran yang mangkal disamping stasiun dan angkutan umum agar lebih terkontrol. Begitu juga dengan petugas parkir, sebaiknya berasal dari pihak stasiun.
4. Lahan parkir secepatnya dipindah ke area yang lebih memadai dan lebih luas.
5. Dalam pelaksanaan diklat, materi yang diberikan sebaiknya tidak monoton dari tahun ke tahun, tetapi harus sesuai dengan perkembangan pemikiran pegawai dan kondisi yang terus menerus mengalami perubahan. Selain itu, perlu diadakan tambahan diklat di tiap DAOP
6. Memberikan sanksi yang tegas kepada setiap pegawai yang tidak disiplin baik yang bertugas dibawah maupun diatas kereta api, dan meningkatkan keamanan penumpang di dalam kereta api selama perjalanan. Untuk itu kedisiplinan dan produktifitas pegawai perlu lebih ditingkatkan.
7. Pihak restorka dan awak kereta yang bertugas selama perjalanan harus memberikan pelayanan yang sesuai dan memadai. Kemudian diharapkan

- juga ada penyesuaian harga makanan dan minuman agar tidak terlalu mahal, karena banyak dari pelanggan yang mengeluhkan hal ini.
8. Minimalisasikan keterlamabatan datangnya atau keberangkatan kereta.
 9. Diharapkan ada ruang untuk ibu menyusui, dan para lansia, serta sarana khusus untuk penyandang cacat sebagai contoh; toilet khusus dan sebagainya.
 10. Soal saran dari pelanggan mengenai diberdirikannya galeri harus dipertimbangkan dahulu, dan jika sudah disetujui hendaknya segera dilaksanakan, karena dengan demikian diharapkan juga dapat menambah pendapatan stasiun besar kota Malang, selain juga melestarikan kebudayaan, dan kesenian kota Malang.
 11. Diharapkan disetiap gerbong dipasang perangkat cctv hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan keamanan, dan juga dipasang peredam suara agar suara bising dari kereta api dapat lebih teredam, hal ini dimaksudkan untuk menambah kenyamanan penumpang.



DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Anoraga, P, 1994, BUMN, Swasta dan Koperasi. Tiga Pelaku Ekonomi, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Fahey, Liam and Robert M. Randall, 1996, *The Portable MBA Strategy* diterjemahkan oleh Agus Maulana, Jakarta: Binarupa Aksara
- Glueck, William F. and Jauch Lawrence R, 1994, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan* diterjemahkan oleh Murad dan AR Hendry Sitanggang, Jakarta: Erlangga.
- Ibrahim, R, 1997, *Prospek BUMN dan Kepentingan Umum*, Bandung: Sinar Baru
- Islamy, M. Irfan. 1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Dalam Ilmu Kebijakan Pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
- Janet Vinzant Denhardt and Robert B. Denhardt. 2004. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Kurniawan, J. Luthfi dan Mokhammad Najih, 2008, *Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik: Rekonstruksi Pelayanan Publik Menuju Pelayanan yang Adil, Berkualitas, Demokratis, dan Berbasis Rakyat*, MaLang: in-TRANS Publishing.
- Mardalis, 1995, *Metode Penelitian, Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir, H.A.S. 2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Moleong, Lexy. J, 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, HMN, 1996, *Manajemen Transportasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sondang, P. Siagian. 1994. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta; Gunung Agung
- Steiner, George A. dan John B. Miner, 1988, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, Jakarta: Erlangga
- Supranto, J. 1997, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa pasar*, Jakarta : Rineka Cipta
- Suryono, Agus. 2001. *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. *Jurnal Administrasi Negara*, 2 hal 49-58.

Tim Penyusun, 1991, Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Pertama, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Jakarta: Balai Pustaka.

Peraturan Perundang-undangan:

SK MenPan No.81 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum

Undang-Undang No. 13 Tahun 1992 tentang Perkeretaapian.

Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1969 tentang Badan Usaha Milik Negara PP RI no 12 Tahun 1969 tentang Perubahan Persero

Artikel/Majalah :

Panjaitan, Firasbon. 2001. Bunga Rampai Manajemen Pelayanan Publik: Aspek Normative Pelayanan Publik. Makalah tidak Diterbitkan. Malang : Program Pascasarjana

Soetjipto dalam Usahawan No. 01 Tahun XXVI Januari 1997. Service Quality

Sofwani, Ahmad, Aida Fitriani dan Elfin Elyas. 2000. Bunga Rampai Manajemen Pelayanan Publik : The Evolution of The Civil Service Atau Progress Report (Esensi Format Pelayanan yang Diinginkan Dalam Rangka Pelayanan Publik). Makalah tidak Diterbitkan. Malang : Program Studi Ilmu Administrasi Negara Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Usahawan No.5 Tahun XXVIII. Mei 1999. Kebijakan Pemerintah dalam Mengembangkan Usaha Transportasi di Indonesia.

Internet :

-----“Pofil Perusahaan PT. KA” diakses pada tanggal 14 Juli 2009 pukul 10.00 (www.kereta-api.com/profilperusahaan.)

