

**PERKEMBANGAN KUALITAS PELAYANAN
PERKERETAAPIAN SEBAGAI ANGKUTAN PUBLIK
DALAM RANGKA MEWUJUDKAN
SISTEM TRANSPORTASI BERKELANJUTAN
(STUDI PADA PT KERETA API DAERAH OPERASI VIII SURABAYA)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

DEASY ELFARISCHA PRAMYASTIWI

NIM. 0910310028



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2013

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Kupersembahkan

untuk kedua orangtua-ku

yang selalu mendoakan dan mendukungku.

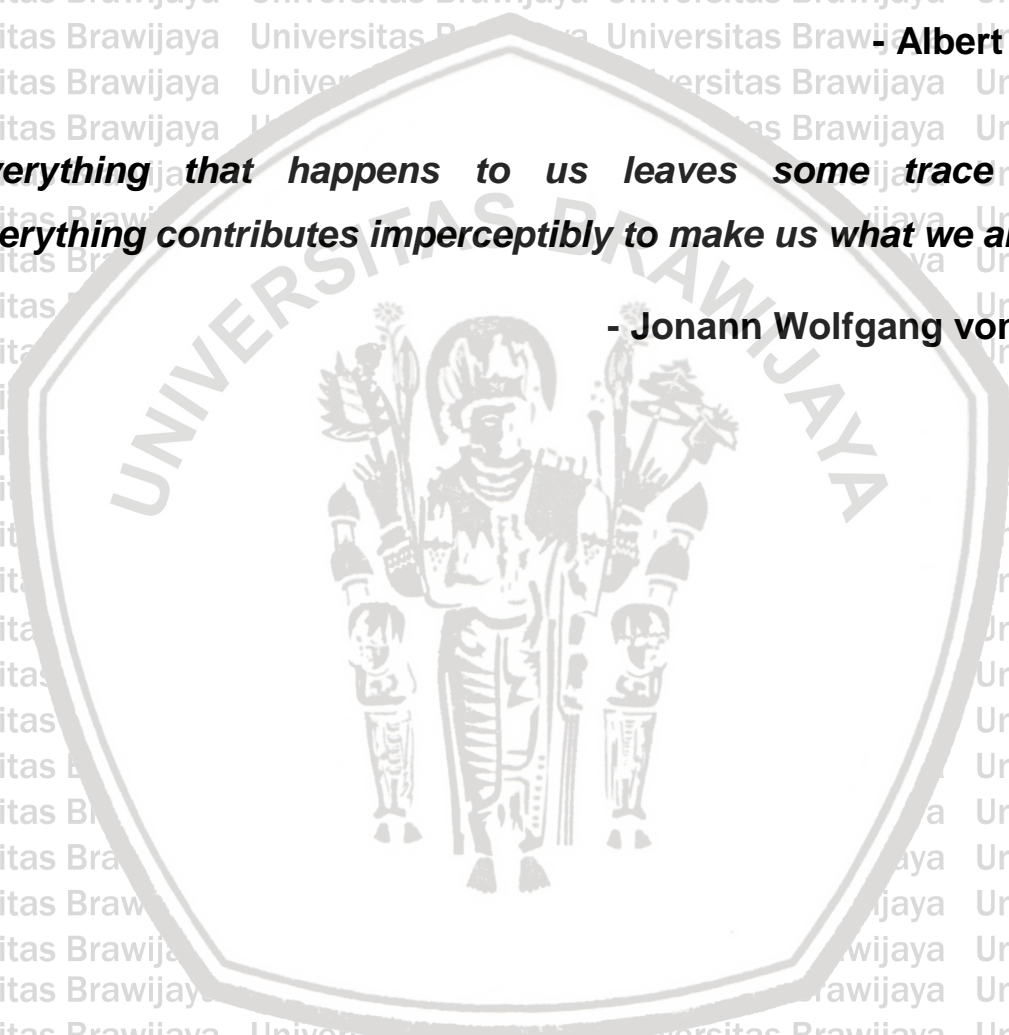
MOTTO

**Berusahalah bukan untuk menjadi manusia yang sukses,
melainkan berusahalah menjadi manusia yang bermanfaat.**

- Albert Einstein

***Everything that happens to us leaves some trace behind,
everything contributes imperceptibly to make us what we are.***

- Jonann Wolfgang von Goethe



Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

- ❖ Allah Swt yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang
- ❖ Ayahanda dan Ibunda tercinta yang atas doa dan dukungan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tulisan ini dengan rasa syukur.
- ❖ Adik-adikku tercinta, Dio dan Igo yang memberikan warna hari-hariku di rumah.
- ❖ Oppaku tersayang, Daisuki yang selalu memberi semangat hingga sekarang.
- ❖ Kakak-kakak, teman-teman dan adik-adik kosku tercinta MP215, Mbak Cery, Umi Nurul, Bestari, Vita, Nae chinggu Ifa, Sari, Nisa, Dongsaeng Faiz, Mutia, Yuni dan Ayu yang memberikan keceriaan di rumah keduku.
- ❖ Temanku Dian Kurnia Pribadiningtyas yang selalu menemani hari-hariku di saat kuliah selama 4 tahun ini.
- ❖ Saudara-saudariku di AEC, anggota PR Internal 2011 Dani, Radit, Ade rizal, anggota PRD 2012 vita, nanda, novi, rendy, lina, yoshi, ade, intan. Serta semua anggota BOC AEC dan mbak-mbak juga mas-mas semua yang melengkapi hari-hariku di kampus, I Love You all.
- ❖ Teman-temanku angkatan 2009 terutama teman seperjuangan magang Dian kurnia, Chandra kusuma, Dafin aprilianto, Ayu M dan teman-teman kelas B angkatan 2009, serta ex Panitia Seminar Nasional Lingkungan 2012 yang telah banyak memberikan bantuan dalam penulisan skripsi ini dan memberikan pengalaman yang luar biasa menyenangkan.

Malang, 12 April 2013

Penulis

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai Angkutan Publik dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi Berkelanjutan**

Disusun Oleh : **Deasy Elfarischa Pramyastiwi**

NIM : **0910310028**

Fakultas : **Ilmu Administrasi**

Jurusan : **Administrasi Publik**

Konsentrasi : **-**

Malang, 14 Maret 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Imam Hardjanto, M.AP, M.AB

NIP. 19460619 197412 1 001

Drs. Abdullah Said, M.Si

NIP. 19570911 198503 1 003

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 30 April 2013

Jam : 08.00 – 09.00

Skripsi atas nama : Deasy Elfarischa Pramyastiwi

Judul : Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai Angkutan Publik dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi Berkelanjutan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Dr. Iman Hardjanto, M.AP, M.AB

Drs. Abdullah Said, M.Si

NIP. 19460619.197412.1.001

NIP. 19570911.198503.1.003

Ketua

Anggota

Dr. Mochamad Makmur, MS

Dra. Lely Indah Mindarti, M.Si

NIP. 19511028.198003.1.002

NIP. 19690524.200212.2.002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 12 April 2013

Mahasiswa



Nama : Deasy Elfarischa Pramyastiwi

NIM : 09110310028

RINGKASAN

Deasy Elfarischa Pramyastiwi, 2013, **Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai Angkutan Publik dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi Berkelanjutan** (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya), Dr. Imam Hardjanto, M.AP, M.AB, dan Drs. Abdullah Said, M.Si, 176 hal + xxviii

Penelitian ini dilakukan berdasarkan banyaknya permasalahan transportasi di Indonesia yang disebabkan oleh berkembang pesatnya kendaraan bermotor di Indonesia tanpa diimbangi oleh sistem transportasi yang memadai. Selain itu juga disebabkan oleh kualitas pelayanan transportasi publik yang dianggap kurang baik sehingga masyarakat enggan menggunakan jasa transportasi umum, oleh karena itu masyarakat lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi.

Transportasi berkelanjutan merupakan upaya untuk memenuhi mobilitas masyarakat yang memperhatikan aspek sosial, ekonomi dan lingkungan. Salah satu strategi yang bisa dilakukan adalah dengan pengembangan kendaraan yang ramah lingkungan. Maka disini penulis mencoba membahas perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian di Indonesia khususnya di Surabaya dikarenakan kereta api memiliki berbagai kelebihan diantaranya terhindar dari macet, ramah lingkungan dan lebih hemat energi.

Penelitian berfokus pada bagaimana kualitas pelayanan perkeretaapian saat ini dan strategi apa yang dilakukan untuk perkembangan kualitas pelayanan serta pendukung dan penghambat dalam melaksanakan pelayanan publik PT Kereta Api Indonesia (Persero) khususnya di Daerah Operasi 8 Surabaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan perkeretaapian daerah operasi 8 Surabaya sudah semakin baik dibandingkan dulu jika dilihat dari kriteria pelayanan publik menurut Morgan dan Murgatroyd (1994) meliputi reliabilitas, responsifitas, kompetensi, akses, keramahtamahan, komunikasi, kredibilitas, keamanan dan penampilan fisik/fasilitas. Selain itu dapat juga dilihat dari produk layanan, tarif layanan, dan sarana prasarana. Namun pada aspek keramahtamahan dan ketepatan waktu masih perlu ditingkatkan lagi, masalah sarana prasarana juga perlu mendapat dukungan karena berpengaruh pada aspek keselamatan, pelayanan, kenyamanan dan ketepatan waktu.

Strategi yang dilakukan oleh PT KAI untuk meningkatkan kualitas pelayanannya adalah meliputi konsolidasi, peningkatan kapabilitas, inovasi, dan *world class*. Selain itu, faktor pendukung dan penghambat dari internal maupun eksternal meliputi peningkatan teknologi informasi, ketersediaan fasilitas, adanya pengakuan KA sebagai solusi kemacetan dan mengurangi polusi, SDM kurang produktif, kurangnya dukungan sarana prasarana, dan dana pemerintah untuk pelaksanaan PSO kurang mencukupi untuk peningkatan kualitas pelayanan KA kelas ekonomi. Maka perkembangan kualitas pelayanan KA sekarang ini telah semakin mendekati terwujudnya transportasi berkelanjutan, sehingga perlu peningkatan lebih lanjut untuk mengembangkan transportasi massal yang ramah lingkungan dan bebas macet ini.

SUMMARY

Deasy Elfariſcha Pramyastiwi, 2013, **The Development of Railway Service Quality as Public Transportation to Achieve Sustainable Transportation System** (Case Study in PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya), Dr. Imam Hardjanto, M.AP, M.AB, and Drs. Abdullah Said, M.Si, 176 hal + xxviii

The research based on transportation problems in Indonesia that caused by increased number of car and motorbike transport without structured transportation system. In addition caused by the lacking of public transportation service quality, so citizens unwilling to use public transportation and prefer to use their own vehicle.

Sustainable transport is a strategy to fulfill public mobility needs that pay attention to social aspect, economic aspect and environmental aspect. One of the strategy to achieve sustainable transport is developing environmental friendly vehicles. In the result, researcher try to explain about Indonesian railway service quality especially in Surabaya because railway has so many advantages, such as we can avoid traffic jam, environmental friendly, and less fuel consumption.

Researcher focus on how railway service quality nowadays, and what kind strategies they use to develop their service quality. Researcher also focus about supporting factors and obstacles to develop public service quality in PT Kereta Api Indonesia (Persero) especially Daerah Operasi 8 Surabaya.

The result show that railway service quality in daerah operasi 8 Surabaya are better than before if we refer to public services criteria by Morgan and Murgatroyd (1994) include reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, and appearance. But in courtesy and reliability aspect still have to be developed by PT Kereta Api. Beside that we can refer to service products, service costs, and railway rolling stocks and infrastructures. About rolling stocks and infrastructures also need to be supporting because it is influence in safety, services, comfort and punctuality.

Strategies to develop railway service quality in PT Kereta Api Indonesia are consolidation, improvement of capabilities, innovation and world class. Supporting factor and obstacles are from internal and external include information technology improvement, available facilities, railway acknowledgement as traffic jam solution and decrease pollution, human resources, lack of railway stock and infrastructure support and government cost for public service obligation are not enough to develop quality services of economic class. In conclusion, the development of railway quality services nowadays are close to achieve sustainable transportation, so we need to continue developing this environmentally friendly and no traffic jam mass transport.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai Angkutan Publik dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi Berkelanjutan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

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

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak DR. M.R. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Imam Hardjanto, M.AP, M.AB selaku Dosen Ketua Komisi Pembimbing Skripsi.
4. Bapak Drs. Abdullah Said, M.Si selaku Dosen Anggota Komisi Pembimbing Skripsi.
5. Bapak dan Ibu dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya yang telah membantu saya memperoleh informasi demi kelancaran skripsi terutama dari bidang pelayanan, bidang komersial, bidang sarana, bidang kehumasan dan bidang SDM dan Umum.

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

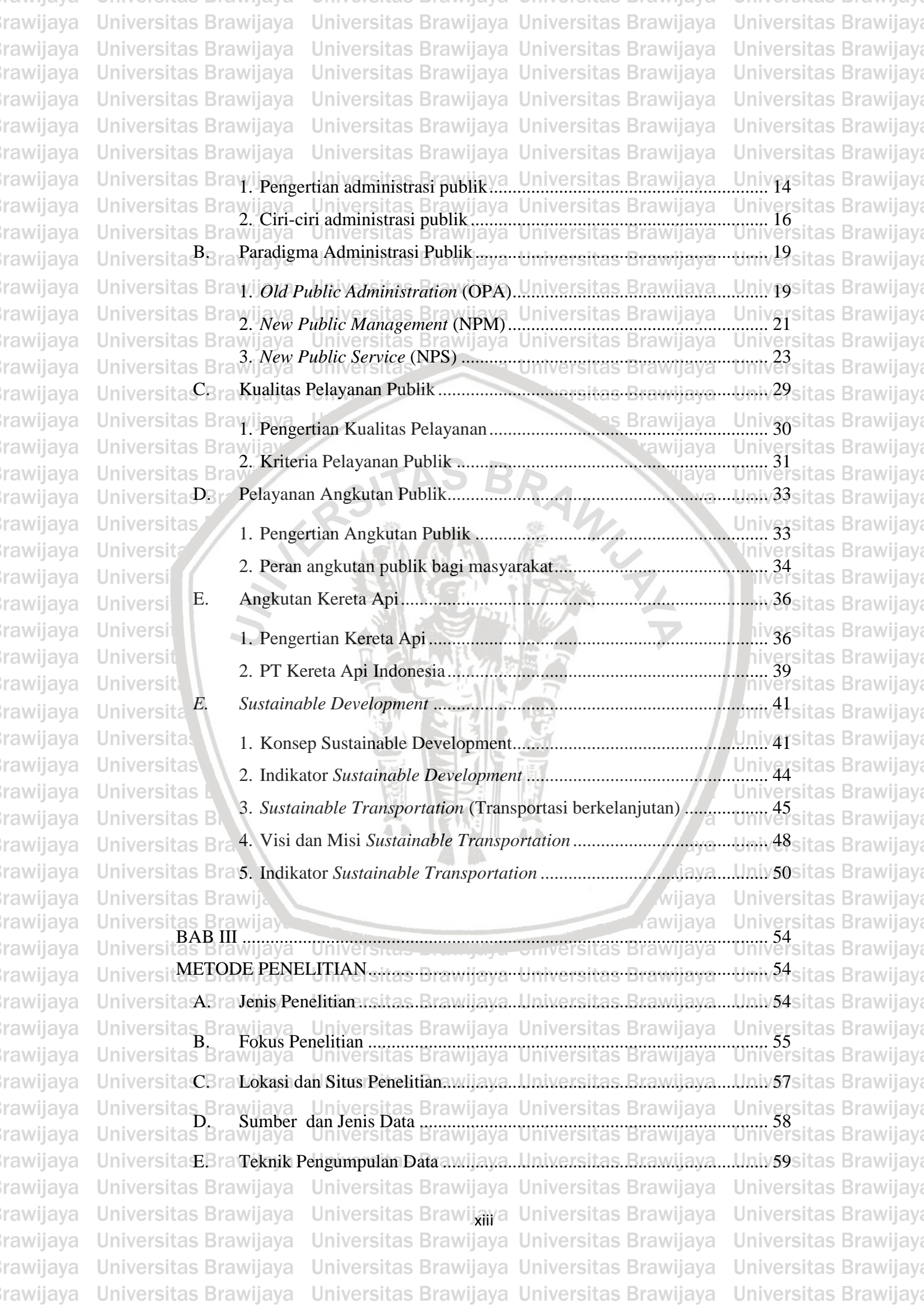
Malang, 12 April 2013



Penulis

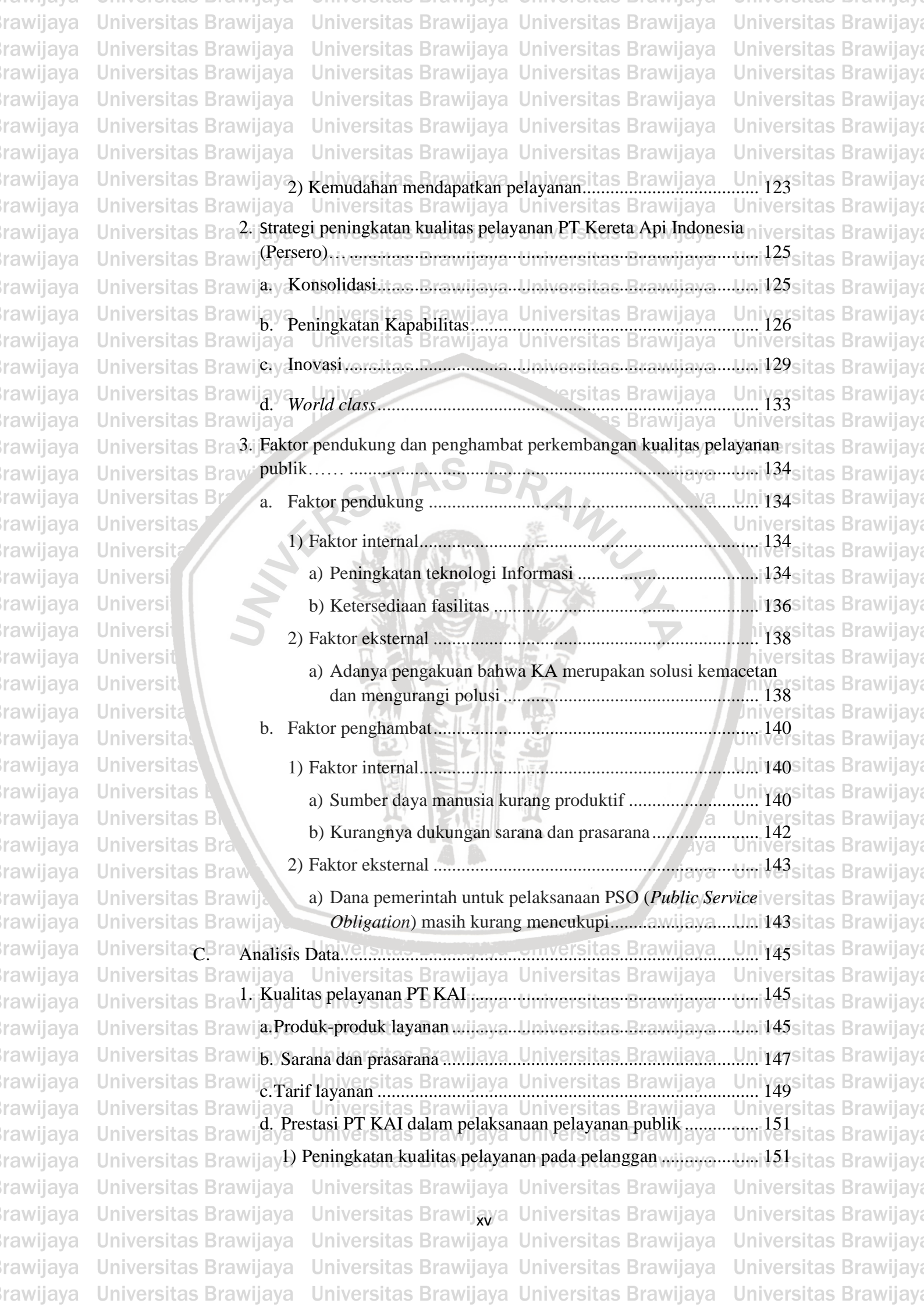
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
MOTTO.....	iii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	v
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vii
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II.....	14
KAJIAN TEORI.....	14
A. Administrasi Publik.....	14



1. Pengertian administrasi publik.....	14
2. Ciri-ciri administrasi publik.....	16
B. Paradigma Administrasi Publik.....	19
1. <i>Old Public Administration</i> (OPA).....	19
2. <i>New Public Management</i> (NPM).....	21
3. <i>New Public Service</i> (NPS).....	23
C. Kualitas Pelayanan Publik.....	29
1. Pengertian Kualitas Pelayanan.....	30
2. Kriteria Pelayanan Publik.....	31
D. Pelayanan Angkutan Publik.....	33
1. Pengertian Angkutan Publik.....	33
2. Peran angkutan publik bagi masyarakat.....	34
E. Angkutan Kereta Api.....	36
1. Pengertian Kereta Api.....	36
2. PT Kereta Api Indonesia.....	39
E. <i>Sustainable Development</i>	41
1. Konsep <i>Sustainable Development</i>	41
2. Indikator <i>Sustainable Development</i>	44
3. <i>Sustainable Transportation</i> (Transportasi berkelanjutan).....	45
4. Visi dan Misi <i>Sustainable Transportation</i>	48
5. Indikator <i>Sustainable Transportation</i>	50
BAB III.....	54
METODE PENELITIAN.....	54
A. Jenis Penelitian.....	54
B. Fokus Penelitian.....	55
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	57
D. Sumber dan Jenis Data.....	58
E. Teknik Pengumpulan Data.....	59

F. Instrumen Penelitian	60
G. Metode Analisis Data	60
BAB IV	63
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
A. Hasil Penelitian.....	63
1. Gambaran Umum Kota Surabaya	63
2. Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya.....	67
3. Visi, Misi, Tujuan dan Nilai PT Kereta Api Indonesia.....	69
4. Bidang Usaha dan Kegiatan Utama PT Kereta Api Indonesia	72
5. Struktur/Susunan organisasi PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya.....	74
6. Tugas dan fungsi bidang pelayanan PT KAI DAOP 8 Surabaya.....	75
B. Penyajian Data Fokus	77
1. Kualitas pelayanan perkeretaapian PT KAI DAOP VIII Surabaya....	77
a. Produk-produk layanan PT KAI	78
1) Kereta Api penumpang	78
2) Kereta Api barang.....	83
3) Pengusahaan aset Kereta Api.....	85
b. Sarana dan prasarana PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.....	87
1) Sarana.....	87
2) Prasarana.....	92
c. Tarif layanan Kereta Api.....	94
d. Prestasi yang dicapai PT KAI dalam pelaksanaan pelayanan publik.....	101
1) Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan.....	101



2) Kemudahan mendapatkan pelayanan.....	123
2. Strategi peningkatan kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero).....	125
a. Konsolidasi.....	125
b. Peningkatan Kapabilitas.....	126
c. Inovasi.....	129
d. <i>World class</i>	133
3. Faktor pendukung dan penghambat perkembangan kualitas pelayanan publik.....	134
a. Faktor pendukung.....	134
1) Faktor internal.....	134
a) Peningkatan teknologi Informasi.....	134
b) Ketersediaan fasilitas.....	136
2) Faktor eksternal.....	138
a) Adanya pengakuan bahwa KA merupakan solusi kemacetan dan mengurangi polusi.....	138
b. Faktor penghambat.....	140
1) Faktor internal.....	140
a) Sumber daya manusia kurang produktif.....	140
b) Kurangnya dukungan sarana dan prasarana.....	142
2) Faktor eksternal.....	143
a) Dana pemerintah untuk pelaksanaan PSO (<i>Public Service Obligation</i>) masih kurang mencukupi.....	143
C. Analisis Data.....	145
1. Kualitas pelayanan PT KAI.....	145
a. Produk-produk layanan.....	145
b. Sarana dan prasarana.....	147
c. Tarif layanan.....	149
d. Prestasi PT KAI dalam pelaksanaan pelayanan publik.....	151
1) Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan.....	151

2) Kemudahan mendapatkan pelayanan.....	156
2. Strategi peningkatan kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero).....	158
a. Konsolidasi.....	158
b. Peningkatan Kapabilitas.....	159
c. Inovasi.....	160
d. <i>World class</i>	161
3. Faktor pendukung dan penghambat.....	162
a. Faktor pendukung.....	162
1) Faktor internal.....	162
a) Peningkatan teknologi Informasi.....	162
b) Ketersediaan fasilitas.....	164
2) Faktor eksternal.....	165
a) Adanya pengakuan bahwa KA merupakan solusi kemacetan dan mengurangi kemacetan.....	165
b. Faktor penghambat.....	166
1) Faktor internal.....	166
a) Sumber daya manusia kurang produktif.....	166
b) Kurangnya dukungan sarana prasarana.....	168
2) Faktor eksternal.....	169
a) Dukungan dana pemerintah untuk pelaksanaan <i>Public Service Obligation</i> (PSO) masih kurang mencukupi.....	169
BAB V.....	173
PENUTUP.....	173
A. Kesimpulan.....	173
B. Saran.....	175

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Hal.
Tabel 1	Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis tahun 2000-2010	3
Tabel 2	Perbandingan Penggunaan BBM pada Transportasi Darat, Laut dan Udara	37
Tabel 3	Tahapan dalam Konsep Pembangunan Berkelanjutan	43
Tabel 4	Daftar Aset Sarana Lokomotif Siap Guna Tahun 2012 Daop 8 Surabaya Posisi: 1 April 2013	89
Tabel 5	Daftar Aset Sarana Gerbong Komersial dan Dinas Daop 8 Surabaya Posisi Januari Tahun 2013	91
Tabel 6	Tarif Batas Atas dan Tarif Batas Bawah Angkutan Penumpang Beberapa Kereta Api Komersial	95
Tabel 7	Tarif Angkutan Orang Dengan Kereta Api Kelas Ekonomi	98

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Hal.
Gambar 1	Persentasi Emisi di Indonesia	37
Gambar 2	Emisi Transportasi di Indonesia	38
Gambar 3	Struktur Pengorganisasian Perkeretaapian	40
Gambar 4	Teknik Analisis Data Model Interaktif	62
Gambar 5	Peta Jalur Kereta Api Daerah Operasi 8 Surabaya	69
Gambar 6	Struktur Organisasi PT KAI Daop 8 Surabaya	74
Gambar 7	Produk Layanan KA penumpang PT KAI Daop 8 Surabaya	79
Gambar 8	Produk Layanan KA barang PT KAI Daop 8 Surabaya	85
Gambar 9	Pengusahaan Aset PT KAI Daop 8 Surabaya	87
Gambar 10	Prasarana rel dan jembatan PT KAI Daop 8 Surabaya	93
Gambar 11	Layanan <i>Customer Service</i> di stasiun	109
Gambar 12	Bentuk Komunikasi Tidak Langsung PT KAI dengan Masyarakat	114
Gambar 13	Pos Kesehatan dan Pos Keamanan di stasiun	117
Gambar 14	Fasilitas stasiun Surabaya Gubeng	122
Gambar 15	Fasilitas diatas gerbong kereta	123
Gambar 16	Bukti Kerjasama PT KAI dengan Pihak Ketiga	130
Gambar 17	Komposisi pegawai sesuai pendidikan formalnya tahun 2011	142
Gambar 18	Komposisi pegawai berdasarkan usia tahun 2011	142

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Hal.
Lampiran 1	<i>Interview Guide</i> untuk penumpang KA	xxv
Lampiran 2	<i>Interview Guide</i> untuk PT KAI	xxvi
Lampiran 3	Surat izin riset	xxviii
Lampiran 4	Surat balasan izin riset PT KAI Daop 8 Surabaya	xxviii
Lampiran 5	Bukti tiket KA ekonomi harga terjangkau	xxix

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Transportasi merupakan usaha memindahkan, menggerakkan, mengangkut atau mengalihkan suatu obyek dari satu tempat ke tempat lain. (Miro, 2005).

Transportasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Sarana Transportasi menjadi pendukung dalam setiap kegiatan manusia yang terkait dengan jangkauan dan lokasi serta mobilisasi barang maupun manusia dalam kehidupan. Diperlukan suatu perencanaan secara komprehensif dengan melibatkan semua unsur yang terkait dalam suatu sistem transportasi agar sistem yang direncanakan dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

Namun meskipun telah direncanakan dengan baik masih ada beberapa kendala yang dapat mengganggu lancarnya sistem transportasi yang ada. Oleh sebab itu, banyak ahli yang memikirkan berbagai solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan transportasi di Indonesia. Salah satu konsep yang ingin dijalankan oleh para ahli untuk mengatasi permasalahan tersebut diantaranya adalah konsep *Sustainable Transportation* atau sistem transportasi berkelanjutan.

Konsep ini banyak diterapkan oleh negara maju maupun negara berkembang dan cukup berhasil menangani permasalahan transportasi.

Menurut OECD (*Organization for Economic co-operation and Development*) 1994, *Sustainable transport* adalah transportasi yang tidak menimbulkan dampak yang membahayakan kesehatan masyarakat atau ekosistem dan dapat memenuhi

kebutuhan mobilitas yang secara konsisten dengan memperhatikan (a) penggunaan sumber daya yang dapat diperbarui pada tingkat yang lebih rendah dari tingkat regenerasinya, (b) penggunaan sumber daya alam tidak dapat diperbarui pada tingkat yang lebih rendah dari tingkat pengembangan sumber daya alternatif yang dapat diperbarui. Secara khusus *sustainable transport* diartikan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan mobilitas transportasi generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mobilitasnya. Definisi yang lebih resmi telah lebih awal dikeluarkan oleh *the World Bank* (1996) yang menyatakan secara konseptual *sustainable transportation* adalah transportasi yang melayani tujuan utama sebagai penggerak ekonomi wilayah perkotaan dan perkembangan sosial. Sebelum membahas lebih jauh mengenai transportasi berkelanjutan, akan lebih baik jika kita membahas mengenai permasalahan transportasi di Indonesia terlebih dahulu. (aktiviantia, 2011)

Seperti kita ketahui, kendaraan bermotor di Indonesia meningkat sangat cepat sejalan dengan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan populasi penduduk yang sampai tahun 2010 saja sudah mencapai 237.641.326 jiwa, sehingga menambah jumlah permintaan kendaraan. Berdasarkan data dari kepolisian republik Indonesia, sampai pada tahun 2010 saja peningkatan jumlah kendaraan bermotor di Indonesia sebesar 76.907.127 unit dibandingkan dari sebelumnya yaitu tahun 2009 sebesar 67.336.644 unit (BPSRI, 2012). Lebih jelasnya seperti yang dijabarkan dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis Tahun 2006-2010

Tahun	Mobil Penumpang	Bis	Truk	Sepeda Motor	Jumlah
2006	6 035 291	1 350 047	3 398 956	32 528 758	43 313 052
2007	6 877 229	1 736 087	4 234 236	41 955 128	54 802 680
2008	7 489 852	2 059 187	4 452 343	47 683 681	61 685 063
2009	7 910 407	2 160 973	4 498 171	52 767 093	67 336 644
2010	8 891 041	2 250 109	4 687 789	61 078 188	76 907 127

Sumber: BPSRI, 2012

Sejalan dengan meningkatnya kendaraan bermotor di Indonesia, maka kebutuhan bahan bakar juga akan meningkat. Sementara itu, Bahan Bakar Minyak (BBM) masih menjadi sumber energi pokok di sektor transportasi. Sektor ini merupakan konsumen Bahan Bakar Minyak (BBM) terbesar di Indonesia. Pada tahun 2007, proporsi transportasi mengonsumsi BBM merupakan paling besar yaitu 56% dari jumlah konsumsi nasional. Kemudian dari 56% tersebut sebanyak 88% konsumsi Bahan Bakar Minyak (BBM) digunakan untuk angkutan darat. Pemakaian BBM untuk moda angkutan jalan hampir 50% dikonsumsi oleh mobil pribadi dan sepeda motor. (LR, 2012)

Dampak dari peningkatan kendaraan khususnya angkutan darat tidak berhenti disitu. Masih terdapat dampak lainnya yang dapat kita lihat, yaitu kemacetan lalu lintas yang seringkali terjadi di kota-kota besar. Penyebab kemacetan lalu lintas juga didukung oleh dominannya penggunaan kendaraan pribadi, rendahnya disiplin berlalu lintas serta meningkatnya permintaan perjalanan. Hal-hal tersebut tentu juga memicu terjadi banyak kecelakaan bagi para pengguna jalan. Selain itu,

peningkatan jumlah kendaraan tentu berdampak serius terhadap kondisi Indonesia yang saat ini mengalami penurunan kualitas lingkungan. Emisi gas buang kendaraan bermotor dapat mengancam kesehatan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Menurut Widiantonio dalam Umar (2009) menjelaskan bahwa gas buang sisa pembakaran kendaraan bermotor umumnya menghasilkan beberapa senyawa gas dan partikulat yang dapat membahayakan kesehatan manusia.

Senyawa gas akibat polusi dapat dikelompokkan ke dalam: senyawa sulfur, senyawa nitrogen, senyawa karbon, oksida karbon, dan senyawa hidrogen. Senyawa berbentuk gas yang muncul dari gas buang kendaraan bermotor dapat berupa *carbon monoxide* (CO), *nitrogen oxide* (Nox), *hydro-carbon* (HC), partikulat dan timbal. Dampak polusi udara terhadap manusia dapat berupa gangguan kesehatan dalam jangka panjang yang dapat mengakibatkan penurunan daya refleks dan kemampuan visual; atau jangka pendek seperti gangguan pernafasan dan sakit kepala. Polusi udara umumnya memberikan dampak terhadap sistem pernafasan manusia seperti kesulitan bernafas, batuk, asma, kerusakan fungsi paru, penyakit pernafasan kronis dan iritasi penglihatan. Tingkat keseriusan gangguan tersebut tergantung dari tingkat paparan dan konsentrasi polutan yang merupakan fungsi dari volume dan komposisi lalu lintas, kepadatan serta kondisi cuaca.

Berdasarkan data dari *Blue Sky Indonesia, 2010* (uncrd.or.jp) menunjukkan persentase emisi yang dihasilkan berbagai moda transportasi di Indonesia adalah sebesar 7% yang dihasilkan oleh transportasi laut, transportasi udara sebesar 3%, perkeretaapian sebesar 1% dan yang paling mencengangkan adalah persentasi

emisi transportasi darat 89% pada tahun 2005. Berdasarkan data tersebut kita dapat menemukan fakta bahwa hasil emisi transportasi darat memiliki andil yang sangat besar bagi kerusakan lingkungan dan keberlanjutan ekologis. Sedangkan moda transportasi lainnya berdampak lebih sedikit, khususnya bidang perkeretaapian yang hanya sebesar 1%. Dari sini menunjukkan bahwa bidang perkeretaapian memiliki keunggulan dibandingkan moda transportasi lainnya dalam hal pengaruhnya terhadap lingkungan

Jika dilihat lebih jauh lagi, peningkatan jumlah kendaraan pribadi tentunya juga disebabkan oleh faktor lain yang paling penting yang harus segera ditangani adalah masalah pelayanan angkutan umum. Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM. 10 tahun 2012 tentang Standar Pelayanan Minimal Angkutan Massal Berbasis Jalan dijelaskan bahwa standar pelayanan minimal berhak diperoleh setiap pengguna jasa angkutan. Dalam pasal 3 disebutkan bahwa pengguna jasa mendapatkan jenis pelayanan yang meliputi keamanan, keselamatan, kenyamanan, keterjangkauan, kesetaraan dan keteraturan.

Sedangkan yang kita ketahui selama ini bahwa pelayanan angkutan umum tidak sepenuhnya sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Rendahnya pelayanan angkutan secara umum disebabkan oleh, pertama, tingkat aksesibilitas rendah karena terbatasnya jaringan transportasi. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya bagian dari kawasan perkotaan yang belum dilayani oleh angkutan umum. Kedua, tingkat pelayanan yang rendah, misalnya saja waktu tunggu tinggi, lamanya waktu perjalanan, serta ketidaknyamanan dan ketidakamanan di dalam angkutan umum. Ketiga, yaitu biaya tinggi. Yang dimaksudkan disini misalnya

saja dikarenakan rendahnya aksesibilitas dan kurang baiknya jaringan pelayanan angkutan umum mengakibatkan masyarakat harus melakukan beberapa kali perpindahan angkutan umum dari titik asal sampai ke tujuan. Maka disini dapat kita menyimpulkan bahwa biaya angkutan umum lebih besar dibandingkan biaya angkutan pribadi dikarenakan beberapa kali perpindahan tersebut (LR, 2012).

Oleh sebab itu, masyarakat lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi karena dianggap lebih efisien.

Seperti dijelaskan sebelumnya, teori *sustainable transportation* merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan mobilitas transportasi generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mobilitasnya yang memperhatikan tiga aspek yaitu sosial, ekonomi dan lingkungan. Oleh sebab itu, strategi-strategi yang bisa dilakukan diantaranya yaitu mengurangi penggunaan kendaraan bermotor, penggunaan bahan bakar alternatif dan pengembangan kendaraan yang ramah lingkungan. Dalam hal ini pokok bahasan yang akan diambil oleh penulis yaitu tentang penggunaan kendaraan ramah lingkungan, Salah satunya yaitu bidang perkeretaapian dengan cara meningkatkan kualitas pelayanannya. Kereta api merupakan alat transportasi massal yang terdiri dari lokomotif dan rangkaian kereta atau gerbong yang berukuran relatif luas sehingga mampu memuat penumpang maupun barang dalam skala besar. Kereta api memiliki berbagai kelebihan diantaranya terhindar macet karena memiliki jalur sendiri, ramah lingkungan serta lebih hemat energi karena dengan daya muat yang besar dalam satu kali perjalanan menggunakan bahan bakar yang diperlukan oleh lokomotif kereta.

PT Kereta Api Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola bidang transportasi perkeretaapian. PT Kereta Api Indonesia memiliki keunggulan dalam hal tarif dibandingkan moda transportasi lainnya khususnya untuk kelas ekonomi karena telah mendapatkan *Public service Obligation* (PSO) dari pemerintah. PSO merupakan salah satu strategi untuk pengembangan perkeretaapian serta merupakan tanggung jawab pemerintah dalam menyediakan pelayanan umum jasa transportasi kepada masyarakat. Menurut UU No. 23 Tahun 2007, pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan angkutan Kereta Api kepada masyarakat dengan tarif yang terjangkau. PSO memiliki tujuan untuk memberikan subsidi kepada pengguna Kereta Api kelas ekonomi, menjaga kelangsungan angkutan Kereta Api kelas ekonomi yang sangat diperlukan oleh masyarakat dengan tingkat pendapatan yang rendah, serta mengurangi beban angkutan jalan raya sehingga tercipta efisiensi penggunaan bahan bakar dan lahan. Seperti kita ketahui baru-baru ini PT Kereta Api Indonesia sedang berusaha melakukan peningkatan kualitas pelayanan mereka dan dapat dikatakan cukup berhasil. Hal ini terbukti dengan semakin mudahnya masyarakat memperoleh tiket kereta api karena dilakukan pengembangan *ticketing online* oleh PT Kereta Api Indonesia. Selain kemudahan tiket, kini dalam hal kenyamanan juga meningkat pelayanannya. Sekarang ini kereta api kelas apapun tidak memperbolehkan penumpangnya berdiri, semua harus mendapatkan tempat duduk. Sebelumnya penumpang kereta ekonomi harus berdesak-desakan karena tiket dijual melebihi kapasitas tempat duduk, namun sekarang sudah tidak lagi. Ditambah lagi pada bulan Desember 2012 kemarin, PT Kereta Api Indonesia memperoleh peringkat

pertama dalam inovasi pelayanan publik BUMN 2012 pada Malam Anugerah BUMN 2012. Tentunya masih banyak prestasi lain yang dicapai sejalan dengan peningkatan kualitas pelayanan kereta api, dengan begitu dapat membuka peluang terwujudnya sistem transportasi yang berkelanjutan sedikit demi sedikit. Meskipun masih diperlukan usaha lain tentunya untuk menyempurnakannya. Oleh sebab itu, penulis berharap untuk mengetahui lebih jauh mengenai kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia serta upaya-upaya apa yang telah mereka ambil dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan.

PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya atau disingkat DAOP VIII SB merupakan salah satu daerah operasi perkereta-apan Indonesia, di bawah lingkungan PT Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api (Persero) dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (Kadaop) dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api (Persero). Kantor PT. KAI DAOP VIII SB bersebelahan dengan Stasiun Surabaya Gubeng baru. Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Surabaya merupakan pusat bisnis, industri, perdagangan dan pendidikan di kawasan timur Indonesia.

Mengingat Surabaya merupakan kota terbesar kedua, maka potensi kepemilikan kendaraan bermotor sangat tinggi, sehingga berpotensi pula terhadap kemacetan dan menghasilkan banyak emisi yang merusak lingkungan, seperti halnya Jakarta.

Berdasarkan hal tersebut maka cukup sebagai alasan bagi penulis untuk memilih tempat tersebut sebagai lokasi penelitian untuk mengetahui lebih jauh mengenai bagaimana kualitas pelayanan PT. Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya serta apa saja keberhasilan-keberhasilan mereka dalam melayani

penumpang. Selain itu, penulis berharap untuk mengetahui masalah-masalah yang timbul serta kendala PT Kereta Api yang menyebabkan masalah dalam mengembangkan pelayanan perkeretaapian. Penulis ingin mengamati lebih jauh lagi sekaligus diharapkan dapat menghimbau pengurangan penggunaan kendaraan pribadi yang dapat berdampak serius terhadap kerusakan lingkungan, selain itu juga dapat mengetahui bahwa perkembangan perkeretaapian merupakan salah satu usaha untuk mewujudkan *sustainable transportation* di Indonesia. Maka penulis menyusun skripsi berjudul “*Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian sebagai Angkutan Publik Dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi berkelanjutan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya)*” ini dengan harapan dapat menyampaikan informasi yang bermanfaat bagi penulis maupun pembaca.

Rumusan Masalah

Dari uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang penelitian ini, ternyata telah banyak yang dilakukan tentang transportasi berkelanjutan dan solusi-solusinya, namun penelitian yang berkenaan dengan perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian sebagai angkutan publik dalam rangka mewujudkan transportasi berkelanjutan belum dibahas lebih dalam. Karena itu, pokok permasalahan yang akan diteliti melalui penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya dalam pelayanan publik serta hubungannya dengan transportasi berkelanjutan?

2. Apa saja strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia agar dapat mendukung terwujudnya transportasi yang berkelanjutan?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menjalankan pelayanan publik?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menjalankan proses pelayanan publik serta hubungannya dengan transportasi berkelanjutan.
2. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis strategi yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia untuk mengembangkan kualitas pelayanan perkeretaapian dalam rangka mewujudkan transportasi berkelanjutan.
3. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya dalam menjalankan pelayanan publik?

Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian merupakan suatu manfaat yang dapat diambil dari suatu penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian tersebut juga bermanfaat

bagi beberapa pihak yang terkait. Adapun manfaat yang diberikan maupun diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Mahasiswa

- 1) Memberi sumbangan penelitian bagi pengembangan disiplin ilmu, yaitu ilmu administrasi publik dalam lingkup administrasi pembangunan dan manajemen pelayanan publik.
- 2) Menjadi sarana untuk menambah wawasan penulis sekaligus mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama kuliah.
- 3) Menjadi bahan perbandingan antara teori yang diperoleh dengan permasalahan yang ada di perusahaan khususnya di bidang manajemen pelayanan publik.

2. Bagi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya

Memberikan masukan, informasi dan referensi bagi PT Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya dalam hal perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian serta menginformasikan hasil analisis penulis tentang bagaimana perkeretaapian dapat berkontribusi dalam mewujudkan sistem transportasi yang berkelanjutan.

3. Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi masyarakat untuk mengetahui kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia serta mengetahui bagaimana transportasi Kereta Api merupakan salah satu angkutan publik yang dapat mengarah pada sistem transportasi berkelanjutan jika dikembangkan dengan baik. Sekaligus menghimbau

masyarakat untuk mengurangi penggunaan kendaraan pribadi dan memanfaatkan angkutan publik, khususnya kereta api yang dinilai paling sedikit pengaruhnya terhadap lingkungan.

4. Bagi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi dunia akademik untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan administrasi pembangunan serta manajemen pelayanan publik.

Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan ini, sistematika yang digunakan sesuai dengan buku panduan penyusunan skripsi program sarjana dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya terdiri dari lima bab yang merupakan rangkaian antara bab satu dengan bab lainnya. Cara mengetahui gambaran yang berhubungan dengan bahasan dalam penelitian ini untuk tiap babnya, maka sistematika pembahasan disusun sebagai berikut:

BAB Iaw Pendahuluan

Bab ini menguraikan secara garis besar mengenai penelitian yang dilakukan yang terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat untuk digunakan sebagai dasar dalam

pembahasan dan analisis masalah. Tinjauan pustaka berisi teori mengenai Administrasi Publik, Paradigma Administrasi Publik, Kualitas Pelayanan publik, Angkutan Publik, Angkutan Kereta Api, *Sustainable Development* dan terfokus pada teori *Sustainable Transportation*. Tinjauan pustaka diambil dari berbagai literatur yang mendukung, baik dari buku, makalah, artikel, media cetak, dan yang lainnya.

BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini dikemukakan mengenai metode yang akan digunakan dalam penelitian yang mencakup jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data yang digunakan.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan diuraikan mengenai pembahasan dan pemecahan masalah yang telah teridentifikasi berdasarkan gambaran umum PT Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya, penyajian data yang diperoleh, serta analisa data yang diperoleh berhubungan dengan perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian sebagai angkutan publik dalam rangka mewujudkan sistem transportasi berkelanjutan.

BAB V Penutup

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi kesimpulan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti pada bab-bab sebelumnya, serta dengan adanya saran-saran yang diberikan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Administrasi Publik

1. Pengertian administrasi publik

Administrasi publik adalah terjemahan dari bahasa Inggris *Public Administration* yang sering juga diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi negara. Perkembangan kehidupan masyarakat semakin hari semakin bertambah. Hal ini sejalan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi. Manusia sebagai salah satu anggota masyarakat, kebutuhannya pun semakin bertambah. Jika persoalan manusia itu diakumulasikan sebagai persoalan masyarakat, dan persoalan masyarakat itu berkembang menjadi persoalan negara, maka baru kita menyadari bahwa persoalan tersebut memerlukan tindakan penyelesaian. Sebagian besar persoalan administrasi negara bersumber dari persoalan masyarakat. Administrasi negara merupakan sistem yang menjawab persoalan masyarakat tersebut. Gerald Caiden dalam Thoha (2008:7) menandakan bahwa disiplin administrasi negara pada hakikatnya adalah suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan persoalan-persoalan masyarakat (*Public Affairs*) dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*Public Business*). Hal ini meliputi segala sesuatu yang dapat dijelaskan sebagai jawaban masyarakat atas masalah-masalah yang memerlukan pemecahan-pemecahan kolektif, melalui suatu bentuk intervensi pemerintah diluar intervensi sosial dan pihak swasta.

Menurut John M. Pfinner & Robert V. Presthus (1960) dalam “*public administration*” dalam Sjamsuddin (2006:114) menyebut administrasi publik yaitu:

- a. *Public administration involves the implementation of public policy which has been determined by representative political bodies.* (administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintahan yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik);
- b. *Public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy, it is mainly occupied with the daily work of government.* (administrasi publik dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah);
- c. *In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policies, encompassing innumerable skills and techniques large numbers of people.* (secara global, administrasi publik merupakan suatu proses yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang).

Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara (2003) dalam “Sistem administrasi Negara kesatuan republik Indonesia buku I” dalam Sjamsuddin (2006:118) mendefinisikan administrasi publik (negara), yaitu:

Administrasi mengenai Negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi, dan dinamikanya. Dalam situasi dan kondisi negara bagaimanapun, administrasi negara harus tetap berperan memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan negara, mengemban tugas penyelenggaraan negara, mengemban misi perjuangan bangsa dalam bernegara, memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun untuk melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara tradisional dilakukan oleh aparatur negara.

2. Ciri-ciri administrasi publik

Ciri-ciri administrasi publik dapat digunakan untuk mengidentifikasi administrasi negara. Banyak hal yang membedakan administrasi negara dengan swasta. Perbedaan tersebut menurut Thoha (2008:35) antara lain:

- a. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua lapisan masyarakat, dan kalau diserahkan atau ditangani oleh organisasi-organisasi selain organisasi pemerintah maka tidak akan jalan. Contoh pelayanan yang urgen ini antara lain: lalu lintas, pos dan telegram, kesehatan, keamanan, pertahanan, dan semua pelayanan yang menyangkut kepentingan dan hajat orang banyak.
- b. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli. Dalam hal ini bentuk pelayanan yang diberikan tidak bisa dibagi kepada organisasi-organisasi lainnya. Contoh pelayanan yang bersifat monopoli adalah pelayanan pos dan telegram, keamanan, pertahanan, dan kehakiman. Sedangkan yang bersifat semi monopoli diantaranya pendidikan, kesehatan, perhubungan dan lain sebagainya.
- c. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Ciri ini memberikan warna legalistis dari administrasi negara tersebut. Sehingga dengan demikian, perubahan atau perluasan pelayanan kepada masyarakat pada umumnya sulit atau lambat menyesuaikan diri pada tuntutan-tuntutan masyarakat. Lain halnya dengan organisasi swasta yang dengan mudah dan cepat dapat menyesuaikan apabila didapatkan kritik atau saran dari langganan.
- d. Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar, tidak seperti yang terjadi dalam organisasi perusahaan yang terikat oleh harga pasar dan untung rugi. Oleh karena itu, permintaan pelayanan oleh masyarakat kepada administrasi negara tidak didasarkan akan perhitungan laba rugi, melainkan ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum.
- e. Usaha-usaha dilakukan oleh administrasi negara terutama dalam negara demokrasi ialah dilakukan sangat tergantung pada penilaian rakyat banyak. Itulah sebabnya pelayanan yang diberikan oleh

administrasi negara hendaknya adil dan tidak memihak, proporsional, bersih, dan mementingkan kepentingan orang banyak dibandingkan kepentingan pribadinya. Pelayanan tersebut tidak bisa melepaskan dari penilaian rakyat yang dilayani.

Ciri-ciri administrasi negara lainnya menurut Thoha (2008:36) dapat digunakan untuk membedakan secara jelas dengan institusi-intitusi lain, beliau kemukakan sebagai berikut.

Pertama, administrasi negara adalah suatu kegiatan yang tidak bisa dihindari (*unavoidable*). Setiap orang selama hidupnya selalu berhubungan dengan administrasi negara. Mulai dari lahir sampai nanti meninggalkan dunia ini, orang tidak dapat melepaskan diri dari sentuhan administrasi negara. Baik warga negara maupun orang asing tidak juga mampu menghindari kegiatan administrasi negara. Orang asing jika ia menginginkan pergi ke negara lain, tidak bisa begitu saja ia memasukinya. Memerlukan visa dari negara yang bersangkutan agar dapat memasukinya dengan aman. Usaha mendapatkan visa tersebut memaksa tersebut berhubungan dengan aparat administrasi dari negara yang ingin dikunjunginya. Demikianlah seterusnya hubungan antara orang-orang dengan administrasi negara tidak bisa putus. Sulit baginya untuk menghindarinya. Kejadian seperti ini tidak akan terjadi kalau seseorang akan berhubungan dengan institusi-institusi swasta. Mereka bisa *give-up* sewaktu-waktu, dan sebaliknya dapat pula menjalin hubungan sewaktu-waktu tergantung akan kemampuannya.

Kedua, administrasi negara memerlukan adanya kepatuhan. Dalam hal ini administrasi negara mempunyai monopoli untuk mempergunakan wewenang dan kekuasaan yang ada padanya untuk memaksa setiap warga negara mematuhi peraturan-peraturan dan segala perundangan yang telah ditetapkan. Jika terdapat warga negara tidak mau mematuhi, maka kekuasaan paksaan (*coercive power*) itu akan dilaksanakan oleh administrasi negara. Disinilah kepatuhan dibutuhkan untuk menjalankan administrasi negara. Untuk kelengkapan terlaksananya kepatuhan itu, maka dibentuk organisasi-organisasi pelaksana kekuasaan paksa tersebut. Antara lain pengadilan, kepolisian, militer dan penjara.

Ketiga, administrasi negara mempunyai prioritas. Banyak kegiatan yang bisa dilakukan oleh administrasi negara. Dari sekian banyaknya tersebut tidak lalu semuanya diborong olehnya. Prioritas diperlukan untuk mengatur pelayanan terhadap masyarakat. Sebab kalau tidak dilakukan prioritas ini, akan terjadi adanya suatu kegiatan yang bisa dikerjakan secara baik, dan ada

pula yang dapat mencelakakan orang banyak. Prioritas diperlukan oleh administrasi negara dalam menjalankan kegiatannya. Karena adanya prioritas itulah maka administrasi negara mempunyai tanggung jawab moral untuk senantiasa ada dan melayani sepanjang waktu, seperti polisi lalu lintas dan perusahaan listrik negara tersebut.

Keempat, administrasi negara mempunyai ukuran yang tidak terbatas. Besar lingkup kegiatan administrasi negara meliputi seluruh wilayah negara, di darat, di laut dan di udara. Dapat dibayangkan betapa besar lingkup kegiatan ini, dan hal tersebut sulit untuk diukur. Tidak ada organisasi lainnya yang dapat menandingi besarnya administrasi negara, dan tidak ada kegiatan administrasi dari organisasi lainnya sebesar kegiatan administrasi negara.

Kelima, pimpinan tertinggi (*top management*) bersifat politis. Administrasi negara dipimpin oleh pejabat-pejabat politik. Hal ini berarti bahwa pimpinan tertinggi dari administrasi dijabat oleh pejabat yang dipilih atau diangkat berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Keenam, pelaksanaan administrasi negara adalah sangat sulit diukur. Oleh karena administrasi negara sebagian kegiatannya bersifat politis dan tujuan diantaranya untuk mencapai perdamaian, keamanan, kesehatan, pendidikan, keadilan kemakmuran, pertahanan, kemerdekaan, dan persamaan, maka hal tersebut tidak mudah untuk diukur. Tujuan-tujuan semacam itu lebih banyak politiknya dibandingkan dengan warna-warna lainnya. Banyak terdapat pendapat-pendapat yang berbeda satu sama lain dengan menetapkan tujuan-tujuan tersebut. Lebih-lebih kalau dikembalikan pada harapan dan penilaian pribadi. Perbedaan-perbedaan itulah cermin dari kegiatan yang bersifat politis. Adapun yang menjadi perhatian administrasi negara ialah bagaimanakah tujuan-tujuan tersebut dapat dilaksanakan sehingga tercapai.

Ketujuh, banyak yang diharapkan dari administrasi negara. Dalam hubungan ini akan terdapat dua standar penilaian. Satu pihak masyarakat menghendaki administrasi negara berbuat banyak untuk memenuhi kebutuhan mereka. Dipihak lain administrasi negara mempunyai kemampuan, keahlian, dana dan sumber-sumber lain yang terbatas. Masyarakat banyak menghendaki pejabat-pejabat administrasi negara seharusnya berbuat melindungi kepentingan-kepentingan orang banyak, bukannya pada satu golongan saja. Moral dan etika pejabat-pejabat administrasi negara hendaknya menunjukkan moral dan etika yang prima. Hukum hendaknya diterapkan pada semua pihak tanpa pandang bulu. Dan banyak lagi harapan-harapan masyarakat. Akan tetapi, masih juga didapatkan harapan-harapan itu sulit dipenuhi oleh aparat administrasi negara.

B. Paradigma Administrasi Publik

Sekarang, paradigma ilmu administrasi publik dan manajemen pemerintah telah berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pemahaman dari istilah publik seperti yang dilekatkan sebagai predikat pada istilah *administration* hendaknya dipahami sebagai predikat terhadap proses pemerintahan yang selaras dengan perubahan paradigma tersebut. Dengan demikian, istilah administrasi publik dapat diartikan sebagai administrasi pemerintahan yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat. Pemahaman ini pada hakikatnya merupakan jiwa dari ilmu administrasi negara sejak pertama kali dikembangkan dan yang tujuan eksistensinya untuk melayani kepentingan masyarakat pada umumnya (Wilson, 1978 dalam Thoha, 2008: 92)

1. *Old Public Administration* (OPA)

Karya Woodrow Wilson menjadi fondasi berkembangnya paradigma Dikotomi Politik Administrasi. Paradigma yang berkembang pada masa awal studi administrasi publik ini disebut juga sebagai Administrasi Publik Klasik atau '*Old Public Administration*'. Pada dasarnya dalam tulisan ini Wilson berpendapat efisiensi dan efektivitas birokrasi dapat ditingkatkan dengan mengembangkan administrasi publik yang profesional dan non partisan. Tema dominan dari pemikiran Wilson adalah aparat atau birokrasi yang netral atau terpisah dari hiruk pikuk kepentingan politik. Karena itu administrasi negara harus didasarkan pada prinsip-prinsip administrasi dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang rasional ekonomis. Administrasi negara merupakan pelaksanaan atau implementasi

kebijakan publik, ini menjadi bidangnya para birokrat teknis. Sedang perumusan kebijakan merupakan wilayah politik dan menjadi bidangnya para negarawan atau politisi. Kata-kata Wilson yang terkenal adalah: "*Administration lies outside the proper sphere politics. Administration question are not political questions. Although politics sets the tasks for administration, it should not be suffered to manipulate its offices.*" (Thoha, 2008: 72)

Setelah memahami apa yang disampaikan Wilson, kita dapat melihat bahwa terdapat perbedaan yang jelas antara politik (*Policy*) dengan administrasi. Perbedaan itu dikaitkan dengan akuntabilitas yang harus dijalankan oleh pejabat terpilih dan kompetensi yang netral dimiliki oleh administrator. Kemudian dengan menciptakan struktur dan strategi pengelolaan administrasi memungkinkan untuk menjalankan tugas-tugas secara efisien dan efektif. Adapun *mainstream* dari ide inti *the Old Public Administration* yang dikutip dari Denhardt (2003) dalam Thoha (2008:73) dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Titik perhatian pemerintah adalah pada jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui instansi-instansi pemerintah yang berwenang.
- b. *Public policy* dan *administration* berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik.
- c. Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil dari proses pembuatan kebijakan-kebijakan pemerintah ketimbang upaya untuk melaksanakan (*implementation*) kebijakan publik.
- d. Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh para administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya.
- e. Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis.
- f. Program-program kegiatan di administrasikan secara baik melalui garis hierarki organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi

- g. Nilai-nilai utama (*the primary values*) dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.
- h. Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup, karena itu warga negara keterlibatannya sangat terbatas.
- i. Peran dari administrasi publik dirumuskan secara luas seperti *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*.

Ide konsep *the Old Public Administration* bisa berlangsung pada semua sektor kehidupan pemerintahan, mulai sektor pertahanan, kesejahteraan rakyat, pendidikan, transportasi, kesehatan masyarakat dan lain-lainnya.

2. *New Public Management* (NPM)

Menjelang tahun 1970-an, George Frederickson melalui tulisannya "*The New Public Administration*" menyatakan kinerja administrasi publik tidak cukup diukur dari efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Organisasi publik harus mampu mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan dengan mengembangkan sistem administrasi yang responsif, partisipatif, demokratis, serta dapat memberikan pelayanan publik yang berkeadilan. Pandangan Frederickson ini seolah melawan teori administrasi publik yang saat itu didominasi arus utama ekonomis. Namun seiring menguatnya liberalisme mulai tahun 1980an, dengan naiknya Margaret Thatcher dan Ronald Reagan di pucuk pemerintahan Inggris dan AS, model administrasi publik pro-bisnis bangkit kembali dalam nama baru *The New Public Management*. Di AS, paradigma ini dipelopori oleh tulisan David Osborne dan Ted Gaebler, "*Reinventing Government*" dan di Inggris oleh Ewan Ferlie dan kawan-kawan. Paradigma *The New Public Management* pada dasarnya mengkritisi peran Negara yang gagal dalam menggerakkan roda pembangunan. Negara yang korup dan birokratis dianggap sebagai salah satu sumber penyebab

kegagalan pembangunan. Untuk menyembuhkan penyakit sektor publik ini solusinya dengan menyuntikkan semangat wirausaha ke sektor publik.

Untuk lebih mewujudkan konsep *New Public Management* dalam birokrasi publik, maka diupayakan agar para pemimpin birokrasi meningkatkan produktivitas dan menemukan alternatif cara-cara pelayanan publik berdasarkan perspektif ekonomi. Mereka didorong untuk memperbaiki dan mewujudkan akuntabilitas publik kepada pelanggan, meningkatkan kinerja, restrukturisasi lembaga birokrasi publik, merumuskan kembali misi organisasi, dan melakukan desentralisasi proses pengambilan kebijakan. Donald Kettl (2000) dalam Thoha (2008:75) menyebutnya dengan "*the global public management reform*" yang memfokuskan pada enam hal berikut ini:

- a. Bagaimana pemerintah bisa menemukan cara untuk mengubah pelayanan dari hal yang sama dan dari dasar pendapatan yang lebih kecil.
- b. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan insentif pola pasar untuk memperbaiki patologi birokrasi, bagaimana pemerintah bisa mengganti mekanisme tradisional "komando-kontrol" yang birokratis dengan strategi pasar yang mampu mengubah perilaku birokrat.
- c. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan mekanisme pasar untuk memberikan kepada warga negara (pelanggan) alternatif yang luas untuk memilih bentuk dan macam pelayanan publik. Atau paling tidak pemerintah dapat mendorong timbulnya keberanian untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada warganya.
- d. Bagaimana pemerintah bisa membuat program yang lebih responsif. Bagaimana pemerintah dapat melakukan desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar dengan memberikan manajer-manajer terdepan insentif untuk memberikan pelayanan.
- e. Bagaimana pemerintah bisa menyempurnakan kemampuan untuk membuat dan merumuskan kebijakan. Bagaimana pemerintah bisa memusatkan perhatiannya pada hasil dan dampaknya (*ouput* dan *outcome*) ketimbang perhatiannya pada proses dan struktur. Bagaimana mereka bisa mengganti sistem yang menekankan pada alur atas-bawah (*top-down*), dan sistem yang berorientasi pada aturan (*rulu-driven system*) kepada suatu sistem yang berorientasi pada alur bawah-atas (*bottom-up*) dan sistem berorientasi hasil.

Sama dengan pendapat Kettl diatas, Jonathan Boston (1991) dalam Thoha (2008:76) menyatakan bahwa pusat perhatian dan doktrin *New Public Management* itu pada intinya sebagai berikut:

Lebih menekankan pada proses pengelolaan (manajemen) ketimbang perumusan kebijakan; perubahan dari penggunaan kontrol masukan (*input controls*) ke penggunaan ukuran-ukuran yang bisa dihitung terhadap *output* kinerja target; devolusi manajemen kontrol sejalan bersama dengan pengembangan mekanisme sistem pelaporan, *monitoring*, akuntabilitas baru; disagregasi struktur-struktur birokrasi yang besar menjadi struktur instansi yang kuasi otonomi; secara khusus melakukan pemisahan antara fungsi-fungsi komersial dengan yang nonkomersial; menggunakan preferensi untuk kegiatan privat seperti privatisasi, sistem kontrak sampai dengan penggunaan sistem penggajian dan renumerasi yang efektif dan efisien.

3. *New Public Service* (NPS)

Konsep *New Public Service* mulai dikenal melalui tulisan Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt yang berjudul "*The New Public Service, Serving not Steering*" yang diterbitkan penerbit ME Sharpe, Inc. New York pada tahun 2003. Buku ini diawali dengan kalimat "*Government shouldn't be run like a business ; it should be run like a democracy*". Pemerintahan (administrasi negara) tidak seharusnya digerakkan seperti bisnis. Menjalankan pemerintahan sama dengan menggerakkan tatanan demokrasi.

Prinsip-prinsip atau asumsi dasar *The New Public Service* menurut Denhart (2003) dalam bukunya *The New Public Service, Serving not Steering* adalah :

a) Melayani Warga Negara, bukan pelanggan (*Serve Citizens, Not Customers*)

New Public Service memandang publik sebagai '*citizen*' atau warga negara yang mempunyai hak dan kewajiban publik yang sama. Tidak hanya sebagai

customer yang dilihat dari kemampuannya membeli atau membayar produk atau jasa. *Citizen* adalah penerima dan pengguna pelayanan publik yang disediakan pemerintah dan sekaligus juga subyek dari berbagai kewajiban publik seperti mematuhi peraturan perundang-undangan, membayar pajak, membela negara, dan sebagainya. *New Public Service* melihat publik sebagai warga negara yang mempunyai hak dan kewajiban dalam komunitas yang lebih luas. Adanya unsur paksaan dalam mematuhi kewajiban publik menjadikan relasi negara dan publik tidak bersifat sukarela. Karena itu, abdi negara tidak hanya responsif terhadap 'customer', tapi juga fokus pada pemenuhan hak-hak publik serta upaya membangun hubungan kepercayaan (*trust*) dan kolaborasi dengan warga negara. (Denhardt, 2003: 45)

b) Mengutamakan Kepentingan Publik (*Seeks the Public Interest*)

New Public Service berpandangan aparaturnya bukan aktor utama dalam merumuskan apa yang menjadi kepentingan publik. Administrator publik adalah aktor penting dalam sistem pemerintahan yang lebih luas yang terdiri dari warga Negara (*citizen*), kelompok, wakil rakyat, dan lembaga-lembaga lainnya. Administrator negara mempunyai peran membantu warga negara mengartikulasikan kepentingan publik. Warga negara diberi suatu pilihan di setiap tahapan proses pemerintahan, bukan hanya dilibatkan pada saat pemilihan umum. Administrator publik berkewajiban memfasilitasi forum bagi terjadinya dialog publik. Argumen ini berpengaruh terhadap peran dan tanggungjawab administrasi publik yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan-tujuan ekonomis tapi juga nilai-nilai yang menjadi

manifestasi kepentingan publik seperti kejujuran, keadilan, kemanusiaan, dan sebagainya. (Denhardt, 2003: 65)

c) Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (*Value Citizenship over Entrepreneurship*)

New Public Service memandang keterlibatan *citizen* dalam proses administrasi dan pemerintahan lebih penting daripada pemerintahan yang digerakkan oleh semangat wirausaha. *New Public Service* berargumen kepentingan publik akan lebih baik bila dirumuskan dan dikembangkan oleh aparatur Negara bersama-sama dengan warga negara yang punya komitmen untuk memberi sumbangan berarti pada kehidupan bersama daripada oleh manajer berjiwa wirausaha yang bertindak seolah uang dan kekayaan publik itu milik mereka. Prinsip ini berimplikasi pada peran pemerintah dan relasinya dengan masyarakat. Peran pemerintah di masa lalu lebih bersifat mengarahkan masyarakat melalui fungsi-fungsi yang bersifat langsung dan pengendalian seperti fungsi pengaturan atau regulasi, pemberian layanan, menetapkan aturan dan insentif. Kehidupan masyarakat modern yang makin kompleks menuntut peran pemerintah bergeser dari fungsi *controlling* ke *agenda setting*, fasilitasi, negosiasi atau "*brokering*" solusi untuk memecahkan *problem-problem* publik. (Denhardt, 2003: 83)

d) Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis (*Think Strategically, Act Democratically*)

Ide utama prinsip ini adalah bahwa kebijakan dan program untuk menjawab kebutuhan publik akan dapat efektif dan responsif apabila dikelola

melalui usaha kolektif dan proses kolaboratif. Prinsip ini berkaitan dengan bagaimana administrasi publik menerjemahkan atau mengimplementasikan kebijakan publik sebagai manifestasi dari kepentingan publik. Model implementasi kebijakan dalam paradigma administrasi publik lama bersifat *top-down*, hirarkis, dan satu pengarahan/komando (*unidirectional*). Karena pengaruh manajemen ilmiah dan organisasi formal (birokrasi), maka fokus implementasi pada pengendalian perilaku agar sesuai dengan aturan atau standard kebijakan atau program. Fokus utama implementasi dalam *New Public Service* pada keterlibatan *citizen* dan pembangunan komunitas (*community building*). Keterlibatan *citizen* dilihat sebagai bagian yang harus ada dalam implementasi kebijakan dalam sistem demokrasi. Keterlibatan disini mencakup keseluruhan tahapan perumusan dan proses implementasi kebijakan. Melalui proses ini, warga negara merasa terlibat dalam proses pemerintahan bukan hanya menuntut pemerintah untuk memuaskan kepentingannya. Organisasi menjadi ruang publik dimana manusia (*citizen* dan *administrator*) dengan perspektif yang berbeda bertindak bersama demi kebaikan publik. Interaksi dan keterlibatan dengan warga negara ini yang memberi tujuan dan makna pada pelayanan publik. (Denhardt, 2003: 103)

- e) Mengetahui bahwa akuntabilitas bukan hal sederhana (*Recognize that accountability is not Simple*).

Aparatur publik harus tidak hanya mengutamakan kepentingan pasar, mereka harus juga mengutamakan ketaatan pada konstitusi, hukum, nilai masyarakat, nilai politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara.

Pertanggungjawaban administrasi publik dalam Administrasi Negara Lama bersifat hirarkis dan legal. Administrator tidak boleh banyak melakukan diskresi. Mereka hanya melaksanakan kebijakan, aturan atau petunjuk yang telah digariskan atasan atau pejabat yang dipilih secara politis. Karena akuntabilitas dimaksudkan untuk menjamin bahwa administrator mematuhi standar dan peraturan/prosedur pelaksanaan. Dalam *New Public Management*, publik dianalogkan dengan pasar yang terdiri dari individu-individu yang disebut *customer*. Administrasi publik tidak bertanggungjawab, baik secara langsung atau tidak langsung, kepada warga negara atau ke publik, tapi lebih bertanggungjawab kepada 'customer'-nya dengan cara memberikan pelayanan publik yang memuaskan. Menurut *New Public Service*, efisiensi, efektivitas dan kepuasan *customer* penting, tapi administrasi publik juga harus mempertanggungjawabkan kinerjanya dari sisi etika, prinsip demokrasi, dan kepentingan publik. Resiko atas kegagalan suatu implementasi kebijakan publik akan ditanggung semua warga masyarakat. Karena itu akuntabilitas administrasi publik bersifat kompleks dan *multifacet* atau banyak dimensi seperti pertanggungjawaban profesional, legal, politis dan demokratis. (Denhardt, 2003: 119)

f) Melayani Daripada Mengarahkan (*Serve Rather than Steer*)

Kepemimpinan dalam *New Public Service* terfokus pada energi manusia untuk kemanfaatan kemanusiaan. Kepemimpinan sektor publik berlandaskan pada nilai disebut moral atau *transformational leadership*, bukan 'transactional leadership'. Kepemimpinan transaksional digerakkan atas dasar

motif timbal balik atau saling menguntungkan antara pimpinan dan pengikut, atasan dan bawahan. Kepemimpinan moral atau transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menjadi aspirasi dan keteladanan moral baik bagi pimpinan, bawahan, maupun publik secara keseluruhan. Kepemimpinan moral menghasilkan tindakan yang konsisten dengan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi pengikut maupun tindakan-tindakan yang secara fundamental merubah moral dan kondisi sosial. Pada akhirnya kepemimpinan ini mempunyai kapasitas untuk menggerakkan kelompok, organisasi, dan masyarakat menuju pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan dalam *New Public Service* merupakan *'shared leadership'* dimana kendali kepemimpinan tidak terpusat di tangan atasan tapi melibatkan banyak orang, banyak kelompok. Kedudukan pimpinan disini bukan sebagai pemilik tapi pelayan publik atau abdi masyarakat (*servant, not owner*). (Denhardt, 2003: 139)

g) Menghargai Manusia, Bukan Sekedar Produktivitas (*Value People, Not Just Productivity*)

New Public Service tidak melihat manusia sebagai pemalas atau hanya mementingkan dirinya sendiri. Perilaku manusia juga didorong oleh faktor martabat manusia (*human dignity*), rasa memiliki dan dimiliki (*belongingness*), perhatian pada orang lain, pelayanan, dan kepentingan publik. Karena itu ukuran kinerja pegawai tidak semata parameter ekonomi tapi juga nilai-nilai kejujuran, kesetaraan, responsivitas, pemberdayaan, dan sebagainya. Yang perlu disadari dalam kinerja pegawai negeri adalah kita

tidak dapat mengharapkan pegawai negeri untuk memperlakukan masyarakat dengan hormat, jika mereka sendiri sebagai manusia tidak diperlakukan oleh pimpinannya sesuai dengan harkat kemanusiaannya. (Denhardt, 2003: 155)

Menyimak prinsip-prinsip *New Public Service* diatas bisa disimpulkan bahwa pada intinya Dernhard dan Dernhard ingin memunculkan ide-ide yang melawan model arus utama dalam teori administrasi publik yang sangat pro-pasar.

Bagaimanapun organisasi publik mempunyai *raison d'etre* yang jelas berbeda dengan organisasi bisnis, sehingga tidak bisa dikendalikan seolah-olah lembaga bisnis. Ada nilai yang lebih penting, dibandingkan sekedar nilai ekonomi, yang harus diwujudkan organisasi publik. Sifat dan misi publik (*publicness*) dari administrasi publik adalah melayani *citizen* yakni masyarakat sebagai warga negara, sebagai manusia yang mempunyai hak dan kewajiban publik yang sama terlepas dari identitas dan kapasitas sosial, politik maupun ekonomi.

C. Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pelayanan umum oleh Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa baik dalam rangka upaya kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam

konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik. Oleh sebab itu, kualitas dalam pelayanan publik harus diperhatikan agar dapat memberi kepuasan pada publik.

1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Usman (1997) menyatakan bahwa dewasa ini konsep kualitas telah menjadi faktor yang sangat dominan terhadap keberhasilan suatu organisasi. “*Quality Mindset*” ini tidak hanya dihadapi lembaga penyelenggara jasa-jasa komersial, tetapi telah menembus kelembaga-lembaga pemerintah yang selama ini resisten terhadap tuntutan kualitas pelayanan publik yang prima. Suatu data empiris di bidang marketing menyebutkan bahwa sekitar 95% konsumen yang tidak puas memilih untuk tidak melakukan pengaduan tetapi sebagian besar cukup menghentikan pembeliannya (Kotler, 1997). Dalam sektor publik, kualitas lebih banyak dikaitkan dengan pelayanan. Kualitas adalah pemenuhan terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan atau klien serta kemudian memperbaikinya secara berkesinambungan (Logothetis, 1992 dalam jurnal Dialogue UNDIIP, 2004: 73).

Menurut Parasuraman, et.al. (1985) dan Haywood-farmer (1988) dalam jurnal Dialogue UNDIIP (2004):

Ada tiga karakteristik utama tentang pelayanan yaitu, *intangibility*, *heterogenity*, dan *inseparability*. *Intangibility*, berarti bahwa pelayanan pada dasarnya bersifat *performance* dan hasil pengalaman, bukan suatu obyek. Kebanyakan pelayanan tidak dapat dihitung, diukur atau diuji sebelum disampaikan untuk menjamin kualitas. Jadi berbeda dengan barang yang dihasilkan oleh suatu pabrik yang dapat diuji kualitasnya sebelum disampaikan kepada pelanggan. *Heterogenity*, berarti pemakai jasa atau klien atau pelanggan memiliki kebutuhan yang heterogen. Pelanggan dengan pelayanan yang sama mungkin mempunyai prioritas yang berbeda. Demikian pula *performance* sering bervariasi dari satu produser pada produser lainnya bahkan dari waktu ke waktu. *Inseparability*, berarti bahwa produksi dan konsumsi suatu pelayanan tidak terpisahkan. Konsekuensinya di dalam industri pelayanan kualitas tidak direkayasa kedalam produksi di sektor pabrik dan kemudian disampaikan kepada pelanggan, tetapi kualitas terjadi selama penyampaian pelayanan, biasanya selama interaksi antara klien dan penyedia jasa.

Berdasarkan alasan-alasan itulah banyak penulis tentang kualitas pelayanan mendefinisikan pelayanan sebagai suatu perbuatan (*deed*), suatu kinerja (*performance*) atau suatu usaha (*effort*), jadi tema induk yang muncul mengenai kualitas pelayanan ini menurut Warella dalam Jurnal Dialogue UNDIP (2004) adalah:

- a) Kualitas pelayanan lebih sulit dievaluasi dibandingkan dengan kualitas suatu barang. Kriteria yang digunakan pelanggan untuk menilai kualitas pelayanan mungkin sulit dipahami karena bersifat kompleks.
- b) Pelanggan tidak mengevaluasi kualitas pelayanan semata-mata dari *outcome* pelayanan tersebut, tetapi juga menganggap penting proses pemberian pelayanan tersebut.
- c) Satu-satunya kriteria yang dapat diperhitungkan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan ditentukan oleh pelanggan. Menurut Parasuraman *et.al.* dalam jurnal Dialogue UNDIP (2004), hanya pelangganlah yang berhak menilai kualitas. Secara lebih khusus persepsi kualitas pelayanan berasal dari seberapa baiknya kinerja penyedia jasa serta harapan pelanggan tentang bagaimana seharusnya kinerja penyedia jasa.

2. Kriteria Pelayanan Publik

Seperti telah disebutkan di atas, persepsi pelanggan sangat penting dalam menilai kualitas pelayanan publik. Morgan dan Murgatroyd (1994) menyebutkan

sepuluh kriteria yang biasa dipergunakan oleh pelanggan dalam persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan publik, yaitu:

- a. *Reliability* yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu.
- b. *Responsiveness* yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.
- c. *Competence*, yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan.
- d. *Access*, yaitu kemudahan untuk kontak dengan lembaga penyedia jasa.
- e. *Courtesy* yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan.
- f. *Communication*, yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani.
- g. *Credibility*, artinya dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- h. *Security*, artinya bebas dari risiko, bahaya, dan keragu-raguan.
- i. *Understanding the customer*, artinya berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka secara individual.
- j. *Appearance/presentation*, yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personel dan peralatan yang dipergunakan.

Organisasi pelayanan publik mempunyai ciri akuntabilitas publik, dimana setiap warga negara mempunyai hak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Tentunya sangat sulit untuk menilai kualitas suatu pelayanan tanpa mempertimbangkan peran masyarakat sebagai penerima pelayanan dan aparat pelaksana pelayanan itu. Evaluasi yang berasal dari pengguna pelayanan, merupakan elemen pertama dalam analisis kualitas pelayanan publik. Elemen kedua dalam analisis adalah kemudahan suatu pelayanan dikenali baik sebelum dalam proses atau setelah pelayanan itu diberikan. Adapun dasar untuk menilai suatu kualitas pelayanan selalu berubah dan berbeda. Apa yang dianggap sebagai suatu pelayanan yang berkualitas saat ini tidak mustahil dianggap sebagai sesuatu

yang tidak berkualitas pada saat yang lain. Maka kesepakatan terhadap kualitas sangat sulit untuk dicapai. Dalam hal ini yang dijadikan pertimbangan adalah kesulitan atau kemudahan konsumen dan produsen di dalam menilai kualitas pelayanan. Pada hakekatnya, kualitas pelayanan publik dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para pelanggan (masyarakat) atas pelayanan yang sesungguhnya mereka inginkan.

D. Pelayanan Angkutan Publik

1. Pengertian Angkutan Publik

Angkutan publik atau yang biasa kita sebut dengan angkutan umum adalah setiap kendaraan bermotor yang disediakan untuk dipergunakan oleh masyarakat umum dengan dipungut biaya (UU No 14 tahun 1992). Angkutan publik yang merupakan bagian dari transportasi adalah salah satu kebutuhan pokok masyarakat dan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam masyarakat. Angkutan publik apabila tidak diatur dengan baik akan menimbulkan permasalahan khususnya daerah perkotaan. Yang termasuk dalam pengertian angkutan publik atau angkutan umum adalah angkutan kota (bus, minibus, dsb), kereta api, angkutan air dan angkutan udara.

Angkutan Umum Penumpang bersifat massal sehingga biaya angkut dapat dibebankan kepada lebih banyak orang atau penumpang yang menyebabkan biaya per penumpang dapat ditekan serendah mungkin. Karena merupakan angkutan massal, perlu ada kesamaan diantara para penumpang, antara lain kesamaan asal dan tujuan. Kesamaan ini dicapai dengan cara

pengumpulan di terminal dan atau tempat perhentian. Angkutan umum massal atau *masstransit* memiliki trayek dan jadwal keberangkatan yang tetap. Pelayanan angkutan umum penumpang akan berjalan dengan baik apabila tercipta keseimbangan antara ketersediaan dan permintaan. Oleh karena itu, Pemerintah perlu turut campur tangan dalam hal ini. (Warpani, 1990)

2. Peran angkutan publik bagi masyarakat

Angkutan publik berperan dalam memenuhi kebutuhan manusia akan pergerakan ataupun mobilitas yang semakin meningkat, untuk berpindah dari suatu tempat ke tempat lain yang berjarak dekat, menengah ataupun jauh.

Angkutan umum juga berperan dalam pengendalian lalu lintas, penghematan bahan bakar atau energi, dan juga perencanaan & pengembangan wilayah.

Esensi dari operasional angkutan umum adalah memberikan layanan angkutan yang baik dan layak bagi masyarakat dalam menjalankan kegiatannya, baik untuk masyarakat yang mampu memiliki kendaraan pribadi sekalipun (*Choice*), dan terutama bagi masyarakat yang terpaksa harus menggunakan angkutan umum (*Captive*). Ukuran pelayanan angkutan umum yang baik adalah pelayanan yang aman, cepat, murah, dan nyaman. (Warpani, 1990)

Upaya pencapaian pelayanan adalah kegiatan untuk memenuhi tugas pemimpin (pemerintah) sebagai petugas untuk melayani kebutuhan masyarakat. Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sebagai bagian dari sistem transportasi nasional harus dikembangkan potensi dan perannya untuk mewujudkan keamanan, keselamatan, ketertiban, dan kelancaran berlalu lintas. Menurut UU 22/2009 memiliki makna:

- a. Keamanan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan adalah suatu keadaan terbebasnya setiap orang, barang, dan/atau kendaraan dari gangguan perbuatan melawan hukum, dan/atau rasa takut dalam berlalu lintas.
- b. Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan adalah suatu keadaan terhindarnya setiap orang dari risiko kecelakaan selama berlalu lintas yang disebabkan oleh manusia, Kendaraan, Jalan, dan/atau lingkungan.
- c. Ketertiban Lalu Lintas dan Angkutan Jalan adalah suatu keadaan berlalu lintas yang berlangsung secara teratur sesuai dengan hak dan kewajiban setiap Pengguna Jalan.
- d. Kelancaran Lalu Lintas dan Angkutan Jalan adalah suatu keadaan berlalu lintas dan penggunaan angkutan yang bebas dari hambatan dan kemacetan di Jalan.
- e. Kesetaraan, adalah perlakuan khusus bagi penyandang cacat, wanita hamil, orang lanjut usia, anak-anak dan wanita. Bentuk perlakuan khusus yang diberikan oleh Pemerintah berupa pemberian kemudahan sarana dan prasarana fisik atau nonfisik yang meliputi aksesibilitas, prioritas pelayanan, dan fasilitas pelayanan.
- f. Keteraturan adalah ketepatan waktu pemberangkatan dan kedatangan serta tersedianya fasilitas jalur antrian untuk penumpang angkutan umum.

Untuk memenuhi kebutuhan angkutan umum bagi masyarakat, dalam norma Undang-Undang 22/2009 ditegaskan bahwa tanggung jawab untuk menjamin tersedianya angkutan umum yang selamat, aman, nyaman, dan terjangkau menjadi tanggung jawab Pemerintah. Dalam implementasi tugas berat ini, Pemerintah dapat melibatkan komponen masyarakat termasuk pihak swasta. Pemerintah Daerah turut bertanggung jawab menciptakan implementasi SPM yang relevan untuk kota masing-masing untuk menghasilkan pelayanan angkutan umum sesuai arahan SPM dari pemerintah pusat.

E. Angkutan Kereta Api

1. Pengertian Kereta Api

Kereta api adalah sarana transportasi berupa kendaraan dengan tenaga gerak, baik berjalan sendiri maupun dirangkaikan dengan kendaraan lainnya, yang akan ataupun sedang bergerak di rel. Kereta api merupakan alat transportasi massal yang umumnya terdiri dari lokomotif (kendaraan dengan tenaga gerak yang berjalan sendiri) dan rangkaian kereta atau gerbong (dirangkaikan dengan kendaraan lainnya). Rangkaian kereta atau gerbong tersebut berukuran relatif luas sehingga mampu memuat penumpang maupun barang dalam skala besar. Karena sifatnya sebagai angkutan massal berjalan efektif, beberapa negara berusaha memanfaatkannya secara maksimal sebagai alat transportasi utama angkutan darat baik di dalam kota, antarkota, maupun antarnegara. Secara umum keunggulan moda transportasi kereta api (KA) antara lain mampu mengangkut penumpang dan barang dalam jumlah besar dan massal, hemat energi, hemat lahan, ramah lingkungan, tingkat keselamatan tinggi, adaptif terhadap perkembangan teknologi (Hidayat, 2011).

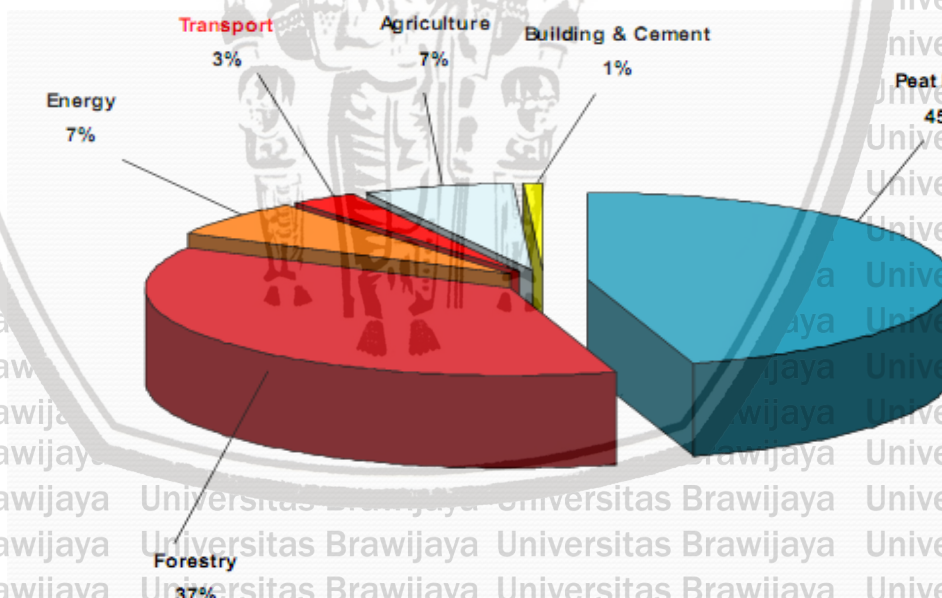
Bukti bahwa perkeretaapian lebih hemat energi dapat kita lihat dalam tabel 2 yang menunjukkan perbandingan penggunaan BBM pada transportasi darat, laut dan udara.

Tabel 2: Perbandingan Penggunaan BBM pada Transportasi Darat, Laut dan Udara

No	Moda Transportasi	Volume Angkut (Orang)	Konsumsi Energi BBM	
			liter/orang	Liter/orang
1.	Kereta api	1.500	3	0.0020
2.	Bus	40	0.5	0.0125
3.	Pesawat terbang	500	40	0.0800
4.	Kapal laut	1.500	10	0.0060

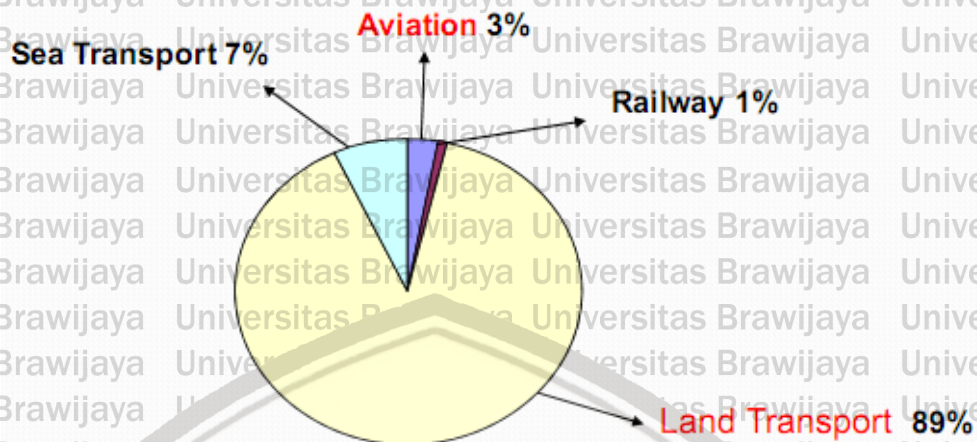
Sumber: Hidayat (2011:2). *Regulasi, Keselamatan, dan Pelayanan Perkeretaapian Indonesia*

Berdasarkan data dari *Blue Sky Indonesia* (2010), persentase emisi di Indonesia dan persentase emisi transportasi pada tahun 2005 adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Persentase Emisi di Indonesia

Sumber: Mc.Kinsey dalam *Blue Sky Indonesia*, 2010 (uncred.or.jp)



Gambar 2. Emisi Transportasi di Indonesia

Sumber: Mc. Kinsey dalam *Blue Sky Indonesia*, 2010 (uncrd.or.jp)

Berdasarkan data dari Mc. Kinsey dalam *Blue Sky Indonesia* (2010) diperoleh keterangan berikut ini:

- Emisi dari transportasi adalah sebesar 70 juta ton pada tahun 2005 (dibandingkan dengan total emisi secara nasional sebesar 2250 juta ton)
- Penggunaan bahan bakar transportasi 33 mil kiloliter per tahun (48% dari konsumsi nasional)
- Peningkatan konsumsi bahan bakar tiap tahun sebesar 6 hingga 8 persen.
- Emisi transportasi diprediksi menjadi 250 mil ton pada tahun 2020 dan sebesar 500 mil ton pada tahun 2030.

Namun secara jelas dapat kita lihat bahwa tingkat emisi yang dihasilkan dari kereta api hanya sebesar 1% dari keseluruhan moda transportasi di Indonesia. Hal ini menunjukkan keunggulan moda transportasi kereta api tidak hanya pada hemat bahan bakar, namun juga lebih ramah lingkungan dibandingkan yang lainnya. Meskipun begitu sekecil apapun biaya polusi masih tetap harus ditanggung agar sama dengan biaya lingkungan.

Keunggulan perkeretaapian terhadap moda angkutan jalan raya merupakan manfaat yang dirasakan masyarakat. Angkutan perkeretaapian memiliki banyak keuntungan. Salah satu yang bersifat kunci berhubungan dengan relatif tingginya eksternalitas negatif yang dibangkitkan oleh angkutan jalan raya, seperti inefisiensi BBM, polusi, kemacetan dan aspek keselamatan. Dengan diperhitungkannya biaya eksternalitas dan juga keunggulan-keunggulan kereta api dibandingkan moda transportasi lainnya, diharapkan moda transportasi ini dapat dikembangkan lagi dengan berbagai dukungan pemerintah.

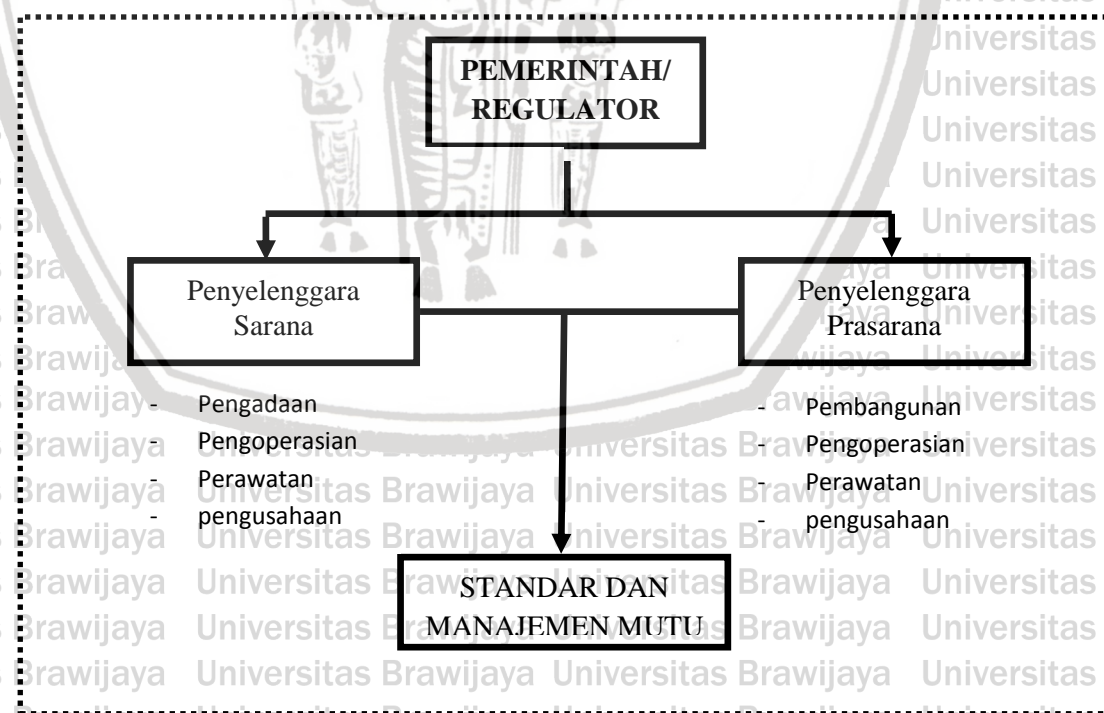
2. PT Kereta Api Indonesia

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Pada akhir Maret 2007, DPR mengesahkan revisi UU No. 13/1992 yang menegaskan bahwa investor swasta maupun pemerintah daerah diberi kesempatan untuk mengelola jasa angkutan kereta api di Indonesia. PT Kereta Api Indonesia (Persero) mengoperasikan kereta api di wilayah provinsi Aceh, Sumatera utara, Sumatera barat, Sumatera selatan dan Lampung serta semua provinsi di Jawa. Jalur-jalur utama ini menghubungkan kota Medan dengan Rantauprapat, Padang dengan Pariaman, Bandar Lampung dengan Lubuklinggau dan Palembang, Jakarta dengan Surabaya melalui Semarang maupun Yogyakarta, dan Surabaya, Malang, Banyuwangi. Panjang keseluruhan jalur kereta api di Indonesia adalah 7.583 kilometer. Lebih dari

2.500 kilometer jalur telah ditutup, sebagian besarnya adalah jalur cabang yang dianggap tidak menguntungkan bila tetap dipergunakan.

Pasal 14 ayat 1 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang perkeretaapian mengamanatkan kepada pemerintah untuk menetapkan lebih lanjut tentang pedoman, standar dan prosedur penyelenggaraan dan pengembangan perkeretaapian, serta penempatan kompetensi pejabat yang melaksanakan fungsi di bidang perkeretaapian. Undang-Undang tersebut juga berimplikasi terhadap pengorganisasian perkeretaapian, khususnya Badan Usaha/ Penyelenggara Sarana dan Prasarana. (Hidayat, 2012: 13)

Struktur perusahaan perkeretaapian di Indonesia sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tertera dalam Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Pengorganisasian Perkeretaapian

Sumber: (Hidayat, 2012: 14) *Jalan Panjang Menuju Kebangkitan Perkeretaapian*

E. Sustainable Development

1. Konsep Sustainable Development

Sejak diterbitkannya '*Brundtland Report*' (*World Commission on Environment and Development 1987*) banyak yang mulai menulis tentang definisi dan kemungkinan dari '*sustainable development*'. *Sustainable development* atau jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia disebut pembangunan berkelanjutan adalah proses pembangunan yang berprinsip memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi mendatang. Dalam Constanza, dkk (2001) menjelaskan bahwa *sustainability* tergantung pada pemahaman cara manusia dan lembaga mereka berinteraksi dengan sistem ekologi. Konsekuensinya, untuk memahami *sustainability*, kita harus mempelajari manusia dan alam secara bersamaan.

Konsep pembangunan berkelanjutan ini dipopulerkan melalui laporan WCED berjudul "*our common future*" yang diterbitkan pada 1987. Laporan ini mendefinisikan pembangunan berkelanjutan sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Dalam konsep tersebut terkandung dua gagasan penting. Pertama, gagasan kebutuhan, khususnya kebutuhan esensial masyarakat miskin sedunia yang harus diberi prioritas utama. Kedua, gagasan keterbatasan, yang bersumber pada kondisi teknologi dan organisasi sosial terhadap kemampuan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang. Budimanta (2005) menyatakan bahwa pembangunan berkelanjutan adalah suatu cara pandang

mengenai kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana dalam kerangka peningkatan kesejahteraan, kualitas kehidupan dan lingkungan umat manusia tanpa mengurangi akses dan kesempatan pada generasi mendatang untuk menikmati dan memanfaatkannya. Dalam proses pembangunan berkelanjutan terdapat proses perubahan yang terencana, yang didalamnya terdapat eksploitasi sumber daya, arah investasi orientasi pengembangan teknologi, dan perubahan kelembagaan yang semuanya dalam keadaan selaras, serta meningkatkan potensi masa kini dan masa depan untuk memenuhi kebutuhan inspirasi masyarakat.

Pembangunan berkelanjutan tidak saja berkonsentrasi pada isu-isu lingkungan. Lebih luas dari itu, pembangunan berkelanjutan mencakup 3 lingkup kebijakan, pembangunan ekonomi, pembangunan sosial dan perlindungan lingkungan (selanjutnya disebut 3 pilar Pembangunan Berkelanjutan). Idealnya ketiga hal tersebut dapat berjalan bersama-sama dan menjadi fokus pendorong dalam pembangunan berkelanjutan. Dalam buku Bunga Rampai Pembangunan Kota Indonesia dalam Abad 21 (Buku 1), Sarosa menyampaikan bahwa pada era sebelum pembangunan berkelanjutan digaungkan, pertumbuhan ekonomi merupakan satu-satunya tujuan bagi dilaksanakannya suatu pembangunan tanpa mempertimbangkan aspek lainnya.

Pada era pembangunan berkelanjutan saat ini ada 3 tahapan yang dilalui oleh setiap Negara. Pada setiap tahap, tujuan pembangunan adalah pertumbuhan ekonomi namun dengan dasar-dasar pertimbangan aspek-aspek yang semakin komprehensif dalam tiap tahapannya. Tahap pertama, dasar pertimbangannya

hanya pada keseimbangan ekologi. Tahap kedua, dasar pertimbangannya harus telah memasukkan aspek keadilan sosial. Tahap ketiga, semestinya dasar pertimbangan dalam pembangunan mencakup pula aspek aspirasi politis dan sosial budaya dari masyarakat setempat. Tahapan-tahapan ini digambarkan sebagai evaluasi konsep pembangunan berkelanjutan, seperti dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3: Tahapan dalam Konsep Pembangunan Berkelanjutan

<i>Pre Sustainable Development</i>	<i>Sustainable Development</i>		
	<i>Phase 1</i>	<i>Phase 2</i>	<i>Phase 3</i>
<p><i>Economic Productivity (Growth)</i></p> <p><i>As the main objective of development</i></p>	<p><i>Economic Productivity</i></p> <p><i>and</i></p> <p><i>Ecological Sustainability</i> <i>Need to be reached and balance-out in development</i></p>	<p><i>Economic Productivity</i></p> <p><i>and</i></p> <p><i>Ecological Sustainability</i> <i>Need to be reached and balance-out in development</i></p> <p><i>Social Justice</i> <i>Need to be reached and balance-out in development</i></p>	<p><i>Economic Productivity</i></p> <p><i>and</i></p> <p><i>Ecological Sustainability</i></p> <p><i>Social Justice</i></p> <p><i>and</i></p> <p><i>Political Participation</i> <i>and</i></p> <p><i>Cultural Vibrancy</i> <i>Need to be reached and balance-out in development</i></p>

Sumber: Sarosa, *Bunga Rampai Pembangunan Kota Indonesia dalam Abad 21* (Buku 1), 2005, hlm. 376

2. Indikator *Sustainable Development*

Berdasarkan konsep *sustainable development* atau pembangunan berkelanjutan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka indikator pembangunan berkelanjutan tidak akan terlepas dari aspek-aspek ekonomi, ekologi/lingkungan, sosial, politik, dan budaya. Djajadiningrat (2005) menyatakan bahwa dalam pembangunan yang berkelanjutan terdapat aspek keberlanjutan yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Keberlanjutan Ekologis
- 2) Keberlanjutan di Bidang Ekonomi
- 3) Keberlanjutan Sosial dan Budaya
- 4) Keberlanjutan Politik
- 5) Keberlanjutan Pertahanan Keamanan

Prof Otto Soemarwoto dalam Sutisna (2006), mengajukan tolok ukur pembangunan berkelanjutan secara sederhana yang dapat digunakan baik untuk pemerintah pusat maupun di daerah untuk menilai keberhasilan seorang kepala pemerintahan dalam pelaksanaan proses pembangunan berkelanjutan.

Tolok ukur itu meliputi:

- a. Pro Ekonomi Kesejahteraan, maksudnya adalah pertumbuhan ekonomi ditujukan untuk kesejahteraan semua anggota masyarakat, dapat dicapai melalui teknologi inovatif yang berdampak minimum terhadap lingkungan.
- b. Pro Lingkungan Berkelanjutan, maksudnya etika lingkungan non antroposentris yang menjadi pedoman hidup masyarakat sehingga mereka selalu mengupayakan kelestarian dan keseimbangan lingkungan, konservasi sumber daya alam vital dan mengutamakan peningkatan kualitas hidup non material.
- c. Pro Keadilan Sosial, maksudnya adalah keadilan dan kesetaraan akses terhadap sumber daya alam dan pelayanan publik, menghargai diversitas budaya dan kesetaraan gender.

3. *Sustainable Transportation* (Transportasi berkelanjutan)

Sustainable transportation atau disebut Transportasi berkelanjutan adalah Transportasi yang mengacu pada setiap sarana transportasi dengan dampak yang rendah terhadap lingkungan. Menurut OECD (*Organization for Economic co-operation and Development*) 1994, *Sustainable transport* adalah transportasi yang tidak menimbulkan dampak yang membahayakan kesehatan masyarakat atau ekosistem dan dapat memenuhi kebutuhan mobilitas yang secara konsisten dengan memperhatikan (a) penggunaan sumber daya yang dapat diperbarui pada tingkat yang lebih rendah dari tingkat regenerasinya, (b) penggunaan sumber daya alam tidak dapat diperbarui pada tingkat yang lebih rendah dari tingkat pengembangan sumber daya alternatif yang terbarukan. Secara khusus *sustainable transport* diartikan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan mobilitas transportasi generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mobilitasnya.

(aktiviantia, 2011)

Sedangkan Istilah *sustainable transport* oleh *World Commision on Environment and Development, United Nation* tahun 1987 diartikan sebuah konsep yang dikembangkan sebagai suatu antithesis terhadap kegagalan kebijakan, praktek dan kinerja sistem transportasi yang dikembangkan selama 50 tahun terakhir. Secara umum konsep ini merupakan gerakan yang mendorong penggunaan teknologi ramah lingkungan dalam upaya memenuhi kebutuhan transportasi masyarakat. Dalam konteks perencanaan kota, konsep ini dianggap sebagai upaya peningkatan fasilitas bagi komunitas

sepeda, pedestrian, fasilitas komunikasi, maupun penyedia transportasi umum massal yang murah dan ramah lingkungan seperti kereta api listrik maupun angkutan umum lainnya yang dapat mengurangi penggunaan kendaraan pribadi.

Sistem Transportasi berkelanjutan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan, sosial dan ekonomi. Sistem Transportasi juga memiliki dampak penting terhadap lingkungan untuk konsumsi energi dunia. Emisi gas rumah kaca dari polusi udara (CO₂) yang dikeluarkan dari kendaraan meningkat lebih cepat daripada menggunakan energi sektor lain. Perencanaan Transportasi ini bertujuan untuk meningkatkan mobilitas terutama kendaraan dan mungkin gagal mempertimbangkan dampak yang lebih luas memadai.

Transportasi berkelanjutan merupakan Tindak lanjut logis dari Pembangunan berkelanjutan. Dan digunakan untuk menggambarkan jenis transportasi dan sistem perencanaan Transportasi. Ada banyak definisi Transportasi berkelanjutan terkait dengan Mobilitas berkelanjutan yaitu (dalam Aktiviantia, 2011):

- a. Memungkinkan akses dasar dan pengembangan kebutuhan individu, perusahaan dan masyarakat harus dipenuhi dengan aman dan dengan cara yang konsisten dengan kesehatan manusia dan ekosistem, dan mempromosikan ekuitas dalam dan di antara generasi berturut-turut
- b. Apakah Terjangkau, mengoperasikan adil dan efisien, menawarkan pilihan moda transportasi, dan mendukung ekonomi yang kompetitif, serta pembangunan daerah seimbang

c. Batas emisi dan limbah dalam kemampuan bumi ini untuk menyerap polusi, menggunakan sumber daya terbarukan di bawah tarif, dan menggunakan sumber daya yang tidak terbarukan pada atau di bawah tingkat perkembangan pengganti terbarukan, sambil meminimalkan dampak terhadap penggunaan tanah dan kebisingan.

Transportasi berkelanjutan yang berwawasan lingkungan atau lebih familiar kita sebut sebagai EST (*Environment Sustainable Transport*), EST berkaitan dengan pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor dan sumber daya alam (bahan bakar minyak). Seperti kita ketahui bahwa emisi dari pembakaran bahan bakar kendaraan bermotor sangat memberikan kontribusi pada kerusakan global dan lokal terhadap ekosistem dan kesehatan manusia. Masalah lain yang berhubungan dengan kendaraan bermotor adalah kecelakaan lalu lintas, tingkat kebisingan yang tinggi yang membahayakan kesehatan manusia, dan pola pemanfaatan lahan yang mengganggu habitat, pola migrasi, dan integritas ekosistem.

Menurut Widiantonio dalam Umar (2009), menjelaskan bahwa gas buang sisa pembakaran kendaraan bermotor umumnya menghasilkan beberapa senyawa gas dan partikulat yang dapat membahayakan kesehatan manusia.

Senyawa gas akibat polusi dapat dikelompokkan ke dalam: senyawa sulfur, senyawa nitrogen, senyawa karbon, oksida karbon, dan senyawa hidrogen.

Senyawa berbentuk gas yang muncul dari gas buang kendaraan bermotor dapat berupa *carbon monoxide* (CO), *nitrogen oxide* (Nox), *hydro-carbon* (HC); partikulat dan timbal. Dampak polusi udara terhadap manusia dapat

berupa gangguan kesehatan dalam jangka panjang yang dapat mengakibatkan penurunan daya refleks dan kemampuan visual; atau jangka pendek seperti gangguan pernafasan dan sakit kepala. Polusi udara umumnya memberikan dampak terhadap sistem pernafasan manusia seperti kesulitan bernafas, batuk, asma, kerusakan fungsi paru, penyakit pernafasan kronis dan iritasi penglihatan. Tingkat keseriusan gangguan tersebut tergantung dari tingkat pemaparan dan konsentrasi polutan yang merupakan fungsi dari volume dan komposisi lalu lintas, kepadatan serta kondisi cuaca. Upaya mewujudkan transportasi yang ramah lingkungan pada dasarnya dapat dilakukan dengan upaya mencegah terjadinya perjalanan yang tidak perlu (*unnecessary mobility*) atau dengan penggunaan teknologi angkutan yang dapat mengurangi dampak lingkungan akibat kendaraan bermotor.

4. Visi dan Misi *Sustainable Transportation*

Menurut *the centre for Sustainable Transportation* dalam Aktiviantia (2011) visi dari *sustainable transport* adalah:

- 1) *Focus an access*: terutama dalam *sustainable transportation* yang harus memperhatikan pengguna transportasi, baik akses terhadap barang, jasa dan peluang sosial terutama pada pengguna/masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah.
- 2) *Non-motorized transportation*: semakin banyaknya kendaraan bermotor membuat masyarakat jenuh akan kepadatan jalan raya dan polusi yang dikeluarkan setiap harinya. Sehingga berjalan, bersepeda, *rollerblade* dan moda transportasi *non-motorized* lainnya lebih dipilih masyarakat karena lebih menyenangkan dan ramah lingkungan.
- 3) *Motorized transportation by current means*: transportasi bermotor saat ini mirip dengan transportasi pada tahun 2000 awal, namun kendaraan yang digunakan pada *sustainable transportation* saat ini jauh lebih hemat dalam mengeluarkan energi. Selain itu, penggunaan kendaraan tersebut juga harus didukung oleh tata letak dan desain tata ruang kota.

- 4) *Motorized transportation by potential means*: beberapa akses transportasi saat ini menggunakan teknologi yang berbeda. Bahan bakar yang digunakan menggunakan bahan bakar terbarukan, seperti sumber daya hydrogen yang dihasilkan dari energi surya, sistem transportasi jalan raya otomatis, layanan kereta api.
- 5) *Movement of goods*: Pergerakan barang menggunakan moda transportasi harus sesuai dengan ukuran dan jarak pengiriman dan harus meminimalkan emisi yang dihasilkan.
- 6) *Less need for movement of people and goods*: jarak tempuh kendaraan bermotor lebih pendek misalnya dengan adanya *compact city*, sehingga akses ke setiap fungsi guna lahan bisa dicapai dengan jarak yang lebih dekat.
- 7) *Little or no impact on the environment and on human health*: emisi kendaraan lebih rendah serta tidak adanya dampak global transportasi terhadap lingkungan sehingga masyarakat tidak khawatir jika pengaruh transportasi akan mengganggu kesehatan mereka lagi.
- 8) *Methods of attaining and sustaining the vision*: harus diadakannya kebijakan yang ketat akan penerapan *sustainable transportation*.
- 9) *Non-urban areas*: daerah pedesaan bisa memberi kontribusi positif terhadap transportasi perkotaan.
- 10) *Date of attainment*: adanya target waktu baik jangka panjang ataupun pendek.

Berdasarkan visi *sustainable transportation* yang harus dicapai, maka diperlukan adanya upaya atau misi dalam pencapaian visi tersebut. Mengingat transportasi terdiri dari tiga pilar penting, yaitu sosial, lingkungan dan ekonomi, maka upaya menuju *sustainable transportation* harus meliputi ketiga pilar tersebut juga. Jadi, misi atau cara untuk membuat transportasi menjadi lebih *sustainable* adalah dengan tidak melupakan ketiga pilar transportasi.

a. Tiga Pilar Transportasi dalam Aktiviantia (2011):

a) Berhubungan dengan masyarakat

- Ketersediaan transportasi harus memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kesehatan, kenyamanan, dan kemudahan dengan cara-cara yang efektif dan tidak merusak tatanan sosial.
- Mendukung pembangunan yang berorientasi kepada masyarakat seperti menyediakan berbagai pilihan moda transportasi yang nyaman.

- Mengurangi polusi udara dan suara dari transportasi yang sangat mengganggu masyarakat
- Memberikan keamanan dan nyaman bagi masyarakat
- b) Ekonomi
 - Sistem transportasi harus menyediakan layanan efektif dalam biaya dan kapasitas
 - Sistem transportasi harus menjadi financial yang terjangkau dalam setiap generasi
 - Sistem transportasi harus mendukung aktivitas hidup manusia, sehingga sistem transportasi juga berorientasi terhadap ekonomi berkelanjutan.
- c) Lingkungan
 - Sistem transportasi harus menggunakan tanah secara efektif dan efisien sehingga tanah yang digunakan lebih sedikit dan tidak berdampak besar terhadap integritas ekosistem serta menghasilkan sedikit emisi.
 - Sistem transportasi harus menggunakan sumber-sumber lain yang terbarukan atau sistem yang tak habis-habisnya. Sumber terbarukan ini bisa didapat dengan mendaur ulang bahan yang telah digunakan dalam kendaraan umum atau infrastruktur.

5. Indikator *Sustainable Transportation*

Indikator *sustainable transportation* merupakan sebuah perlengkapan yang digunakan untuk menganalisa pengaruh dari objek transportasi terhadap lingkungan serta untuk memeriksa berbagai kemungkinan kondisi yang akan terjadi dari penerapan konsep *sustainable transportation*. Berbagai ahli transportasi telah mencoba membuat daftar perlengkapan dan indikator tersebut sehingga daftar tersebut semakin bervariasi dan bermacam-macam.

Indikator ini diperlukan dalam penerapan suatu sistem transportasi agar berkelanjutan. Sistem transportasi tersebut harus memperhatikan berbagai indikator yang ada agar dapat bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat.

Selain itu indikator digunakan untuk mengukur seberapa berhasilkah

penerapan *sustainable transportation* dalam suatu wilayah. Menurut Beela (2007: 3) indikator dari *sustainable transportation* adalah:

- a. Keamanan perjalanan bagi pengemudi dan penumpang
- b. Penggunaan energi oleh moda transportasi
- c. Emisi CO₂ oleh moda transportasi
- d. Pengaruh transportasi terhadap lingkungan sekitar
- e. Kesenangan dan kenyamanan menggunakan moda transportasi
- f. Emisi dari bahan beracun dan bahan kimia berbahaya, polusi udara dikarenakan moda transportasi
- g. Guna lahan bagi moda transportasi seperti lahan parkir
- h. Gangguan terhadap wilayah alami oleh moda transportasi atau infrastruktur lainnya.
- i. Polusi suara oleh moda transportasi

Semua indikator tersebut harus diperhatikan misalnya saja keamanan para pengguna transportasi harus diutamakan. Masyarakat akan senang menggunakan angkutan massal jika keamanan pengguna transportasi tersebut telah terjamin. Berbagai polusi yang disebabkan oleh moda transportasi juga harus diminimalkan baik polusi udara maupun suara. Lingkungan dan tata guna lahan juga tidak kalah pentingnya. Lingkungan tidak boleh menjadi korban dalam penerapan sistem transportasi.

Beberapa daftar indikator tersebut hanya dilihat berdasarkan aspek perjalanan dan transportasinya. Namun untuk indikator yang lebih mengarah kepada individu kurang dijelaskan sehingga pendapat ini kurang optimal untuk *sustainable transportation* pada masa sekarang. Litman (2003) menyebutkan beberapa indikator yang lebih jelas dan rinci daripada indikator yang dijelaskan oleh ahli sebelumnya yaitu:

- a. *Conventional transport indicators*. Yaitu kualitas indikator transportasi harus berdasarkan kondisi lalu lintas kendaraan, seperti:
 - 1) *Roadway level of service*
 - 2) *Parking convenience and price*

3) *Crash rate vehicle per mile*

Jika semua indikator tersebut lebih ditingkatkan atau semakin tinggi maka semakin baik kualitas dari transportasi dan semakin mendekati ke arah transportasi berkelanjutan.

b. *Simple sustainability indicators*. Digunakan untuk melengkapi analisis *sustainable transportation* dan untuk mengevaluasi sistem transportasi menggunakan beberapa data yang ada, seperti:

- 1) Pemakaian bahan bakar fosil dan emisi
- 2) Polusi/ emisi kendaraan
- 3) Jarak permil kendaraan motor perkapita
- 4) Mode split
- 5) Kecelakaan lalu lintas yang menyebabkan luka-luka dan kematian
- 6) Penggunaan lahan untuk transportasi
- 7) Kondisi estetis jalan raya

Data-data tersebut merupakan faktor penting dalam keberhasilan *sustainable transportation*. Untuk pemakaian bahan bakar fosil, emisi kendaraan, jarak permil, kecelakaan lalu lintas, penggunaan lahan seharusnya dikurangi dengan berbagai cara yang berorientasi kepada masyarakat, lingkungan dan ekonomi. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya yaitu alternatif bahan bakar kendaraan non fosil. Sedangkan untuk mode split dan kondisi jalan raya harus terus ditingkatkan agar transportasi lebih berjalan dengan baik.

c. *Comprehensive sustainable transportation indicators*. Indikator ini lebih kompleks dan meliputi tiga pilar transportasi yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan. Indikator tersebut diantaranya,

- 1) Ekonomi:
 - a) Waktu perjalanan rata-rata
 - b) Aksesibilitas ke tempat komersial
 - c) Implementasi kebijakan dan perencanaan pelatihan
 - d) Moda split perjalanan dengan jalan kaki, bersepeda dan kendaraan umum.
 - e) Bagian pengeluaran rumah tangga untuk transportasi pribadi sebesar 20% harus lebih rendah
 - f) Biaya untuk pengeluaran fasilitas jalan, pelayanan kendaraan dan fasilitas parkir.
 - g) Kecepatan dan kemampuan angkutan
 - h) Hubungan antara institusi yang menangani transportasi dengan para investor.
- 2) Sosial:
 - a) Tingkat keamanan
 - b) Tingkat kesehatan
 - c) Aktivitas transportasi dapat meningkatkan kualitas masyarakat lokal
 - d) Kualitas aksesibilitas pelayanan transportasi

- e) Kualitas fasilitas transportasi dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat cacat.
 - f) Tingkat pengaruh transportasi tergantung kepada *modeling* dan perencanaan transportasi.
 - g) Keterlibatan masyarakat dalam penentuan keputusan perencanaan transportasi
- 3) Lingkungan:
- a) Konsumsi bahan bakar fosil perkapita dan emisi dari CO₂ dan emisi dari perubahan iklim
 - b) Emisi udara perkapita
 - c) Polusi air
 - d) Pengaruh tata guna lahan
 - e) Perlindungan habitat
 - f) Efisiensi sumber daya

Semua indikator tersebut lebih rinci daripada indikator yang diungkapkan oleh para ahli sebelumnya. Litman (2003) membedakan indikator ke dalam tiga bagian penting dan membahas secara rinci setiap bagiannya. Semua indikator tersebut bisa mengevaluasi konsep *sustainable transportation*. Indikator yang membawa dampak buruk seperti emisi kendaraan harus dikurangi. Sedangkan indikator yang mendatangkan keuntungan bagi masyarakat harus ditingkatkan, misalnya saja *public goods*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif yang berdasar pada pendekatan kualitatif. Dengan model pendekatan ini diharapkan penelitian dapat menggambarkan secara utuh subyek penelitian sehingga dapat menjabarkan fokus penelitian yang diharapkan, yaitu untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan memenuhi tujuan penelitian. Menurut Vredenberg dalam Awasilah (2002: 56) memiliki beberapa pertimbangan antara lain: 1) penelitian kualitatif menyajikan bentuk yang menyeluruh (holistik) dalam menganalisa suatu fenomena; 2) penelitian jenis ini lebih peka menangkap informasi kualitatif deskriptif, dengan cara relatif tetap berusaha mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari obyek, yang berarti bahwa data yang dikumpulkan dipelajari sebagai keseluruhan yang terintegrasi.

Sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini menggambarkan atau mendeskripsikan mengenai kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya dalam melaksanakan pelayanan publik. Dimana kualitas pelayanan yang dimaksud mencakup produk-produk pelayanan apa saja yang ada, kelengkapan sarana dan prasarana, besarnya tarif layanan, keberhasilan-keberhasilan dan upayanya serta hambatan-hambatan yang dialami oleh perusahaan dalam menjalankan pelayanan publik selama ini. Maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif, dengan maksud untuk menggambarkan

fenomena tertentu yang sedang terjadi dan berlangsung pada saat penelitian dilakukan.

Menurut Faisal (1989:20), jenis penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengungkapkan suatu masalah dalam keadaan apa adanya, sehingga hanya akan mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menggunakan pengujian hipotesa. Sedangkan Arikunto (1990:309) menyebutkan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang dijadikan sebagai wilayah pelaksanaan penelitian, sehingga peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang gambaran yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian sebagai pusat perhatian penelitian dimaksudkan sebagai batas yang berguna untuk mencegah terjadinya pembiasan dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti.

Penetapan fokus penelitian sangat penting, seperti diungkapkan oleh Moleong (1998:7) berikut ini:

Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, batas menentukan kenyataan ganda yang kemudian mempertajam fokus. Kedua, penetapan fokus yang dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Dengan kata lain, bagaimanapun, penetapan fokus sebagai masalah penelitian penting artinya dalam usaha menemukan batas penelitian.

Berdasarkan tujuan penelitian, maka fokus merupakan pokok permasalahan awal yang dipilih untuk diteliti. Penetapan fokus penelitian mengungkapkan tentang substansi dari data yang dikumpulkan dan dalam pengumpulan data tersebut dikembangkan sesuai dengan keadaan di lokasi penelitian. Berkaitan dengan hal tersebut, maka fokus dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VII Surabaya dalam menjalankan pelayanan publik.
 - a. Produk-produk pelayanan dari PT Kereta Api Indonesia
 - b. Sarana dan prasarana
 - c. Tarif layanan kereta api
 - d. Prestasi atau keberhasilan yang telah dicapai oleh PT Kereta Api Indonesia dalam proses pelayanan publik.
2. Upaya peningkatan kualitas pelayanan perkeretaapian di PT KAI DAOP VIII Surabaya
 - a. Konsolidasi
 - b. Peningkatan Kapabilitas
 - c. Inovasi
 - d. *World class*
3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh PT KAI DAOP VIII SB dalam upaya pelaksanaan pelayanan publik.
 - a. Faktor pendukung
 - 1) Faktor internal
 - a) Peningkatan teknologi informasi

b) Ketersediaan fasilitas

2) Faktor eksternal

a) Adanya pengakuan bahwa KA merupakan solusi kemacetan dan mengurangi polusi

b. Faktor penghambat

1) Faktor internal

a) Sumber daya manusia kurang produktif

b) Kurangnya dukungan sarana prasarana

2) Faktor eksternal

a) Dana pemerintah untuk pelaksanaan PSO (*Public Service Obligation*)

D. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dalam upaya memudahkan pengambilan data dan kesinambungan dalam observasi. Maka lokasi penelitian yang akan diteliti adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya, dengan alasan bahwa PT KAI DAOP VIII Surabaya merupakan salah satu daerah operasi perjalanan kereta api di lingkup Jawa Timur, sekaligus kemudahan akses data oleh peneliti karena pengenalan dan pemahaman kondisi lokasi sehingga diharapkan dapat menghimpun data yang diperlukan.

Sedangkan situs dari penelitian ini adalah kantor PT Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya yang berkaitan langsung dengan proses pelaksanaan

pelayanan perkeretaapian di beberapa stasiun di Daerah Operasi VIII meliputi stasiun-stasiun besar seperti Stasiun Gubeng, stasiun Pasar Turi, stasiun Surabaya Kota, stasiun Blitar, stasiun Lamongan dan Stasiun Kota Malang.

E. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini menyangkut sumber-sumber penyedia informasi yang dapat mendukung informasi tentang hal-hal yang menjadi pusat perhatian peneliti. Yang dimaksud sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh (Arikunto, 1983:90). Adapun sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain (Lofland dalam Moleong, 1988:112). Sedangkan untuk jenis data, Subagyo (1991:87-88) membedakannya menjadi data primer dan data sekunder. Pada penelitian ini menggunakan dua jenis data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari masyarakat, baik yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan alat lainnya. Data primer didapatkan langsung dari sumbernya (subyek penelitian) yang langsung berhubungan dengan peneliti dan mampu memberikan informasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mendukung data primer, dapat berupa catatan resmi, laporan-laporan atau dokumen, majalah, karya tulis ilmiah, makalah, serta data pendukung lainnya. Data sekunder ini dapat diperoleh dari

publikasi otentik, baik dari instansi maupun publikasi ilmiah. Adapun batasan dari data sekunder tersebut adalah sepanjang mendukung isi dan pembahasan yang diperlukan dalam penelitian ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Cara yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi melalui panca indera yang dilakukan secara sistematis.

2. Wawancara

Cara yang digunakan untuk memperoleh data melalui Tanya jawab secara langsung dengan responden, sebagaimana yang diungkapkan oleh nazir (1988:234) bahwa yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan responden atau penjawab dengan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara).

3. Dokumentasi

Pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis dengan jalan menggunakan arsip-arsip atau dokumen-dokumen yang diperoleh dari obyek penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Di dalam mendukung proses pengumpulan data, pada penelitian ini mempergunakan beberapa instrumen antara lain:

1. Peneliti sendiri

Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Jika tidak memasukkan peneliti sebagai instrumen penelitian, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan yang ada di lapangan. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya (Moleong, 1998).

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Pedoman wawancara ini bersifat terbuka sehingga memungkinkan memperoleh data yang sedalam-dalamnya (akurat).

3. Buku catatan lapangan (*field note*)

Instrumen ini berguna dalam mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di lapangan.

G. Metode Analisis Data

Analisis data pada dasarnya bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasi. Metode analisa yang dipergunakan dalam penelitian ini metode kualitatif. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi,

namun hanya ingin menggambarkan situasi (peristiwa) secara sistematis, faktual dan akurat tanpa menggunakan perhitungan statistik. Analisa data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran jelas dari keadaan yang sedang diteliti. Miles dan Huberman (1992:16-19), menyatakan bahwa analisa data kualitatif terdiri dari 4 (empat) alur kegiatan, yaitu:

1. Pengumpulan data

Proses pengumpulan data-data yang diperoleh dari tempat penelitian berdasarkan teknik pengumpulan yang digunakan, baik itu secara observasi, wawancara maupun dokumentasi.

2. Reduksi data

Proses penelitian, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang diperoleh dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

3. Penyajian data

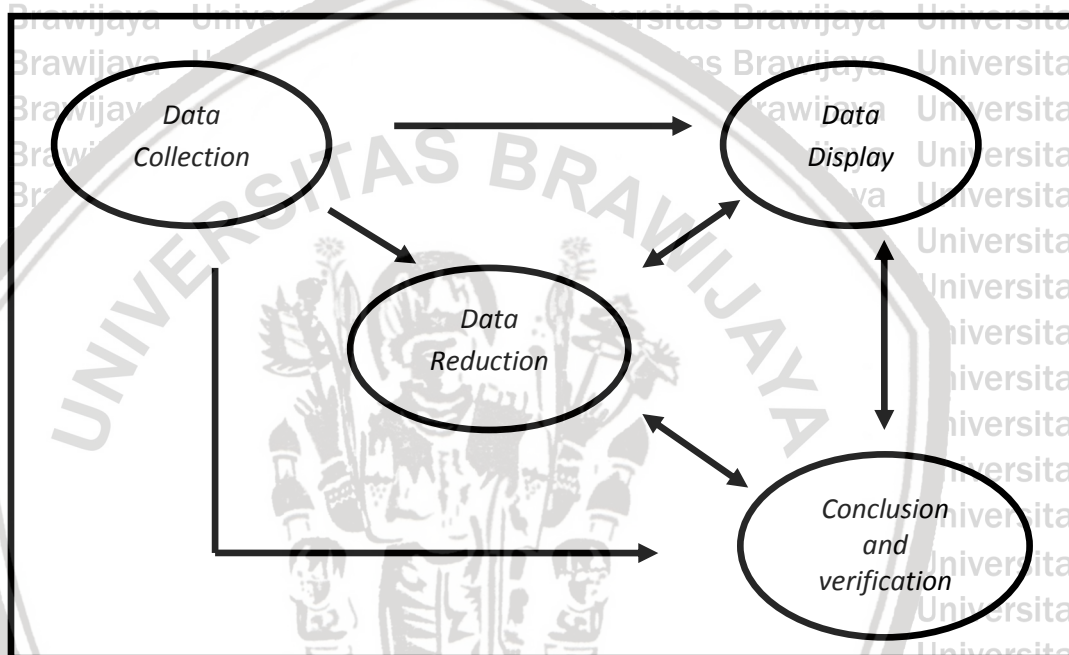
Sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Analisa data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus-menerus. Penelitian ini menggunakan analisa kualitatif, oleh karena itu langkah-langkah yang dilakukan adalah: reduksi data, dengan cara memilih data yang benar-benar sesuai dengan permasalahan penelitian, kemudian dilakukan penyajian dan selanjutnya penarikan kesimpulan. Analisa data bergerak dari penulisan deskripsi kasar sampai pada produksi penelitian. Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai

pengumpulan data, dengan kata lain dilakukan bersamaan dengan penafsiran atau interpretasi data.

Teknis analisis data tersebut, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Teknik Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles dan Huberman, 1992

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Surabaya

Surabaya merupakan salah satu kota metropolitan di Indonesia memiliki luas sekitar 326,37 km² dan secara astronomis terletak di antara 07° 21' Lintang Selatan dan 112° 36' s/d 112° 54' Bujur Timur. Sebagian besar wilayah Surabaya merupakan dataran rendah dengan ketinggian 3–6 meter di atas permukaan air laut, kecuali di sebelah Selatan dengan ketinggian 25–50 meter di atas permukaan air laut. Batas wilayah Kota Surabaya adalah sebelah Utara dan Timur dibatasi oleh Selat Madura, sebelah Selatan dibatasi oleh Kabupaten Sidoarjo dan sebelah Barat dibatasi oleh Kabupaten Gresik. Secara administrasi pemerintahan kota Surabaya dikepalai oleh Walikota yang juga membawahi koordinasi atas wilayah administrasi Kecamatan yang dikepalai oleh Camat. Jumlah Kecamatan yang ada di kota Surabaya sebanyak 31 Kecamatan dan jumlah Kelurahan sebanyak 163 Kelurahan dan terbagi lagi menjadi 1.363 RW (Rukun Warga) dan 8.909 RT (Rukun Tetangga). Secara topografi Kota Surabaya merupakan dataran rendah yaitu 80,72 % (25.919,04 Ha) dengan ketinggian antara -0,5–5m SHVP atau 3–8m LWS, sedang sisanya merupakan daerah perbukitan yang terletak di Wilayah Surabaya Barat (12,77%) dan Surabaya Selatan (6,52%). Adapun kemiringan lereng tanah berkisar 0-2% daerah dataran rendah dan 2-15% daerah perbukitan landai. Sebagaimana daerah tropis lainnya, Surabaya mengenal 2 musim yaitu

musim hujan dan kemarau. Curah hujan rata-rata 172 mm, dengan temperatur berkisar maksimum 30°C dan minimum 25°C. (Stasiun Pengamat Perak 1/Tahun 2004, dalam surabaya.go.id).

Permasalahan transportasi di kota Surabaya saat ini meliputi keterbatasan sarana dan prasarana transportasi, kualitas pelayanan angkutan umum (bus kota) kurang memadai dan masih didominasi angkutan berkapasitas kecil (mikrolet), masih dominannya penggunaan kendaraan pribadi dan pertumbuhan kendaraan bermotor yang cukup tinggi, penyelenggaraan parkir *on street* menjadi salah satu sumber PAD akan tetapi tidak sebanding dengan dampak kemacetan yang ditimbulkannya, belum terlayannya angkutan umum pada pengembangan kawasan, masih adanya persimpangan yang berhimpitan dengan perlintasan sebidang, masih lemahnya penegakan hukum dan masih rendahnya mutu pelayanan dibidang perijinan. Kondisi dan permasalahan transportasi kota Surabaya dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Perhubungan Darat

1) Kondisi sarana prasarana

c) Jalan raya

Jaringan jalan di kota Surabaya sampai dengan tahun 2004 memiliki panjang jalan dan jalan tol +1082.44 Km belum termasuk jalan lokal yang belum diserahkan pihak pengembang (investor), sedangkan untuk panjang jalan kota Surabaya sendiri +983 km. Sistem jaringan jalan Kawasan Metropolitan Surabaya yang ada saat ini didominasi pergerakan lalu lintas arah Utara-Selatan, dari arah Sidoarjo

ke pusat kota dan arah barat–timur dari Gresik ke pusat kota. Demikian juga dengan pergerakan langsung yang dilayani Jalan Tol Gempol–Surabaya. Sedangkan untuk pergerakan arah Timur–Barat dilayani oleh Jalan Tol Manyar–Gresik–Surabaya. Secara umum sistem jaringan jalan Kota Surabaya sudah tidak mampu lagi melayani pergerakan lalu lintas secara optimal. Hal ini terlihat dari tingkat pelayanan jaringan jalan berdasarkan angka rasio volume lalu lintas terhadap kapasitas ruas jalan (rasio v/c) sebagian besar lebih dari 0,8 bahkan lebih dari 30%-nya dalam keadaan sangat padat dengan rasio v/c lebih dari 1,0. Seperti kota-kota metropolitan lainnya, Kota Surabaya menghadapi permasalahan transportasi yang sangat kompleks dikarenakan tingkat pertumbuhan kendaraan yang tinggi yang tidak diikuti dengan pertumbuhan kapasitas dan jaringan jalan yang memadai. (Surabaya.go.id)

d) Jalan Rel

Orientasi pengembangan sistem transportasi kereta api lebih diarahkan pada pendayagunaan sarana dan prasarana yang sudah ada ditambah pengadaan prasarana dan sarana baru yang teknologinya lebih baik. Pergerakan penumpang KA yang paling besar adalah pada jalur Surabaya–Malang dan dari Surabaya ke luar Propinsi Jawa Timur. Demikian pula halnya dengan angkutan kereta api jalur Surabaya–Banyuwangi juga dilewati oleh angkutan barang dan penumpang yang volumenya cukup besar. Untuk tipe perjalanan ulang alik dari arah selatan–utara (Surabaya–Sidoarjo) selain dilayani oleh angkutan jalan

raya juga didukung oleh kereta api komuter dengan waktu perjalanan yang cukup singkat yaitu \pm 30 menit dan *headway* antara 30 s/d 60 menit. Dengan kondisi yang ada saat ini serta melihat potensi yang ada, peranan angkutan kereta api di masa mendatang diharapkan dapat berkembang menjadi sarana transportasi yang lebih andal. Sistem pengangkutan yang ada di Jawa Timur khususnya Kota Surabaya terbagi ke dalam transportasi kereta api dan transportasi jalan raya. Pengangkutan kereta api mempunyai prospek efisiensi dan efektifitas yang dapat diandalkan. (Surabaya.go.id)

b. Perhubungan Laut

Secara umum kondisi perhubungan laut di Kota Surabaya belum adanya kewenangan bagi Pemerintah Kota Surabaya untuk melakukan pengelolaan, penataan serta perijinan bagi perusahaan penunjang angkutan laut dan perusahaan pelayaran yang ada di wilayah Kota Surabaya. Selain permasalahan tersebut adalah belum adanya sarana serta prasarana pelabuhan rakyat yang dikelola oleh Pemerintah Kota Surabaya. Sedangkan sampai saat ini Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah melaksanakan registrasi bagi kapal dibawah GT. 7 Ton. Adapun potensi angkutan laut, perusahaan pelayaran yang ada di Kota Surabaya akan sangat besar jika dikembangkan secara intensif dan telah ada regulasi yang mengatur tentang kewenangan Pemerintah Daerah. (Surabaya.go.id)

c. Perhubungan Udara

Di bidang perhubungan udara permasalahan yang ada yaitu tidak adanya Bandar Udara yang diwilayah Kota Surabaya serta belum diberikannya kewenangan bagi Dinas Perhubungan untuk melakukan pembinaan serta pemberian ijin bagi angkutan kargo udara yang ada di wilayah Kota Surabaya. Selain hal tersebut diatas belum adanya koordinasi yang jelas antar instansi dan daerah tentang pengendalian dan pengawasan Kawasan Keselamatan Operasional Penerbangan. (Surabaya.go.id)

2. Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya

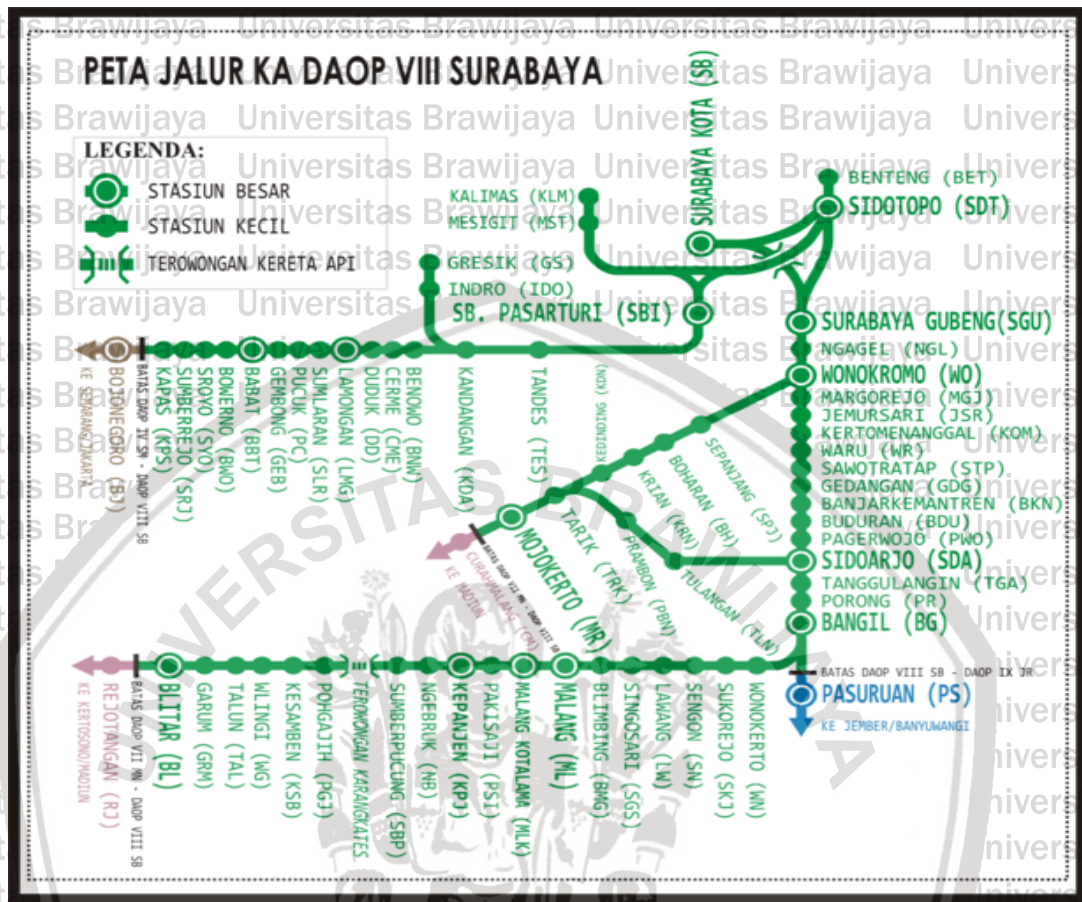
Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Pada akhir Maret 2007, DPR mengesahkan revisi UU No. 13/1992 yang menegaskan bahwa investor swasta maupun pemerintah daerah diberi kesempatan untuk mengelola jasa angkutan kereta api di Indonesia. Pada tanggal 14 Agustus 2008 PT Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan pemisahan Divisi Jabotabek menjadi *PT Kereta Api Jabotabek* untuk mengelola kereta api penglaju di daerah Jakarta dan sekitarnya. Pemberlakuan UU Perkeretaapian No. 23/2007 secara hukum mengakhiri monopoli PT Kereta Api (Persero) dalam mengoperasikan kereta api di Indonesia.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya atau disingkat dengan DAOP VIII SB adalah salah satu daerah operasi perkereta-apian Indonesia, di bawah lingkungan PT Kereta Api (Persero) yang berada di bawah

Direksi PT Kereta Api (Persero) dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (Kadaop) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api (Persero). Kantor PT. KAI DAOP VIII SB bersebelahan dengan Stasiun Surabaya Gubeng baru. Daerah Operasi 8 Surabaya merupakan Daerah Operasi dengan wilayah yang terbentang dari stasiun Bojonegoro (utara) sampai dengan stasiun Blitar (Selatan) dan stasiun Mojokerto (barat) melintasi stasiun-stasiun di wilayah Provinsi Jawa Timur bagian utara. Stasiun besar di wilayah Daop 8 antara lain stasiun Surabaya Gubeng, stasiun Surabaya Kota/Semut, Stasiun Blitar, stasiun Malang, stasiun Lamongan dan Dipo lokomotif terbesar yaitu Dipo lokomotif Sidotopo yang berada dalam kompleks stasiun sidotopo. (wikipedia)

Peta jalur Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya digambarkan pada gambar 5 berikut ini:





Gambar 5. Peta Jalur Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya

Sumber: Wikipedia

3. Visi, Misi, Tujuan dan Nilai PT Kereta Api Indonesia

a. Visi dan Misi PT KAI

Perubahan besar yang ditandai oleh revolusi teknologi informasi, dengan adanya kemudahan komunikasi, informasi, dan transportasi menyebabkan pelanggan semakin banyak pilihan dan sangat sulit dipuaskan. Maka dari itu PT KAI mempunyai visi sebagai penyedia jasa Kereta Api yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*. Sedangkan misi dari PT KAI adalah menyelenggarakan

bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan. (kereta-api.co.id)

b. Tujuan perusahaan

Melaksanakan dan mendukung kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang transportasi, dengan menyediakan barang-jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang perkeretaapian, yang meliputi usaha pengangkutan orang dan barang dengan KA, kegiatan perawatan & pengusahaan prasarana perkeretaapian, pengusahaan bisnis properti secara profesional, serta pengusahaan bisnis penunjang prasarana & sarana KA secara efektif untuk kemanfaatan umum. (kereta-api.co.id)

c. Budaya / nilai perusahaan

1) Integritas

PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

2) Profesional

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

3) Keselamatan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

4) Inovasi

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder.

5) Pelayanan prima

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6A unsur

pokok: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance*

(Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung jawab). (PT KAI *Annual Report*, 2011)

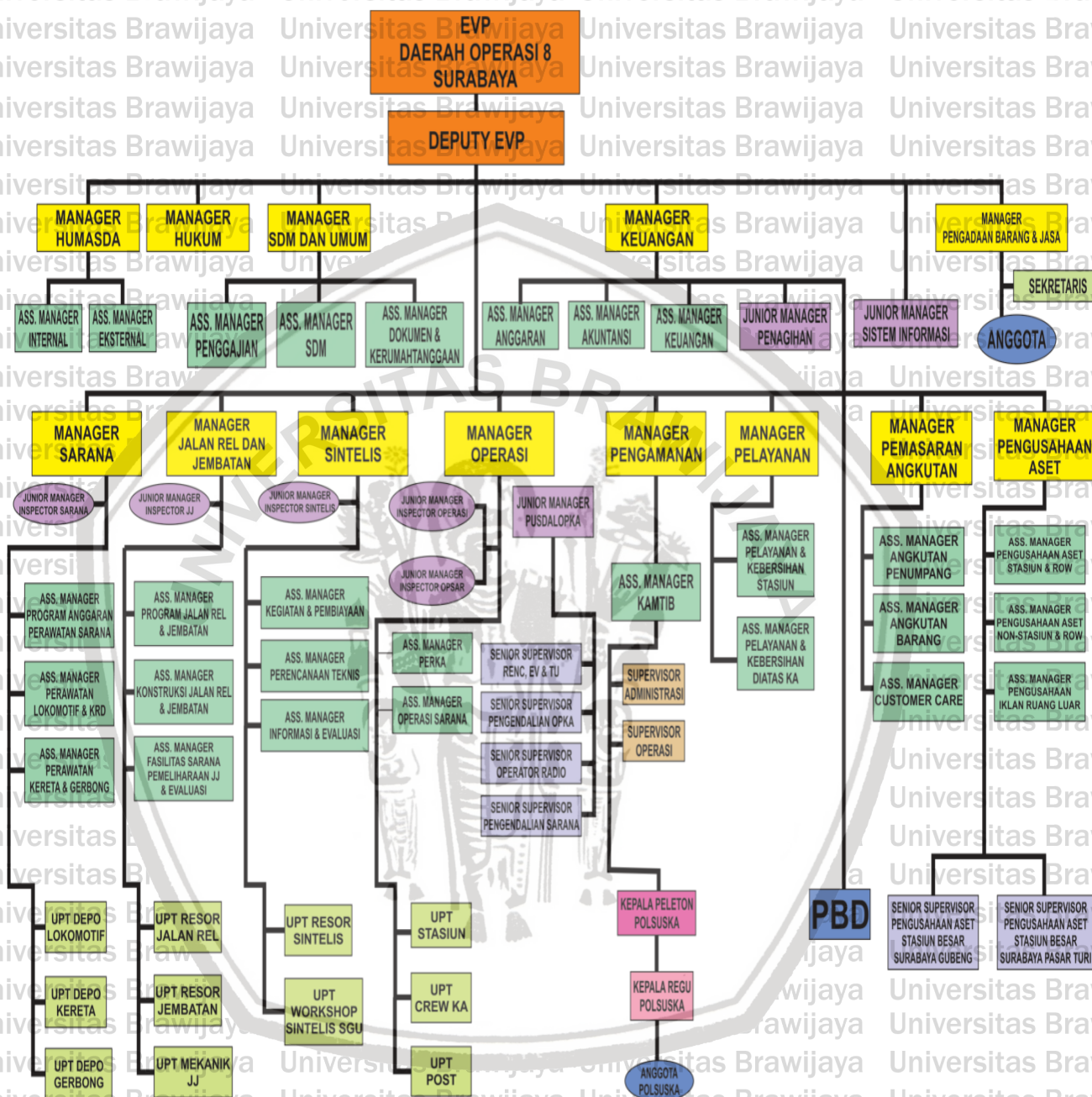
4. Bidang Usaha dan Kegiatan Utama PT Kereta Api Indonesia

a. Bidang usaha yang dijalankan sesuai dengan pasal 3 Anggaran Dasar:

- 1) Penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum meliputi kegiatan pembangunan pengoperasian, perawatan dan pengusaha prasarana;
- 2) Penyelenggaraan sarana perkeretaapian umum meliputi kegiatan pengadaan, pengoperasian, perawatan dan pengusaha sarana;
- 3) Usaha pengangkutan orang dan/atau barang dengan kereta api;
- 4) Usaha angkutan pra dan purna angkutan kereta api, intermoda, dan bongkar muat;
- 5) Usaha penyewaan sarana dan atau prasarana serta fasilitas perkeretaapian;
- 6) Jasa pengadaan barang dan jasa lainnya yang berkaitan dengan perawatan perkeretaapian;
- 7) Usaha jasa keahlian di bidang perkeretaapian dan jasa konsultasi transportasi;
- 8) Usaha keagenan di bidang transportasi barang dan penumpang;
- 9) Usaha pendidikan dan pelatihan di bidang perkeretaapian;
- 10) Usaha properti dan perniagaan meliputi perhotelan, perkantoran, apartemen, pertokoan, restoran, terminal terpadu, pusat perbelanjaan terpadu, pergudangan dan logistik;

- 11) Penyediaan prasana telekomunikasi, transfer data, multimedia, jasa telematika, prasarana distribusi bahan cair dan gas, stasiun pengisian, bahan bakar umum/khusus;
 - 12) Usaha percetakan dan periklanan;
 - 13) Usaha kesehatan dan pelayanan medis;
 - 14) Pemanfaatan tanah, ruang bangunan dan fasilitas;
 - 15) Usaha penunjang pariwisata dan sarana olahraga, usaha ekstratif;
 - 16) Pemanfaatan dana pada instrumen jangka pendek (maksimal satu tahun) di pasar uang dan atau pasar modal yang memberi keuntungan dengan memenuhi ketentuan yang berlaku. (*Annual Report* PT KAI, 2011: 7)
- b. Kegiatan Utama PT. KAI saat ini adalah bergerak dalam bidang usaha:
- 1) Pengangkutan Orang
 - 2) Pengangkutan Barang
 - 3) Pendidikan dan Pelatihan di bidang perkeretaapian
 - 4) Usaha Penyewaan Sarana/Prasarana/Fasilitas yang meliputi sewa kios/gudang/ruang stasiun dan terminal peti kemas. (*Annual Report*, PT KAI 2011)

5. Struktur/Susunan organisasi PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya



Gambar 6. Struktur Organisasi PT KAI Daerah Operasi 8 Surabaya

Sumber: Humas PT KAI Daop 8 Surabaya

Keterangan: EVP = Executive Vice President, Ass = Asisten, SGU = Surabaya Gubeng, Opsar = Operasi Sarana, JJ = Jalan Jembatan, PBD = Perbendaharaan, UPT = Unit Pelayanan Teknis, Polsuska = Polisi Khusus Kereta Api, Sintelis = Sinyal Telekomunikasi dan Listrik, PUSDALOPKA = Pusat Pengendalian Operasi Kereta Api

6. Tugas dan fungsi bidang pelayanan PT KAI DAOP 8 Surabaya

Berdasarkan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia No. KEP.U/OT.003/VII/1/KA-2012, Manajer Pelayanan mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab mengidentifikasi, merencanakan, merancang strategi, menyusun standar dan prosedur, anggaran, fasilitator program, mengendalikan dan mengevaluasi kinerja pelayanan di daerah meliputi pelayanan dan kebersihan diatas KA, pelayanan dan kebersihan di lingkungan stasiun, serta pengelolaan *customer care* dan *contact center*. Dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawabnya, manajer pelayanan PT KAI Daop VIII Surabaya dibantu oleh tiga asisten manajer yaitu:

- a. Asisten Manajer kebersihan Kereta Api, yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengendalian dan evaluasi program *hospitality*/pelayanan diatas KA dan kebersihan diatas KA (*train cleanliness*) serta proses perbaikan dan evaluasi kinerja pelayanan di KA.

Asisten manajer pelayanan dibantu oleh tiga staf muda, yaitu:

- 1) Staf muda *hospitality & cleanliness on board program* yang bertanggung jawab atas penyusunan administrasi program *hospitality on board* dan pengendalian biaya (*cost control*).
- 2) Staf muda *train cleanliness* yang bertanggung jawab atas perencanaan, program dan evaluasi pemeliharaan fasilitas pencucian kereta, *coverseat* dan *gordyn*, *pest control*, kebersihan eksterior KA.
- 3) Staf muda *hospitality on train* yang bertanggung jawab atas perencanaan, program dan evaluasi pengelolaan jaminan standar

kualitas pelayanan terhadap pelanggan di atas KA, pelayanan kebersihan interior KA dan toilet KA, program *hospitality* pelayanan pelanggan di KA.

b. Asisten Manajer kebersihan stasiun, yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengendalian, dan evaluasi program *hospitality*/pelayanan di stasiun, kebersihan stasiun (*station cleanliness*) dan lingkungan stasiun, pengelolaan listrik umum untuk pelayanan stasiun, serta proses perbaikan dan evaluasi kinerja pelayanan di stasiun. Asisten manajer kebersihan stasiun dibantu oleh tiga staf muda, yaitu:

- 1) Staf muda *hospitality & cleanliness on station program*, yang bertanggung jawab atas penyusunan administrasi program *hospitality in station* dan pengendalian biaya (*cost control*).
- 2) Staf muda *cleanliness & maintenance electricity* yang bertanggung jawab atas perencanaan, program dan evaluasi pengelolaan kebersihan di stasiun, kebersihan fasilitas stasiun dan lingkungan stasiun, pengelolaan dan perawatan listrik umum untuk pelayanan di stasiun, meliputi untuk penerangan, AC, *sound system escalator/lift*, genset.
- 3) Staf muda *hospitality on station* yang bertanggung jawab atas perencanaan, program dan evaluasi program *hospitality*/pelayanan pelanggan di stasiun, meliputi pelayanan informasi pelanggan (*public address*), proses pelayanan koridor, ruang tunggu penumpang dan kursi tunggu penumpang, proses pelayanan reservasi, loket dan porter, pelayanan lokasi taman dan parkir, dan sterilisasi stasiun.

c. Asisten Manajer *Customer Care*, yang bertanggung jawab atas perencanaan, program dan evaluasi pengelolaan pelayanan *customer* di stasiun dan diatas KA termasuk keluhan pelanggan KA, proses pengelolaan resolusi dan *service recovery Customer retention*, dan interaksi dengan komunitas penggemar kereta api, dan evaluasi kinerja pelayanan *customer service*. Asisten manajer *customer care* dibantu oleh dua staf muda, yaitu:

- 1) Staf muda *customer care on train* yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan kepuasan pelanggan KA diatas kereta.
- 2) Staf muda *customer care on station & external* yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan kepuasan pelanggan KA di stasiun dan pihak luar.

(sumber: dokumen bidang pelayanan PT KAI)

B. Penyajian Data Fokus

1. Kualitas pelayanan perkeretaapian PT KAI DAOP VIII Surabaya

Dalam hal meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, PT Kereta Api Indonesia tentunya memberikan pilihan produk-produk pelayanan, tarif layanan yang sesuai, pemberian fasilitas berupa sarana dan prasarana yang terbaik bagi masyarakat dengan harapan dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi penumpang kereta api. Maka bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) serta prestasi-prestasi yang telah dicapai akan penulis jelaskan sebagai berikut:

a. Produk-produk layanan PT KAI

1) Kereta Api penumpang

Sebagai perusahaan yang mengelola perkeretaapian di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah banyak mengoperasikan KA penumpangnya, baik KA Utama (Komersil dan Non Komersil), maupun KA Lokal di Jawa dan Sumatera, yang terdiri dari Kereta Api eksekutif, Kereta Api bisnis, Kereta Api campuran (eksekutif, bisnis, ekonomi), Kereta Api ekonomi AC, Kereta Api ekonomi, Kereta Api lokal, dan Kereta Rel Listrik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bambang DM Selaku Manajer *Evaluation and Data Information* mengenai produk layanan PT Kereta Api Daop 8 yaitu menjalankan semua produk layanan KA penumpang diatas, kecuali KRL atau Kereta Rel listrik yang hanya dijalankan di Jabotabek. Berikut ini hasil wawancara peneliti:

“Untuk Daerah Operasi 8 Surabaya itu kita ada layanan KA Penumpang kelas Eksekutif, Bisnis, KA campuran, KA Ekonomi AC, KA Ekonomi, dan KA lokal. Tapi kalau KRL Cuma ada di Jabodetabek. Untuk KA campuran itu yang terkenal ada kereta Malabar Ekspres, dikenal kereta nano-nano karena campuran-campur ada kelas eksekutif, bisnis dan ekonomi. Kalau KA ekonomi AC ada Gayabaru tujuan Jakarta. Untuk daop 8 kelas ekonomi itu ada Pasundan ke Bandung, Gayabaru ke Jakarta, ada juga Kertajaya arah Jakarta. Sedangkan yang KA lokal ada KA Penataran, Komuter, Dhoho, KRd untuk jarak dekat.” (Hasil wawancara 29 Maret 2013)

Berikut ini adalah foto hasil observasi peneliti tentang produk layanan KA Penumpang kelas ekonomi di Daerah Operasi 8 Surabaya:



KA Penataran Ekonomi Lokal
(7 Februari 2013)

KA Komuter Lokal Surabaya-Sidoarjo
(2 April 2013)

Gambar 7. Produk layanan KA penumpang PT KAI Daop 8 Surabaya

Sumber: Dokumentasi peneliti

Pelayanan penumpang di atas kereta api:

a) Restorasi

Setiap Rangkaian Kereta Api dilengkapi dengan Kereta Makan yang berguna sebagai Restorasi. Restorasi melayani makan dan minum selama perjalanan. Terdapat menu-menu khas Kereta Api yang dapat dinikmati penumpang. Kru Restorasi terdiri dari : Koki, Prama dan Prami yang siap melayani penumpang di dalam perjalanan. (www.kereta-api.co.id)

Peneliti mencoba menanyakan mengenai keberadaan restorasi di atas kereta api kepada penumpang KA kelas eksekutif dan kelas ekonomi berikut ini:

“Restorasi ada kok Mbak, biasanya petugasnya itu keliling menawarkan makanan. Jadi kalau mau beli tinggal pesan lalu diantarkan. Kita juga bisa kesana langsung kalau mau makan. (Ibu haryati, KA Eksekutif Argobromo, hasil wawancara 2 february 2013)

“Ada restorasinya mbak, tapi khusus untuk penumpang yang mau makan disana. Kalau tidak makan ya tidak boleh duduk. Ada macam-macam, ada nasi goreng, mie goreng, minuman

juga. Tapi kalau kereta ekonomi begini orang-orang ya jarang kesana Mbak. Kan banyak pedagang asongan yang keliling, jadi ya beli di pedagang asongan itu. (Juniar, KA Lokal Penataran, hasil wawancara 10 Maret 2013)

Berdasarkan pengalaman peneliti pada tanggal 2 April 2013, penulis kembali melakukan penelitian di atas kereta api lokal Penataran. Berbeda dengan sebelumnya, kini pedagang asongan sudah jarang dan petugas restorasi berkeliling menawarkan makanan mereka. Rupanya PT KAI semakin mempertegas peraturan melarang pedagang asongan berjualan diatas kereta saat kereta berjalan. Berikut ini hasil wawancara dengan bapak Bambang DM selaku :

“ Kalau masalah restorasi, yang mengelola itu berbeda. Jadi ada pihak ketiga yang kerjasama dengan PT Kereta Api untuk melayani pemesanan makanan, jadi penumpang bisa langsung bayar di mereka, tidak perlu digabung dengan harga tiket kereta api. Kita tinggal pesen apa, nanti prama dan prami tinggal mencatat, penumpang duduk di nomor berapa, langsung ke restorasi juga bisa makan disana. Kalau di KA Ekonomi juga ada, tinggal ke restorasi kalau mau pesan makanan. Pihak PT KAI juga sesuai dengan perintah direksi sekarang sedang memerangi para pedagang asongan-asongan yang berjualan diatas Kereta Api karena sudah ada aturannya.” (Hasil wawancara 29 Maret 2013)

b) Kru KA

Kru KA adalah petugas Kereta Api yang bertanggung jawab selama dalam perjalanan. Kru KA terdiri dari: Masinis, Asisten Masinis, Kondektur, Teknisi KA dan *Runner* AC. Mereka secara profesional terlatih untuk melayani pelanggan Kereta Api. (www.kereta-api.co.id)

c) *Manager on duty*

Seorang *Manager On Duty* berperan sebagai *Customer Service* yang menemani perjalanan penumpang Kereta Api. Siap menerima kritik, saran, komplain guna memenuhi kebutuhan pelanggan akan pelayanan yang prima. (www.kereta-api.co.id)

Berdasarkan observasi peneliti dilapangan, pelayanan penumpang diatas kereta api berupa *Manager On Duty* diatas kereta api ekonomi lokal Penataran tidak ada. Peneliti hanya mendapatinya di KA kelas eksekutif ketika peneliti melakukan perjalanan jarak jauh menggunakan KA Bima jurusan Mojokerto-Purwokerto. Pelayanan sudah sangat baik. Kondektur dan prami mengecek tiket penumpang serta mencatat tujuan perjalanan untuk kemudian menginformasikan kepada kami ketika akan sampai di stasiun tujuan. Hal ini diperkuat pernyataan ibu Haryati, Ibu rumah tangga yang merupakan salah satu penumpang KA eksekutif Argobromo jurusan Malang-Bandung:

“Saya rasa pelayanan diatas kereta bagus kok. Ada petugas yang keliling untuk mengontrol penumpangnya. Saat komunikasi juga enak, mereka murah senyum dan penyampaiannya bagus. Ada juga petugas kebersihan yang sebentar-sebentar keliling untuk mengambil sampah. Jadi gerbong selalu bersih.” (Hasil wawancara 2 Pebruari 2013)

Berikut ini hasil wawancara peneliti mengenai *Manager On Duty* kepada bapak Bambang DM selaku Manajer *Evaluation and Data Information* dari Kantor Pusat PT KAI:

“*Manajer on duty* itu sudah diganti, berdasarkan keputusan direksi sekarang namanya CSOT (*Customer Service On Train*). Hanya KA eksekutif yang ada CSOT. Kalau yang *cleaning service* itu semuanya ada di kelas Eksekutif, Bisnis, dan Ekonomi. CSOT itu tugasnya melayani penumpang diatas KA, misalnya ada komplain atau apa yang kurang itu biasanya di gerbong-gerbong dipasang foto, nama dan nomor hape mereka. Jika ada pelayanan yang kurang atau komplain bisa menghubungi mereka. Jadi mereka itu menampung keluhan penumpang, misal mereka bisa menjawab ya langsung dilayani. Tetapi kalau komplainnya tidak bisa menjawab ya wajib menyampaikan ke manajer komersial atau paling tidak di asisten manajer pemasaran penumpang. Jadi CSOT menemui apa saja dan saran-saran apa saja itu di *checklist*. Selain itu, kewajiban CSOT itu untuk memberikan informasi kepada penumpang jika terjadi suatu hal dalam perjalanan. Misal kereta ada gangguan atau berhenti lama, CSOT menyampaikan informasi melalui *broadcast*. Kalau di kelas ekonomi, penyampaian melalui *broadcast* direncanakan akan ada juga.”
(Hasil wawancara 29 Maret 2013)

d) *On train cleaning*

Petugas *On Train Cleaning* (OTC) bertugas menjaga kebersihan

Kereta Api selama dalam perjalanan. Terdapat dua petugas OTC di setiap Kereta yang siap melayani pelanggan. (www.kereta-api.co.id)

Berdasarkan pengalaman peneliti pada tanggal 7 dan 14 Pebruari 2013 saat menggunakan jasa kereta api lokal Penataran jurusan Malang-Surabaya, petugas *On Train Cleaning* hanya terlihat membersihkan gerbong kereta di akhir pada saat kereta akan sampai di tujuan. Tetapi saat peneliti kembali melakukan perjalanan KA yang sama pada tanggal 2 April 2013, terjadi perubahan pada pelayanan kebersihan kereta. Gerbong kereta terlihat lebih bersih dari biasanya, peneliti juga melihat dua petugas *On Train Cleaning* yang terlihat

lebih rapi dan memakai masker serta lebih sering berkeliling daripada bulan lalu saat peneliti melakukan perjalanan kereta.

2) Kereta Api barang

Produk layanan angkutan barang seperti yang disediakan oleh PT

Kereta Api Indonesia antara lain adalah Angkutan *Crude Palm Oil* (CPO), *Palm Karnel Oil* (PKO) & Lateks di Sumatra Utara, Angkutan

General Cargo yang disiapkan khusus untuk mengangkut kiriman barang

dalam bentuk paket, Angkutan Semen, Angkutan Petikemas yang salah

satu programnya yaitu pembangunan jalur ganda lintas utara Jawa dari

Jakarta ke Surabaya yang ditargetkan selesai hingga tahun 2014,

Angkutan BBM, Angkutan Batubara, Angkutan Pupuk, Angkutan Pasir,

Angkutan BHP atau Bahan Hantaran Paket yang diangkut menggunakan

kereta khusus bagasi (B) yang dirangkaikan dengan KA penumpang

reguler kelas eksekutif, bisnis dan ekonomi yang sesuai tujuan

pengiriman barang, Angkutan Pulp, serta Angkutan Baja Coil yang

merupakan kerjasama antara PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan

PT. Krakatau Steel. (www.kereta-api.co.id)

Produk layanan kereta api barang yang dijalankan oleh PT Kereta

Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya sesuai dengan hasil

wawancara peneliti dengan bapak Bambang DM itu komoditinya

meliputi Peti Kemas pupuk dan semen dari Banyuwangi-Kalimas atau

sebaliknya, dan juga angkutan BBM dari Pertamina serta BHP atau

Barang Hantaran Paket. Berikut ini hasil wawancara peneliti kepada

bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* kantor pusat PT KAI mengenai usaha produk layanan angkutan barang dari PT KAI:

“Untuk produk layanan KA barang ini PT KAI biasanya melakukan survei potensi angkutan barang. Misalnya disitu ada potensi pabrik atau ada ekspeditur yang ingin kerjasama dengan KA, kita akan melihat dia punya angkutan berapa, berapa ton tiap tahunnya. menguntungkan atau tidak kalau dijalankan. Kalau tidak menguntungkan ya kita tidak investasi kesana. Kalau ternyata menguntungkan kita bisa melakukan investasi untuk memperbaiki rel, tanah, sinyal. Bisa juga investasi sarana untuk angkutan barang seperti gerbong, lokomotif. Itu dari dana pinjaman sesuai kebutuhan. Misalnya kita punya program ingin meningkatkan angkutan barang, pendapatan angkutan barang kalau sekarang penumpang 60%, barang 40% maka bisa diusahakan penumpangnya jadi 40%, barangnya 60%. Tetapi bukan berarti mengurangi KA penumpang. Jadi penumpangnya tetap, tapi berusaha produk layanan barang ditingkatkan agar nanti bisa menjadi 60%. Seperti itu mengembangkan daerah-daerah yang berpotensi untuk angkutan barang. Kalau di Daop 8 sekarang kita sedang menjajaki dengan petrokimia. Kita melakukan uji coba angkutan pupuk sistem palet. Lalu dari babat misal angkutan semen babat dari tuban dibawa ke daerah Jawa Tengah. Kalo petikemas itu dari Surabaya, angkutan barang dari jakarta itu ada yang kearah pasar turi, ada yang kalimas juga.” (Hasil wawancara 29 Maret 2013)

Berdasarkan observasi peneliti, produk KA barang memang benar ada dan tidak jarang KA penumpang harus berhenti lama di stasiun tertentu karena menunggu kereta barang lewat sesuai dengan jadwal.

Ditambah lagi jalur kereta yang masih tunggal yang menyebabkan kereta api harus bergantian menggunakan jalur kereta. Namun menurut Kholifatuz Zahro selaku pengguna KA Lokal Penataran Malang-Bangil, pada hari sabtu dan minggu Kereta barang diliburkan sehingga layanan kereta penumpang jarang terlambat.



Angkutan BBM dan Peti Kemas PT KAI Daop 8 Surabaya di Kalimas



Uji coba angkutan pupuk sistem palet di gudang Petrokimia Gresik

Gambar 8. Produk layanan KA Barang PT KAI Daop 8 Surabaya

Sumber: Dokumentasi bapak Bambang DM

3) Pengusahaan aset Kereta Api

PT Kereta Api Indonesia memiliki berbagai aset-aset yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan PT KAI dengan cara disewakan kepada pihak ketiga. Pengusahaan aset kereta api dibedakan menjadi aset *railway*, yaitu aset perkeretaapian berupa sarana dan di lingkungan stasiun. Selain itu juga ada aset *non railway* yang merupakan aset-aset diluar lingkungan stasiun dan sarana kereta yang dimiliki oleh PT Kereta Api Indonesia (persero).

Aset railway

- a) Persewaan Gudang/Ruangan
- b) Persewaan Gedung/Bangunan
- c) Persewaan Tanah
- d) Persewaan Reklame/Space Iklan
- e) Persewaan Tower
- f) Persewaan Kereta Makan (www.kereta-api.co.id)

Aset non-railway

- a) Persewaan Rumah Perusahaan
- b) Persewaan Gedung/Bangunan
- c) Persewaan Lahan/Tanah
- d) Persewaan Lahan Untuk Space Iklan
- e) Persewaan Lahan Untuk Tower
- f) Persewaan Lahan Untuk Jaringan Pipa (www.kereta-api.co.id)

Berikut ini dengan hasil wawancara peneliti mengenai persewaan aset PT KAI Daerah Operasi 8 Surabaya kepada bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* Kantor Pusat PT KAI:

“Persewaan aset di Daop 8 ada. Lahan-lahan itu disewakan. persewaan aset itu ada yang namanya aset *railway* dan aset *non railway*. Kalau yang di stasiun itu ada misalnya indomaret, mereka menyewa tempatnya dari perusahaan. Kemudian selain itu dilahan-lahan Kereta Api yang lintas-lintas mati itu dimanfaatkan. Ada juga persewaan tower dan jaringan pipa di Daop 8 Surabaya. Ada pipa-pipanya pertamina di stasiun pasar turi itu misalnya. Jadi pendapatan KA itu bisa dari yang angkutan dan yang non angkutan, termasuk menyewakan gerbong, menyewakan gerbong Kereta Api makan, ada juga sewa rumah misalnya sewa-sewa rumah dinas, disewakan kepada pegawai untuk usaha atau sebagainya.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)



Sewa aset lahan untuk ATM dan minimart
Di Stasiun Gubeng Baru Surabaya
(2 April 2013)

Sewa aset lahan untuk kios roti di
Stasiun Gubeng Baru Surabaya
(2 April 2013)

Gambar 9. Pengusahaan aset PT KAI Daop 8 Surabaya

Sumber: Dokumentasi peneliti

Berdasarkan pengamatan peneliti, memang disekitar stasiun banyak disewakan kepada pihak ketiga. Peneliti melihat banyak galeri ATM, minimarket seperti Indomaret atau Alfamart, kios roti di stasiun gubeng baru seperti Holland, Dunkin Donuts dan Roti O. Selain itu, pengelolaan parkir juga disewakan kepada pihak ketiga, seperti yang peneliti temui di stasiun Surabaya Gubeng Baru dan stasiun Mojokerto terdapat palang pintu sebelum masuk ke arena stasiun yang dikelola oleh pihak ketiga.

b. Sarana dan prasarana PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya

1) Sarana

Sarana Kereta Api merupakan alat produksi untuk menghasilkan jasa angkutan kereta api yang terdiri dari lokomotif, Kereta Rel Listrik (KRL), Kereta Rel Diesel (KRD), kereta penumpang dan gerbong barang.

Kondisi sarana kereta api yang dioperasikan. Undang-Undang Nomor 23/2007 pasal 114 ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa penyelenggara sarana

perkeretaapian wajib merawat sarana perkeretaapian agar tetap layak operasi. Perawatan sarana tersebut meliputi perawatan berkala dan perbaikan untuk mengembalikan fungsinya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, PT KA sebagai penyelenggara sarana selama ini telah melaksanakan perawatan harian, di Dipo untuk perawatan dengan periode bulanan (1,3,6 dan 12 bulan), dan di Balai Yasa untuk perawatan periode dua tahunan (SPA-semi pemeriksaan akhir) dan periode empat tahunan (PA-pemeriksaan akhir).

Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan bapak Musadid selaku Asisten Manajer Program Sarana PT KAI Daop 8 Surabaya:

Jadi untuk perawatan sarana kereta api di PT KAI ini tipe perawatannya ada harian, bulanan, 3 bulanan, 6 bulanan, tahunan yang perawatannya itu di dipo, Kalau yang dua tahunan dilakukan di balai yasa. Perawatannya kalau di Dipo itu kita ada *Check Sheet*, apa saja yang harus dibuka. Untuk perawatan harian, mingguan, bulanan itu ada *Check Sheet* nya masing-masing mana yang harus di lihat. Kalau di Dipo itu cuma pemeriksaan yang kecil-kecilan, soalnya kita harus cepat-cepat segera dioperasikan kembali agar tidak memakan waktu. Sedangkan di Balai Yasa itu kita bongkar-bongkar semua, perawatan di balai yasa itu ada namanya PA *Body*, yaitu kerangka yang ada rodanya itu basicnya dari kilometer, kalau kilometernya sudah memenuhi dan tinggi, kita masukin balai yasa direvisi ulang. Takutnya rodanya sudah aus kita ganti.” (hasil wawancara 2 April 2013)

Bidang Operasional, pada tahun 2011 PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menambah sarana kereta api siap operasi, terdiri dari 12 lokomotif baru, 112 Krl komuter dengan menerapkan *system loopline*, 8 kereta dan 87 gerbong. Pada Aspek Keuangan, untuk Investasi dalam rangka ekspansi bidang Sarana, Prasarana dan *Maintenance Operation Locomotif* secara bertahap, PT Kereta Api Indonesia Tahun 2011 telah

melaksanakan sindikasi dengan Bank BUMN sebesar Rp. 4,025 Triliun.

Pencapaian kinerja perusahaan Tahun 2011 cukup baik, dengan Laba sebesar Rp. 201,908 atau 60,03% Milyar dari anggaran sebesar Rp.

336,345 Milyar. (PT KAI, *Annual Report* 2011)

**Tabel 4. Daftar Aset Sarana Lokomotif Siap Guna Tahun 2012 Daop
8 Surabaya Posisi: 01 April 2013**

Dipo Lokomotif Sidotopo					
No	Jenis Kereta	Jumlah Armada	Jumlah TSG		Jumlah SG
			Afkir	Konservasi	
1	BB 301	23	2	16	5
2	CC 201	28	0	0	28
3	CC 203	4	0	0	4
4	CC 204	3	0	0	3
5	BB 300	3	0	3	0
6	BB 306	0	0	0	0
7	D. 301	5	0	1	4
8	KD3	3	0	0	3
9	KRDE	10	0	0	10
Total		79	2	20	57
Dipo Lokomotif Surabaya Pasarturi					
No	Jenis Kereta	Jumlah Armada	Jumlah TSG		Jumlah SG
			Afkir	Konservasi	
1	D 301	7	0	3	4
2	KD3/ K3	3	0	0	3
Total		10	0	3	7

Sumber: Sarana Document PT KAI Daop 8 Surabaya.

Keterangan: SG = Siap Guna

TSG = Tidak Siap Guna

Afkir = Tidak dapat dipakai

Menurut bapak Musadiah selaku Asisten Manajer Sarana kereta api di Daop 8 Surabaya sudah mencukupi sesuai dengan program.

“Kita sudah mencukupi buat angkutan operasional KA sesuai dengan program yang kemarin. Jadi sarana tinggal di Dipo dan Balai Yasa digilir sesuai dengan kebutuhan operasional KA di Daop 8 Surabaya. Sedangkan kalau penambahan sarana prasarana itu urusannya dari kantor pusat Mbak, bukan dari pihak daerah sendiri tetapi dari sana. Disini kita bisa minta, misal ada perjalanan KA baru, lalu kita kekurangan kita mengajukan ke bidang sarana di Bandung. Tetapi kalau belum bisa pengadaan, kita bisa pinjam sarana dari daerah lain apabila ada cadangan. Itu juga kantor pusat yang menentukan.” (hasil wawancara 2 April 2013)

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 7 Februari 2013 di kantor PT KAI Daop 8 Surabaya, saat itu sedang dilakukan uji coba lokomotif baru seri CC dengan sumber tenaga diesel elektrik yang dilakukan untuk mengetahui tinggalkan keandalan keretanya. Lokomotif seri CC dikenal lebih kuat dan lebih mudah perawatannya. Dengan pengoperasian lokomotif tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan PT KAI.

Sesuai hasil wawancara seperti yang dijelaskan oleh bapak Musadiah selaku Asisten Manajer Program Sarana PT KAI Daop 8 Surabaya:

“Kalau tambahan sarana awal tahun ini masih belum Mbak. Tapi tidak tahu kalau pertengahan atau akhir tahun nanti kita bisa minta sarana ke pusat. Sarana disini ada lokomotif dan kereta/gerbong. Kalau lokomotif itu kita dulu pake D, sekarang pake CC. Jadi D itu maksudnya pake Hidrolik, bukan elektrik, kalau sekarang CC pake elektrik jadi lebih mudah perawatannya, tenaganya juga lebih besar.” (Hasil wawancara 2 April 2013)

**Tabel 5. Daftar Aset sarana Gerbong Komersial dan Dinas
Daop 8 Surabaya Posisi Januari Tahun 2013**

Jenis	Angkutan/Relasi	Jumlah (unit)
1	2	3
PPCW 30T	Peti Kemas	10
	Suntraco	7
Gerbong Datar (GD)	PPCW 30 Ton dipasang Kabus	5
	Jumlah	22
PPCW 40T	Peti Kemas	
Gerbong Datar (GD)	JPT	6
	Jumlah	6
PPCW 42T	Peti Kemas	
Gerbong Datar (GD)	Bg-Klm	68
	JPT	34
	KA Logistik	
	Jumlah	102
PPCW 42T (PT. INKA)	Peti Kemas	288
Gerbong Datar (GD)	Jumlah	288
ZZOW 30T	Dinas	10
Gerbong Terbuka (GB)	Balas	4
	Jumlah	14
YYW 30T	Dinas	10
Gerbong Terbuka (GB)	Balas th.1964	4
	Jumlah	14
TTW 30T	Semen	
Gerbong Tertutup (GT)	Bbt - Lpn	7
	Jumlah	7
KKW 40T	BBM	20
Gerbong Ketel (GK)	Jumlah	20
KKW 30T	BBM Premium	
Gerbong Ketel (GK)	Bet - MI Bet- Mn Bet - Kd	94
	Dinas Milik PT KAI	10
	Jumlah	104
Jumlah Gerbong Daop 8 Surabaya		577

Sumber: Sarana Document PT KAI Daop 8 Surabaya

Keterangan: JPT = Jasa Pengurusan Transportasi, Bg-Klm = Bangil-Kalimas, Bbt-lpn = Babat-Lempuyangan, Bet = Benteng, MI = Malang, Mn = Madiun, Kd = Kediri.

2) Prasarana

Untuk menjamin keselamatan perjalanan kereta api selama tahun 2011, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah merealisasikan perawatan prasarana jalan rel dan jembatan dengan berbagai item kegiatan, sehingga dihasilkan kondisi prasarana jalan rel dan jembatan yang mampu mendukung operasi kereta api secara prima. Perawatan prasarana jalan rel meliputi perawatan rel, bantalan rel, balas, dan wesel. Sedangkan perawatan prasarana jembatan meliputi perawatan jembatan baja, jembatan beton, dan Barang Hantaran kecil. Selain jalan rel dan jembatan, perawatan prasarana sinyal, telekomunikasi dan aliran listrik atas (LAA) juga merupakan bagian dari tugas PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Perawatan prasarana sinyal meliputi: sinyal di stasiun, di petak jalan dan di pintu perlintasan. Untuk perawatan prasarana telekomunikasi meliputi : CTC, jaringan radio dan perangkat Telkom. Sedangkan perawatan prasarana LAA meliputi: perawatan jaringan *catenary*, gardu listrik, supply daya signal HUT dan bangunan stasiun LAA. (www.kereta-api.co.id)

Berikut ini hasil wawancara dengan bapak Musadik selaku Asisten Manajer Program Sarana PT KAI Daop 8 Surabaya mengenai prasarana dan program pengadaannya:

“Kalau prasarana untuk KA komersial maupun komersial itu kan sama, karena milik pemerintah sehingga harus dibiayai oleh pemerintah. Kalau sarana pengadaan KA komersial dan non komersial itu memang dibedakan. Perawatannya juga sudah dibedakan dari kantor pusat sendiri, kolom-kolom perawatannya juga sudah berbeda. Bahkan ini dana kereta ekonomi dan dana komersial

memang dibedakan dananya dari kantor pusat. Jadi dibeda-bedakan lalu dibagi ke tiap-tiap daop.” (Hasil wawancara 2 April 2013)

Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* kantor pusat PT KAI:

“Kalau prasarana KA itu meliputi jalan, rel, sinyal. Itu kewajiban pemerintah untuk membiayai. Tetapi kenyataannya selama ini KAI sendiri yang memelihara, harusnya itu dari pemerintah karena sudah masuk APBN.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)



Prasarana rel dan jembatan PT KAI Daop 8 Surabaya
(2 April 2013)

Gambar 10. Prasarana rel dan jembatan PT KAI Daop 8 Surabaya

Sumber: dokumentasi peneliti

Untuk pengembangan prasarana, PT KAI sedang berusaha meningkatkan pelayanan ketepatan waktu dengan membangun prasarana jalan rel agar *double track*. Dengan demikian masalah-masalah ketidak efisienan waktu diharapkan dapat berkurang karena nantinya jalur untuk KA barang dan jalur untuk KA penumpang dapat dibedakan.

Perkembangan prasarana jalan rel tersebut dijelaskan oleh bapak Bambang DM sebagai berikut:

“Memang sekarang ini kelemahan kita untuk masalah prasarana adalah masalah jalan rel yang masih tunggal, sehingga ke efisienan waktu terganggu. Oleh karena itu PT KAI sedang berupaya untuk marampungkan pembangunan *double track* agar segera selesai. Sekarang ini yang sedang dibangun untuk jurusan Jakarta-Semarang

berdasarkan informasi direksi sudah selesai dibangun sekitar 60% diantaranya jalur Jakarta-Cirebon, Brebes-Tegal dan Larangan-Petarukan. Di Jawa Tengah itu jalur Pekalongan-Semarang, Kretek-Purwokerto, Yogyakarta-Purwokerto. Sementara ini yang sedang pengerjaan jurusan Jakarta-Surabaya yang ditargetkan segera selesai tahun ini. Dengan pembangunan *double track* itu diharapkan dapat meningkatkan jumlah keberangkatan kereta penumpang sehingga masyarakat lebih memilih naik kereta api karena lebih efisien daripada kendaraan pribadi.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

c. Tarif layanan Kereta Api

Berdasarkan keputusan direksi PT. Kereta Api Indonesia (Persero), nomor KEP.U/LL.003/VII/8/KA-2011 tentang tarif batas, tarif batas bawah dan tariff promosi angkutan penumpang kereta api komersial. Telah ditetapkan tarif batas atas dan tarif batas bawah angkutan penumpang untuk kereta api kelas komersial yang sudah termasuk asuransi penumpang, dan biaya tambahan untuk pelayanan (tuslah) yang diberikan kepada penumpang sesuai kelasnya. Direktur komersial dapat menetapkan tarif batas atas dan tarif batas bawah lebih rendah atau lebih tinggi dengan pertimbangan kondisi permintaan pasar, pemanfaatan kursi-kursi *idle*, promosi dan persaingan antar moda transportasi. Berikut ini tarif batas atas dan tarif batas bawah angkutan penumpang beberapa kereta api kelas komersial dengan tanggal keputusan 16 Juli 2011:

**Tabel 6. Tarif Batas Atas Dan Tarif Batas Bawah Angkutan
Penumpang Beberapa Kereta Api Komersial**

No.	Nama KA	Trayek	Kelas	Tarif	
				Batas Atas	Batas Bawah
1	Argo Bromo Anggrek	Sbi-Gmr PP	EKS.	750.000	200.000
2	Sembrani	Sbi-Jak PP	EKS.	700.000	190.000
3	Gumarang	Sbi-Jak PP	EKS.	600.000	170.000
4	Gumarang	Sbi-Jak PP	BIS.	400.000	140.000
5	Bima	Sgu-Jak PP	EKS.	750.000	240.000
6	Gajayana	Ml-Gmr PP	EKS.	750.000	220.000
7	Bangunkarta	Jg-Pse PP	EKS.	650.000	200.000
8	Senja Kediri	Ml-Pse PP	BIS.	400.000	130.000
9	Argo Muria/Sindoro	Smt-Gmr PP	EKS.	600.000	170.000
10	Argo Jati	Cn-Gmr PP	EKS.	200.000	80.000
11	Cirebon Ekspres	Tg-Gmr PP	EKS.	200.000	65.000
12	Cirebon Ekspres	Tg-Gmr PP	BIS.	160.000	55.000
13	Argo Lawu	Slo-Gmr PP	EKS.	650.000	180.000
14	Argo Dwipangga	Slo-Gmr PP	EKS.	650.000	180.000
15	Taksaka	Yk-Gmr PP	EKS.	650.000	170.000
16	Purwojaya	Cp-Gmr PP	EKS.	500.000	150.000
17	Purwojaya	Cp-Gmr PP	BIS.	250.000	80.000
18	Purwojaya	Cp-Gmr PP	BIS.	250.000	80.000
19	Sawunggalih	Kta-Pse PP	EKS.	500.000	150.000
20	Sawunggalih	Kta-Pse PP	BIS.	250.000	80.000
21	Argowilis	Bd-Sgu PP	EKS.	650.000	200.000
22	Turangga	Sgu-Bd PP	EKS.	650.000	200.000
23	Mutiara Selatan	Bd-Sgu PP	BIS.	450.000	130.000
24	Lodaya	Bd-Slo PP	EKS.	450.000	150.000
25	Lodaya	Bd-Slo PP	BIS.	350.000	90.000
26	Sancaka	Yk-Sb PP	EKS.	350.000	70.000
28	Harina	Smt-Bd PP	EKS.	400.000	130.000
29	Harina	Smt-Bd PP	BIS.	250.000	80.000
30	Rajawali	Smt-Sbi PP	EKS.	300.000	120.000
31	Rajawali	Smt-Sbi PP	BIS.	200.000	60.000
32	Argo Parahyangan	Bd-Gmr PP	EKS.	110.000	45.000
33	Argo Parahyangan	Bd-Gmr PP	BIS.	60.000	25.000
34	Senja Utama Solo	Pse-Slo PP	BIS.	300.000	110.000

No.	Nama KA	Trayek	Kelas	Tarif	
				Batas Atas	Batas Bawah
35	Senja Utama Yogya	Pse-Yk PP	BIS.	300.000	110.000
36	Fajar Utama Yogya	Pse-Yk PP	BIS.	300.000	110.000
37	Senja Utama Semarang	Pse-Smt PP	BIS.	300.000	90.000
38	Fajar Utama Semarang	Pse-Smt PP	BIS.	300.000	90.000
39	Mutiara Timur	Bw-Sb PP	EKS.	300.000	70.000
40	Mutiara Timur	Bw-Sb PP	BIS.	200.000	45.000
41	Malabar Ekspres	MI-Bd PP	EKS.	600.000	190.000
42	Malabar Ekspres	MI-Bd PP	BIS.	400.000	130.000
43	Malabar Ekspres	MI-Bd PP	EKO.	250.000	80.000
44	Bogowonto	Kta-Pse PP	EKO.	300.000	70.000
45	Sriwijaya	Tnk-Kpt PP	EKS.	200.000	90.000
46	Sriwijaya	Tnk-Kpt PP	BIS.	150.000	55.000
47	Sindangmarga	Kpt-Llg PP	EKS.	200.000	75.000
48	Sindangmarga	Kpt-Llg PP	BIS.	150.000	45.000
49	Sribilah	Biji/Mdn- Rap PP	EKS.	200.000	60.000
50	Sribilah	Biji/Mdn- Rap PP	BIS.	150.000	30.000

Sumber: Dokumen bidang komersial PT KAI Daop 8 Surabaya

Berdasarkan observasi peneliti, tarif kereta api kelas bisnis dan eksekutif terbilang cukup mahal, bahkan berubah-ubah sesuai dengan kondisi permintaan pasar. Seperti setiap kali lebaran, harga tiket kereta api bisa dua kali lipat sampai pada tarif batas atas kereta api. Peneliti pernah menggunakan KA Bima kelas eksekutif jurusan Mojokerto-Purwokerto saat lebaran, ternyata harga tiket sampai sebesar Rp 300.000, sedangkan harga tiket pulang satu minggu setelah lebaran hanya sebesar Rp 125.000.

Menurut ibu Sintia selaku penumpang KA Malabar Ekspres kelas eksekutif jurusan Malang-Bandung mengenai tarif layanan KA sebagai berikut:

“Ya memang bisa dibilang mahal sih mbak, tapi sesuai kok dengan pelayanannya. Keretanya bersih, ber-AC, nyaman, petugasnya juga ramah-ramah. Kebetulan saya sering naik kereta api karena saya senang naik kereta api daripada kendaraan umum lainnya.” (hasil wawancara 28 Maret 2013)

Hal ini berbeda dengan pendapat Ibu Haryati selaku penumpang KA eksekutif Argobromo jurusan Malang-Bandung:

“Ya bagus sih Mbak pelayanannya, tapi sayangnya dengan harga yang lumayan mahal tidak ada layanan makan gratis seperti di bus malam, terus juga *nggak* ada petugas yang bantu angkat barang ke atas gerbong, jadi agak kesulitan.” (hasil wawancara 2 Pebruari 2013)

Masalah kenaikan harga tiket kereta api sampai pada tarif batas atas kereta komersial ditanggapi oleh bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* kantor pusat PT KAI sebagai berikut:

“Kita bukannya kenaikan tarif tapi penyesuaian tarif berdasarkan hitung-hitungan biaya operasi dan sebagainya. Kita mengoperasikan Kereta Api kelas eksekutif dengan jumlah gerbong sekian, biaya operasi sekian, keuntungannya sekian, itu semua dihitung. Nanti tinggal strategi pemasarannya bagaimana, misal satu gerbong isinya 100 tmpat duduk, kalau menjalankan lima gerbong jadinya 500 tmpat duduk, *kan* belum tentu setiap hari laku 500 tempat duduk. Tetapi pada saat *full*, penumpangnya sampai 600 orang *kan* tidak bisa kita mengangkut semua, jadi strategi pemasarannya kita ada namanya tarif batas bawah dan tarif batas atas. Misal okupansinya sepi ya kita berusaha menggunakan tarif batas bawah supaya banyak yang naik kereta api. Tapi pada saat permintaan tinggi ya kita pakai tarif tertinggi agar terseleksi. Kita kan kesempatannya disitu. Pada saat sepi, biaya operasional besar jadinya kan rugi, makanya kita kesempatannya disitu. Berbeda dengan angkutan barang, kalau barang kita mau bawa 14 gerbong sudah jelas kontraknya, jadi kita tidak rugi.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

Sedangkan untuk tarif kereta api non komersial ditentukan oleh Kementerian Perhubungan Republik Indonesia yang tertulis pada Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. 43 Tahun 2012 Tentang Angkutan Orang Dengan Kereta Api Kelas Ekonomi berikut ini:

Tabel 7. Tarif Angkutan Orang Dengan Kereta Api Kelas

Ekonomi

No.	Jenis Angkutan/ Nama Kereta Api	Lintas	Tarif (Rp/Orang)
1	2	3	4
I	KERETA ANTAR KOTA		
1	Logawa	Purwokerto - Jember	40.500
2	Kertajaya	Surabaya Pasar Turi - Pasar Senen	43.500
3	Brantas	Kediri - Tanah Abang	45.500
4	Kahuripan	Kediri - Padalarang	38.000
5	Kutojaya Utara	Kutoarjo - Tanah Abang	28.000
6	Bengawan	Solojebres - Tanah Abang	37.000
7	Progo	Lempuyangan - Pasar Senen	35.000
8	Pasundan	Kiara Condong - Surabaya Gubeng	38.000
9	Sri Tanjung	Lempuyangan - Banyuwangi	35.000
10	GBM Selatan	Surabaya Gubeng - Jakarta Kota	33.500
11	Matarmaja	Malang - Pasar Senen	51.000
12	Tawangjaya	Semarang Poncol - Pasar Senen	33.500
13	Tegal Arum	Tegal - Jakarta Kota	15.000
14	Serayu	Kroya - Jakarta Kota	25.000
15	Kutojaya Selatan	Kutoarjo - Kiaracandong	19.500
16	Tawang Alun	Banyuwangi - Malang	18.500
17	Rajabasa	Tanjungkarang - Kertapati	15.000
18	Serelo	Kertapati - Lubuk Linggau	15.000
19	Putri Hijau	Medan - Tanjung Balai	8.500
20	Lancang Kuning	Medan - Tanjung Balai	8.500
21	Putri Deli	Medan - Tanjung Balai	14.000
22	Siantar Ekspres	Medan - Siantar	12.000
23	Mantab	Madiun - Tanahabang	45.000
II	KERETA API PERKOTAAN		
A	LOKAL		
1	Cepat Perak	Jakarta Kota - Merak	5.000
2	Banten Ekspres	Tanahabang - Merak	5.000

No.	Jenis Angkutan/ Nama Kereta Api	Lintas	Tarif (Rp/Orang)
1	2	3	4
3	Cepat Purwakarta	Jakarta Kota - Purwakarta	3.000
4	Ekonomi Lokal	Jakarta Kota - Rangkasbitung	2.000
5	Ekonomi Lokal	Jakarta Kota - Parung Panjang	1.500
6	Ekonomi Lokal	Tanah Abang - Parung Panjang	1.500
7	Ekonomi Lokal	Tanah Abang - Rangkasbitung	2.000
8	Ekonomi Lokal	Cibatu – Purwakarta	3.500
9	Ekonomi Lokal	Ciroyom – Lampegan	2.000
10	Ekonomi Lokal/Feeder	Wonogiri – Purwosari	2.000
11	Pandanwangi	Jember - Banyuwangi	4.000
12	Ekonomi Lokal	Banyuwangi – Kalibaru	3.500
13	Kaligung	Tegal - Semarang Poncol	15.000
14	Penataran	Surabaya- Malang – Blitar	5.500
15	Dhoho	Surabaya- Kertosono - Blitar	5.500
16	Tumapel	Surabaya - Malang	4000
17	Probowangi	Probolinggo - Banyuwang	18.000
18	KRD	Kiaracandong - Cicalengka	1.000
19	KRD	Padalarang - Cicalengka	1.500
20	KRD	Bogor - Sukabumi	1.500
21	Ekonomi Lokal	Rangkasbitung-Angke/ Tanahabang	2.000
22	Ekonomi Lokal	Rangkasbitung-Parung Panjang	1.500
23	Ekonomi Lokal	Purwakarta - Pasar Senen	3.000
24	Ekonomi Lokal	Cikampek - Pasar Senen	2.500
25	Ekonomi Lokal	Karawang - Jakarta Kota	2.500
26	Ekonomi Lokal	Jakarta Kota - Purwakarta	3.000
27	Ekonomi Lokal	Pasar Senen - Karawang	2.500
28	Ekonomi Lokal/feeder	Bojonegoro- Semarang Poncol	6.500
29	KRD	Bojonegoro- Surabaya Psr Turi	3.000
30	KRD	Babat - Surabaya Psr Turi	2.000
31	KRD	Porong - Surabaya Kota	2.000
32	KRD	Surabaya Pasar Turi - Cepu	3.500
33	KRD	Surabaya Kota - Jombang	3.500
34	KRD	Surabaya Pasar Turi - Lamongan	2.000
35	KRD	Surabaya Kota - Kertosono	2.000
36	Ekonomi Lokal	Rangkasbitung - Serang	1.500
37	Ekonomi Lokal	Serang - Jakarta Kota	4.000
38	Ekonomi Lokal	Cianjur - Ciroyom	1.500
39	Besidan	Besitang - Medan	4.500
40	Ekonomi Lokal	Kedungbanteng - Solojebres	2.000
41	Ekonomi Lokal	Jakarta kota - Cikampek	2.500
42	KRD	Sidoarjo - Surabaya Kota	2.000

No.	Jenis Angkutan/ Nama Kereta Api	Lintas	Tarif (Rp/Orang)
1	2	3	4
43	KRD	Tanjungkarang - Kotabumi	7.500
44	Ekonomi Lokal	Padang - Pariaman	2.500
45	Ekonomi Lokal	Pasarsenen - Rangkasbitung	2.000
46	KRD	Kertapati - Indralaya	2.500
B	JABODETABEK		
1	KRD	Manggarai - Nambo	2.000
2	KRD	Depok - Nambo	1.000
3	KRL	Jakarta Kota - Bogor	2.000
4	KRL	Jakarta Kota - Tangerang	1.000
5	KRL	Jakarta Kota - Serpong	1.500
6	KRL	Jakarta Kota - Bekasi	1.500
7	KRL	Tangerang - Duri	1.000
8	KRL	Manggarai - Bogor	2.000
9	KRL	Manggarai - Bojonggede	2.000
10	KRL	Manggarai - Depok	1.500
11	KRL	Manggarai - Jakarta Kota	1.000
12	KRL	Manggarai - Bekasi	1.500
13	KRL	Jakarta Kota - Bojonggede	2.000
14	KRL	Tanah Abang - Serpong	1.500
15	KRL	Tanah Abang - Manggarai	1.000
16	KRL	Depok - Angke	1.500
17	KRL	Tanah Abang - Depok Baru	1.500
18	KRL	Tanah Abang - Bogor	2.000
19	KRL	Bogor - Angke	2.000
20	KRL	Bogor - Depok	1.500
21	KRL	Bogor - Kampung Bandan	2.000
22	KRL	Manggarai - Kampung Bandan	1.000
23	KRL	Bekasi - Kampung Bandan	1.500
24	KRL	Tanah Abang - Bojonggede	2.000
25	KRL	Jakarta Kota - Depok	1.500
26	KRL	Bogor - Jatinegara	2.000
27	KRL	Depok - Jatinegara	2.000

Sumber: Permenhub RI No 43 tahun 2012

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada Junior, salah satu penumpang KA Penataran jurusan Malang-Surabaya, menjelaskan alasannya menggunakan moda transportasi Kereta Api dibandingkan moda transportasi lainnya:

“Saya lebih memilih naik kereta api karena harganya murah Mbak. Dari Malang-Surabaya saja Cuma 4000. Kalau naik bus bisa sampai Rp 15.000. Tapi sekarang ini ada isu kalau harga tiket kereta api Penataran akan dinaikkan jadi Rp 15.000 dengan perubahan pelayanan berupa penambahan AC. Jadi saya juga *nggak* tahu lagi nanti bakal terus naik kereta api atau tidak. Asalkan *nggak* sering terlambat ya tidak apa-apa sih.” (hasil wawancara 28 Maret 2013)

Berdasarkan observasi dan pengalaman peneliti pada tanggal 7 dan 14 Februari 2013, serta pada tanggal 2 April 2013, harga tiket Kereta Api Penataran ke Surabaya memang sangat murah. Peneliti hanya membayar harga tiket sebesar Rp 4000 untuk melakukan perjalanan dari Malang ke Surabaya tanpa macet dan dapat menikmati pemandangan selama perjalanan. Harga tiket sudah sesuai ketentuan tarif angkutan penumpang dari kementerian perhubungan

d. Prestasi yang dicapai PT KAI dalam pelaksanaan pelayanan publik

Prestasi yang diperoleh oleh PT KAI diantaranya adalah dengan cara peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan serta dengan adanya kemudahan bagi pelanggan dan masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Berikut ini adalah penyajian data fokus peneliti untuk melihat kualitas pelayanan PT KAI melalui prestasi yang telah diraihinya.

1) Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan

Sampai akhir tahun ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang di pimpin oleh direktur utama bapak Ignasius Jonan telah memperoleh berbagai macam penghargaan. Perhargaan yang diperoleh oleh PT Kereta Api Indonesia adalah wujud dari prestasi-prestasi yang selama ini diraih. Tentu saja prestasi yang dicapai oleh PT Kereta Api Indonesia tidak lepas

dari peran para pegawai dan seluruh jajaran direksi yang bekerja keras demi tercapainya pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Dari Majalah SWA bersama Indonesia *Institute for Corporate Governance* (IICG) meraih penghargaan sebagai Perusahaan Terpercaya.

Selain itu, PT KAI meraih 5 penghargaan dalam Anugerah *Business Review* 2012. Anugerah *Business Review* 2012 merupakan anugerah yang diadakan oleh Majalah *Business Review*. Penghargaan yang diraih oleh PT KAI dalam Anugerah *Business Review* 2012 antara lain :

- Peringkat ke – 4 *The Best Marketing Management of the year* 2012
- Peringkat ke – 5 *The Best Corporate Communication of the year* 2012
- Peringkat ke – 5 *The Best Non Listed Company of the year* 2012

(www.kereta-api.co.id)

Sedangkan Direktur Utama PT KAI, Ignasius Jonan, mendapatkan dua penghargaan dari Anugerah *Business Review* 2012, antara lain :

- *The Best Visionary CEO of the year* 2012
- Peringkat ke – 3 *The Best CEO of the year* 2012

(www.kereta-api.co.id)

Dalam malam anugerah BUMN 2012, PT Kereta Api juga mendapatkan banyak penghargaan, diantaranya:

- Direktur SDM dan Teknologi Informasi mendapatkan Peringkat 1 dalam inovasi pelayanan publik BUMN 2012

- Direktur Utama PT KAI memperoleh penghargaan CEO BUMN inovatif terbaik 2012

- PT KAI meraih *Best of the Best* BUMN inovatif terbaik 2012 (bumn.go.id)

Tentunya penghargaan yang telah banyak diraih oleh PT KAI bukan hanya sekedar penghargaan tanpa ada usaha mempertahankan dan meningkatkannya. Untuk melihat peningkatan kualitas pelayanan PT KAI, maka masyarakat juga perlu dilibatkan serta mempunyai hak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Maka persepsi pelanggan atau masyarakat sangat penting dalam menilai kualitas pelayanan publik. Morgan dan Murgatroyd (1994) menyebutkan sepuluh kriteria yang biasa dipergunakan oleh pelanggan dalam persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan publik, yaitu:

a) *Reliability* yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu.

Untuk melihat bagaimana *reliability* dari PT KAI, berikut ini hasil wawancara peneliti dengan salah satu pengguna kereta api penataran, Kholifatuz zahro yang sudah menjadi pengguna kereta api penataran Malang-Bangil sejak kecil karena dominasi keluarga di kota Malang tentang pendapatnya mengenai ketepatan waktu kereta api sekarang ini:

“Saya rasa untuk satu tahun belakangan ini sudah cukup bagus dan tepat waktu. Tetapi saya sering mengalami bahwa kereta penataran yang sore hari yang seharusnya jam 16.20 dari bangil sering sekali terlambat dan kereta dari Malang-Bangil apalagi mbak, lebih parah

lagi karena sudah satu bulan ini hampir setiap hari mengalami terlambat dari jam setengah 4 sore menjadi hampir jam 5 atau setengah enam sore.” (hasil wawancara pada 3 Februari 2013)

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti mencoba membeli tiket kereta api Penataran jurusan Malang-Surabaya pada hari Selasa 5 Februari 2013 dan Kamis 7 Februari 2013 pukul 06.37 WIB. Sesuai dengan jadwal yang dijanjikan, kereta api berangkat dari stasiun Malang tepat pukul 06.37 WIB akan tetapi untuk kereta api penataran jurusan Surabaya-Malang dihari yang sama pukul 16.10 WIB ternyata kereta api datang sangat terlambat yaitu pukul 17.15 WIB. Namun di hari berikutnya sudah bisa lebih tepat lagi meskipun di sore hari seringkali sedikit terlambat.

Menurut bapak Bambang D.M. yang selaku manajer *evaluation and data information* kantor pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero), Penyebab dari keterlambatan kereta di sore hari seringkali dikarenakan harus menunggu kereta di stasiun awal jurusan untuk dibersihkan dan harus menunggu kereta-kereta lain untuk lewat terlebih dahulu agar tidak terjadi tabrakan. Berikut ini adalah petikan hasil wawancara dengan bapak Bambang D.M:

“Kalau kereta terlambat di sore hari itu, khususnya untuk kereta lokal seperti kereta Penataran, soalnya mereka harus menunggu kereta kembali dan dibersihkan di stasiun asal terlebih dahulu. selain itu juga kalau di stasiun besar seperti Gubeng kan banyak jadi tujuan kereta, makanya kereta harus antri menunggu kereta sebelumnya apabila belum sampai agar tidak terjadi tabrakan. Memang ini kesulitan kita masih menggunakan rel kereta api tunggal. Oleh karena itu sekarang mulai dikembangkan *double track* di antaranya yang sudah selesai Jakarta-Cirebon, Pekalongan-Semarang, Kretek-Purwokerto, Yogyakarta-Kutoarjo. Sementara

itu sekarang ini yang sedang pengerjaan adalah Semarang-Surabaya dan yang sedang persiapan dan sosialisasi adalah jurusan Kroya-Kutoarjo. Semuanya itu nanti diharapkan dapat meningkatkan pelayanan ketepatan waktu dari PT Kereta Api Indonesia.” (Hasil wawancara pada 10 pebruari 2013)

Hal ini diperkuat dengan penuturan bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya:

“Sekarang begini, jadwal berhentinya kan paling 2 menit. berhubung penumpangnya banyak, berangkatnya otomatis *nggak* 2 menit, tapi 3 atau 4 menit, dikalikan berapa stasiun? begitu kira-kira. Kalau penumpangnya ramai apa langsung diberangkatkan? kan *nggak* mungkin. Dulu misal hari minggu atau lebaran, terlambatnya berjam-jam. Kalau sekarang saya yakin tidak. Kalau misalnya lambat, paling lokomotifnya mati. Kalau lokomotifnya mati, yang bertanggung jawab pihak kereta api.” (hasil wawancara 14 Pebruari 2013)

b) *Responsiveness* yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.

Responsif merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang sangat diperlukan oleh semua penyedia layanan, hal ini disebabkan banyak hal yang terjadi diluar rencana dan membutuhkan respon yang cepat dari penyedia layanan demi kenyamanan dalam memproses pelayanan.

berdasarkan pendapat dari responden sebelumnya yaitu Kholifatuz zahro. Menurutnya pelayanan dari PT KAI sudah cocok dan pelayanan akhir-akhir ini cukup bagus, tetapi peraturan-peraturan baru yang diberlakukan biasanya cukup merepotkan seperti membeli tiket harus dengan KTP dan satu orang tidak boleh membeli lebih dari 4 tiket untuk kereta api Penataran tujuan Malang-Bangil.

Menurut bapak Bambang D.M peraturan baru yang diberlakukan semuanya demi penumpang juga. Hal tersebut untuk menghindari

praktik calo-calo di stasiun, demi mempersempit peluang mereka menghabiskan jatah tiket untuk dijual lebih mahal kepada penumpang, seperti pada kutipan hasil wawancara berikut:

“.....itu salah satunya kalo model yang seperti itu, akhirnya antrinya di stasiun, kan kita tujuannya orang itu bisa dapat tiket tanpa harus antri di stasiun, itu salah satunya, kalau antri panjang akhirnya dimanfaatkan orang yang tidak bertanggung jawab, contohnya calo. Lah kereta api tidak akan tahu yang mengantri calo atau bukan kan *nggak* tahu, sekarang kita mempermudah dengan orang bisa beli lewat internet, orang bisa beli di indomaret dan beberapa kemudahan lain.....”
(Bambang D.M, manajer evaluasi dan informasi data, hasil wawancara 10 Pebruari 2013)

Berdasarkan pengalaman peneliti saat melakukan pengamatan, pelayanan di stasiun sudah sangat bagus. Saat peneliti sedang mengantri tiket di stasiun kota baru Malang, menunjukkan bahwa mereka sudah cukup responsif dan cepat tanggap terhadap calon penumpang. Hal tersebut dibuktikan ketika loket 2 yang melayani penjualan tiket Kereta Api Penataran dan Tawang Alun sudah mengalami antrian panjang, petugas polisi Kereta Api langsung mempersilahkan antrian untuk pindah ke loket 1 dan loket 3 yang antriannya tidak terlalu panjang meskipun seharusnya sesuai tulisan loket tersebut tidak melayani pemesanan tiket kereta seperti di loket 2, Akan tetapi mereka langsung cepat tanggap sehingga calon penumpang tidak harus mengantri begitu panjang sehingga dilayani secara cepat. Dahulu ketika polisi KA belum ada yang mengatur distasiun-stasiun, penumpang dibiarkan mengantri panjang bahkan tanpa tempat duduk seperti yang disediakan sekarang. Dulu tempat duduk hanya ada di dalam stasiun, tetapi sekarang tempat

duduk berada di luar sehingga penumpang dapat menunggu dengan nyaman.

c) *Competence*, yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan.

Kompetensi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap sumber daya manusia yang ada di PT KAI. Kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan akan meningkatkan profesionalitas dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. PT KAI memiliki sumber daya manusia yang ditempatkan sesuai tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kholifatuz Zahro yang merupakan penumpang KA penataran jurusan Malang-Bangil berkomentar mengenai kesesuaian kinerja pegawai PT KAI dengan kompetensinya:

“Sudah sesuai, tapi terkadang seperti Polisi KA masih saja ada yang kurang tanggap apabila ada penumpang yang butuh bantuan, misalnya saja pertengkaran penumpang karena masalah tempat duduk yang tidak sesuai tiket dan juga masih sangat sering penjaga loket sangat tidak ramah.” (hasil wawancara 3 Pebruari 2013)

Berdasarkan pengamatan peneliti di sepanjang stasiun Malang hingga Surabaya. Semua petugas sudah melaksanakan tugas mereka dengan baik. Mereka terlihat menguasai apa yang harus dilakukan ketika ada penumpang bertanya. Petugas PPKA selalu memberitahukan gerbong dan jalur berapa ketika penumpang melakukan *boarding*.

Customer service selalu dengan senang hati menerima keluhan penumpang dan memberikan mereka solusi-solusi yang diperlukan. Petugas Pemberangkatan KA juga seringkali mengingatkan calon

penumpang apabila berdiri terlalu dekat dengan rel saat kereta datang.

Selain itu juga diumumkan melalui *announcer*. Aspek keselamatan di stasiun sudah dipenuhi dan dilakukan dengan baik oleh setiap petugasnya.

Menurut ibu Noxy selaku Humas PT KAI Daop 8 Surabaya,

peningkatan kompetensi para pegawai dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang di laksanakan secara rutin sesuai dengan bidangnya masing-masing:

“Untuk SDM, kita ada pelatihan. disini *kan* unitnya banyak, kalau humas nanti kita sekolahnya tentang kehumasan, mungkin juga *training* 3 hari atau bagaimana. Kalau dari sarana, pelatihan tentang sarana. Bagian sarana itu nanti diajari tentang kereta, tentang peraturan jalan rel, semua itu *kan* diajari untuk meminimalisasi kecelakaan atau anjlokkan di kereta. Pelatihan itu selalu kontinyu atau secara rutin.” (hasil wawancara 14 Pebruari 2013)

Hal tersebut didukung dengan laporan tahunan PT KAI 2011 yang menjelaskan mengenai berbagai program pelatihan bagi para karyawan PT KAI, diantaranya:

- *Workshop/ Seminar/ Training/ Lokakarya Peningkatan SDM*
- Pelatihan studi banding ke Perancis
- JR EAST (Jepang) yaitu tugas Belajar untuk penambahan wawasan, pola fikir yang terkait SDM
- Tugas Belajar Di Sekolah Tinggi Transportasi Darat (STTD) Bekasi Untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli yang lebih profesional sesuai bidang yang diperlukan perusahaan.
- Diklat Teknik Operasi bagi Masinis, Asisten Masinis, Masinis

KRL, Pemimpin Perjalanan Kereta Api (PPKA), Penjaga Juru

Lintas (PJJ), Juru Penilik Jalan (JPJ), dan operator MTT.

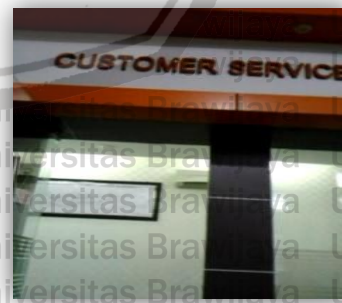
- Diklat *service exelence* untuk Peningkatan SDM, wawasan, perilaku agar dapat meningkatkan kinerja dalam pelayanan prima, baik internal maupun eksternal.

- Diklap QSQL untuk mereview tugas pokok dan fungsi yang berkaitan dengan SOP unit masing - masing.

- Pendidikan dan latihan administrasi
- Pendidikan Dasar Kewiraan/Personality *Effectiveness* yaitu pembentukan karakter dan disiplin kerja, yang diperuntukkan bagi pegawai baru. (PT KAI, *Annual Report* 2011: 114)

d) *Access*, yaitu kemudahan untuk kontak dengan lembaga penyedia jasa.

Berdasarkan pengamatan peneliti, kemudahan kontak dengan lembaga penyedia jasa yaitu PT Kereta Api sudah di buktikan dengan adanya *customer service* di stasiun-stasiun untuk menanggapi keluhan penumpang.



Ruangan *customer service* di stasiun Gubeng baru Surabaya (kiri) dan stasiun Kota baru Malang (kanan)

Gambar 11. Layanan *Customer Service* di stasiun

Sumber: dokumentasi peneliti

Meskipun belum tersedia di semua stasiun, khususnya stasiun kecil, keluhan penumpang dapat ditanggapi langsung oleh kepala stasiun. Bahkan nanti direncanakan ada *customer service* yang aktif menemui pelanggan (jemput bola) di stasiun-stasiun yang membutuhkan namun belum tersedia *customer service*. Semuanya dilakukan demi mempermudah komunikasi dengan masyarakat yang memiliki keluhan tentang pelayanan kereta api. Seperti yang dijelaskan oleh bapak Budi Setiono selaku asisten manajer pelayanan stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya:

“Mengenai akses dengan pihak perusahaan, kita menyediakan kalau ada complain bisa di *customer service*. Bahkan mungkin *customer service* kedepannya jemput bola. Jadi mereka itu *nggak* didalam saja tapi diluar. Menanyakan pada penumpang kereta api tentang apa kesulitannya? itu kita lakukan, untuk mempermudah akses masyarakat dengan pihak kita.” (Hasil wawancara 3 Pebruari 2013)

Sedangkan untuk stasiun kecil yang mungkin belum ada SDM untuk *customer service*, berdasarkan informasi bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information*, masyarakat dapat melakukan komunikasi melalui petugas PPKA, Polisi KA maupun kepala stasiun untuk menyampaikan keluhan-keluhan mereka. Jika tidak dapat menjawab langsung mereka wajib melaporkan kepada manajer komersial. Sehingga akses kepada pihak PT KAI dapat tercapai. Namun ternyata jarang penumpang yang menggunakan jasa *customer service* PT KAI, seperti dijelaskan pada hasil wawancara berikut:

“Saya tidak pernah secara aktif melakukan komplain ke petugas, jadi saya tidak pernah pergi ke *customer service* untuk menyampaikan keluhan.” (Yusuf, hasil wawancara 2 Februari 2013)

“Maaf saya tidak pernah kesana, jadi saya kurang tahu mengenai layanan di *customer service*.” (Kholifatuz Zahro, hasil wawancara 3 februari 2013)

e) *Courtesy* yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan.

Ketika kita berbicara mengenai pelayanan, maka hal pertama yang akan dilihat oleh pelanggan adalah bagaimana sikap dari para pemberi layanan. Hal ini merupakan tugas dari *front liner* seperti *customer service*, *security*, petugas loket dan para petugas baris depan lainnya pada pelayanan PT Kereta Api Indonesia. Tidak sedikit dari pelanggan yang menyatakan bahwa sikap dari petugas loket ataupun *customer service* kurang ramah, atau juga petugas-petugas lain di atas kereta. hal ini dibuktikan dari beberapa hasil wawancara peneliti berikut ini:

“Menurut saya petugasnya sudah ramah, tapi kurang responsif. Tiket kami tidak di cek benar-benar saat saya naik kereta lokal tahun kemarin (2012) jurusan Blitar-Malang. Saya dan teman saya harus berdiri, padahal mendapatkan tiket berkursi. Harusnya di cek tiket kami, karena masih ada beberapa penumpang nakal yang mengambil nomor kursi orang lain.” (Yusuf, hasil wawancara pada 2 Februari 2013)

“Masih ada yang kurang sopan, contohnya saya pernah mengalami saat membeli tiket kereta di stasiun Bangil, karena saya di urutan agak depan saya bisa memperhatikan bahwa penjaga loket sangat

tidak acuh terhadap pertanyaan atau keluhan-keluhan dari para pembeli tiket di depan saya dan penjaga tiket tersebut memasang wajah tidak enak kepada semua pembeli, selain itu masih banyak satpam KA yang kurang sopan terhadap penumpang wanita.” (Kholifatuz zahro, hasil wawancara 3 Pebruari 2013)

“Mereka ramah, pakai senyum lagi. Sudah bagus sekali.” (Haryati, ibu rumah tangga, kereta eksekutif ArgoBromo jurusan Malang-Bandung, hasil wawancara 2 Pebruari 2013)

Berbagai tanggapan penumpang mengenai sikap petugas kereta api sangat beragam, mereka paling sering bermasalah dengan petugas loket, begitu juga yang dialami peneliti saat membeli tiket kereta api di stasiun Malang pada hari selasa 5 Pebruari 2013. Petugas loket terlihat tidak acuh terhadap pertanyaan pembeli, wajah juga terlihat tidak ramah sehingga menimbulkan rasa tidak enak terhadap pembeli.

Menanggapi hal tersebut, peneliti mencoba menanyakan permasalahan tersebut pada pihak bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya.

“Sebenarnya kalau petugas loket itu memang harus baik pelayanannya kepada penumpang, ya harusnya ada pelatihan, tapi sebetulnya sudah ada juklak, untuk melayani penumpang itu harus seperti ini, harus seperti ini. Kalau untuk menampung keluhan itu langsung di *customer service*, kalo disitu (di loket) kadang *yo merengut*. Tetapi kadang penumpang *nggak tahu*. Itu seharusnya tidak boleh, harus ramah, bagaimanapun karakter penumpang, Kita harus ramah, bagaimanapun caranya. Pokoknya memang *front liner* itu memang harus bisa menampung.....” (Budi Setiono, Asisten Manajer Pelayanan Stasiun Daop 8 PT KAI, hasil wawancara 7 Pebruari 2013)

Sedangkan menurut Manajer Evaluasi dan informasi data kantor pusat PT KAI, bapak Bambang D.M menyatakan bahwa sudah dilakukan pembinaan secara rutin kepada para petugas agar tetap dan

selalu ramah menghadapi penumpang. Jika terdapat laporan terhadap orang tertentu maka akan diperingatkan dan diperhatikan lagi, apabila masih tetap seperti itu maka tidak jarang akan diganti atau dikeluarkan.

“Kalau kurang ramah, sebetulnya saya dulu kalau ada yg komplain ya sering mendampingi, sering pembinaan, dikumpulkan, dipanggil rutin, setiap bulan dipanggil. bahkan saya sering mengeluarkan *arek lho* (pegawai *front liner* yang kurang ramah terhadap pembeli). Itu salah satunya, saya juga pernah lihat. Makanya itu ya ada kotak saran. disitu ada *customer service*. Itu nanti meraka diminta evaluasi gabungan ke saya. Tapi ya namanya orang macam-macam, ada saja setiap stasiun. Namanya sifat orang, suatu saat hatinya enak ya bagus. suatu saat lagi *sumpek* ya begitu. Tapi saya juga sering langsung bertindak. Dilihat dulu laporannya kalau banyak. Sering dibina dibina dibina, jika tetap seperti, kan itu kan orang-orang pihak ketiga, dari *vendor*. Saya tinggal *ngomong*, ‘*aq gk seneng iki-iki-iki, diganti*’. Makanya saya juga sudah sering melakukan pembinaan kalau masih *nggak* bisa senyum, *nggak* bisa ini, jangan salahkan saya kalau saya ganti. Selalu seperti itu.....” (hasil wawancara 10 Pebruari 2013)

- f) *Communication*, yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani.

Komunikasi memang hal terpenting bagi hubungan antara masyarakat dengan pihak PT Kereta Api. Jika komunikasi terjalin dengan baik dan mudah, maka masyarakat akan merasa senang dan akan memberi kesan baik karena ada jaminan bahwa keluhan-keluhan mereka akan ditampung dan ditanggapi. Komunikasi kepada bisa secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, masyarakat dapat bertemu dengan *customer service* dan menyampaikan keluhan mereka.

Sedangkan bentuk komunikasi tidak langsung adalah dengan penyampaian informasi-informasi terbaru kepada masyarakat. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti terhadap beberapa penumpang kereta api tentang pendapatnya mengenai bentuk komunikasi pihak perusahaan dengan mereka:

“Saya rasa selalu, ketika ada informasi yang baru maka mereka memasang informasi melalui spanduk-spanduk yang dipasang di stasiun. Menurut saya itu sudah cukup meng-update berita atau peraturan baru yang akan saya dapatkan.” (Kholifatuz zahro, mahasiswa, hasil wawancara 3 pebruari 2013)

“.....mudah kok dalam berkomunikasi, apalagi petugasnya itu memang sering kontrol ke penumpangnya, penyampaiannya juga bisa dimengerti.” (Haryati, Ibu rumah tangga, hasil wawancara 2 Pebruari 2013)

Berdasarkan observasi peneliti, informasi kebijakan baru selalu terpampang dengan jelas di stasiun-stasiun sehingga masyarakat bisa langsung mengetahui informasi terbaru, begitu juga informasi dari website PT KAI melalui www.kereta-api.co.id yang merupakan bentuk komunikasi pihak PT KAI dengan masyarakat.



Informasi ketentuan baru PT KAI melalui banner, spanduk dan papan informasi di stasiun sebagai bentuk komunikasi tidak langsung PT KAI dengan masyarakat (2 April 2013)

Gambar 12. Bentuk komunikasi tidak langsung PT KAI dengan masyarakat

Sumber: dokumentasi peneliti

Penyampaian informasi kepada penumpang merupakan bentuk komunikasi yang juga merupakan bentuk pelayanan dari PT KAI kepada masyarakat. Sehingga perlu penyampaian informasi yang efektif kepada masyarakat agar terjalin komunikasi yang baik. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan Humas PT KAI Daop 8 Surabaya mengenai bentuk komunikasi PT KAI dengan masyarakat.

“Kalau dari humas, untuk ke dalam kita menginformasikan kebijakan baru dari direksi, kalau ada peraturan naik kereta api yang baru. Untuk keluar itu kita ke media massa, terutama wartawan, itu kita juga menyampaikan kebijakan yang baru. Jadi PT KAI ini sangat dinamis, misalnya sekarang ini kan *valentine*, ada promo *valentine*. Caranya itu nanti kita *bikin* siaran pers, kirim ke media via email. Nanti media akan merespon atau datang kesini, lalu kita informasikan. Nanti media akan memuat, *nah* dari situ tersampaikan informasi ke masyarakat atau ke publik. Kemudian informasi tiket kereta api bisa dibeli 3 bulan sebelumnya. Itu kan informasi baru, ya kita kirim lagi ke media untuk wawancara. Kadang-kadang konferensi pers mengundang mereka, memberikan informasi sambil makan-makan atau apa. Ini *lho* info-info terbaru, seperti itu.” (Ibu Noxy, Humas PT KAI Daop 8 Surabaya, hasil wawancara 14 Pebruari 2013)

g) *Credibility*, artinya dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan pelanggan.

Berdasarkan pengalaman peneliti, dulu pelayanan KA kelas ekonomi dapat dikatakan jauh dari memuaskan. Hal ini disebabkan banyak terjadi kecelakaan, keterlambatan kereta sampai berjam-jam, keadaan gerbong kereta khususnya kereta ekonomi yang berdesak-desakan bahkan sampai ada yang tergencet karena berebut masuk duluan ke atas kereta. Sehingga kepercayaan masyarakat terhadap moda transportasi ini berkurang.

Akan tetapi sekarang ini untuk melayani kebutuhan angkutan penumpang, PT Kereta Api Indonesia sedang mengembangkan KA komersial dan non komersial pada rute-rute yang diminati masyarakat.

Pada lima tahun mendatang PT KAI berencana merubah semua KA Kelas ekonomi menjadi ekonomi AC. Langkah-langkah tersebut merupakan komitmen dalam meningkatkan pelayanan serta kapasitas angkut penumpang dan barang. Untuk kelancaran operasi dan keselamatan perjalanan kereta api, terus dilakukan penggantian dan perawatan secara intensif prasarana jalan rel, jembatan dan sistem telekomunikasi kereta api. (PT KAI, *Annual report* 2011)

Sejalan dengan pendapat Kholifatuz Zahro selaku penumpang setia kereta api Penataran sejak kecil tentang kredibilitas PT KAI:

“Menurut saya kredibilitas PT KAI sudah baik, dibuktikan dengan peraturan-peraturan yang memang berguna bagi kenyamanan penumpang, contohnya dengan membatasi jumlah tiket penumpang sesuai dengan tempat duduk sehingga kenyamanan penumpang sangat diutamakan.” (wawancara pada 3 Pebruari 2013)

Hal ini juga sesuai pernyataan bapak Bambang DM selaku *Manager Evaluation and Data Information* kantor pusat PT KAI:

“Kereta lokal sudah tidak sepadat dulu, sekarang sudah ada pembatasan tiket. Kalau tempat duduk sudah dibatas toleransi, maka tidak akan keluar tiketnya karena pembelian tiket secara *online*. Kalo waktu manual dulu, semua yang beli ya diberikan, kita tidak bisa mengukur, akibatnya penumpang berdesak-desakan.” (Wawancara 10 Pebruari 2013)

h) *Security*, artinya bebas dari risiko, bahaya, dan keragu-raguan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, sekarang ini keamanan kereta sudah lebih baik. Petugas polisi KA juga lebih banyak dibandingkan

dulu. Bahkan di stasiun Gubeng Surabaya terdapat juga posko keamanan dengan adanya pos polsuska dan pos kesehatan seperti pada hasil dokumentasi peneliti berikut ini:



Pos Polsuska (sebelah kiri) dan pos kesehatan (sebelah kanan) di stasiun Surabaya Gubeng (foto diambil pada 2 April 2013 pukul 18.10 WIB)

Gambar 13. Pos Kesehatan dan Pos keamanan di stasiun
Sumber: dokumentasi peneliti

Selain itu dengan adanya kebijakan pembatasan penumpang KA yang hanya memiliki tiket juga telah mengurangi tingkat kejahatan di atas kereta karena kondisi gerbong sudah tidak berdesak-desakan lagi. Sesuai dengan pernyataan Kholifatuz Zahro yang merupakan salah satu penumpang Kereta Api ekonomi Penataran jurusan Malang-Bangil tentang keamanan di atas kereta sekarang ini:

“Sudah cukup aman menurut saya dengan bantuan polisi KA di atas kereta maupun di stasiun.” (Hasil wawancara 3 Februari 2013)

Begitu juga pendapat ibu Haryati selaku salah satu penumpang Kereta Api Eksekutif Argobromo jurusan Malang-Bandung:

“Keamanan udah bagus kok, petugasnya *sigap*, sering kontrol-kontrol juga ke penumpang. Kalau sudah sampai di stasiun tujuan kita dibangun kalau misalnya tertidur.” (Hasil wawancara 2 Februari 2013)

Masalah keamanan KAdijelaskan juga oleh bapak Bambang DM

selaku Manajer *Evaluation and Data Information* Kantor Pusat PT KAI berikut ini:

“Keamanan kereta api sekarang ini sudah ditingkatkan dengan adanya polsuska dan *security* yang jumlahnya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, jadi sedikit demi sedikit kita tingkatkan. Dulu kan kita *kuwalahan* karena tidak ada regenerasi polsuska, makanya sekarang sudah ada manajernya sendiri. Dulu *kan* polsus masuk dibawah manajer operasional, sekarang ada manajer sendiri yaitu manajer kamtib yang mengurus itu supaya lebih fokus. selain itu kita juga kerjasama dengan kepolisian supaya aman. Sebelumnya polsuska sulit diberdayakan, karena dulu manajer operasional mengurus segala macam, mengurus keamanan, mengurus pelayanan, mengurus kebersihan. *Nah* sekarang sudah dibagi-bagi semua, masing-masing direktoratnya sudah sendiri-sendiri, makanya sekarang ada manajer pelayanan, dulu tidak ada manajer pelayanan. Kemudian masalah kamtib, manajer kamtib muncul jadi lebih fokus. makanya makin gemuk organisasinya tetapi tujuannya memberikan pelayanan yang lebih baik.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

i) *Understanding the customer*, artinya berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka.

Bentuk perhatian PT KAI terhadap penumpang atau masyarakat menurut penulis sudah terlihat dari bagaimana mereka memperhatikan berbagai bentuk keluhan masyarakat dan mewujudkannya dengan memberikan solusi-solusi terbaik demi mengatasi masalah-masalah yang ada. Sesuai dengan pendapat Kholifatuz Zahro yang merupakan salah satu penumpang kereta api Penataran jurusan Malang-Bangil:

“Saya rasa sudah, tidak seperti dulu waktu saya kecil, saya takut untuk naik kereta api karena memikirkan bahwa kereta akan penuh

sesak. Itu saja sudah membuat tidak nyaman, tetapi sekarang walaupun peraturan-peraturan baru yang dibuat cukup ketat, untuk faktor kenyamanan yang dibuat dari pembatasan jumlah tiket kereta menurut saya sudah menjadi perubahan besar-besaran di kereta api khususnya KA ekonomi” (hasil wawancara 3 pebruari 2013)

Perhatian PT KAI terhadap penumpang dilakukan dengan upaya-upaya mewujudkan pelayanan yang lebih baik. Bidang pelayanan, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2011 telah mengembangkan sistem layanan berbasis *customer oriented*, mengikuti perkembangan selera masyarakat yang sudah akrab dengan kemajuan informasi dan teknologi.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan bapak Bambang D.M selaku manajer *Evaluation and Data Information* dari Kantor pusat PT KAI:

“Sekarang orientasinya kereta api itu pada pelayanan, kalau dulu orientasinya pada pendapatan. Perubahannya mulai tahun 2009/2010an. Mengubah itu kan sulit, 2009 sudah mulai ada perubahan, tapi sulit. Akhirnya pelan-pelan karena belum terbiasa, sekarang sudah mulai paham. Kita lebih utamakan pelayanan, karena apa? kalau pelayanannya baik, pendapatan juga dapat kita raih. kenyataannya, tahun 2011 dibandingkan 2012 volume penumpang turun tapi pendapatan naik karena penjualan sesuai dengan jumlah tempat duduk dan tidak ada lagi penumpang nakal.” (Wawancara pada 10 Pebruari 2013)

Berdasarkan observasi peneliti, hal-hal yang telah dilakukan untuk meningkatkan pelayanan angkutan penumpang antara lain, mengembangkan sistem layanan tiket yang berbasis teknologi informasi *Rail Ticket System (RTS)*, yang mudah diakses dari berbagai tempat seperti, agen, minimarket, produk layanan perbankan dan lain-lain. Meningkatkan fasilitas layanan di stasiun dengan internet *hot spot*,

telepon umum gratis, gerai ATM beberapa Bank, ruang untuk ibu menyusui, toilet gratis, minimarket dan lain-lain. Sistem *boarding* satu penumpang untuk satu tempat duduk dan menerapkan kapasitas angkutan penumpang 100% sesuai jumlah tempat duduk yang tersedia, larangan merokok dan pedagang asongan di atas KA. Hal yang sudah dilakukan tersebut sebagai bentuk dari pemahaman PT KAI terhadap keinginan para pelanggan Kereta Api.

j) *Appearance/presentation*, yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personel dan peralatan yang dipergunakan.

Appearance dari fasilitas fisik, peralatan dan penampilan personal yang baik merupakan salah satu hal yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan pelayanan publik demi tercapainya kualitas pelayanan yang lebih baik.

Fasilitas-fasilitas fisik yang disediakan PT KAI baik di stasiun maupun di atas kereta api mempengaruhi pilihan konsumen terhadap jenis transportasi publik ini. Oleh sebab itu, PT KAI sudah mulai memperhatikan fasilitas fisik, penampilan personel dan peralatan yang digunakan. Diantaranya peningkatan fasilitas umum di stasiun seperti, *free charge*, mesin ATM, troli untuk barang, toilet gratis, ruang ibu menyusui serta penambahan kursi tunggu di depan stasiun. Sesuai penuturan bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya:

“Pengadaan troli dimulai tahun 2012. Kalau yang ruangan ibu menyusui mungkin awal-awal 2013. Kemudian pengadaan kursi roda untuk orang cacat, untuk membantu orang cacat naik kereta api dan mereka juga membantu menaikkan, tidak dorong-dorong

sendiri. Jadi istilahnya kita itu sudah pelayanan prima, Misalnya seperti *mbak* mau naik kereta, masuk ke halaman stasiun, parkirnya sudah tertata baik. Mungkin sebentar lagi denah-denah di stasiun itu harus lengkap. Untuk toiletnya itu nanti harus ada SPM-nya. Disitu harus ada toilet. untuk orang cacat. Terus untuk kereta ekonomi, bisnis, eksekutif nanti untuk toiletnya ada toilet duduk, tidak jongkok lagi. Itu untuk mempermudah yang tua-tua. Kelas ekonomi jg direncanakan ada AC-nya.” (Hasil wawancara 14 Februari 2013)

Hal ini dibenarkan juga oleh Kholifatuz Zahro yang merupakan penumpang KA ekonomi jurusan Malang-Bangil:

“Fasilitas di kereta api menurut saya sudah cukup bersih kamar mandinya dan keretanya. Meja-meja yang rusak mulai diganti dan kaca-kaca pecah mulai diganti. Sedangkan di stasiun, ruang tunggu penumpang telah dialihkan keluar sehingga penumpang boleh masuk ke peron saat kereta akan datang itu lebih baik. Kamar mandi di stasiun juga sudah gratis” (hasil wawancara 3 Februari 2013)

Berdasarkan pengamatan peneliti, memang dapat dilihat berbagai tambahan fasilitas sudah terdapat di stasiun-stasiun. Fasilitas *free charge*, toilet gratis, ruang ibu menyusui, dan ruang tunggu di luar peron stasiun merupakan fasilitas baru untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan SPM. Hanya saja, untuk ruang ibu menyusui peneliti baru melihatnya di stasiun-stasiun besar saja seperti stasiun Surabaya Gubeng. Berikut ini hasil dokumentasi peneliti:



Ruang tunggu diluar peron stasiun



Fasilitas toilet gratis stasiun



Ruang ibu menyusui, fasilitas televisi setelah *boarding* menunggu kedatangan kereta, fasilitas free charger



Mushola di ruang tunggu setelah *boarding* (stasiun Gubeng Lama) dan ruang tunggu eksekutif (stasiun Gubeng Baru)

Gambar 14. Fasilitas stasiun Surabaya Gubeng

Sumber: dokumentasi peneliti

Selain penambahan fasilitas di stasiun tersebut, peningkatan fasilitas diatas kereta khususnya KA kelas ekonomi juga sudah diwujudkan sesuai yang dikatakan oleh bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun PT KAI Daop 8 sebelumnya. Pada tanggal 2 April 2013, peneliti melakukan observasi kembali dengan menggunakan jasa KA Lokal Penataran di pagi dan sore hari. Ternyata ada tambahan fasilitas berupa AC yang sudah dioperasikan. Sebelumnya pada bulan Februari, AC masih dalam tahap pemasangan dan belum dioperasikan. Selain itu toilet diatas kereta juga dilengkapi oleh tisu dan air yang bersih serta tidak bau seperti dulu.



Fasilitas AC di KA Ekonomi
Lokal Penataran

Toilet diatas kereta sangat bersih

Gambar 15. Fasilitas diatas gerbong kereta

Sumber: dokumentasi peneliti

Sesuai pernyataan bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* Kantor Pusat PT KAI berikut ini:

“Sekarang ini KA sudah banyak peningkatan, lihat saja sekarang toilet yang bau *pesing* sudah tidak ada. Jadi OTC (*on train cleaning*) harus setiap saat keliling. Kalau ada penumpang keluar dari toilet sudah kewajiban OTC untuk langsung segera dibersihkan. Harus kering, tidak ada toilet yang airnya sampai kemana-mana. Makanya sekarang ada pewanginya di toilet. Sekarang juga sedang diusahakan harus ada sabun cair.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

2) Kemudahan mendapatkan pelayanan

Dalam upaya memberikan peningkatan pelayanan yang prima kepada pengguna jasa angkutan kereta api, maka PT KA terus melakukan inovasi menggunakan perkembangan teknologi komunikasi data yang sudah sedemikian maju. Dengan melakukan kerjasama jaringan multimedia akan mempermudah pengguna jasa transportasi untuk menggunakan transportasi Kereta Api.

Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan dari website PT KAI, saat ini PT KA Indonesia telah melakukan sejumlah terobosan untuk

melayani pengguna jasa dalam melakukan transaksi pembelian tiket melalui sejumlah tempat diantaranya dengan *Internet reservation* melalui situs PT KAI, *Rail card & rail box* yang merupakan kartu *prepaid* sebagai pengganti uang tunai digunakan untuk pembelian tiket Kereta Api, melalui *Contact center* 121, melalui *Rail agent* yang melayani pemesanan karcis di daerah tertentu, melalui *Mobile ticketing online*, *Stasiun online*, melalui *Padi train* yang merupakan aplikasi reservasi dan pembayaran tiket kereta Api secara *mobile*, melalui PT POS Indonesia, *Drive thru*, melalui Indomaret dan Alfamart, melalui Citos yang memberikan kemudahan kepada pelanggan kereta api untuk melakukan reservasi tiket Kereta Api secara online, melalui *Fastpay* yang merupakan layanan *Payment Point Online Banking* (PPOB) yang dapat melayani pembelian tiket KA secara online dan akurat, melalui *tiket.com*, melalui *Aeroticket*, melalui PPOB BRI-delaprasta, melalui Finchannel yang merupakan layanan *One Stop Payment Online* dan reservasi tiket KA dan Pesawat. (kereta-api.co.id)

Berikut ini hasil wawancara peneliti kepada beberapa penumpang KA mengenai kemudahan mendapatkan layanan tiket KA:

“Sekarang ini sudah semakin bagus sih Mbak, tidak seperti dulu. Sekarang sudah ada *ticketing online*, jadi tidak perlu jauh-jauh ke stasiun kalau mau beli tiket KA jarak jauh.” (Faizah, hasil wawancara 2 Februari 2013)

“Sebenarnya sejak ada kebijakan baru kita harus membeli tiket sesuai dengan KTP cukup merepotkan bagi saya, apalagi untuk orang tua saya yang setiap hari harus bolak-balik Malang-Bangil dan KTB juga dihapuskan. Malahan dulu sebelum ada kebijakan yang membolehkan pembelian tiket KA lokal tujuh hari sebelum keberangkatan, orang tua

saya harus mengantri dari subuh untuk mendapatkan tiket jam 7 pagi, kalau tidak begitu bisa-bisa kehabisan. Bahkan tidak jarang ada yang marah-marah karena setelah menunggu lama ternyata tiket habis. Tapi sekarang sudah tidak lagi karena satu bulan setelahnya ada kebijakan yang membolehkan membeli tiket tujuh hari sebelumnya. Selain itu saya akui, biarpun merepotkan, pelayanan PT KAI semakin baik setiap harinya.” (hasil wawancara 3 Pebruari 2013)

2.5 Strategi peningkatan kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Strategi yang sudah mulai dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia dan

kedepannya dan akan terus dikembangkan adalah strategi-strategi berikut

ini:

a. Konsolidasi

Strategi perusahaan fokus pada pengurangan kelemahan dan adaptasi lingkungan bisnis, antara lain dengan mengubah jenis produk/orientasi pasar, mengurangi inefisiensi, melakukan pendayagunaan aset non produktif dan penjualan sebagian aset perusahaan yang tak bisa didayagunakan lagi, serta penataan SDM, agar dapat menggeser posisi perusahaan menjadi lebih baik untuk lebih bisa *survive*. (Annual report PT KAI, 2011)

Masalah penataan SDM dalam upaya konsolidasi ini dilakukan dengan adanya kegiatan Diklat secara rutin bagi pegawai PT KAI. Sesuai informasi dari bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya:

“Untuk peningkatan SDM, dari dulu kita ada diklat ke Bandung. Misalnya saya kesana, maka saya dilatih dan diberitahukan apa nanti yang harus diterapkan disini, di Daop 8. Begitu juga dengan teman-teman yang lain juga sama.” (hasil wawancara 14 Februari 2013)

Pernyataan bapak Budi Setiono juga didukung oleh data *Annual Report* PT KAI, 2011 mengenai pengadaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PT KAI. Sebagian kegiatan pendidikan dan pelatihan diselenggarakan secara internal melalui sejumlah lembaga, diantaranya Balai Asesmen di kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Balai Pelatihan Operasi dan Pemasaran (BP Opsar), Balai Pelatihan Teknik Prasarana (BPTP), Balai Pelatihan Teknik Traksi (BPTT), Balai Pelatihan Teknik Sinyal dan Telekomunikasi (BPTST), serta Badan Pelatihan Manajemen (BPM). (PT KAI, *Annual report* 2011)

Menurut bapak Bambang DM selaku Manajer *Evaluation and Data information* Kantor Pusat PT KAI mengenai strategi-strategi dari PT KAI adalah berikut ini:

“Sebenarnya strategi-strategi yang diberikan kepada tiap Daop merupakan keputusan dari direksi PT KAI. Untuk pelaksanaannya juga di *Breakdown* di setiap Daop sesuai pengembangan yang dibutuhkan. Jadi setiap Daop harus melaksanakan strategi-strategi tersebut sesuai dengan yang diharapkan direksi.”

b. Peningkatan Kapabilitas

Perusahaan perlu lebih fokus pada perbaikan internal dengan membatasi diri dalam melayani segmen pasar tertentu yang telah dipilih sesuai dengan laporan tahunan PT KAI, 2011 yaitu dengan menitikberatkan pada upaya-upaya:

1) Melanjutkan perbaikan sarana dan prasarana

Perbaikan sarana dan prasarana kereta api dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas perusahaan. Maka sesuai yang sudah dijelaskan sebelum-sebelumnya, sesuai dengan observasi peneliti, perbaikan sarana dilakukan dengan penggunaan lokomotif baru seri CC menggunakan tenaga elektrik yang dikatakan lebih bagus dan perawatannya lebih mudah. Sedangkan perbaikan prasarana dilakukan dengan penambahan *double track* yang direncanakan segera selesai tahun 2013 ini agar dapat menambah jumlah perjalanan serta ketepatan waktu pelayanan.

2) Peningkatan jaminan keselamatan dan kualitas pelayanan

Berdasarkan hasil pengamatan penulis setelah melakukan observasi di stasiun-stasiun tertentu pada Daerah Operasi VIII seperti stasiun Malang, stasiun Bangil, stasiun Sidoarjo, stasiun Gubeng Surabaya dan beberapa stasiun kecil seperti stasiun Lawang, stasiun Blimbing, dan stasiun Gedangan, peneliti dapat melihat bahwa ketentuan-ketentuan baru seperti sistem *boarding pass* dan pemeriksaan nama pada tiket apakah sudah sama dengan nama pada kartu identitas dan *boarding* minimal 30 menit sebelum kereta datang, ketentuan dilarang merokok, ketentuan pengantar/penjemput dilarang memasuki peron, dan ketentuan pembelian tiket bisa dilakukan 7 hari sebelum hari keberangkatan sudah ditetapkan diseluruh stasiun-stasiun serta mendapat pengawasan ketat dari Polsuska (Polisi Khusus Kereta Api). Hal ini merupakan perubahan

besar yang membawa angin segar bagi seluruh pengguna kereta api. Hal ini merupakan bentuk peningkatan kualitas pelayanan PT KAI bagi KA kelas apapun dan akan terus dilanjutkan dengan melakukan peningkatan jaminan keselamatan.

3) Melanjutkan penataan SDM

Untuk melanjutkan penataan SDM dengan pengembangan sistem yang terpadu, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) secara konsisten mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui upaya-upaya pengelolaan sumber daya manusia. Salah satunya penyelenggaraan SDM berbasis *human resources information system* (HRIS) yang saat ini sedang dalam proses pengembangan. HRIS ini diperlukan agar mempercepat dan mempermudah proses berbagai keperluan secara terpadu dalam mengembangkan kompetensi serta pengontrolan dari masing-masing pegawai. (*Annual Report* PT KAI, 2011)

Rencana pengembangan HRIS ini dibenarkan oleh bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya:

“Setahu saya, sekarang ini sedang dikembangkan sistem informasi untuk SDM PT KAI. Jadi semua diusahakan *online*. Dari pusat nanti bisa mengontrol, pegawai ini ada dimana, apakah benar sedang menjalankan tugas, absensi bisa dengan sidik jari, nanti integrasi di pusat. Jadi kita *nggak* bisa nakal, *nggak* bisa bolos karena ada sistem informasi itu. Lalu misalnya kita butuh surat atau apa, kita tidak perlu jauh-jauh mengurusnya. Kita bisa via email dari pusat lalu *ngprint* sendiri. Seperti itu rencananya.” (hasil wawancara 14 Februari 2013)

- 4) Peningkatan peran bisnis non angkutan seperti properti dengan pengelolaan secara professional.

Bisnis non angkutan dari PT KAI adalah berupa perusahaan aset kereta api yang selama ini tidak dimanfaatkan dengan baik oleh karena itu perlu pengembangan yang lebih professional demi keberhasilan strategi berikut. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan bapak Bambang DM mengenai masalah bisnis non-angkutan yang sedang dikembangkan oleh PT KAI:

“Bisnis non angkutan dari PT KAI ini bisa berupa perusahaan aset-aset. Jadi kita dituntut untuk bisa membaca peluang-peluang usaha dari aset-aset yang dimiliki oleh perusahaan. Sekarang ini sedang diusahakan untuk meningkatkan usaha non-angkutan ini, tapi masih terkendala sengketa aset tanah dengan masyarakat. Oleh karena itu di upayakan dengan lebih baik agar bisa membebaskan aset-aset tanah kereta api agar lebih *clear*. Selain itu juga sedang diupayakan sertifikasi tanah aset KA agar tidak terjadi sengketa berkelanjutan.”
(hasil wawancara 29 Maret 2013)

c. Inovasi

Fokus strategi perusahaan pada tahap ini ialah melakukan inovasi jasa angkutan, properti dan pengembangan bisnis lainnya yang kompetitif dengan menitikberatkan pada upaya-upaya:

1) Kemitraan strategis

Kemitraan strategis yang saat sedang dilakukan oleh PT KAI dan akan terus dikembangkan adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. Bentuk kerjasama dengan pihak ketiga yang sejauh ini dilihat oleh peneliti adalah kerjasama dengan perusahaan jasa pengantaran barang yang menyewa gerbong KA untuk pengiriman

barang mereka secara cepat. Selain itu juga sedang dikembangkan pengiriman barang sistem palet dengan pihak ketiga serta peneliti juga melihat adanya kerjasama pengelolaan parkir antara pihak PT KAI dengan pihak ketiga. Serta masih banyak lagi yang akan dikembangkan.



Plat PT Herona Express untuk jasa pengantaran barang di stasiun Sidoarjo, menunjukkan kerjasama PT KAI dengan pihak ketiga (2 April 2013)

Gambar 16. Bukti kerjasama PT KAI daop 8 dengan pihak ketiga
Sumber: dokumentasi peneliti

2) Pelayanan yang makin terpadu

Bukti dari pelayanan yang makin terpadu adalah pada saat lebaran tahun 2012 kemarin merupakan sejarah dimana tidak ada calo tiket kereta api setelah adanya *ticketing online*. Semua orang bisa membeli tiket dari jauh, dari rumahnya dan dari ratusan *outlet* minimarket dimanapun berada. Orang bisa membeli tiket kapanpun untuk pemakaian kapanpun. Bisa melihat di komputer masing-masing, kursi mana yang masih kosong dan kursi mana yang diinginkan. Juga bisa melihat kereta yang mereka tunggu sedang di stasiun mana dan tiba berapa menit lagi. Hal ini menunjukkan PT KAI sudah mulai ada keterbukaan informasi kepada penumpang dengan bantuan teknologi.

Masalah keterbukaan informasi di stasiun juga disampaikan oleh bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun Daerah Operasi 8 Surabaya:

“Jadi disini di stasiun, kalau tempat duduk habis, tahunya darimana? dari tayangan (TV besar di stasiun) itu juga bisa, kemarin ini orang-orang sudah minta TV besar. TV-nya sudah ada dari dulu, sekarang minta yang besar lagi, ya saya belikan. kemarin kan 32 inci, tapi ada orang-orang yang nggak kelihatan (tulisan), ya saya belikan yang 60 (inci). Disesuaikan perkembangan yang ada.” (Wawancara 7 Pebruari 2013)

Dengan cara ini, bukan saja orang tanpa tiket tidak bisa masuk, yang dengan tiketpun akan ditolak kalau namanya berbeda. Sistemnya seperti naik pesawat. Cara ini praktis tidak memberi peluang calo beroperasi. Tapi jasa membelikan tiket bisa saja tetap hidup, bahkan berkembang dengan legal.

3) Inovasi pelayanan pasar dan teknologi

Sejak awal tahun 2012, Direktur Utama PT KAI melarang merokok di kereta, termasuk di kelas ekonomi yang tidak ber AC. Beliau bahkan mengeluarkan kebijakan sensitif, tidak boleh ada asongan berjualan di gerbong-gerbong. Setelah itu kebijakan agar kanan-kiri rel dibersihkan. Dikeluarkan lagi kebijakan, tiap penumpang harus mendapatkan tempat duduk. Termasuk kelas ekonomi, itu berarti penjualan tiket harus sama dengan jumlah tempat duduk. Ketentuan yang lain lagi di stasiun adalah penumpang harus menggunakan *boarding pass*, dan diperiksa apakah nama yang tertera di tiket sama dengan nama pada kartu identitas.

Selain itu, untuk inovasi pelayanan pasar tentu saja masih banyak yang harus dilakukan. Adanya KA ekonomi ber AC, membuat stasiun lebih bersih lagi, menata lingkungan sekitar stasiun adalah pekerjaan yang juga tidak mudah. Toilet-toilet juga akan diganti dengan toilet duduk. Selama ini wanita dengan celana *jeans* kerepotan dengan toilet jongkok. Gaya hidup penumpang memang sudah berubah, pengelola KA harus menyesuaikan. Kini penumpang merasa nyaman, charger HP sudah tersedia di semua kursi untuk kereta kelas tertentu. Kompor gas di kereta makan sudah tidak ada lagi. Toilet-toilet di stasiun juga lebih bersih. Bapak Budi Setiono selaku Asisten Manajer Pelayanan Stasiun Daop 8 Surabaya menegaskan:

“Kemarin sudah direncanakan, ekonomi juga sama. Itu yang melakukan sarana (bidang sarana prasarana), kita hanya usul. Untuk yang K-3 (ekonomi) sekarang sudah mulai pake AC. jadi kalau untuk melengkapi, di kereta ada apa saja, ada tisunya, air wastafelnya, untuk tempat makannya juga ada. Rencananya, semua pakai toilet duduk. untuk mempermudah yang tua-tua.” (wawancara pada 7 Pebruari 2013)

Selain itu berdasarkan hasil pengamatan peneliti, inovasi-inovasi pelayanan yang selama ini tidak ada di PT Kereta Api. Seperti yang penulis jelaskan sebelumnya, penulis melihat bahwa di stasiun Surabaya Gubeng sudah terdapat fasilitas ruangan untuk ibu menyusui, troli untuk membantu penumpang membawa barang mereka, fasilitas *free charger* di stasiun, pengadaan layar komputer besar di stasiun yang menunjukkan jumlah tempat duduk yang masih tersisa serta posisi tempat duduk mana saja yang masih kosong di setiap kereta api. Bahkan

berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Budi Setiono selaku asisten manajer pelayanan stasiun PT KAI Daop 8 Surabaya menyatakan bahwa untuk tahun 2013 ini direncanakan akan segera ada pelayanan kursi roda di stasiun untuk bisa digunakan serta membantu para penyandang cacat untuk naik ke atas gerbong kereta yang akan dinaiki.

4) Manajemen pengembangan bisnis potensial khususnya jasa angkutan KA di Jawa dan Sumatera secara efektif.

Untuk pengembangan jasa angkutan khususnya angkutan barang di Sumatra sekarang ini sedang diusahakan pengadaan gerbong dan lokomotif sesuai yang dibutuhkan setelah dilakukan survei potensi angkutan barang yang ada. Sesuai dengan hasil wawancara dengan bapak Bambang DM selaku Manajer *Evaluation and data Information* berikut ini:

“Untuk pengembangan jasa angkutan barang ini, di tempat saya ada program tambahan sarana-prasarana. Misalnya di angkutan barang, ada program investasi untuk pengembangan angkutan barang, ternyata disini ada potensi angkutan barang maka sekarang ini yang sedang dikembangkan itu menambah 1200 gerbong datar untuk angkutan multiguna selain itu juga pengadaan lokomotif untuk sumatra, 44 lokomotif PP205. kemudian di Jawa 100 lokomotif CC206. Sekarang juga kita sedang pesen ke JE. Tujuannya ya untuk menyiapkan angkutan, terutama angkutan barang.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

d. *World class*

Pada tahap ini pertumbuhan perusahaan dilakukan dengan tujuan penguasaan potensi pasar/industri. Perusahaan diharapkan sudah dapat

memiliki laju pertumbuhan pendapatan dan keuntungan yang stabil serta mencapai hal-hal seperti:

- a. Citra Kereta Api sudah menjadi pilihan transportasi yang unggul
- b. Kinerja keuangan perusahaan sudah dinilai sangat baik, dan
- c. Tercapainya empat pilar utama: keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan keamanan. (Annual report PT KAI, 2011)

Untuk pencapaian *world class* seperti yang diharapkan oleh PT KAI, maka diperlukan pencapaian semua strategi seperti konsolidasi, peningkatan kapabilitas, dan inovasi seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan Bapak Bambang DM selaku Manajer *Evaluation and Data Informastion* kantor pusat PT KAI:

“*World class* ini memang merupakan target yang ingin dicapai oleh PT KAI. Jadi diharapkan nanti KA dapat menjadi transportasi unggul dengan segala inovasinya. Dengan demikian keuangan juga bisa lebih stabil serta tercapai apa yang di inginkan dengan melakukan semua strategi yang ada.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

3. Faktor pendukung dan penghambat perkembangan kualitas pelayanan publik

a. Faktor pendukung

1) Faktor internal

a) Peningkatan teknologi Informasi

Dalam mendukung strategi bisnis perusahaan, unit TI PT KAI mempunyai visi untuk berperan sebagai alat untuk memenangkan persaingan di era globalisasi. Sebagai perusahaan yang mempunyai tujuan menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada

pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*, pengembangan TI menjadi sebuah keharusan agar visi perusahaan dapat tercapai. Proses transformasi TI secara besar-besaran dimulai tahun 2010 dilakukan agar dapat mendukung strategi bisnis perusahaan. PT. KAI mengesahkan dokumen *IT Master Plan 2011-2015* sebagai acuan pengembangan TI yang selaras dengan strategis bisnis perusahaan. PT KAI juga terus berupaya membangun sistem pengendalian internal yang dapat diandalkan, tentunya sangat erat kaitannya dengan *IT Governance* yaitu pemilihan & pengembangan IT yang memadai. (PT KAI, *Annual Report 2011*: 117)

Berdasarkan data laporan tahunan PT KAI, 2011 Berikut ini adalah beberapa inisiatif utama yang dilakukan pada tahun 2011:

- Implementasi sistem SAP modul keuangan (FICO) dan modul sumber daya manusia (HR) agar sesuai dengan *best practice*.
- Redesain sistem tiket angkutan penumpang yang disebut *Rail Ticket System (RTS)* agar mampu memenuhi strategi pengembangan bisnis angkutan penumpang,
- Pembenahan infrastruktur jaringan intranet untuk mendukung aplikasi,
- Pembuatan data *center* sebagai pusat pengelolaan *server* dan jaringan di PT. KAI
- Pembenahan tata kelola TI untuk mendukung GCG (*Good Corporate Governance*) di bidang TI.

Keberhasilan TI PT. KAI dalam mendukung strategi bisnis perusahaan, mampu meningkatkan kepercayaan pihak manajemen terhadap TI. Hal tersebut terbukti dengan meningkatkan alokasi anggaran pengembangan TI sejak dari tahun 2010, 2011, dan tahun 2012. Pada tahun 2010, alokasi anggaran untuk TI sebesar 10 milyar

rupiah. Pada tahun 2011, alokasi anggaran untuk TI meningkat dua kali lipat menjadi 20 milyar rupiah. Sedangkan pada tahun 2012, alokasi anggaran untuk TI meningkat lebih dari tiga kali lipat menjadi 70 milyar rupiah. Tentu saja kepercayaan manajemen tersebut menjadi tantangan bagi pengembangan TI PT. KAI agar dapat memberikan kontribusi yang lebih baik lagi bagi perusahaan. (PT KAI, *Annual Report* 2011: 117)

Peningkatan PT KAI dibidang teknologi informasi otomatis menjadi faktor pendukung keberhasilan peningkatan kualitas pelayanan perkeretaapian di Indonesia. Hal ini dibenarkan oleh bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* Kantor Pusat:

“Sekarang ini PT KAI sudah semakin baik dengan berbagai peningkatan kualitas pelayanan yang sudah dilakukan. Hal ini terutama di dukung oleh teknologi informasi yang sejak 2009 kemarin sudah mulai dikembangkan. Terbukti sekarang dengan pengembangan sistem *ticketing online* kita bisa mengurangi praktek percaloan serta mempermudah pembeli mendapatkan tiket dimanapun tanpa harus mengantri di stasiun, begitu juga untuk kereta kelas ekonomi, semuanya diharuskan membeli tiket secara *online* baik itu di stasiun maupun dengan jasa lainnya agar dapat diketahui jumlah pembeli dengan jumlah tempat duduknya. Jadi kan kita juga meningkatkan kenyamanan penumpang KA ekonomi agar tidak berdesak-desakan seperti dulu. Caranya ya memang dengan pengembangan teknologi informasi ini.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

b) Ketersediaan fasilitas

Ketersediaan fasilitas merupakan unsur penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan pelayanan publik. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian penting agar pihak penyedia layanan

dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Stasiun, dimana kereta api menaikkan atau menurunkan penumpang dan barang, ataupun hanya sekedar melayani persilangan maupun penyusulan kereta api yang satu dengan yang lainnya, sudah tentu menjadi sebuah etalase tersendiri bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Stasiun merupakan *image* terdepan perusahaan, dikarenakan tempat ini bersentuhan secara langsung dengan pengguna jasa kereta api. Dengan demikian, tidak bisa ditawar lagi jika pelayanan, kenyamanan, dan lain-lain harus bisa diberikan secara prima tanpa terkecuali.

PT KAI Daop 8 Surabaya sudah berusaha memenuhi fasilitas yang ada di stasiun maupun diatas kereta yang merupakan *image* terdepan perusahaan dengan harapan terwujudnya kenyamanan bagi masyarakat hal tersebut sekaligus sebagai faktor pendukung perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan KA. Seperti pemenuhan fasilitas yang dilakukan di stasiun Gubeng Surabaya sesuai penuturan bapak Budi Setiono selaku asisten manajer pelayanan stasiun berikut ini:

“Kalau masalah dukungan fasilitas, sekarang pengadaan TV besar sebagai informasi yang ada di stasiun Gubeng dengan harapan mereka tahu informasi mengenai kereta apa yang masih kosong sekaligus dapat melihat jumlah tempat duduk yang tersisa. Ini *lho* keretanya, tanggal ini ada. Memang kalau sudah habis ya habis. Kalau habis mengada-ada ya tidak bisa, walaupun pejabat PT KAI sendiri. Selain itu kita juga mengadakan troli barang untuk mempermudah penumpang yang akan naik kereta. Mereka bisa menggunakannya sendiri dengan harapan mereka itu puas, walaupun kadang-kadang minta tolong. Kalau misalnya ada ibu

menyusui, kita sudah menyediakan tempat untuk ibu menyusui, rencananya ada juga kursi roda untuk orang cacat, toilet juga sudah gratis, ada musholla juga di dalam. Semua sudah berusaha dilengkapi dengan baik sesuai keinginan masyarakat.” (wawancara 14 Pebruari 2013)

2) Faktor eksternal

a) Adanya pengakuan bahwa KA merupakan solusi kemacetan dan mengurangi polusi

Keberadaan kereta api tidak dapat dipungkiri memang dapat memberikan solusi transportasi di kota-kota besar di Indonesia yang seringkali terjebak masalah kemacetan dan polusi udara akibat pertumbuhan kendaraan bermotor yang meningkat pesat. Berdasarkan pengamatan peneliti, kereta api memang merupakan moda transportasi yang memiliki keunggulan karena memiliki jalur tersendiri yang tidak dapat digunakan oleh moda transportasi lain. Peneliti dapat memanfaatkan kereta api untuk perjalanan jarak dekat maupun ke tempat-tempat komersial tanpa harus beradu dengan kendaraan lain menggunakan jalur lalu lintas darat yang digunakan oleh mobil dan motor seperti jika harus naik bus. Apalagi perjalanan jarak dekat ini juga tidak mungkin dilakukan oleh jasa transportasi udara yaitu pesawat terbang yang memberikan jasa transportasi jarak jauh meskipun dengan waktu yang lebih cepat. Moda transportasi ini menurut peneliti memiliki berbagai keunggulan dibandingkan transportasi darat lainnya. Hal ini juga diakui oleh beberapa

penumpang kereta api yang lebih memilih menggunakan jasa transportasi kereta api berikut ini:

“Saya lebih senang naik kereta api karena menyenangkan, saya bisa melihat pemandangan sepanjang perjalanan ke Malang. Selain itu juga *nggak* ugal-ugalan seperti naik bus. Kadang juga sering macet di daerah Japaran Pasuruan, kalau naik kereta api *nggak* pernah macet, tapi ya terkadang suka terlambat keretanya.” (Kholifatuz Zahro, hasil wawancara 3 Pebruari 2013)

“Saya naik kereta api soalnya tujuan turun saya kan di stasiun Surabaya Kota. Kalau naik bis saya harus turun di terminal Bungurasih dulu terus naik *angkot*. Jadi lebih ribet, makanya saya lebih suka naik kereta api saja.” (Faizah, hasil wawancara 2 Pebruari 2013)

Adanya pengakuan masyarakat terhadap kelebihan kereta api dibandingkan moda transportasi lainnya juga diakui oleh bapak Bambang DM selaku *manajer evaluation and data information* kantor pusat PT KAI sekaligus sebagai pendorong pihak perusahaan untuk terus meningkatkan pelayanan. Berikut ini hasil wawancara peneliti:

“Memang kereta api ini punya banyak kelebihan diantaranya bebas macet dan polusi rendah. Ini juga sudah diakui kok, banyak lembaga seperti pengamat perkeretaapian yang mengakui hal ini, juga disampaikan langsung ke direktur utama, bahkan dicetak juga dalam bentuk buku untuk memberikan masukan pada kita. Makanya dengan dukungan banyak pihak serta masukan-masukan yang diberikan kita sedang berusaha untuk terus meningkatkan pelayanan. Selain itu juga sebagai pendorong agar pemerintah dapat terus membantu perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

b. Faktor penghambat

1) Faktor internal

a) Sumber daya manusia kurang produktif

Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat penting bagi perusahaan untuk menjawab kesulitan atau tantangan yang ada.

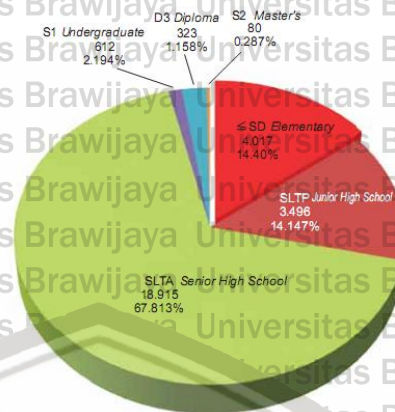
Kualitas sumber daya manusia yang unggul dan kompeten dapat mempertahankan perusahaan dari kesulitan yang dialami, bahkan sumber daya manusia ini merupakan salah satu faktor yang dominan di dalam perusahaan yang membuat perusahaan berkembang dengan baik. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menyadari bahwa kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki sangat penting dalam mendukung visi dan misi perseroan untuk mencapai kinerja terbaik. Pencapaian prestasi PT. KAI hingga saat ini tidak lepas dari dukungan seluruh jajaran manajemen yang memiliki pengalaman, keahlian dan dedikasi tinggi.

Tidak bisa dipungkiri, perubahan besar-besaran pada manajemen PT Kereta Api Indonesia tentunya membawa tantangan baru bagi para pegawai dan seluruh sumber daya manusia yang ada. SDM dituntut untuk bekerja lebih keras demi memenuhi inovasi-inovasi baru dan tantangan-tantangan baru dari perusahaan. Seringkali ada perpindahan pejabat-pejabat PT Kereta Api Indonesia dari satu Daerah Operasi ke Daerah Operasi lain di Indonesia dan mendapatkan tugas baru dan adaptasi di tempat yang baru untuk memenuhi kewajiban pelayanan

publik. Sejalan dengan hasil wawancara bapak Bambang D.M selaku manajer *evaluation and data information* kantor pusat PT KAI:

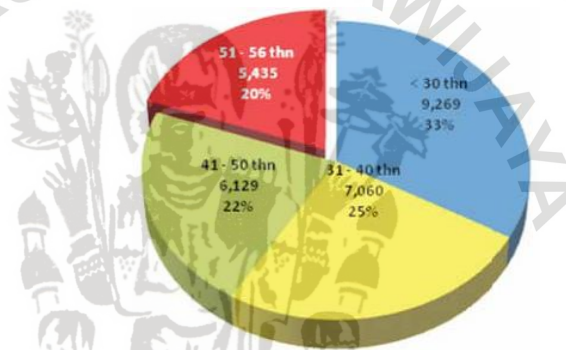
“Sekarang ini sudah banyak sekali perubahan demi mencapai *good corporate governance*. Seringkali pejabat kereta api itu berpindah-pindah tempat tugas, supaya tidak terlalu lama memegang jabatan tertentu, jika tidak seperti itu akhirnya apa? Ada kerjasama dengan pihak ketiga. Contohnya, memasang AC. Memasang AC itu kan di tender. Kalau pejabat pelelangan itu orangnya tetap, sudah kenal dengan rekanan, akhirnya *kan* seakan-akan dibuat rekanan, jadi semacam ada KKN. Untuk menghindari itu, orang-orang yang dipelelangan itu diputar maksimal dua tahun pindah. Jadinya ada pejabat baru terus sehingga tidak ada unsur KKN, semua harus serba terbuka. Akan tetapi perubahan-perubahan ini bagi SDM Kereta Api ada beberapa yang belum siap, kalau sudah siap ya *nggak* apa-apa. Tapi yang belum siap ya sulit, biasanya kerjanya ringan-ringan, sekarang kerjanya berat. Jadi SDM harus banyak dilakukan pelatihan lagi untuk peningkatan SDM PT KAI.” (hasil wawancara 10 Pebruari 2013)

Selain itu, mengingat komposisi SDM dengan pendidikan SD sampai dengan SLTP masih cukup tinggi yaitu masing-masing sebesar 14% pada tahun 2011, ditambah lagi usia pegawai yang semakin hari mendekati masa pensiun menyebabkan produktivitas perusahaan kurang maksimal sehingga membutuhkan regenerasi baru agar produktivitas perusahaan tetap berjalan baik. Berikut ini gambar komposisi pegawai PT KAI sesuai jenjang pendidikan formalnya dan berdasarkan usia tahun 2011



Gambar 17. Komposisi pegawai sesuai pendidikan formalnya tahun 2011

Sumber: Annual report PT KAI, 2011:108



Gambar 18. Komposisi pegawai berdasarkan usia tahun 2011

Sumber: Annual report PT KAI, 2011: 109

b) Kurangnya dukungan sarana dan prasarana

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, sarana prasarana merupakan faktor penting dalam pengoperasian kereta api karena menyangkut aspek keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan yang merupakan pilar utama PT Kereta Api Indonesia.

Namun kendala pada sisi sarana diantaranya adalah gangguan sarana yang dapat mengakibatkan tingginya keterlambatan dalam perjalanan KA, masalah ketersediaan dan keandalan sarana juga dapat berpengaruh

pada keterlambatan keberangkatan KA, dan juga belum optimalnya jumlah sarana yang siap operasi, keterbatasan kesediaan suku cadang, keterbatasan fasilitas dan kapasitas Balai Yasa sehingga sarana tertunda pemeliharaannya. Selain itu masalah prasarana yang muncul adalah kendala berupa gangguan dan kerusakan pada jalan rel, peralatan persinyalan dan listrik aliran atas yang disebabkan baik kendala teknis maupun gangguan dari pihak luar. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Bambang DM selaku manajer *evaluation and data information* Kantor Pusat PT KAI berikut ini:

“Memang masalah sarana prasarana ini termasuk faktor penghambat perkembangan kualitas pelayanan kereta api. Hal ini dikarenakan sarana prasarana kita ini masih sering terjadi gangguan, ditambah lagi usia sarananya sudah diatas 30 tahun jadi mengakibatkan sarana mogok, rusak dan kendala teknis lainnya. Sehingga hal ini menghambat aspek ketepatan waktu dan bahkan keselamatan jika tidak ditangani lebih baik. Makanya sekarang kita sedang berusaha untuk meningkatkan perawatan dan pemeliharaan sarana prasarana sesuai standar agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.” (hasil wawancara 29 Maret 2013)

2) Faktor eksternal

a) Dana pemerintah untuk pelaksanaan PSO (*Public Service Obligation*) masih kurang mencukupi

PSO merupakan nilai kompensasi yang harus dibayarkan oleh pemerintah kepada badan penyelenggara atas penugasan untuk menyediakan pelayanan kepada publik berupa penyediaan angkutan penumpang kereta api kelas ekonomi yang diselenggarakan oleh badan penyelenggara. Jumlah kompensasi yang diterima badan penyelenggara atas penyelenggaraan PSO tersebut dihitung

berdasarkan selisih kurang antara biaya operasi dengan tarif yang ditetapkan oleh pemerintah.

Berikut ini hasil wawancara dengan bapak Bambang D.M selaku manajer evaluasi dan informasi data kantor pusat PT KAI menyatakan bahwa peningkatan pelayanan publik di kereta api ekonomi sekarang ini menyesuaikan dengan subsidi dari pemerintah atau yang kita sebut dengan PSO. Subsidi dari pemerintah ini merupakan salah satu pendukung dan juga penghambat. Jika subsidi yang diberikan sedikit, maka akan menghambat peningkatan pelayanan pada kereta api kelas ekonomi. Berikut ini adalah pernyataan bapak Bambang D.M mengenai masalah PSO dari pemerintah:

“Kalau dulu, sistem PSO dari pemerintah ini, pihak perusahaan menjalankan pelayanan dulu baru kemudian diberi ganti rugi dengan sistem kontrak. Misalnya Kereta Api menjalankan berapa kali, berapa volume yang sudah berjalan, hanya dibayar sesuai kontrak. Itu dulu, tapi sekarang kita menawar, pihak kereta api ya harus tegas, kalau misal kontraknya 10 gerbong ya kereta api hanya kan menjalankan 10 gerbong. Dulu kan *mindset* nya berbeda, dulu sebelum tahun 2000an, berapapun yang ada di stasiun-stasiun itu harus diangkut, tidak berpikir kalau kita mengangkut pun mengeluarkan biaya operasional. Kalau dihitung-hitung ya pihak kereta api rugi. Sedangkan pemerintah hanya menghitung dari kontraknya, sepuluh gerbong ya sepuluh gerbong. Biarpun kita menjalankan 15 gerbong ya tidak diakui. Karena itu sekarang kita batasi supaya meningkatkan kenyamanan, harus sesuai dengan jumlah tempat duduk walaupun kelas ekonomi, tidak boleh ada yang berdiri. Akhirnya sekarang kereta kelas-kelas ekonomi sudah tersedia air di toilet, dulu mau mengisi air sulit, soalnya kereta terlalu penuh sesak, bahkan ada yang berdiri di toilet.” (wawancara pada 10 Februari 2013)

Begitu juga dengan masalah fasilitas di atas kereta juga akan terhambat jika subsidi dari pemerintah terlalu sedikit. Biaya

pemeliharaan seperti sarana prasarana dan fasilitas lain sulit terpenuhi.

Sementara biaya operasional semakin mahal. Selain itu juga terhambat

masalah kurangnya dana untuk investasi infrastruktur transportasi

kereta api. Berikut ini penuturan bapak Bambang D.M mengenai PSO

sarana PT Kereta Api Indonesia:

“Kalau masalah fasilitas kelas ekonomi, itu kan salah satunya biaya dari pemerintah. Misalnya biaya-biaya pemeliharaan. Kalau pemerintah tidak mau memberi ya seperti itu, tapi pihak kereta api masih berusaha melakukan peningkatan-peningkatan. Itu kan sudah kewajiban pemerintah, contohnya di dalam Undang-Undang no 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian kan dijelaskan bahwa infrastruktur seperti rel itu dibiayai pemerintah. Otomatis pemerintah yang harusnya membiayai, tapi kenyataannya tidak, kereta api yang membiayai sendiri dan menghabiskan banyak dana. Oleh karena itu sekarang sedang diperjuangkan supaya pihak kereta api bisa dapat IMO (*infrastructure Maintenance Operation*). IMO itu dipakai untuk pemeliharaan prasarana dari pemerintah, seperti PSO agar rel-rel kereta api dibiayai pemerintah demi peningkatan pelayanan. Tapi kalau pemerintah tidak memberikan PSO sesuai yg diinginkan Kereta Api, berarti Kereta Api tetap menaikkan harga untuk menyesuaikan dengan biaya operasional.”
(wawancara pada 10 Pebruari 2013)

C. Analisis Data

1. Kualitas pelayanan PT KAI

a. Produk-produk layanan

Produk-produk layanan yang diberikan oleh kereta api beraneka ragam meliputi angkutan penumpang, angkutan barang dan persewaan lahan kereta api kepada masyarakat. Dengan berbagai terobosan dan semakin mudahnya pelayanan kepada masyarakat baik itu angkutan penumpang, angkutan barang dan persewaan lahan kepada masyarakat sesuai dengan yang ada pada penyajian data sebelumnya, menunjukkan bahwa PT Kereta Api

sudah berusaha untuk lebih maju dan berkembang lebih baik dengan segala produk-jasa yang ditawarkan. Kualitas produk layanan juga akan menjadi pertimbangan pelanggan dalam memilih suatu bidang jasa, khususnya bidang transportasi. Dalam hal meningkatkan kualitas produk-produk layanannya, PT KAI membuat inovasi-inovasi baru baik itu untuk angkutan penumpang maupun angkutan barang dan perusahaan aset PT KAI.

Berdasarkan penyajian data yang disampaikan, PT KAI Daop 8 sudah menjalankan layanan KA penumpang berupa KA eksekutif, KA bisnis, KA campuran, KA ekonomi AC, KA ekonomi dan KA lokal. Sedangkan produk layanan angkutan barang di Daop 8 berupa peti kemas, angkutan BBM dan BHP juga sedang berjalan. Selain itu juga telah dilakukan uji coba angkutan barang sistem palet dengan Petrokimia Gresik serta perusahaan aset-aset KA dengan kerjasama pihak ketiga demi memperbanyak serta memberikan banyak pilihan dengan variasi produk layanan mereka.

Maka berdasarkan hal tersebut, dengan segala yang dilakukan PT KAI untuk meningkatkan produk layanan yang diberikan menunjukkan bahwa PT KAI terus berupaya untuk terus meningkatkan kualitas kepada masyarakat. Karena semakin bervariasi produk jasa yang ditawarkan menunjukkan PT KAI berusaha memberikan kemudahan kepada setiap lapisan masyarakat untuk menggunakan produk jasa mereka sehingga masyarakat bisa memiliki pilihan yang menurut mereka paling menguntungkan. Sesuai dengan salah satu karakteristik utama tentang pelayanan yang disampaikan Pasuraman et al (1985) yaitu *heterogenity* yang

berarti pemakai jasa memiliki kebutuhan yang heterogen yang perlu dipenuhi, tidak hanya jasa KA penumpang tetapi juga jasa KA barang dan persewaan aset. PT KAI sudah memenuhi hal tersebut sehingga dapat dikatakan kualitas produk layanan PT KAI sudah baik karena memberikan pilihan terhadap kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam.

b. Sarana dan prasarana

Faktor yang sangat berpengaruh terhadap baik atau tidaknya kualitas pelayanan, salah satunya yaitu sarana prasarana. Sarana prasarana yang memadai akan lebih mudah mencapai kualitas pelayanan yang lebih baik. Sarana prasarana kereta api meliputi lokomotif, kereta, gerbong, jalan rel, jembatan, sinyal, telkomunikasi dan listrik aliran atas. sarana prasarana menjadi faktor penting dalam menilai kualitas suatu layanan. Karena sarana prasarana PT KAI menjadi penentu baiknya aspek keselamatan, keamanan, dan kecepatan. Jika sarana prasana terpenuhi dengan sangat baik, maka kualitas pelayanan otomatis akan lebih baik dilengkapi dengan manajemen yang baik juga. Sekarang ini PT KAI sedang berusaha untuk melakukan perbaikan sarana prasarana secara terus menerus seperti yang tertulis dalam strategi pengembangan PT KAI untuk pengembangan kapabilitas. Selain itu peningkatan lokomotif dan pengembangan *double track* juga terus dilakukan karena dukungan infrastruktur sangat penting demi peningkatan kualitas pelayanan. Akan tetapi untuk sarana KA kelas ekonomi tentunya perlu bantuan kompensasi dari pemerintah karena tarif yang ditetapkan untuk KA kelas ekonomi tidak akan mencukupi untuk perbaikan sarana serta biaya

operasional PT KAI. Namun berdasarkan hasil wawancara dikatakan bahwa subsidi sarana yang diberikan oleh pemerintah terbilang kurang untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan KA kelas ekonomi. Selain itu masalah biaya prasarana kenyataannya tidak dipenuhi oleh pemerintah. Kompensasi sarana prasarana ini yang disebut biaya IMO atau *Infrastructure Maintenance and Operation* yang diberikan oleh pemerintah kepada PT KAI. Namun sejauh ini IMO belum terpenuhi dengan baik sehingga pengembangan prasarana KA terhambat. Padahal sudah dijelaskan dalam PP No 69 tahun 1998 tentang Prasarana dan Sarana Kereta Api yang merupakan pengaturan lebih lanjut dari UU tersebut pada pasal 39 dinyatakan bahwa pemerintah dalam menyelenggarakan penyediaan termasuk pengoperasian dan perawatan prasarana kereta api dapat melimpahkan kepada badan penyelenggara secara bertahap. Apabila pelaksanaan pelimpahan penyelenggaraan prasarana kereta api dibiayai dari anggaran pemerintah tersebut maka pelimpahan dari Menteri Perhubungan setelah mendapat persetujuan Menteri yang bertanggungjawab di bidang keuangan negara.

Berdasarkan hasil wawancara pada penyajian data dapat diketahui bahwa untuk sarana PT KAI Daop 8 Surabaya sudah mencukupi sesuai dengan program yang diajukan. Sedangkan prasarana KA merupakan kewajiban pemerintah sesuai aturan diatas. Namun karena dana sarana KA komersial dan non komersial dibedakan, selain itu ada hambatan pembangunan prasarana rel seperti *double track* yang tidak dapat selesai sesuai dengan rencana akibat berbagai permasalahan internal maupun

internal, maka sarana prasarana PT KAI dapat dikatakan kurang dapat memenuhi kriteria kualitas pelayanan dikarenakan menghambat aspek ketepatan waktu. Selain itu jika dikaitkan dengan *sustainable transportation* maka masalah sarana prasarana sangat berpengaruh terhadap aksesibilitas yang merupakan salah satu indikator transportasi berkelanjutan. Terbatasnya prasarana rel menghambat aksesibilitas masyarakat ke lokasi-lokasi tertentu yang membutuhkan transportasi umum. Sehingga kualitas pelayanan sarana prasarana PT KAI masih kurang.

c. Tarif layanan

Tarif merupakan salah satu alasan penilaian masyarakat terhadap kualitas pelayanan suatu produk jasa. Besarnya tarif akan dibandingkan dengan bentuk pelayanan yang diterima. Berdasarkan hasil wawancara peneliti sebelumnya, peneliti mendapati keluhan salah satu pelanggan KA kelas eksekutif ArgoBromo jurusan Malang-Bandung yang menyatakan bahwa pelayanan sudah baik, akan tetapi tidak ada fasilitas makan gratis dan tidak ada petugas yang membawakan barang penumpang ke atas kereta. Setelah mengkonfirmasi masalah tersebut kepada Manajer *Evaluation and Data Information* bapak Bambang DM dari kantor pusat PT KAI menyatakan bahwa besarnya tarif sudah disesuaikan dengan biaya operasional. Sedangkan untuk biaya makan sudah ditiadakan karena penumpang dapat membeli langsung dan memilih menunya sendiri di atas kereta ketiga pramugara atau pramugari menawarkan. Jadi besarnya tarif merupakan murni perhitungan biaya operasional tanpa ditambah biaya makan maupun biaya angkut barang.

Namun banyak juga penumpang yang tidak memperlmasalahkan hal tersebut dan merasa puas dengan pelayanan KA kelas eksekutif.

Sedangkan untuk besarnya tarif KA non-komersial atau kereta kelas ekonomi menjadi tanggungan pemerintah. Pemerintah yang menentukan minimal dan maksimal tarif KA yang harus ditetapkan oleh transportasi umum, kemudian pemerintah memberikan PSO dan IMO kepada PT KAI agar PT KAI tetap harus bisa menutupi biaya operasional yang harus dikeluarkan. Oleh sebab itu kita dapat menikmati transportasi KA kelas ekonomi dengan tarif murah.

Maka dari hal tersebut, peneliti dapat melihat bahwa besarnya tarif layanan KA bisa dikatakan sesuai dengan pelayanan yang diberikan. Masyarakat juga memilih jasa layanan KA sesuai kemampuan yang dimiliki dengan pertimbangan mendapatkan pelayanan yang lebih baik. PT KAI sudah memenuhi hal tersebut sehingga masyarakat tidak kecewa dan tetap menggunakan jasa kereta api. Maka dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan KA dalam hal tarif sudah baik. Sedangkan jika dikaitkan dengan transportasi berkelanjutan, dalam aspek ekonomi, transportasi KA khususnya kereta api kelas ekonomi yang mendapatkan subsidi dari pemerintah sudah memenuhi indikator ekonomi dimana pengeluaran masyarakat untuk transportasi kereta api lebih rendah daripada harus menggunakan transportasi pribadi, apalagi kini fasilitas semakin terpenuhi sehingga diharapkan masyarakat lebih senang naik kereta api daripada kendaraan pribadi.

d. Prestasi PT KAI dalam pelaksanaan pelayanan publik

1) Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan

Tentunya sangat sulit untuk menilai kualitas suatu pelayanan tanpa mempertimbangkan peran masyarakat sebagai penerima pelayanan dan aparat pelaksana pelayanan itu. Meskipun banyak prestasi yang diraih oleh

PT KAI, Evaluasi yang berasal dari pengguna pelayanan, merupakan elemen pertama dalam analisis kualitas pelayanan publik. Maka sesuai dengan yang peneliti sajikan dalam penyajian data untuk menilai peningkatan kualitas pelayanan PT KAI, analisis disini juga akan melihat dari sepuluh kriteria pelayanan publik dari Morgan dan Murgatroyd meliputi *reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understand the customer,* dan *appearance.*

Berdasarkan hal yang sudah disampaikan pada penyajian data mengenai sepuluh kriteria kualitas pelayanan tersebut dapat kita lihat bahwa:

a) *Reliability* merupakan kemampuan penyedia layanan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan secara tepat waktu.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa pelayanan KAI khususnya Daerah Operasi 8 sudah lebih tepat waktu dibandingkan dulu. Namun berdasarkan hasil wawancara ditemukan

bahwa seringkali ada masalah keterlambatan pada kereta di sore hari dikarenakan perkeretaapian masih terhambat masalah prasarana rel

yang masih satu jalur menyebabkan waktu tunggu satu sama lain tinggi. Namun saat ini PT KAI sedang melakukan pembangunan *double track* di jalur-jalur tertentu yang dibutuhkan agar waktu tunggu menjadi lebih sedikit dan jumlah KA yang dioperasikan menjadi lebih banyak sehingga menampung penumpang lebih banyak. Maka berdasarkan hal tersebut, menurut peneliti tingkat ketepatan waktu dari PT KAI khususnya KA kelas ekonomi masih kurang dikarenakan hambatan prasarana, namun pelayanan selalu dikembangkan sesuai aspirasi masyarakat sehingga cukup dapat diandalkan.

b) *Responsiveness* merupakan kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang kita harapkan. Responsifitas PT KAI terlihat dari bagaimana mereka merespon keluhan penumpang, memberikan inovasi-inovasi, dan mempermudah pelayanan untuk meningkatkan kenyamanan penumpang KA seperti yang sudah dijelaskan pada penyajian data. Berbagai tindakan responsif yang sudah dilakukan terbukti dengan bagaimana PT KAI merespon keluhan masyarakat yang tidak menyukai asap rokok dengan larangan merokok diatas kereta meskipun itu kelas ekonomi. Keluhan kesulitan mendapatkan tiket lokal dan ekonomi jarak dekat karena sering kehabisan tempat duduk akibat kebijakan penjualan tiket harus sama dengan jumlah tempat duduk dijawab dengan kebijakan tiket boleh dibeli 7 hari sebelum keberangkatan pada 2 Pebruari 2013 lalu, sehingga masyarakat dapat

memesan 7 hari sebelumnya tanpa harus antri panjang sebelum keberangkatan. Maka berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa tingkat responsifitas PT KAI khususnya Daop 8 sudah sangat baik dan masyarakat juga menyukainya.

c) *Competence*/Kompetensi PT KAI berdasarkan penyajian data dikatakan bahwa mereka sudah menempatkan para pegawai sesuai kompetensi yang dimiliki. Kompetensi sangat penting dalam memenuhi kualitas pelayanan publik yang diharapkan. Jika penyedia layanan tidak mengategorikan karyawan sesuai dengan kompetensinya, maka bukan tidak mungkin pelayanan tidak tersampaikan secara maksimal. Masyarakat juga cukup puas dengan pelayanan yang diberikan karena pegawai terlihat memahami bidangnya masing-masing mulai dari *customer care*, petugas PPKA, Polsuska dan petugas-petugas lainnya yang siap memberikan bantuan kepada penumpang sehingga banyak kemudahan yang didapatkan. Maka kompetensi sesuai dengan penyajian data dapat dikatakan bagus karena tugas-tugas yang diberikan sudah sesuai kompetensi pegawai PT KAI.

d) Tingkat *Access* atau kemudahan kontak dengan masyarakat diwujudkan dengan adanya layanan *customer care* di stasiun-stasiun besar, sedangkan untuk stasiun kecil dapat langsung menyampaikan pada kepala stasiun. Masyarakat juga dapat mengakses segala informasi tentang PT KAI melalui website resmi yang disediakan.

Sehingga menurut peneliti akses terhadap PT KAI terbilang cukup mudah karena adanya keterbukaan informasi.

e) Selanjutnya masalah *Courtesy* merupakan hal yang sangat penting dikarenakan petugas selalu berhubungan langsung dengan masyarakat.

Jika sikap ramah yang diberikan kurang, maka akan menimbulkan rasa tidak nyaman. Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara

peneliti menunjukkan bahwa *courtesy* petugas PT KAI Daop 8 terutama petugas *front liner* seperti penjaga loket masih kurang

meskipun dikatakan telah mendapatkan pembinaan. Ada beberapa petugas yang bersikap kurang ramah sehingga kurang memenuhi

kriteria *courtesy* yang merupakan salah satu kriteria pelanggan untuk menilai kualitas pelayanan publik. Meskipun tidak semua petugas

melakukan hal yang sama, akan tetapi hasil pengamatan peneliti menunjukkan bahwa masih perlu pembinaan yang lebih sering serta

peringatan yang lebih keras demi mendisiplinkan mereka agar bertindak sesuai SPM serta memenuhi standar kualitas pelayanan PT

KAI.

f) Kriteria lainnya meliputi *communication, credibility, security, understanding the customer*, dan *appearance* menurut peneliti sudah

cukup bagus. Sesuai dengan hasil penyajian data, komunikasi terjalin dengan adanya pemberian informasi-informasi terbaru kepada

masyarakat melalui internet, spanduk-spanduk dan banner di lingkungan stasiun. Kredibilitas terbukti dengan kepercayaan

masyarakat menggunakan jasa transportasi masih terus ada setiap harinya. Masalah keamanan juga sudah semakin baik dengan adanya polisi khusus kereta api yang semakin diperbanyak baik di kelas eksekutif, bisnis maupun ekonomi, bahkan terdapat pos keamanan di stasiun dimana polsuka harus siap siaga untuk menjaga keamanan dan ketertiban. Selain itu wujud pemahaman terhadap pelanggan (*understanding the customer*) dilakukan dengan merubah orientasi pelayanan menjadi *customer oriented*, bukan lagi berorientasi pada pendapatan saja, sehingga selalu dilakukan inovasi demi meningkatkan pelayanan. Selanjutnya yaitu *appearance* dapat dilihat dari penampilan fasilitas fisik dan penampilan personel. Fasilitas di stasiun dan di atas KA di Daop 8 sudah sangat bagus. Bahkan fasilitas di atas KA ekonomi dilengkapi dengan sangat baik sesuai dengan standart pelayanan yang diharapkan pada UU 23 tentang Perkeretaapian pasal 131 ayat (1) yang menyatakan bahwa penyelenggara sarana perkeretaapian wajib memberikan fasilitas khusus dan kemudahan bagi penyandang cacat, wanita hamil, anak dibawah 5 tahun, orang sakit dan orang lanjut usia.

Dari penjelasan mengenai kriteria kualitas pelayanan di atas, sesuai dengan penyajian data, maka peneliti dapat mengatakan bahwa kualitas pelayanan PT KAI khususnya Daop 8 Surabaya sudah semakin baik meskipun ada beberapa kriteria yang kurang dapat dipenuhi, namun sebagian besar sudah terpenuhi dengan baik. Didukung oleh hasil wawancara dengan masyarakat serta observasi peneliti yang mengalami

sendiri perkembangan kualitas pelayanan dari PT KAI yang jauh lebih baik dibandingkan dulu.

2) Kemudahan mendapatkan pelayanan

Berdasarkan pengamatan peneliti, PT KAI sudah memanfaatkan Teknologi Informasi dengan sangat baik. Dapat dilihat dari bagaimana pelayanan tiket penumpang sudah terintegrasi dengan baik sehingga tiket dapat dibeli dimanapun secara *online* tanpa harus ke stasiun. Sedangkan untuk kereta api kelas ekonomi jarak jauh sekarang juga sudah bisa dibeli secara *online* juga dimanapun bahkan 90 hari sebelum hari keberangkatan. Akan tetapi untuk kereta api lokal masih dipertimbangkan lagi karena masih harus membelinya secara *online* di stasiun secara langsung. Namun tetap diberikan kemudahan sejak 2 februari 2013 lalu sudah diterapkan kebijakan pembelian tiket kereta api ekonomi lokal bisa 7 hari sebelum jadwal keberangkatan, sehingga masyarakat tidak perlu antri lama untuk membeli tiket di hari keberangkatan.

Menurut peneliti, pelayanan PT KAI terutama untuk mendapatkan tiket kereta kelas apapun sudah memudahkan penumpang. Sesuai yang hasil wawancara kepada masyarakat serta pengalaman peneliti sendiri.

Akan tetapi perlu sosialisasi lebih luas lagi agar masyarakat mengetahui. Jika hanya di informasikan melalui website dan di sekitar stasiun saja tentu masih banyak masyarakat yang belum tahu. Ditambah lagi ada sistem pembelian tiket yang mengharuskan penumpang membawa kartu identitas dan juga sistem *boarding* yang mengharuskan tiket yang

diperiksa sama dengan nama di kartu identitas. Oleh sebab itu, kemudahan pelayanan yang ditawarkan oleh PT KAI kepada masyarakat harus diimbangi dengan informasi yang luas dan mudah diterima oleh masyarakat agar kemudahan-kemudahan yang ditawarkan PT KAI dapat dimanfaatkan dengan baik oleh masyarakat.

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi peneliti mengenai produk layanan, sarana prasarana, tarif layanan dan prestasi yang diperoleh PT KAI sudah cukup untuk melihat bagaimana kualitas pelayanan PT KAI, khususnya di Daop 8 Surabaya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan PT KAI Daop 8 Surabaya sudah semakin membaik meskipun dalam beberapa hal seperti sarana prasarana, *reliability*, dan *courtesy* petugas belum terpenuhi secara maksimal. Namun secara keseluruhan dapat dikatakan meningkat kualitas pelayanannya sesuai kriteria penilaian kualitas pelayanan menurut Morgan & Murgatroyd (1994). Dengan demikian dapat mendukung salah satu usaha alternatif mewujudkan transportasi berkelanjutan dengan mengembangkan transportasi massal yang ramah lingkungan yaitu kereta api karena masyarakat akan tergerak menggunakan jasa transportasi KA yang diakui memiliki berbagai kelebihan terutama dalam mengatasi kemacetan dan mengurangi polusi.

2. Strategi peningkatan kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

a. Konsolidasi

Seperti yang sudah dijelaskan dalam penyajian data, konsolidasi merupakan strategi perusahaan yang fokus pada pengurangan kelemahan dan adaptasi lingkungan bisnis, antara lain dengan mengubah jenis produk/orientasi pasar, mengurangi inefisiensi, melakukan pendayagunaan aset non produktif dan penjualan sebagian aset perusahaan yang tak bisa didayagunakan lagi, serta penataan SDM, agar dapat menggeser posisi perusahaan menjadi lebih baik untuk lebih bisa *survive*.

Dahlan Iskan, Menteri Negara BUMN Indonesia dalam majalah BUMN Track (2012) menyatakan bahwa mayoritas karyawan menginginkan KAI berkembang dan maju. Buktinya langkah-langkah perbaikan yang digebrakkan manajemen bisa dijalankan oleh seluruh jajaran. Bahwa ada hambatan disana sini adalah konsekuensi dari sebuah organisasi besar yang kadang memang tidak lincah untuk berubah. Tetapi dengan karyawan 20.000 orang, KAI ternyata bisa berubah cepat.

Transformasi PT KAI sungguh pelajaran yang amat berharga bagi khasanah manajemen di Indonesia. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, strategi konsolidasi ini sudah mulai diterapkan. Berdasarkan hasil wawancara dan hasil pengamatan, orientasi sudah dirubah menjadi berorientasi pelayanan, bukan berorientasi pendapatan lagi karena dengan pelayanan yang baik maka pendapatan juga akan diraih. Maka strategi ini

merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan pelayanan sekaligus memperbaiki citra perusahaan agar semakin dipercaya masyarakat.

b. Peningkatan Kapabilitas

Untuk peningkatan kapabilitas PT KAI, perusahaan perlu lebih fokus pada perbaikan internal dengan membatasi diri dalam melayani segmen pasar tertentu yang telah dipilih yaitu dengan menitikberatkan pada upaya-upaya melanjutkan perbaikan sarana dan prasarana, peningkatan jaminan keselamatan dan kualitas pelayanan, implementasi sistem manajemen berbasis pelanggan (*customer driven*), melanjutkan penataan SDM, intensifikasi pasar yang sudah ada, pengembangan sistem informasi yang terpadu, dan peningkatan peran bisnis non angkutan seperti properti dengan pengelolaan secara professional.

PT KAI sudah mulai menjalankan strategi ini sebagaimana terlihat dari bagaimana pendapat masyarakat yang ada di penyajian data. Mereka kebanyakan sudah merasa puas dengan perubahan pelayanan PT KAI yang selalu mengutamakan pelanggan, baik itu kelas eksekutif, bisnis dan ekonomi. Pengembangan sistem informasi terpadu terlihat dari bagaimana

PT KAI sudah menerapkan penjualan tiket secara *online* bahkan di KA kelas ekonomi, sehingga tiket tidak akan dijual di stasiun-stasiun berikutnya apabila kursi sudah dipesan oleh penumpang lain sebelumnya.

Sehingga menurut penulis strategi peningkatan pelayanan berupa peningkatan kapabilitas merupakan salah satu strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan perkeretaapian, sekaligus mendukung

terwujudnya pengembangan transportasi massal yang ramah lingkungan sehingga membantu mewujudkan transportasi berkelanjutan di Indonesia.

c. Inovasi

Fokus strategi perusahaan pada tahap ini ialah melakukan inovasi jasa angkutan, properti dan pengembangan bisnis lainnya yang kompetitif dengan menitikberatkan pada upaya-upaya kemitraan strategis, pelayanan yang makin terpadu, inovasi pelayanan pasar dan teknologi, peningkatan partisipasi investor strategik dalam pengembangan bisnis, manajemen pengembangan bisnis potensial khususnya jasa angkutan KA secara efektif. Tidak dapat dipungkiri, investasi merupakan salah satu strategi pemodal untuk pengembangan suatu bisnis dan pelayanan. Perusahaan besar seperti PT KAI yang dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik tentunya harus didukung sarana-prasarana yang berkualitas dan perlu pengembangan lainnya yang perlu didukung dengan adanya investasi. Maka PT KAI juga menerapkan hal tersebut untuk pengembangan bisnis. Strategi inovasi sedang terus-menerus dikembangkan oleh PT KAI demi meningkatkan kualitas pelayanan.

Peristiwa karcis ganda, penumpang tidak dapat tempat duduk, harga tiket yang jauh diatas tarif, kursi kosong yang dibilang penuh, praktik percaloan dan masalah-masalah tiket lain kini bisa dibilang teratasi. Kenyamanan dan kesehatan penumpang juga semakin terjamin dengan adanya larangan merokok di stasiun dan di gerbong kereta. Strategi inovasi terus dikembangkan dengan mengutamakan keselamatan, ketepatan waktu,

keamanan dan kenyamanan. Dengan tercapainya hal-hal tersebut menunjukkan dukungan terwujudnya transportasi berkelanjutan di bidang sosial. Dengan demikian strategi inovasi juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan yang diharapkan pelanggan.

d. *World class*

Pada tahap ini pertumbuhan perusahaan dilakukan dengan tujuan penguasaan potensi pasar/industri. Perusahaan diharapkan sudah dapat memiliki laju pertumbuhan pendapatan dan keuntungan yang stabil serta mencapai hal-hal seperti, citra Kereta Api sudah menjadi pilihan transportasi yang unggul, kinerja keuangan perusahaan sudah dinilai sangat baik, dan tercapainya empat pilar utama: keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan keamanan. Usaha yang dilakukan oleh PT KAI agar bisa menjadi *world class* sudah dimulai bahkan pelayanan KA kelas ekonomi. Meskipun belum maksimal seperti KA kelas eksekutif dan kelas bisnis karena masalah keterbatasan dana PSO dan IMO, PT KAI tetap akan meningkatkan pelayanan KA kelas ekonomi meskipun harus meningkatkan harga. Oleh sebab itu masalah PSO dan IMO sedang diperjuangkan agar mendapatkan subsidi yang sesuai dengan biaya operasional, sehingga pelayanan untuk kereta kelas ekonomi juga akan semakin berkualitas.

Berdasarkan keempat strategi yang telah dijelaskan diatas menunjukkan bahwa PT KAI dituntut untuk menemukan cara-cara yang baru

dan inovatif demi mencapai kepuasan pelanggan dengan ukuran kualitas yang diharapkan pelanggan dan meningkatkan kinerja demi memberikan pelayanan publik yang memuaskan, namun disisi lain sebagai BUMN yang juga dibiayai pemerintah untuk memberikan pelayanan transportasi yang terbaik masyarakat, PT KAI juga berusaha untuk mengutamakan kepentingan publik dengan berpikir strategis bagaimana dapat meningkatkan kualitas pelayanan sesuai yang diharapkan masyarakat serta memberikan pelayanan dengan harga terjangkau, jujur, responsif serta menjawab keluhan-keluhan mereka. Maka dapat disimpulkan strategi yang diterapkan oleh PT KAI merupakan strategi yang tepat untuk memenuhi kualitas pelayanan secara berkesinambungan dengan mempermudah memperoleh pelayanan, mempersingkat waktu pelayanan serta memberikan kepuasan kepada publik. Dengan terwujudnya hal tersebut akan mendukung tercapainya pilar sosial pada transportasi berkelanjutan.

3. Faktor pendukung dan penghambat

a. Faktor pendukung

1) Faktor internal

a) Peningkatan teknologi Informasi

Teknologi Informasi (TI) adalah salah satu sumber daya PT. KAI yang berperan penting dalam menghadapi perubahan yang memungkinkan PT. KAI menjadi organisasi yang lebih adaptif. Oleh karena itu, pengembangan TI harus selaras dengan strategi bisnis

perusahaan. Pada tahun 2011, PT. KAI berhasil mendapatkan juara 1 IT Governance Award untuk BUMN kategori transportasi dan logistik mengalahkan PT. Garuda Indonesia, Tbk, PT. Pos Indonesia, dan BUMN lainnya. Keberhasilan tersebut merupakan bukti bahwa usaha pembenahan tata kelola TI di PT. KAI sudah dilakukan dengan cukup baik. Sehingga penghargaan tersebut merupakan pendorong PT. KAI untuk melakukan pembenahan tata kelola TI lebih baik lagi di tahun berikutnya.

Seperti yang sudah dijelaskan pada penyajian data, Teknologi Informasi merupakan salah satu sumber daya yang berperan penting dalam menghadapi perubahan dan mendukung strategi perusahaan untuk menyediakan pelayanan jasa transportasi yang lebih baik dan modern. Pemanfaatan teknologi informasi terbukti telah membantu memberikan inovasi-inovasi pelayanan PT KAI yang memudahkan masyarakat. Oleh sebab itu, demi peningkatan Teknologi Informasi, PT KAI terus menerus meningkatkan alokasi anggaran untuk IT mulai tahun 2010 hingga sekarang ini demi mendukung perusahaan untuk lebih berkontribusi terhadap perkembangan kualitas pelayanan.

Maka dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa teknologi memang benar menjadi faktor pendukung yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan kualitas pelayanan kereta api. Terbukti dengan pemanfaatan teknologi yang terpadu untuk penjualan tiket secara online telah memberi perubahan besar terhadap kualitas kenyamanan

penumpang KA. Penjualan tiket sesuai tempat duduk telah berpengaruh juga pada keamanan di atas kereta. Praktik percaloan juga tidak ada. Oleh sebab itu memang penting untuk ditingkatkan demi mendukung perkembangan kualitas pelayanan PT KAI.

b) Ketersediaan fasilitas

Ketersediaan fasilitas merupakan salah satu faktor pendukung perkembangan kualitas pelayanan PT KAI dikarenakan ketersediaan fasilitas sangat berpengaruh terhadap aspek keselamatan dan kenyamanan penumpang kereta api. Oleh sebab itu PT KAI terus mengembangkan fasilitas yang ada baik itu di stasiun maupun di atas kereta. Begitu pula yang dilakukan oleh PT KAI Daop 8 Surabaya yang melakukan pengembangan sarana prasarana. Salah satunya dengan pembenahan stasiun-stasiun dan fasilitas gerbong kereta di seluruh daerah operasi 8 Surabaya agar lebih baik lagi dibandingkan sebelumnya. Fasilitas yang disediakan oleh daerah operasi 8 Surabaya juga sesuai dengan standar pelayanan minimum yang diharapkan pada UU 23 tentang perkeretaapian pasal 54 yang menyatakan bahwa stasiun kereta api untuk keperluan naik turun penumpang paling rendah harus dilengkapi dengan fasilitas keselamatan, keamanan, kenyamanan, naik turun penumpang, penyandang cacat, kesehatan dan fasilitas umum sehingga masyarakat dapat menikmati pelayanan kereta api dengan aman dan nyaman. Dengan ketersediaan fasilitas tersebut maka dapat dikatakan ketersediaan fasilitas merupakan faktor pendukung

peningkatan kualitas pelayanan PT KAI khususnya daerah operasi 8 Surabaya.

2) Faktor eksternal

a) Adanya pengakuan bahwa KA merupakan solusi kemacetan dan mengurangi kemacetan

Pengakuan bahwa KA merupakan solusi kemacetan dan mengurangi polusi telah memberi dorongan tersendiri bagi PT KAI

untuk terus meningkatkan pelayanan agar masyarakat merasa puas

dengan pelayanan kereta api sekaligus dapat mendorong mereka untuk

menggunakan jasa layanan kereta api. Adanya pengakuan tersebut

sesuai dengan indikator transportasi berkelanjutan di bidang

lingkungan, dimana kita perlu mengembangkan transportasi massal

yang ramah lingkungan demi mewujudkan sistem transportasi

berkelanjutan. Sesuai dengan indikator transportasi berkelanjutan yang

dinyatakan oleh litman (2003) salah satunya adalah *comprehensive*

sustssainable transportation yang meliputi tiga pilar transportasi

meliputi ekonomi, sosial dan lingkungan. Secara ekonomi tentunya

sudah dijelaskan bahwa kereta api memiliki tarif yang sangat murah

karena pemerintah wajib memberikan kompensasi agar masyarakat

memanfaatkan transportasi umum dengan biaya yang murah, dalam hal

sosial terbukti dengan tingkat keamanan yang sudah cukup baik, bebas

macet karena memiliki jalur tersendiri, tingkat kesehatan juga lebih

baik setelah adanya kebijakan larangan merokok, serta meningkatnya

fasilitas untuk orang cacat dengan pengadaan kursi roda di stasiun.

Dalam bidang lingkungan, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya pada kajian teori, konsumsi bahan bakar kereta api serta emisi karbon dioksidanya lebih sedikit dibandingkan moda transportasi lainnya sehingga lebih hemat energi dan mengurangi polusi.

Maka dengan adanya pengakuan tersebut akan menjadi faktor pendukung perkembangan kualitas PT KAI menjadi jauh lebih baik lagi sehingga dapat mendorong masyarakat untuk memanfaatkan moda transportasi ini.

Dari sini, maka secara keseluruhan, faktor pendukung peningkatan kualitas pelayanan perkeretaapian, baik itu secara internal maupun eksternal seperti peningkatan teknologi informasi, ketersediaan fasilitas maupun adanya pengakuan KA sebagai transportasi yang menjadi solusi kemacetan dan mengurangi polusi perlu untuk terus diperhatikan karena akan berperan penting untuk mendorong perkembangan kualitas pelayanan KA.

b. Faktor penghambat

1) Faktor internal

a) Sumber daya manusia kurang produktif

Sumber daya manusia memiliki posisi yang penting bagi perusahaan untuk menjalankan tuntutan dan tantangan yang diberikan kepada PT agar dapat bertahan dan menjadi lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan. Namun SDM juga bisa menjadi penghambat

dalam proses pelaksanaan pelayanan publik apabila terdapat SDM yang mungkin belum siap dengan perubahan besar-besaran yang sekarang sedang dilakukan oleh PT KAI. Banyak diantaranya yang sebelumnya terbiasa bekerja ringan, tiba-tiba harus kerja berat karena tuntutan direksi untuk selalu memberikan pelayanan prima di semua KA kelas eksekutif, bisnis maupun ekonomi. Perubahan besar-besaran yang terjadi menjadi tantangan baru yang harus diatasi oleh seluruh pegawai PT KAI demi terwujudnya kualitas pelayanan yang lebih baik. Berdasarkan yang sudah dijelaskan pada penyajian data, SDM PT KAI masih banyak komposisi dengan tingkat pendidikan SD dan SMP masing-masing 14 persen pada tahun 2011. Ditambah lagi kategori usia yang terbilang cukup banyak yang hampir memasuki masa pensiun sehingga produktivitas kurang.

Maka hal tersebut menunjukkan SDM PT KAI yang kurang produktif dapat menghambat proses perkembangan kualitas pelayanan KAI sehingga perlu strategi yang lebih baik lagi untuk pengembangan SDM PT KAI yang lebih berkualitas dan ditempatkan sesuai kompetensinya, diantaranya yang sudah dilakukan adalah rekrutmen bagi pegawai baru dengan tingkat pendidikan S1 untuk kemudian dilatih agar lebih kuat terhadap tantangan, sehingga terwujud SDM yang berkarakter kuat dan berorientasi kepada masyarakat.

b) Kurangnya dukungan sarana prasarana

Berdasarkan penyajian data, peneliti dapat melihat bahwa kendala-kendala yang dihadapi oleh PT KAI dalam sarana prasarana diantaranya:

- Gangguan sarana yang dapat mengakibatkan keterlambatan perjalanan KA
- Ketersediaan dan keandalan sarana berakibat pada keterlambatan perjalanan KA.
- Usia sarana prasarana banyak yang sudah diatas 30 tahun mengakibatkan sarana mogok, rusak dan kendala teknis lainnya.
- Kendala prasarana berupa gangguan kerusakan pada jalan rel, peralatan persinyalan dan listrik aliran atas yang disebabkan oleh kendala teknis maupun gangguan pihak luar.
- Keterbatasan fasilitas dan kapasitas balai Yasa sehingga sarana tertunda pemeliharannya.

Berdasarkan kendala-kendala yang sudah disebutkan kita bisa melihat bahwa kurangnya dukungan sarana prasarana berakibat buruk

pada operasional KA serta kenyamanan penumpang. Berdasarkan UU No 23 Tahun 2003 tentang Perkeretaapian pasal 23 dinyatakan bahwa pemerintah atau pemerintah daerah dapat menyelenggarakan prasarana perkeretaapian. Oleh sebab itu pemerintah harus membantu pembiayaan atas perawatan dan pengoperasian prasarana kereta api

dan penyelenggara angkutan kereta api agar aset yang dimiliki tetap dapat berfungsi dan menjamin keselamatan dan kelancaran operasi angkutan kereta api. Dukungan sarana prasarana sangat diperlukan agar kendala-kendala diatas dapat teratasi, selain itu perlu juga kedepannya dilakukan langkah penting untuk mengatasi permasalahan tersebut. Maka jelas sudah bahwa kurangnya dukungan sarana prasarana menjadi faktor penghambat perkembangan kualitas pelayanan PT KAI untuk selalu memberikan pelayanan yang prima meliputi aspek keselamatan, pelayanan, kenyamanan dan ketepatan waktu.

2) Faktor eksternal

a) Dukungan dana pemerintah untuk pelaksanaan *Public Service Obligation* (PSO) masih kurang mencukupi

Berdasarkan penyajian data, beberapa permasalahan pada aspek pelayanan PT KAI dikarenakan kurangnya dana subsidi diakibatkan biaya operasional yang terlalu tinggi, sehingga harga rendah seperti yang di instruksikan pemerintah sulit terpenuhi. Selain itu kenyataan bahwa dana infrastruktur harus dibiayai oleh pemerintah ternyata tidak terwujud. Selama ini PT KAI terus berusaha meningkatkan infrastruktur menggunakan dan pribadi dari perusahaan sehingga kesulitan untuk menyelesaikan pembangunan infrastruktur secara cepat. PSO sebagai bentuk tanggung jawab pemerintah dalam menyediakan pelayanan umum jasa transportasi kepada masyarakat, seharusnya memperhatikan hal ini. Pelayanan yang diterima

masyarakat dijadikan sebagai indikator utama keberhasilan PSO.

Selain itu pemerintah tahu betul bahwa biaya operasional relatif tinggi

namun pengaturan regulasi secara konstitusional terkadang tidak jelas

sehingga berdampak pada keuangan perusahaan.

Sementara dalam PP No 81 Tahun 1998 tentang Lalu Lintas

dan Angkutan Kereta Api pasal 35 dinyatakan bahwa apabila tarif

dasar untuk kelas ekonomi lebih rendah dari biaya angkutan

penumpang kelas ekonomi maka pemerintah dapat memberikan

kompensasi dari kekurangan tersebut dan tata cara penyediaan

kompensasi tersebut dilakukan oleh Menteri Perhubungan dan Menteri

Keuangan. Menyadari bahwa kegiatan perawatan dan pengoperasian

prasarana perkeretaapian serta kegiatan pemberian subsidi angkutan

penumpang kereta api kelas ekonomi merupakan salah satu kunci

bagi keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan angkutan

perkeretaapian khususnya masalah jaminan keselamatan dan keamanan

lalu lintas perkeretaapian serta keterjangkauan tarif oleh masyarakat

maka perbaikan pelaksanaan kebijakan PSO dan IMO merupakan

langkah awal dan sangat berarti bagi peningkatan kualitas pelayanan

angkutan kereta api.

Berdasarkan hal tersebut pelaksanaan atau penerapan PSO saat

ini kurang mendukung peningkatan pelayanan angkutan kereta api

karena jumlah IMO (*Maintenance Infrastructure and Operation*)

dianggap sama dengan jumlah TAC (*Track Access Charge*) dan PT

KAI dibebani untuk melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengoperasian infrastruktur dengan dana sendiri. Selain itu pemberian dana pemerintah dalam rangka pelaksanaan *public service obligation* tersebut sering terlambat. Dengan demikian apabila terjadi kekurangan dana di PT KAI maka tidak terhindar kemungkinan kegiatan yang akan dikorbankan adalah biaya pemeliharaan dan pengoperasian prasarana PT KAI. Kalau hal itu yang terjadi maka fungsi prasarana menjadi kurang andal dan keselamatan dan keamanan penyelenggaraan angkutan kereta api menjadi taruhannya. Ditambah lagi adanya pengakuan bahwa kereta api adalah salah satu moda transportasi yang penting untuk dipertahankan terutama dalam mengatasi kemacetan dan mengurangi polusi yang selama ini menjadi masalah utama transportasi di kota-kota besar di Indonesia. Sehingga pemerintah perlu sangat memperhatikan perkembangan kualitas pelayanan kereta api.

Maka dengan demikian, terlihat dengan jelas bahwa masalah dana PSO untuk memberikan pelayanan jasa transportasi kereta api dengan harga yang murah sangat berpengaruh pada peningkatan kualitas pelayanan kereta api kelas ekonomi. Oleh sebab itu dana PSO dari pemerintah yang kurang mencukupi untuk operasional kereta api menjadi faktor penghambat utama untuk peningkatan kualitas pelayanan kereta api khususnya kereta api kelas ekonomi.

Jadi secara keseluruhan, faktor penghambat perkembangan kualitas pelayanan meliputi SDM yang kurang produktif, kurangnya dukungan

sarana prasarana, dan dana PSO pemerintah yang kurang mencukupi untuk perkembangan KA kelas ekonomi harus segera dicarikan penyelesaiannya agar tidak menghambat perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka tujuan peneliti untuk mengamati lebih jauh mengenai perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian di Indonesia khususnya di daerah operasi 8 Surabaya yang merupakan salah satu daerah pengoperasian kereta api di Indonesia yang melaksanakan perintah pusat sudah tercapai, dalam rangka mengetahui bahwa perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian merupakan salah satu usaha untuk mewujudkan transportasi berkelanjutan di Indonesia atau lebih fokusnya di kota Surabaya. Kesimpulan yang didapat oleh penulis berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan, berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi peneliti mengenai produk layanan, sarana prasarana, tarif layanan dan prestasi yang diperoleh PT KAI sudah cukup untuk melihat bagaimana kualitas pelayanan PT KAI, khususnya di Daop 8 Surabaya. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan PT KAI Daop 8 Surabaya sudah semakin membaik meskipun dalam beberapa hal seperti sarana prasarana, *reliability*, dan *courtesy* petugas belum terpenuhi secara maksimal, namun secara keseluruhan dapat dikatakan meningkatkan kualitas pelayanannya sesuai kriteria penilaian kualitas pelayanan menurut Morgan & Murgatroyd (1994) meliputi *reliability*, *responsiveness*, *competence*, *access*, *courtesy*,

communicaton, credibility, security, understanding the customer dan *appearance*. Dengan demikian, perkembangan kualitas yang ada dapat mendukung salah satu usaha alternatif mewujudkan transportasi berkelanjutan dengan mengembangkan transportasi massal yang ramah lingkungan yaitu kereta api karena masyarakat akan tergerak menggunakan jasa transportasi KA yang diakui memiliki berbagai kelebihan terutama dalam mengatasi kemacetan dan mengurangi polusi.

2. Berdasarkan keempat strategi yang telah dijelaskan meliputi konsolidasi, peningkatan kapabilitas, inovasi dan *world class* menunjukkan bahwa PT KAI PT KAI dituntut untuk menemukan cara-cara yang baru dan inovatif demi mencapai kepuasan pelanggan dengan ukuran kualitas yang diharapkan pelanggan dan meningkatkan kinerja demi memberikan pelayanan publik yang memuaskan, namun disisi lain sebagai BUMN yang juga dibiayai pemerintah untuk memberikan pelayanan transportasi yang terbaik masyarakat, PT KAI juga berusaha untuk mengutamakan kepentingan publik dengan berpikir strategis bagaimana dapat meningkatkan kualitas pelayanan sesuai yang diharapkan masyarakat serta memberikan pelayanan dengan harga terjangkau, jujur, responsif serta menjawab keluhan-keluhan mereka. Maka dapat disimpulkan strategi yang diterapkan oleh PT KAI merupakan strategi yang tepat untuk memenuhi kualitas pelayanan secara berkesinambungan dengan mempermudah memperoleh pelayanan, mempersingkat waktu pelayanan serta memberikan kepuasan kepada publik. Dengan terwujudnya hal tersebut akan mendukung tercapainya pilar sosial pada transportasi berkelanjutan.

3. Secara keseluruhan, faktor pendukung peningkatan kualitas pelayanan perkeretaapian, baik itu secara internal maupun eksternal adalah peningkatan teknologi informasi, ketersediaan fasilitas dan adanya pengakuan KA sebagai transportasi yang menjadi solusi kemacetan dan mengurangi polusi perlu untuk terus diperhatikan karena akan berperan penting untuk mendorong perkembangan kualitas pelayanan KA. Sedangkan faktor penghambat perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian adalah meliputi SDM kurang produktif, kurangnya dukungan sarana prasarana dan dana pelaksanaan PSO kurang mencukupi sehingga perlu segera ditangani agar tidak terus menjadi penghambat pengembangan transportasi massal yang menjadi salah satu solusi untuk mewujudkan transportasi berkelanjutan ini.

B. Saran

Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan, peneliti mencoba memberikan saran atau masukan yang diharapkan dapat memberi kontribusi demi meningkatkan kualitas pelayanan dalam rangka mewujudkan sistem transportasi berkelanjutan berikut ini:

1. Diharapkan untuk masalah *courtesy* petugas-petugas *front liner* diperhatikan lebih lanjut. Memang, keramahan petugas loket tidak begitu berpengaruh terhadap minat masyarakat untuk menggunakan moda transportasi kereta api dikarenakan mereka membutuhkan pelayanan untuk perjalanan mereka. Akan tetapi sikap tersebut akan memberikan kesan buruk terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT KAI. Selain itu juga tidak memenuhi indikator kualitas pelayanan publik yaitu *courtesy*. Akan lebih baik lagi jika petugas diarahkan

lagi agar lebih ramah terhadap penumpang kereta api kelas apapun, diberikan sanksi apabila melanggar, karena di perusahaan sendiri sudah memiliki petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis bagaimana melayani penumpang bagaimanapun karakter mereka, selain itu penumpang juga diharapkan bertindak sesuai prosedur dan aturan yang berlaku agar tidak menimbulkan permasalahan.

2. Sarana prasarana merupakan faktor penting untuk memenuhi aspek keselamatan, pelayanan, kenyamanan dan ketepatan waktu yang dijunjung oleh PT KAI. Oleh sebab itu perbaikan sarana prasarana harap diperhatikan lebih lanjut dan pemerintah sebagai pemilik prasarana perkeretaapian harus membantu perkembangan prasarana dengan memberikan dukungan dana sesuai yang diperlukan agar tercapai keempat aspek tersebut sekaligus mendukung pengembangan transportasi massal yang ramah lingkungan demi mengatasi segala permasalahan transportasi yang selama ini ada di kota-kota besar seperti Surabaya.

3. Untuk pelayanan diatas gerbong kereta masih belum ada peta jalur stasiun-stasiun dan daerah yang akan dilewati. Khususnya kereta api lokal yang jarak perjalanannya tidak terlalu jauh, sehingga seringkali masyarakat yang belum terbiasa naik kereta api tidak mengetahui stasiun apa yang selanjutnya berhenti dan menyebabkan mereka terlambat turun dan tidak jarang yang melewati stasiun tujuannya. Selain itu, diatas kereta khususnya kereta kelas ekonomi dan kereta api lokal juga tidak dilakukan pengumuman terhadap penumpang untuk memberitahukan di stasiun manakah yang akan dilewati

atau berhenti selanjutnya. Jadi menurut penulis, diatas gerbong kereta perlu ditambahkan peta jalur kereta api serta *sound system* untuk memfasilitasi petugas memberikan informasi kepada penumpang kereta api, tidak hanya di stasiun saja.

4. Untuk masalah PSO, pemerintah juga diharapkan lebih memperhatikan serta memberikan subsidi yang sesuai dengan pengoperasian kereta api kelas ekonomi yang sudah dijalankan, karena keterbatasan dana sangat berpengaruh terhadap perkembangan kualitas pelayanan publik. Sehingga diperlukan dukungan dari pemerintah untuk memenuhi fasilitas pengoperasian kereta api kelas ekonomi agar kualitas pelayanan kereta api kelas ekonomi tidak kalah dengan kualitas kereta api kelas lainnya demi meningkatkan minat masyarakat untuk menggunakan transportasi umum daripada kendaraan pribadi yang menyebabkan kemacetan dan menimbulkan polusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A. Chaedar. 2002. *Pokoknya Kualitatif: Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsini. 1990. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Constanza, Robert, dkk. 2001. *Institutions, ecosystems, and sustainability*. London Newyork Washington, D.C: Lewis Publisher.
- Denhart, Janer V. dan Robert B. Denhart. 2003. *The New Public Service, Serving not Steering*. New York: ME Sharpe, Inc.
- Faisal, Sanafiah, 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Yayasan Asah Asih Asuh.
- Hidayat, Taufik. 2011. *Regulasi, Keselamatan dan Pelayanan Perkeretaapian Indonesia*. Indonesia Railway Watch.
- , 2012. *Jalan Panjang Menuju Kebangkitan Perkeretaapian. Reformasi dan Restrukturisasi Perkeretaapian (Edisi Revisi)*. Indonesia Railway Watch.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Miles, M.B dan Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru* (Penerjemah: T.R Rohidi). Jakarta: Universitas Indonesia.
- Miro, Fidel. 2005. *Perencanaan Transportasi*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Morgan, Colin. & Stephen Murgatroyd. 1994. *Total Quality Management in the Public Sector: An Interactive Perspective*. Buckingham: Open University Press.
- Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sarosa. 2005. *Bunga Rampai Pembangunan Kota Indonesia dalam Abad 21 (Buku 1)*. Jakarta: Gramedia
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2006. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Yayasan Pembangunan Nasional Malang.
- Subagyo, PJ. 1991. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sutisna. 2006. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: Rosdakarya.
- Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Usman, Marzuki. 1997. Evaluasi pelaksanaan GBHN 1993 Bidang PAN Khususnya Aspek Kelembagaan dalam Pelita VI serta Konsep Kebijakan Kelembagaan dan Budaya Organisasi yang dapat Mengantisipasi Perubahan Peran Pemerintah dalam Pembangunan. Jakarta: Arsip Nasional RI.

Warpani, Suwardjoko. (1990). *Merencanakan Sistem Perangkutan*. Bandung: Institut Teknik Bandung.

WCED (World Commission on Environment and Development). 1987. *Our Common Future. United Nation World Commission on Environment and Development*. London: Oxford University Press London.

World Bank. 1996. *Sustainable Urban Transport: Priorities For Policy Reform Development in Practice Series*. World Bank Washington DC.

Artikel Diedit dalam Suatu Buku

Budimanta, A. 2005. Memberlanjutkan Pembangunan di Perkotaan melalui Pembangunan Berkelanjutan. *dalam Bunga Rampai Pembangunan Kota Indonesia di abad 21*. Jakarta: Gramedia.

Djajadiningrat, Tjahja. 2005. Sustainable Future: Menggagas Warisan Peradaban bagi Anak Cucu. *Seputar Pemikiran Suma Tjahja Djajadiningrat*.

Jurnal

Universitas Diponegoro. 2004. Kerjasama Antar Kota, Manajemen Publik: Pelayanan Publik. *Dialogue, Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, Otonomi Daerah..* Vol.1, No. 1, Januari 2004. Semarang.

Artikel Lain

Majalah BUMN Track. Transformasi, Sinergi, Solusi. No. 62 tahun VI September 2012

Sumber hukum

Keputusan Direksi PT KA No. KEP.U/LL.003/VII/8/KA.2011 Tentang Tarif Batas Atas, Tarif Batas Bawah dan Tarif Promosi Angkutan Penumpang KA Ekonomi

Peraturan Menteri Perhubungan RI No. PM. 10 tahun 2012 Tentang Standar Pelayanan Minimal.

Peraturan Menteri Perhubungan RI No. 43 Tahun 2012 Tentang Angkutan Orang Dengan Kereta Api Kelas Ekonomi

Undang-Undang No. 23 tahun 2007 Tentang Perkeretaapian diakses dari perkeretaapian.dephub.go.id

Internet:

Aini, 2010. “*Sustainable transportation (transportasi berkelanjutan)*”, diakses pada tanggal 26 Juli 2012 dari <http://ainiplanologi.blogspot.com>

Aktiviantia. 2011. “*Transportasi Berkelanjutan Serta Penerapannya di Indonesia*”, diakses pada tanggal 26 Juli 2012 dari <http://aktiviantia.blogspot.com>

Annual Report PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2011. “*Preparation to Growth*” diakses pada tanggal 25 Januari 2013 dari <http://www.kereta-api.co.id>

Blue Sky Indonesia. 2010. “*Development of Environmental Sustainable Transportation (EST) in Indonesia*”, diakses pada tanggal 26 Juli 2012 dari <http://www.uncrd.or.jp>

BPSRI. 2012. “*Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis tahun 1987-2010*”, diakses pada tanggal 8 Oktober 2012 dari <http://bps.go.id>

K, Beela S. 2007. “*Changing definition of sustainable transportation*”, diakses pada tanggal 25 maret 2012 dari www.enhr2007rotterdam.nl

Litman, T. 2003. “*Sustainable transportation indicators*”, Victoria Transport Policy Institute. Victoria BC, diakses pada tanggal 25 maret 2010 dari Canada <http://www.vtpi.org>

LR. 2012. “*Sustainable Transport Indonesia*”, diakses pada tanggal 26 Juli 2012 dari <http://lazardiranger.wordpress.com>

Portal Kementrian BUMN. diakses 13 Februari 2013 dari <http://bumn.go.id/keretaapi>

Umar. 2009. “*Green Transport: Upaya Mewujudkan Transportasi yang Ramah Lingkungan*”, diakses pada tanggal 22 Nopember 2012 dari <http://fitrawanumar.blogspot.com>

Website Resmi BUMN “*PT KAI Raih Penghargaan sebagai Perusahaan Terpercaya*”, diakses pada 13 Februari 2013 dari <http://www.bumn.go.id/keretaapi/category/prestasi>

Website Resmi Pemerintah Kota Surabaya. “*Gambaran Umum Kondisi Daerah- Pemerintah Kota Surabaya*”, diakses pada tanggal 13 Februari 2013 dari <http://www.surabaya.go.id/profil/Rpjm/Bab2.pdf>

Website Resmi PT Kereta Api Indonesia (Persero). <http://www.kereta-api.co.id>

Wibawa, B.A.1996. “*Tata Guna Lahan dan Transportasi dalam Pembangunan Berkelanjutan*”, diakses pada tanggal 29 Desember 2012 dari

<http://docs.google.com/images.bayuaw.multiply.multiplycontent.com>

Wikipedia. “*PT Kereta Api Daerah Operasi VIII Surabaya*”. Diakses pada tanggal 13 Februari 2013 dari http://id.wikipedia.org/wiki/Daerah_Operasi_VIII_Surabaya



INTERVIEW GUIDE
(Untuk Masyarakat Penumpang KA)

Nama:	
Usia/pekerjaan	
Jenis kereta yang dinaiki:	
Jurusan/Tujuan perjalanan:	
Tanggal wawancara:	

1. Menurut anda apakah PT KAI sudah melakukan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu? Jika belum apakah ada informasi atau penjelasan mengenai keterlambatan kereta maupun lamanya berhenti di stasiun tertentu?
2. Apakah pelayanan perkeretaapian sekarang ini sudah sesuai seperti yang anda harapkan? Jika masih kurang, pelayanan seperti apakah yang anda harapkan?
3. Apakah anda pernah menyampaikan keluhan kepada petugas mengenai pelayanan yang ada? Bagaimanakah tanggapan petugas, apakah sudah cukup responsive?
4. Menurut anda apakah petugas sudah melaksanakan tugas mereka dengan baik sesuai dengan posisi mereka dalam memberikan pelayanan?
5. Bagaimanakah kemudahan dalam berkomunikasi dengan pihak PT KAI? Dalam artian dalam memberikan informasi dan menyampaikan keluhan anda?
6. Apakah petugas sudah memenuhi sikap sopan, menghargai orang lain, ramah, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan? Jika belum, dalam masalah dan petugas apa anda mengalaminya?
7. Apakah pihak PT KAI selalu memberikan informasi yang tepat kepada anda dalam bahasa yang anda pahami? Apakah mereka menjelaskan mengenai pelayanan yang ada, kemungkinan pilihan, biaya dan informasi lainnya?
8. Menurut anda apakah pelayanan mereka dapat dipercaya dan selalu mengutamakan kepentingan penumpang?
9. Bagaimanakah dengan keamanan dikereta? Apakah mungkin anda pernah mengalami kejadian kurang menyenangkan diatas kereta api?
10. Apakah menurut anda, PT KAI sudah berusaha memahami kebutuhan penumpang? Selama naik kereta api ini apa saja perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan pelayanan? Apakah semakin baik atautkah semakin buruk?
11. Bagaimanakah mengenai fasilitas yang ada diatas kereta maupun di stasiun, apakah sudah cukup atautkah masih kurang?

INTERVIEW GUIDE

(Untuk PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya)

Nama:	
Jabatan:	
Tanggal wawancara:	

1. Sejauh ini apakah PT KAI sudah melaksanakan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu? Jika ada keterlambatan, alasannya apa?
2. Apakah terdapat kemudahan kontak antara masyarakat dengan pihak PT KAI? Misalnya apabila terdapat keluhan, apakah ditanggapi dengan cepat?
3. Apakah kepada pegawai sudah ditekankan sikap sopan dan menghargai orang lain? Seringkali masyarakat mengeluhkan mengenai pelayanan petugas yang kurang ramah itu bagaimana tanggapan PT KAI?
4. Bagaimanakah dengan keamanan di atas kereta, apabila ada laporan kehilangan apa yang akan dilakukan?
5. Apa saja inovasi-inovasi dan perkembangan pelayanan yang saat ini dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia?
6. Prestasi apa saja yang sudah diraih oleh PT KAI beberapa tahun ini dengan adanya perubahan pelayanan yang dilakukan?
7. Bagaimanakah strategi yang diterapkan demi meningkatkan pelayanan?
8. Hambatan apa saja yang dialami PT KAI dalam melaksanakan proses pelayanan publik sekarang ini?



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax: +62-341-558227
E-mail: fia@ub.ac.id Website: http://fia.ub.ac.id

Program Studi: Sarjana - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perencanaan
- Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis, • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : 849/UN 10.3/PG/2013
Lampiran : 1 Eksemplar
Perihal : Riset

Kepada : Yth. Manajer SDM dan Umum
PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8
Surabaya

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/penelitian bagi mahasiswa :

Nama : Deasy Elfarischa Pramyastiwi
Alamat : Jl. Gubeng Masjid Surabaya
N.I.M. : 0910310028
Jurusan : Administrasi Publik
Judul Penelitian : Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai
Angkutan Publik Dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi
Berkelanjutan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah
Operasi VIII Surabaya)
Lamanya : 2 (dua) bulan

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 28 Januari 2013

a.n Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



DR. M.R. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si
NIP. 197105101998031004



KERETA API

Nomor : DL.208/II/3/D.8-2013

Lampiran : Permohonan ijin Penelitian

Perihal : Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi Surabaya.

Surabaya, 7 Februari 2013

Kepada :

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
"UNIBRAW"
di Universitas Brawijaya
Malang

1. Menunjuk surat Saudara No. 849/UN.10.3/PG/2013 tanggal 28 Januari 2013 diberitahukan, bahwa permohonan untuk melaksanakan Survey / Penelitian di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya pada prinsipnya dapat disetujui an.

Nama : DEASY ELFARISCHA PRAMYASTIWI
NNIM : 0910310028
Jurusan : Administrasi Publik
Judul Penelitian : Perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian sebagai angkutan publik dalam rangka mewujudkan sistem transportasi berkelanjutan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya)

2. Sehubungan dengan hal tersebut diatas untuk pelaksanaan Survey / Penelitian di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya / Pelayanan dan Pemasaran Angkutan dengan ketentuan sbb :
 - a. Dapat bimbingan selama tidak mengganggu kedinasan unit kerja.
 - b. Apabila membutuhkan bahan praktek, biaya pengoperasian, biaya akomodasi dan / atau biaya lainnya yang sejenisnya, maka biaya tersebut diatas tidak menjadi beban PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
 - c. Yang bersangkutan diwajibkan untuk menyerahkan laporan akhir kegiatan.
2. Demikian untuk diketahui, terima kasih.

an. Manager SDM dan Umum.

Asisten Manager SDM,

PIPUT RIWAYATI

NIPP. 37599

Tembusan Kepada :

1. Yth. Manager Pelayanan D.8 Sb
2. Yth. Manager Pemasaran Angkutan D.8 Sb
3. Pertiinggal

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

Kantor : Daerah Operasi 8 Surabaya, Jl. Gubeng Masjid Surabaya 60131, Telp. (031) 5036575, 5034467, Fax. (031) 5036575, Toka : 38000, 38605



KERETA API TELAH DIPERIKSA
ON 9417
SGU 4520

PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

Nama Penumpang Name of Passenger	HENNY ELFARISSHA F		
Tanggal Berangkat Departure Date	14-FEB-13	No. KA / Train No.	367
Nama KA The Name of Train	TIMASEI PRATARAII		
Jadwal Berangkat Departure Time	15:00, 14-FEB-13	Jadwal Tiba Arrival Time	17:59, 14-FEB-13
Kelas Class	EKO (KERETA) / EKO		
Penumpang Passenger	Jumlah / Amount	Harga / Price (Rp)	Bes. Pesan / Reservation (Rp)
Orang Dewasa	1	4.000	0
Anak / Child	0	0	0
Total (Rp)		4.000	

henny.h-LOKET 5 EKO ML-12-FEB-13 14:28

PERATURAN ANGKUTAN PENUMPANG KERETA API

- Tarif sudah termasuk asuransi
- Tarif berdasarkan tarif batas bawah dan tarif batas atas yang ditetapkan oleh direksi dan dapat berubah sewaktu-waktu dalam rentang tbb-tba dimaksud.
- Anak usia dibawah 3 tahun dikenakan reduksi 90% kecuali mengambil tempat duduk sendiri, tidak mendapatkan reduksi pada semua kelas pelayanan.
- Tiket berlaku sah apabila:
 - Dipergunakan oleh penumpang yang namanya tercantum pada tiket dibuktikan dengan kartu identitas penumpang yang bersangkutan dan tidak dapat dipindahtangankan.
 - Nama dan Nomor KA, Tanggal dan Jam keberangkatan, kelas dan relasi yang tercantum dalam tiket telah sesuai dengan KA yang dinaiki.
- Kedapatan tidak memiliki tiket yang sah diatas KA diurungkan dari kereta api pada kesempatan pertama.
- Pembatalan tiket
 - Dapat dilakukan sampai dengan maksimal 30 menit sebelum jadwal keberangkatan KA. Dikenakan biaya pembatalan sebesar 25 % dari harga tiket (Pengembalian besa sebesar 75 % harga tiket)
 - Pembatalan kurang dari 30 menit sebelum jadwal keberangkatan KA maka tiket hangus, tidak ada pengembalian besa.
- Merubah tanggal, jam keberangkatan, berganti KA dapat dilakukan apabila masih tersedia dan hanya dapat dilakukan paling lambat 24 jam sebelum jadwal keberangkatan KA yang dipesan dengan dikenakan besa administrasi sebesar maksimal 25 % dari harga tiket dinaiki.
- Proses pembatalan dan perubahan tiket hanya dapat dilakukan di loket stasiun online.
- Pembatalan yang diakibatkan tidak terseleenggaranya angkutan karena alasan operasional maka besa tiket diluar besa pesang dikembalikan penuh.
- Berasi bagasi tangan yang boleh dibawa kedalam kabin kereta untuk tiap penumpang maksimum 20 kg dengan volume maksimum 100 dm³.
- Barang yang tidak diperbolehkan diangkut sebagai bagasi tangan adalah binatang, narkotika psikotropika dan zat aditif lainnya, senjata api dan senjata tajam, semua barang yang mudah menyala/meledak barang-barang yang karena sifatnya dapat mengganggu/merusak kesehatan, berbau busuk, barang-barang yang menurut pertimbangan pegawai karena keadaan dan besarnya tidak pantas diangkut sebagai bagasi tangan, barang-barang yang dilarang undang-undang.
- Larangan pengangkutan bagi orang dalam keadaan mabuk dan orang yang dapat mengganggu atau membahayakan penumpang lain yang dihindangi penyakit menular atau orang yang menurut pertimbangan pegawai karena keadaan dan besarnya tidak pantas diangkut sebagai bagasi tangan.
- Semua penjelasan kereta api adalah Penjelasan Babas Rokok tidak diperkenankan merokok didalam seluruh rangkaian kereta api.