-----“ Reservasi Tiket “ diakses pada tanggal 27 Agustus 2009 pukul 22.00 (www.keretaapi-gri.com)

-----“ perletakkan stasiun di kota Malang’ diakses pada tanggal 22 November 2009 pukul 21.15 (www.puslit.petra.ac.id)

-----“fasilitas Kereta Api Gajayana” diakses pada tanggal 02 Desember 2009 (www.kereta-api-gri.com)

-----“ standar-pelayanan-publik” diakses pada tanggal 3 Februari 2010 pukul 11.35 (<http://www.scribd.com/doc/16207254/>)

Lampiran 1

DAFTAR WAWANCARAKepada perusahaan:

1. Bagaimanakah strategi PT. Kereta Api (Persero) Malang dalam meningkatkan pelayanan pada pengguna jasa transportasi kereta api khususnya kereta api Gajayana?
2. Apa sajakah faktor penghambat dan faktor pendukung PT. Kereta Api (Persero) Malang dalam proses peningkatan pelayanan khususnya kereta api Gajayana?
3. Bagaimana hasil yang diperoleh oleh Kereta api Gajayana selama ini dan bagaimana pula prospek Kereta Api Gajayana untuk masa yang akan datang ?
4. Pelayanan apa sajakah yang diberikan dalam Kereta Api Gajayana ketika sebelum perjalanan, selama perjalanan dan sesudah perjalanan?
5. Hal-hal apa sajakah yang sering dikeluhkan oleh para pengguna kereta api?
6. Kendala apa sajakah yang dihadapi oleh PT. Kereta Api Kota Malang dalam mewujudkan strategi yang ditetapkan tersebut?
7. Bagaimanakah Pihak stasiun menghadapi berbagai kendala yang terjadi dalam pelaksanaan strategi?

Kepada pengguna Kereta Api dan Pengguna Kereta Api Gajayana

- Menurut anda bagaimanakah pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api Kota Malang khususnya kereta api Gajayana? Dan sertakan kritik, saran anda.



Mohon dengan hormat untuk diisi dengan benar dan jujur untuk
menunjang

kevalidan data yang peneliti butuhkan, maka peneliti mengharapkan
untuk memberi tanda (✓) pada jawaban yang dianggap sesuai :

Identitas responden :

1. Nama responden :
2. Alamat :
3. Jenis kelamin :
 - A. Pria
 - B. Wanita
4. Umur :

A. <20 tahun	C. 31-40 tahun	E. 50 tahun
B. 21-30 tahun	D. 41-50 tahun	
5. Profesi :

A. Pegawai Negeri Sipil	C. Wirausaha	E. Lain-lain
B. Pegawai Swasta	D. Mahasiswa/pelajar	
6. Penghasilan tiap bulan :

A. 100-250 ribu	C. 500-750 ribu	E. >1.000.000
B. 250-500 ribu	D. 750-1.000.000	

Kualitas Jasa

No.	Item pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1	Gajayana adalah kereta api eksekutif yang berteknologi modern.					
2	KA eksekutif Gajayana mempunyai fasilitas lengkap, bersih dan nyaman.					
3	Proses akomodasi dan pembelian tiket pada kelas eksekutif mudah.					
4	Karyawan KA eksekutif Gajayana berpenampilan menarik, rapi.					



5	KA eksekutif Gajayana selalu tepat waktu dan tiba ditempat sesuai dengan jadwal.				
6	Karyawan mampu menenangkan konsumen jika mendapatkan masalah..				
7	Karyawan bersungguh-sungguh dan mampu melakukan pencatatan yang bebas dari kesalahan.				
8	Karyawan KA eksekutif Gajayana memberitahukan kapan pastinya layanan akan diberikan.				
9	Karyawan mampu menangani komplain secara langsung dan sesegera mungkin.				
10	Karyawan memberikan pelayanan yang cepat, tepat terhadap konsumen.				
11	Menggunakan KA eksekutif Gajayana terjamin keamanannya.				
12	Karyawan selalu bersikap sopan kepada konsumen				
13	Pengetahuan karyawan luas sehingga mampu menjawab persoalan konsumen.				
14	Perusahaan memperhatikan kebutuhan khusus konsumen.				
15	Perusahaan mengutamakan kepentingan konsumen.				
16	Karyawan memberikan perhatian individual kepada konsumen.				

Kepuasan Konsumen

No.	Item pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1	Secara keseluruhan saya puas dengan pelayanan KA eksekutif Gajayana.					
2	Dibandingkan dengan alat transportasi lain yang sejenis bagaimana kualitas pelayanan disini.					
3	Saya puas dengan pelayanan yang meliputi kecepatan, fasilitas, keramahan karyawan KA eksekutif Gajayana.					
4	Pelayanan KA eksekutif Gajayana sesuai dengan harapan saya..					
5	Saya akan selalu menggunakan KA eksekutif Gajayana.					
6	Saya akan memberitahukan kepada teman-teman saya tentang kualitas pelayanan KA eksekutif Gajayana.					

Nama Responden	:
Pengguna Jasa Kereta Api Jenis	:
Kritik	:
Saran	:

Nama Responden	:
Pengguna Jasa Kereta Api Jenis	:
Kritik	:
Saran	:

Nama Responden	:
Pengguna Jasa Kereta Api Jenis	:
Kritik	:
Saran	: