

---

**ANALISIS SWOT STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN TRANSPORTASI  
PT. KERETA API INDONESIA  
(Studi Tentang Pelayanan Kereta Api di Surabaya)**

Arini Sulistyowati \*

---

***Abstract***

*The development of transport or transport services from year to year more and more public concern. It can be seen from the intense price competition, promotion of the many ground transportation company that is fast, cheap, and convenient. Customer satisfaction or passenger transport is determined by the quality of the services that backfire by passengers, so security is a top priority for every company. This research aims to analyze the railway transportation services Sancaka executive and business class, analyze rail transportation services executive and business class Sancaka not optimally managed, and analyzed the most appropriate strategy in improving the quality of railway transportation services Sancaka executive class and businesses.*

*This study used a qualitative approach. Data was collected in triangulation (combined), data analysis is inductive, qualitative research and the results further emphasize the significance rather than generalizations. Informants of this study consisted of passengers who have used or felt the services provided on the train Sancaka and marketing management company. Research data collection is done by: observation, interviews, documentation, questionnaires and Focus Group Discussion (FGD). Engineering analysis using the SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) to determine the location of the company's competitive position. Based on the results of research and discussion, it can be concluded that the strategy of PT. Kereta Api Indonesia sub division Executive and Business Class VIII DAOP Surabaya in improving the quality of transport has been able to do well. Substance strategy PT. Kereta Api Indonesia sub division Executive and Business Class VIII DAOP Surabaya is improving the quality of railway services to consumers and businesses executives can be realized both in case of good cooperation between the government, the organizing body (PT. Kereta Api ) as well as the role of the public as consumers freight train fire. The services provided to consumers executive train less in accordance with established standards. From the SWOT analysis, the chosen strategy is grow and build strategies that encourage development of infrastructure and existing facilities, improvement in all divisions of the company to increase the competitive advantage held so as to compete with other transportation modes.*

*Keywords : Quality of Service, Service Strategy*

**Pendahuluan**

Kehidupan masyarakat saat ini mengalami banyak perubahan sebagai akibat dari kemajuan yang telah dicapai dalam proses pembangunan sebelumnya dan kemajuan yang

pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan yang dapat dirasakan sekarang ini adalah terjadinya perubahan pola pikir masyarakat ke arah yang semakin kritis. Hal itu dimungkinkan, karena semakin hari warga

---

\* Dosen Prodi Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Wijaya Putra Surabaya.

masyarakat semakin cerdas dan semakin memahami hak dan kewajibannya sebagai warga.

Kondisi masyarakat yang demikian menuntut hadirnya pemerintah yang mampu memenuhi berbagai tuntutan kebutuhan dalam segala aspek kehidupan mereka, terutama dalam mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintah.

Pelayanan publik merupakan kunci strategi berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa, untuk memperoleh persaingan pasar, peningkatan mutu dan bentuk-bentuk pelayanan lain yang merupakan hal yang sangat mendesak dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia, sehingga menjadi pelayanan yang berkesinambungan dan terpadu. Peranannya akan lebih besar dan bersifat menentukan manakala dalam kegiatan-kegiatan jasa di masyarakat itu terdapat kualitas pelayanan yang baik dalam usaha menarik pelanggan. Pelayanan yang baik dan memuaskan akan menimbulkan dampak positif dalam organisasi atau perusahaan, melalui berbagai cara, teknik, dan metode yang dapat menarik lebih banyak orang menggunakan atau memakai jasa atau produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan dan menjadi ciri bagi perusahaan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan agar selalu diingat oleh pelanggan atau masyarakat secara umum.

Pelayanan publik merupakan program nasional untuk memperbaiki fungsi pelayanan publik, pelayanan publik diartikan sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah untuk memenuhi hak-hak warga masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama dalam penyelenggaraan pemerintah yang menjadi kewajiban aparatur pemerintah. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/ Keputusan/ Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara / 7 / Tahun 2003 tertanggal 10 Juli 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik pada paragraf 1 butir c menyebutkan pengertian pelayanan umum adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah untuk pemenuhan kebutuhan

orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum maupun sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Unit penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima layanan publik. Hakekat dari pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk terciptanya fungsi pelayanan publik (*public service*). Pemerintahan yang baik cenderung menciptakan terselenggaranya fungsi pelayanan publik dengan baik pula. Sebaliknya, pemerintahan yang buruk mengakibatkan fungsi pelayanan publik tidak akan terselenggara dengan baik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah itu masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa. Pelayanan publik perlu dilihat sebagai usaha pemenuhan kebutuhan dan hak-hak dasar masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik tidak hanya yang diselenggarakan oleh pemerintah semata tetapi juga oleh pihak swasta.

Pelayanan pemerintah tidak mengenal "*bottom line*" artinya seburuk apapun kinerjanya, pelayanan pemerintah tidak mengenal istilah bangkrut. Berbeda dengan mekanisme pasar yang memiliki kelemahan dalam memecahkan masalah eksternal, organisasi pelayanan pemerintah menghadapi masalah berupa internal. Artinya, organisasi pemerintah sangat sulit mencegah pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat dari kepentingan umum masyarakat yang seharusnya dilayaninya.

Permasalahan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat, yakni pertama, ketidakpastian pelayanan publik, waktu, biasa, cara pelayanan. Kedua, diskriminasi pelayanan publik menurut pertemanan, instansi, etnis

agama. Ketiga, rentetan birokrasi, suap pungli menjadi dianggap wajar dan bisa diterima. Keempat, orientasi tidak pada pengguna tetapi pada kepentingan pelayanan untuk pejabat.

Pelaksanaan pelayanan publik, instansi dan lembaga tersebut juga memiliki tujuan sosial, yakni lebih mementingkan kepentingan umum daripada keuntungan perusahaan, misalnya, PT Kereta Api (Persero) menyediakan jasa angkutan untuk semua lapisan masyarakat dengan harga yang terjangkau, di samping jasa angkutan untuk masyarakat menengah ke atas. Fungsi sosial dalam praktek pelayanan ini juga diterapkan oleh beberapa lembaga pelayanan lainnya.

Kereta api sebagai moda transportasi alternatif sektor darat dan menjadi suatu pilihan tepat bagi masyarakat untuk dapat menempuh perjalanan tanpa hambatan. Padatnya kendaraan bermotor di perkotaan yang kian menciptakan kemacetan dimana-mana, menjadikan suatu alasan utama bagi masyarakat untuk beralih transportasi dengan kereta. Kereta api memiliki karakteristik dan keunggulan yang lebih baik dibanding saingannya yaitu bus, pesawat dan angkutan umum dimana kereta memiliki karakteristik dan keunggulan khusus, terutama dalam kemampuannya untuk mengangkut, baik orang maupun barang secara masal, menghemat energi, menghemat penggunaan ruang, memiliki tingkat pencemaran yang rendah, dan yang terpenting adalah kecepatannya yang dapat menghemat waktu perjalanan. Kereta api menjadi transportasi darat yang sangat diminati para penumpang untuk dapat dengan cepat sampai tujuan.

Transportasi adalah sebuah sarana pengangkutan yang disediakan guna menunjang mobilitas masyarakat. Perkembangan pelayanan jasa angkutan atau transportasi dari tahun ke tahun semakin menjadi perhatian masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari ketatnya persaingan harga, promosi di antara sekian banyak perusahaan transportasi darat yang cepat, murah, dan nyaman. Kepuasan pelanggan atau penumpang angkutan ditentukan oleh kualitas jasa yang dihendaki oleh penumpang, sehingga jaminan keamanan menjadi prioritas utama bagi setiap perusahaan.

Kereta api sebagai salah satu media transportasi dapat menjadi pilihan atau alternatif utama bagi masyarakat di masa mendatang untuk menjalankan aktifitasnya, terutama transportasi antar kota setelah kondisi jalan darat semakin padat. Untuk mendukung hal tersebut maka stasiun kereta api sebagai terminal penumpang sangat memegang peranan penting dalam menampung dan memberikan kenyamanan bagi para penumpang. Berita mengenai kereta api makin ramai akhir-akhir ini, baik mengenai manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero), kejahatan di dalam kereta api, calo pembelian tiket kereta api, maupun tulisan pembaca yang kurang puas atas pelayanan kereta api yang mereka gunakan

PT KAI (Persero) DAOP VIII Surabaya sebagai salah satu unit pelayanan publik memberikan pelayanan transportasi di bidang perkeretaapian di Surabaya yang selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik bagi penumpang. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya memiliki empat (4) stasiun di Surabaya, yaitu: stasiun Surabaya Kota, stasiun Surabaya Gubeng, stasiun Wonokromo dan stasiun Surabaya Pasar Turi.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena yang diuraikan pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah pelayanan transportasi kereta api Sancaka?; dan 2) Bagaimanakah strategi yang paling tepat dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api Sancaka?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui : (1) Untuk menganalisis pelayanan transportasi kereta api Sancaka; dan (2) Untuk menganalisis strategi yang paling tepat dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api Sancaka.

### **Landasan Teori**

#### ***Reinventing Government dan Optimalisasi Pelayanan***

Teori *Reinventing Government* yang tergolong pada *The New Public Management* merupakan demistifikasi atas *The Old Public Management*. Gagasan yang dicetuskan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992) ini adalah pemikiran mutakhir yang mengkritisi dan memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik tersebut untuk optimalisasi pelayanan publik. Gagasan ini muncul sebagai respon atas buruknya pelayanan publik yang terjadi di pemerintahan Amerika sehingga timbul krisis kepercayaan terhadap pemerintah.

Konsep *reinventing government* muncul sebagai kritik atas kinerja pemerintahan selama ini dan sebagai antisipasi atas berbagai perubahan yang akan terjadi. Konsep ini menawarkan sepuluh prinsip dasar bagi sebuah model baru pemerintahan di masa yang akan datang. Konsep ini harus diikuti oleh perubahan lain seperti dilakukannya *bureaucracy reengineering*, *rightsizing*, dan perbaikan mekanisme *reward and punishment*, jika tidak konsep ini tidak akan mengatasi permasalahan birokrasi. Penerapan *reinventing government* membutuhkan arah yang jelas dan *political will* yang kuat dari pemerintah dan dukungan masyarakat.

*Reinventing Government* menemukan titik relevansinya dalam konteks optimalisasi pelayanan publik yang memiliki 10 prinsip yang terkandung di dalamnya, yakni: 1) Pemerintah katalis, mengarahkan ketimbang mengayuh; 2) Pemerintah milik rakyat, memberi wewenang ketimbang melayani; 3) Pemerintah yang kompetitif, menyuntikkan semangat kompetitif dalam pemberian pelayanan publik; 4) Pemerintah yang digerakkan oleh misi, mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi; 5) Pemerintah yang berorientasi hasil, membiayai hasil bukan masukan; 6) Pemerintah berorientasi pada pelanggan, pemerintah yang berfokus terhadap pelanggan (masyarakat); 7) Pemerintah wirausaha, pemerintah mampu memberikan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan; 8) Pemerintah antisipatif, mencegah daripada mengobati; 9) Pemerintah desentralisasi, dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja; 10) Pemerintah berorientasi

pada mekanisme pasar: mendongkrak perubahan melalui pasar.

Sasaran akhir dari konsep *reinventing government* adalah terwujudnya *a smaller, better, faster, and cheaper government* dan bermuara pada tercapainya pelayanan terbaik pada masyarakat. Implementasi pelaksanaan *reinventing government concept*, tersebut dapat ditempuh melalui tiga agenda penting, yaitu: *public-private partnership* atau privatisasi, *budgeting reform*, *organizational development and change*. Dengan menempatkan posisi pemerintah untuk lebih berperan sebagai pengatur dan pengendali daripada sebagai pelaksana langsung fungsi pelayanan umum (*public service*), selain akan merangsang kreativitas dan semangat inovasi individu dari masyarakat sekaligus menghilangkan ketergantungan masyarakat pada pemerintah.

Konsep *reinventing government* merupakan sebuah model dari kisah keberhasilan negara Amerika Serikat dalam menerapkan berbagai upaya strategi dan pendekatan dalam melakukan transformasi praktek penyelenggaraan pemerintahan. Namun menjadi relevan karena menawarkan sebuah perubahan paradigma yang merupakan pembalikan mental model birokrat dari keadaan yang lebih suka dilayani menjadi suka melayani dalam prinsip "*customer driven government*", sehingga bila semula pimpinan birokrasi berada pada piramida tertinggi dan warga negara sebagai customer berada pada posisi di bawah, menjadi sebaliknya *customer* berada pada piramida tertinggi, sedangkan pimpinan birokrasi berada pada posisi paling bawah. Artinya kembali pada rumusan dasar, bahwa "Pegawai Negeri adalah abdi negara dan abdi masyarakat".

### **Relevansi *Reinventing Government* dengan Administrasi Publik di Indonesia**

Birokrasi memainkan peranan utama dalam pembangunan dan semakin kuat menunjukkan kecenderungan yang kurang baik: Sulit ditembus; Sentralistik; *Top down*; dan Hierarki sangat panjang. Birokrasi justru menyebabkan kelambanan, terlalu bertele-tele dan mematikan kreativitas. Birokrasi dianggap mengganggu mekanisme pasar, karena

menciptakan distorsi ekonomi dan pada akhirnya menyebabkan inefisiensi organisasi. Era *turbulence and uncertainty*, teknologi informasi yang canggih, *demanding community*, dan persaingan ketat, menjadikan birokrasi tidak dapat bekerja dengan baik. Era globalisasi dan *knowledge based economy*, birokrasi perlu melakukan perubahan menuju profesionalisme birokrasi dan menekankan efisiensi. Di Indonesia upaya deregulasi dan debirokratisasi sudah mulai dilakukan sejak tahun 1983, namun baru menyentuh sektor riil dan moneter, sementara debirokratisasi belum menyentuh sisi kelembagaan. Krisis sejak pertengahan tahun 1997 telah menyebabkan meningkatnya jumlah masyarakat menjadi miskin; pengangguran dan kriminalitas semakin meningkat; dan Kualitas kesehatan menurun. Praktik manajemen dan administrasi publik di Indonesia ditandai oleh pelayanan publik yang buruk; ekonomi sangat birokratis; kebocoran anggaran; dan budaya Kolusi Korupsi dan Nepoisme. *Rethinking the government* merupakan upaya untuk menjadikan pemerintah lebih bertorientasi pada strategic thinking, strategic vision, and strategic management. Salah satu bentuk *New Public Management* adalah model pemerintahan Osborne and Gaebler (1992) yang tertuang di dalam konsep "*Reinventing Government*".

### **Pelayanan Publik**

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 melaksanakan penyelenggaraan pelayanan publik, telah membuat acuan asas-asas umum pemerintahan yang baik, meliputi: a. kepastian hukum; b. transparan; c. daya tanggap; d. berkeadilan; e. efektif dan efisien; f. tanggung jawab; g. akuntabilitas; dan tidak menyalahgunakan kewenangan.

Pelayanan Publik adalah segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik.

Penyelenggara Pelayanan Publik adalah lembaga dan petugas pelayanan publik baik

Pemerintah Daerah maupun Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menyelenggarakan pelayanan publik. Dengan Penerima Layanan Publik adalah perseorangan atau kelompok orang dan atau badan hukum yang memiliki hak dan kewajiban terhadap suatu pelayanan publik.

Pemerintah memiliki fungsi utama yaitu melayani masyarakat (memberikan pelayanan publik yang mampu memuaskan masyarakat) maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Masyarakat yang merupakan pelanggan dari pelayanan publik (pemerintahan), juga memiliki kebutuhan dan harapan pada kinerja penyelenggara pelayanan publik yang professional.

### **Pelayanan Prima**

Suatu perusahaan yang ingin maju mengharapkan pelanggan untuk membeli barang atau jasanya dan tetap menjaga agar pelanggan tetap membeli barangnya walaupun banyak perusahaan menawarkan produk-produk yang bersaing tetapi tujuannya adalah untuk menarik pelanggan yang sama.

Pelayanan prima penting bagi perusahaan, staff perusahaan dan pelanggan karena dapat mempertahankan loyalitas perusahaan dan membantu untuk mengamankan masa depan bisnisnya.

Pelayanan prima berdasarkan konsep *Attitude* (sikap) meliputi tiga prinsip, yaitu: melayani pelanggan berdasarkan penampilan yang sopan dan serasi, melayani pelanggan dengan berpikiran positif, sehat dan logis dan melayani pelanggan dengan sikap menghargai

Pelayanan prima berdasarkan *Attention* (perhatian) meliputi tiga prinsip, yaitu: mendengarkan dan memahami secara sungguh-sungguh kebutuhan para pelanggan; mengamati dan menghargai perilaku para pelanggan dan mencurahkan perhatian penuh kepada para pelanggan

Pelayanan prima berdasarkan *action* (tindakan) meliputi lima prinsip, yaitu: mencatat setiap pesanan para pelanggan; mencatat kebutuhan para pelanggan; menegaskan kembali kebutuhan para pelanggan; mewujudkan kebutuhan para

pelanggan dan menyatakan terima kasih dengan harapan pelanggan mau kembali.

Setiap pemberi pelayanan sudah tentu mempunyai pelanggan atau pembeli baik yang bersifat internal maupun eksternal. Ketiga jenis pelanggan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut : (1) Pelanggan internal (*internal customer*), adalah orang-orang atau pengguna produk yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap maju mundurnya perusahaan. Berdasarkan keanggotaannya, pelanggan internal secara umum ada dua macam, yaitu : (a) Pelanggan internal organisasi adalah mereka yang terkena dampak produk dan merupakan anggota organisasi yang menghasilkan produk tersebut; (b) Pelanggan internal pemerintah adalah mereka yang terkena dampak produksi dan bukan anggota organisasi penghasil produk tetapi masih dalam lingkungan organisasi atau instansi pemerintah. (2) Pelanggan eksternal adalah mereka yang terkena dampak produksi tetapi bukan anggota organisasi di lingkungan organisasi pemerintah. Pelanggan eksternal yang dimaksud disini adalah masyarakat luas. Pelanggan eksternal inilah yang berperan sebagai pelanggan nyata atau pelanggan akhir.

### **Pelayanan Prima dalam Konteks Pelayanan Publik**

Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat / daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) / Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Keputusan Menpan Nomor 81 Tahun 1993). Peningkatan kualitas pelayanan, maka diperlukan bentuk pelayanan prima.

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah "*excellent service*" yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Pelayanan prima

sejalan dengan jiwa *reinventing government* (Osborne dan Gabler)

Pelayana prima (*excellent service*) secara sederhana dapat dimaksudkan suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Pelayanan prima terdapat dua elemen yang saling berkaitan, yaitu pelayanan dan kualitas. Kedua elemen tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh tenaga pelayanan (penjual, pedagang, pelayan, atau salesman). Konsep pelayanan prima dapat diterapkan pada berbagai organisasi, instansi, pemerintah, ataupun perusahaan bisnis.

Pelayanan prima sebagaimana tuntutan pelayanan yang memuaskan pelanggan/masyarakat memerlukan persyaratan. Persyaratan dimaksud adalah setiap pemberi layanan memiliki kualitas kompetensi yang profesional, dengan demikian kualitas kompetensi profesionalisme menjadi sesuatu aspek penting dan wajar dalam setiap transaksi.

Tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan prima dalam sektor publik didasarkan pada aksioma bahwa "pelayanan adalah pemberdayaan". Pelayanan pada sektor bisnis berorientasi profit, sedangkan pelayanan prima pada sektor publik bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat secara sangat baik atau terbaik.

### **Jenis-jenis Pelayanan**

Ditinjau dari produk yang disediakan, pelayanan publik menurut Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dapat dibagi ke dalam tiga jenis pelayanan sebagai berikut: a) Pelayanan administratif, b) Pelayanan barang, dan (c) Pelayanan jasa.

Pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menyangkut berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Pelayanan barang, yaitu pelayanan yang menyangkut penyediaan berbagai bentuk barang dan benda yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menyangkut berbagai pemberian jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat, misalnya: pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, layanan pos, dan sebagainya.

### **Implikasi Pelayanan Publik**

Pelayanan publik merupakan suatu hal yang sangat terkait erat dengan birokrasi. Osborne dan Plastrik menyatakan bahwa terdapat lima hal yang berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik, yaitu misi, akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan dan budaya. Kelima subsistem tersebut akan saling mempengaruhi dalam membentuk perilaku birokrasi publik. Misi akan sangat menentukan kemampuan dari suatu sistem pelayanan publik dalam merespon dinamika yang terjadi dalam masyarakat secara tepat dan efisien. Maraknya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) semakin memperburuk citra pemerintah dan birokrasi dimata masyarakat.

### **Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan pada dasarnya terfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan yang dimiliki pelanggan. Kualitas layanan sangat tergantung pada bagaimana pelayanan itu diberikan oleh anggota dan sistem yang dipakai dalam organisasi, artinya aktivitas organisasi adalah aktivitas orang-orang, sedangkan orang atau manusia adalah unsur utama dalam setiap organisasi

### **Kualitas Pelayanan Jasa**

Kualitas pelayanan jasa adalah semua tingkat kemampuan suatu jasa dengan segala atributnya yang secara nyata disajikan sesuai dengan harapan konsumen. Kualitas lebih menekankan aspek kepuasan pelanggan dan pendapatan. Fokus utamanya adalah *customer*

*utility*. Menurut Parasuraman dalam Tjiptono (2004: 53) ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa: jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*).

### **Pemerintah dan Pelayanan Publik**

Tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban didalam mana masyarakat bisa menjalani kehidupan secara wajar.pemerintahan modern pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat.

### **Tantangan Pemerintah dalam Meningkatkan Pelayanan Publik**

Tantangan terbesar pemerintah dalam meningkatkan pelayanan publik adalah perubahan paradigma terhadap pelayanan publik itu sendiri. Pejabat publik (birokrat) harus memahami bahwa akar konsep pemerintah adalah pemerintahan sebagai pelayan rakyat. Sehingga birokrat hendaknya harus memihak rakyat dan berorientasi kepada kepentingan pelayanan publik. Upaya untuk melakukan itu harus didahului oleh kepemimpinan yang transformatif, yang memberikan kesadaran baru bahwa pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri akan tetapi untuk melayani rakyat. Sinambela (2008:94-98) menyebutkan beberapa tantangan yang dihadapi birokrasi ke depan. **Pertama**, tantangan organisasi dan manajerial **Kedua**, tantangan budaya kerja dan mental birokrat yang telah terbentuk selama ini.

### **Konsep Strategi**

Konsep Strategi menurut Marrus (2002:31) sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Goldworthy dan Ashley (1996:98) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut : (a) Pemimpin harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya

masa sekarang; (b) Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya; (c) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan; (d) Pemimpin harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas; (e) Strategi harus mempunyai orientasi eksternal; (f) Fleksibilitas adalah sangat esensial; (g) Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Maka oleh Donnelly (1996:109) dikemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi, yaitu : (1) Apa, yang akan dilaksanakan; (2) Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa diatas; (3) Siapa yang akan bertanggungjawab untuk atau mengoperasionalkan strategi; (4) Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi; (5) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut; dan (6) Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut.

Penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya. Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi itu sendiri biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dimana strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi secara umum akan gagal, pada saat organisasi tidak memiliki konsisten antara apa yang dikatakan, apa yang di usahakan dan apa yang dilakukan.

### **Peranan Strategi**

Menurut Grant (1999: 21), strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu: strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan; strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses; dan strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi.

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

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuisioner terbuka. Analisis data menggunakan Analisis SWOT.

Informan penelitian ini adalah penumpang yang pernah menggunakan atau merasakan pelayanan yang diberikan diatas kereta api Sancaka dan pihak manajemen kereta api (DAOP VIII Surabaya dan pejabat Stasiun Surabaya Gubeng).

Batasan/Fokus penelitian ini berdasarkan pada pelayanan transportasi kereta api Sancaka melalui keberangkatan Stasiun Surabaya Gubeng.

### **Teknik Analisis Data**

Kajian ini menggunakan Analisis SWOT yang membandingkan antara faktor eksternal, yaitu peluang, ancaman dan faktor internal yaitu kekuatan, kelemahan (Freddy Rangkuti, 2005).

Teknik analisis lingkungan eksternal dalam SWOT dipermudah menggunakan *External Factor Evaluation* (EFE). Analisis lingkungan internal memberikan gambaran tentang keunggulan dan kelemahan (SW) dari perusahaan. Untuk mempermudah teknik analisis lingkungan internal dalam SWOT digunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE).Oleh sebab itu, sebelum melakukan analisis SWOT seharusnya dilakukan analisis



EFE dan IFE atau yang lebih dikenal dengan EFE matrix dan IFE matrix (Purwanto, 2008).

**Focus Group Discussion (FGD)**

Istilah kelompok diskusi terarah atau dikenal sebagai *Focus Group Discussion* (FGD) saat ini sangat populer dan banyak digunakan sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian sosial. *Focus Group Discussion* (FGD) sebagai alat penelitian dapat digunakan sebagai metode primer maupun sekunder. Jumlah peserta *Focus Group Discussion* (FGD) menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan.

**Analisis Evaluasi Faktor Eksternal (EFE– External Factor Evaluation)**

Evaluasi faktor eksternal (EFE) digunakan untuk mengetahui faktor–faktor eksternal yang berkaitan dengan peluang dan ancaman. Penentuan faktor eksternal dilakukan dengan cara wawancara dengan responden.

**Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE – Internal Factor Evaluation)**

Tahapan pembuatan IFE matriks sama dengan tahapan EFE matriks, perbedaannya pada EFE matriks yang diidentifikasi adalah faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman),

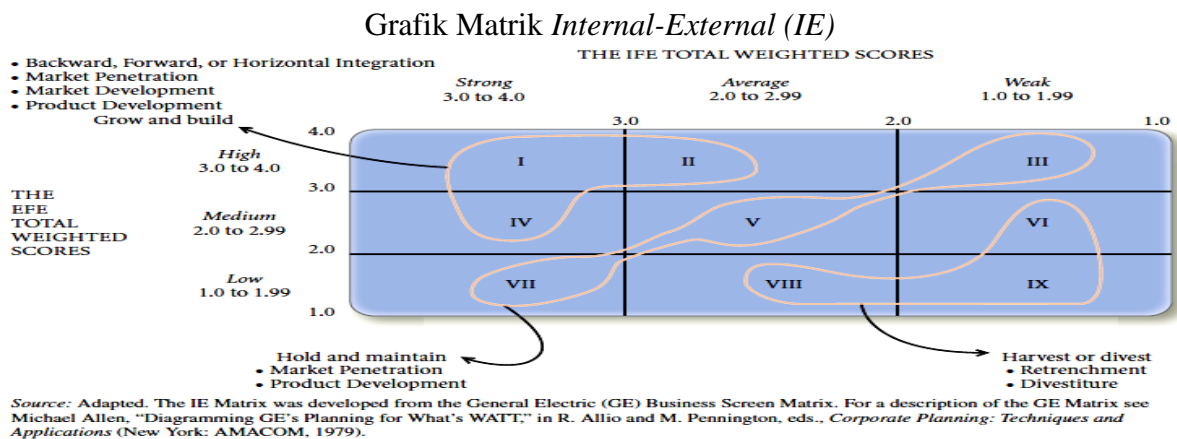
sedangkan dalam IFE matriks adalah faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

**Matriks SWOT**

Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

**Analisis Peta Posisi SWOT**

Hasil perhitungan IFE dan EFE matriks, diketahui bahwa faktor internal perusahaan terdiri dari faktor *strength* dan *weakness* menunjukkan skor 3.390. Skor 3.390 merupakan total nilai yang merupakan perkalian masing – masing bobot dan skala dari seluruh faktor internal. Nilai total untuk faktor eksternal yang terdiri dari *opportunities* dan *threats* adalah 3.248. Nilai ini juga merupakan total nilai merupakan perkalian masing – masing bobot dan skala dari seluruh factor eksternal. Sehingga dari hasil analisis IFE dan EFE matriks dapat diketahui bahwa posisi perusahaan pada koordinat (X,Y) adalah (3,390 ; 3,248) yang terletak pada sel I. Untuk melihat posisi fungsi transaksi pada matriks EFE dan IFE dapat dilihat berikut ini:



Sumber: Fred R. David, 2011:221

Matrik IE didasarkan pada dua dimensi: skor IFAS pada sumbu x dan skor EFAS pada sumbu y. Matrik IE dapat dibagi menjadi 3 wilayah yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda. Pertama, sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai area *grow and build*.

Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal) sesuai untuk area ini. Kedua, sel III, V, atau VII dapat dikelola secara baik

dengan *hold and maintain*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah 2 (dua) strategi yang umum dipakai pada area ini. Ketiga, sel VI, VIII, atau IX adalah *harvest atau divest*. Organisasi yang sukses adalah mampu mencapai portofolio posisi bisnis pada area sel I (David, 2011:221).

Berdasarkan skor IFAS yakni 3,390 dan skor EFAS 3,248, maka pilihan strategi yang akan digunakan adalah “*Grow and Build*”, (pertumbuhan dan pembangunan) yang meliputi strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).

**Matrik SWOT**

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah kursi dalam kereta bisnis lebih banyak</li> <li>2. Tepat waktu sesuai jadwal</li> <li>3. Fasilitas dalam kereta cukup lengkap</li> <li>4. Kenyamanan dalam kereta, bantal, selimut, sarana hiburan (Show on Rail)</li> <li>5. Tambahan Fasilitas seperti recleaning seat, kenyamanan tempat duduk, charger HP dan lain-lain</li> <li>6. Adanya CSO yang mencatat kebutuhan pelanggan</li> <li>7. Adanya Prama Prami yang menawarkan makanan dan minuman</li> <li>8. Bebas dari pedagang asongan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promosi akan keberadaan fasilitas KA kurang</li> <li>2. Respon kurang akan keluhan pelanggan</li> <li>3. Tidak adanya snack saat menunggu &gt; 3 jam</li> <li>4. Tidak memiliki toilet ramah lingkungan</li> <li>5. Tidak dapat memesan kursi sesuai yang diinginkan</li> <li>6. Fasilitas TV kurang memuaskan</li> <li>7. Pemesanan tiket masih manual sehingga terjadi antrian cukup panjang</li> <li>8. Tidak adanya perhitungan jumlah barang yang dibawa penumpang</li> </ol>
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya kesan yang baik di hati penumpang</li> <li>2. Kereta Api dapat memuat penumpang maupun barang dengan skala besar dengan tarif yang relatif murah</li> <li>3. Minat wisatawan domestik maupun mancanegara untuk berwisata sangat tinggi</li> <li>4. Mobilisasi penduduk untuk bepergian ke Daerah Istimewa Yogyakarta relatif terus meningkat</li> <li>5. Pertumbuhan moda transportasi darat yang semakin pesat menyebabkan perjalanan darat tidak dapat di prediksi waktu sampai di tempat di tujuan</li> <li>6. Setiap kota memiliki stasiun dan letak stasiun di tengah kota</li> <li>7. Belum ada operator lain di bidang kereta api</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah kapasitas tempat duduk dalam kereta eksekutif (S<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>)</li> <li>2. Selalu mengkoordinir waktu keberangkatan dan kedatangan kereta api (S<sub>2</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>)</li> <li>3. Meningkatkan kontrol terhadap kondisi sarana dan prasarana yang ada (S<sub>3</sub>, S<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>)</li> <li>4. Menggunakan lokomotif dan tenaga yang lebih besar (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>7</sub>)</li> <li>5. Selalu mengontrol area stasiun dalam penertiban pedagang asongan (S<sub>8</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>7</sub>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi kemudahan dalam pembelian tiket (<i>online</i>) (W<sub>7</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>7</sub>)</li> <li>2. Mengembangkan strategi promosi (W<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>)</li> <li>3. Memberikan pembinaan kepada pegawai tentang pelayanan prima (W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>7</sub>)</li> <li>4. Melakukan perbaikan fasilitas yang kurang berfungsi optimal (W<sub>6</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>7</sub>)</li> <li>5. Adanya pembatasan jumlah barang (W<sub>8</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>7</sub>)</li> </ol>
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maskapai penerbangan yang membuka rute baru semakin meningkat</li> <li>2. Adanya penawaran harga lebih murah dari maskapai penerbangan maupun armada bis</li> <li>3. Maskapai penerbangan menawarkan waktu lebih cepat</li> <li>4. Semakin banyaknya Jasa Travel yang menawarkan penumpang sampai ke tempat tujuan</li> <li>5. Tidak ada pemeriksaan barang menggunakan X-Ray</li> <li>6. Tidak ada pedoman panduan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penambahan jalur kereta api menjadi double track (S<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>3</sub>)</li> <li>2. Menerapkan pemeriksaan barang bawaan penumpang (S<sub>4</sub>, T<sub>5</sub>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan promosi yang lebih variatif (W<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>4</sub>)</li> </ol>

keselamatan bagi penumpang		
----------------------------	--	--

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT (Tabel 4.10), diperoleh beberapa alternatif penerapan strategi yaitu: 1) Menambah kapasitas tempat duduk dalam kereta eksekutif, 2) Selalu mengkoordinir waktu keberangkatan dan kedatangan kereta api, 3) Meningkatkan kontrol terhadap kondisi sarana dan prasarana yang ada, 4) Menggunakan lokomotif dan tenaga yang lebih besar, 5) Selalu mengontrol area stasiun dalam penertiban pedagang asongan, 6) Memberi kemudahan dalam pembelian tiket (*online*), (7) Mengembangkan strategi promosi, (8) Memberikan pembinaan kepada pegawai tentang pelayanan prima, (9) Melakukan perbaikan fasilitas yang kurang berfungsi optimal, (10) Adanya pembatasan jumlah barang, (11) Penambahan jalur kereta api menjadi double track; (12) Menerapkan pemeriksaan barang bawaan penumpang; (13) Melakukan promosi yang lebih variatif.

### **Focus Group Discussion**

Hasil wawancara ini menunjukkan akan hal-hal yang ada, baik bersifat positif maupun bersifat negative dari penumpang. Pendapat ini juga dibenarkan pak Arif selaku Asisten Manager Daops, 53 tahun.

“Pembinaan secara intens dilakukan berkesinambungan PT. Kereta Api Indonesia”, Scofindo merupakan mitra PT.KAI dalam meningkatkan kualitas layanan dalam sertifikasi ISO yang diperoleh “.

Hasil pendapat ini menunjukkan akan konsisten akan perbaikan yang nyata dari PT.KAI yang secara terus menerus melakukan pembenahan pelayanan.

Hasil yang ada dalam *Focus group deccsion* (FGD) ini terungkap bahwa prosedur layanan yang ada pada PT. KAI telah diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan akan pelayanan prima perkretaapian yang seharusnya dilaksanakan. Pelaksanaannya di lapangan ditemukan keluhan-keluhan yang nyata oleh penumpang kereta Api dimana

terbagi menjadi keluhan layanan selama menggunakan jasa layanan, demikian juga sarana prasarana serta kepraktisan yang ada dalam berinteraksi dengan jasa ini.

### **Keluhan layanan**

Keluhan layanan yang dirasakan adalah adanya petugas “On Train “ yang terkesan acuh tak acuh dalam melayani konsumen. Demikian halnya akan adanya prama /prami yang menawarkan produk dagangan terlalu sering mondar-mandir yang dirasakan juga mengganggu kenyamanan penumpang pada kereta api Sancaka. Keluhan ini terungkap dari wawancara dengan Christ, 34 tahun

“.... Memang bagus layanan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia, namun kurang nyaman kalau yang berjualan sering bersliweran nawarkan minuman, makanan bolak-balik satu jam bisa5 kali tuh lewat-lewat “.

Hal ini menunjukkan akan adanya kekecewaan yang ada karena terlalu intens nya petugas restorka yang masih mengganggu penumpang Sancaka saat berada dalam kereta api.

### **Keluhan Sarana Prasarana**

Sarana Prasarana diluar Kereta juga dirasa menjadi kendala, yakni pada tulisan kedatangan/keberangkatan kelas Ekonomi, bisnis/eksekutif tidak terlihat jelas. Hal ini berdampak pada penumpang yang salah masuk harus memutar. Hal yang dirasakan penumpang Sancaka sangat berarti, ketika waktu keberangkatan sempit namun terjadi kesalahan masuk, maka harus berlari-lari memutar keluar ke arah stasiun Gubeng baru. Petugas Polsuska yang jaga di pintu kereta api, ada yang kurang bertoleransi sehingga tidak boleh masuk ke dalam stasiun, tidak jarang ada yang bersitegang antara penumpang dengan petugas Polsuska. Minimnya petunjuk akan kedatangan kelas Ekonomi ataupun kelas Bisnis / Eksekutif yang menjadikan

permasalahan ini terjadi. Hal ini diungkapkan Arif. 33 tahun.

“...Ini pengalamanku saat menggunakan kereta Sancaka, saat menunggu kereta, saya melihat satu keluarga bawa tas besar masuk dari kelas ekonomi, dari logatnya sih dari luar pulau. Kasihan juga gak boleh masuk harus putar balik bawa koper dan anak istri tapi salah masuk, dan cenderung mutar balik, untuk masih 40 menit kedatangan kereta apinya kalau tinggal 10 menit.. apa ya nututi?”. Payah juga tidak ada Papan Petunjuk informasi yang jelas akan tempat kedatangan kelas ekonomi seperti yang ada pada pesawat Bandar Udara, mana lagi waktu itu Polsus tidak ada toleransi, pokoknya Harus putar...”.

Kutipan pendapat ini menunjukkan akan pengaruh yang ada, saat terjadinya suatu kesalahan saat menuju stasiun, akan menjadikan sarana prasarana dapat menjadi kendala memberikan layanan yang terbaik. Kekecewaan ini juga terjadi di atas rangkaian kereta api Sancaka

Sarana prasarana yang ada pada rangkaian kereta api yang ada pada umumnya sudah baik, namun terkadang ada hal-hal yang kurang menyenangkan adalah adanya Toilet yang berbau karena kehabisan persediaan air dalam toilet diatas rangkaian kereta api, demikian juga diketemukan kecoa yang ada di rangkaian kereta api juga memberikan kesan kurang layak. Sarana selimut yang kurang bersih juga menjadi kendala yang dirasakan oleh penumpang, dimana selimut yang telah terpakai / belum di cuci masih digunakan pada penumpang yang naik sancaka berikutnya dan selimut di kelas bisnis disewakan (dipungut biaya).

Terkonfirmasi dengan Petugas PT.KAI yang ada diberikan tanggapan bahwa petugas memang menjalankan tugasnya sesuai dengan perintah dari atasan yang memberikan untuk melarang penumpang bisnis/Eksekutif masuk dari kelas ekonomi dan juga sebaliknya. Namun tidak jarang petugas membantu mengantarkan ke tempat ruang tunggu bisnis/eksekutif, hal ini cenderung diberikan petugas

yang masih memberi toleransi jika waktu yang ada dari keberangkatan terlalu mepet.

### **Keluhan Kepraktisan**

Sarana perbedaan ruang tunggu dan tidak adanya lorong bawah tanah atau jembatan yang menghubungkan jalur kedatangan/keberangkatan kelas ekonomi dan bisnis/eksekutif menjadi kendala yang ada.

Keluhan kepraktisan juga menjadi kendala yang dialami pada penumpang yakni adanya tiket *online* yang harus ditukar kembali ke loket sebelum satu jam keberangkatan, menjadikan kurang praktisan dirasakan mengganggu kenyamanan. Kekecewaan ini tentunya ada yang mendasari hasil diskusi akan kepraktisan yang saat memesan tiket seperti halnya diungkapkan oleh Syobirin, 34 tahun.

“ ...saya pengusaha warnet di Surabaya Timur, secara garis besar sudah bisa mengoperasikan jual tiket secara online, namun masih juga harus ditukar ke Stasiun, maka harus antri lagi “. Penumpang yang membeli tiket kereta api Sancaka secara online akan diberikan struk pembelian tiket. Khan bisa struk pembelian tiket yang diprint, dikasih ke 4 petugas yang jaga di pintu masuk stasiun sehingga penumpang kereta api tidak perlu tukar menukar struk pembelian tiket dengan tiket kereta api.

Hasil wawancara ini menunjukkan akan kekecewaan yang ada saat menjual tiket online namun masih ada yang harus ditukar kembali.

## **PEMBAHASAN**

### **Pelayanan Kereta Api Sancaka**

Pelaksanaan pelayanan terhadap masyarakat khususnya penumpang Kereta api Sancaka disimpulkan dalam dua kelompok : **1. Telah dilaksanakan dengan Baik** : (a) Layanan tiket secara *online* saat ini mempermudah membeli tiket tanpa harus mengantri, dan lebih pasti mendapatkan tempat duduk penumpang; (b) Jadwal keberangkatan dan kedatangan yang sesuai dengan yang tertera di tiket (*On time*) sehingga

dapat merencanakan pemberangkatan lebih terencana; (c) Adanya pramugara/pramugari kereta api (prama/prami) yang menawarkan produk dagangan selama perjalanan di setiap rangkaian kereta api; (d) Suasana nyaman, tidak diperbolehkannya pedagang memasuki rangkaian kereta api Sancaka; (e) Faktor fisik didalam Kereta Api Sancaka seperti halnya Desain Interior disesuaikan dengan aspek estetika, keselamatan dan kenyamanan, dilengkapi dengan peredam suara dan isolasi panas tidak mudah terbakar; (f) Adanya Fasilitas *reclining seat*, dapat difungsikan sebagai bangku duduk dan juga untuk tidur; dan (g) Adanya fasilitas yang memiliki keterbatasan fisik seperti cacat dan lansia disediakan kursi dorong secara gratis ketika masuk ke dalam stasiun hingga penumpang hendak naik ke atas kereta api.

**2. Perlu perbaikan :** (a) PT. kereta api Indonesia sebaiknya menyediakan panduan keselamatan penumpang jika sewaktu-waktu terjadi kondisi yang mengancam keselamatan penumpang; (b) Adanya Fasilitas TV kabel yang hanya 1 chanel berdampak pada keinginan konsumen terbatas dalam memilih chanel; (c) Tidak adanya penghitungan jumlah barang yang dibawa penumpang. Petugas hanya memperkirakan jumlah barang bawaan yang dibawa oleh penumpang tanpa menghitung tanpa timbangan atau alat ukur yang lainnya; (d) Barang bawaan Penumpang tidak di periksa menggunakan x-ray, tidak mengetahui barang penumpang yang membawa senjata tajam, narkoba sehingga dapat menimbulkan ketidaktenangan akan ancaman kejahatan ataupun teroris yang berada dalam kereta api; (e) Toilet di atas kereta api terkadang mengalami kehabisan air, sehingga polusi bau-bauan dan kenyamanan menjadi berkurang; (f) Respon yang lambat dan sikap kurang ramah Petugas *Customer Service* terkadang dikeluhkan oleh pelanggan. Petugas juga kadang kurang dapat mengambil keputusan yang cepat terkait dengan masalah tiket kereta api yang dialami pelanggan; dan (g) Pemesanan tiket kereta api melalui kantor pos, alfamart dan indomart, calon penumpang kereta api tidak dapat memilih atau memesan kursi bersebelahan. Penumpang belum bisa sekalian *booking* untuk nomor kursi bagi

penumpang yang memesan tiket. Penumpang masih harus menukarkan dengan tiket resmi dari PT KAI sebelum masuk ke peron.

### Upaya Perbaikan

Upaya perbaikan yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api Indonesia dalam meningkatkan layanan adalah : a. Mencoba mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam perjalanan kereta api, diantaranya yang berkaitan dengan Televisi, apakah diperlukan untuk penambahan *chanel* atau tidak, karena jika per *chanel* membutuhkan *remote* masing-masing tempat duduk dan juga dipertimbangkan jika berbeda dan masing-masing memilih *chanel* akan menambah kekurangnyamanan bagi penumpang; b. Pembatasan jumlah barang yang dibawa oleh penumpang tencantum pada tiket tetapi pihak petugas hanya memperkirakan jumlah barang bawaan penumpang tanpa menimbang barang bawaan. Barang bawaan yang ditimbang akan diupayakan dengan membatasi jumlah berat, sehingga meminimalisasi kelebihan berat barang bawaan yang berlebihan dari penumpang; c. Mencoba mempertimbangkan akan adanya pengketatan barang bawaan yang ada, pada kasus tertentu saat mendapat instruksi dari pihak Intelijen, kepolisian dan lembaga yang berwenang akan melakukan pengketatan. Jika adanya pengketatan yang terlalu ketat dipertimbangkan akan mengganggu kenyamanan penumpang; d. Mencoba akan diterapkan pemantauan isi bak air tersebut kosong atau tidak dapat termonitoring dengan baik. Pengontrolan ini akan dibuat tersentral sehingga akan diketahui gerbong mana yang memerlukan pengisian; e. Diupayakan penambahan petugas yang ada, berdasarkan kasus temuan yang ada untuk ditindak lanjuti dengan baik. Upaya-upaya perbaikan juga terus dipikirkan guna meningkatkan kualitas layanan yang ada.

### Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Transportasi Kereta Api Sancaka Kelas Eksekutif Dan Kelas Bisnis Keberangkatan Dari Stasiun Surabaya Gubeng.

Analisis SWOT merupakan salah satu langkah yang paling penting dalam

memformulasikan strategi. Dengan menggunakan misi organisasi sebagai konteks, manajer mengukur kekuatan dan kelemahan internal (kompetensi unggulan), demikian juga kesempatan dan ancaman eksternal. Tujuannya

adalah untuk mengembangkan strategi yang baik yang mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan, menetralkan ancaman, dan menghindari kelemahan.

**Analisis SWOT dan Prioritas Strategi Pengembangan  
ANALISIS KKPA {SWOT}**

Faktor Internal / Faktor Eksternal	Kekuatan [S]	Kelemahan [W]
Peluang [O]	<b>Strategi SO</b> ----- Gunakan "S" untuk memanfaatkan "O" Perluasan	<b>Strategi WO</b> ----- Menghilangkan "W" dan memanfaatkan "O"
Ancaman [T]	----- <b>Strategi ST</b> ----- Gunakan "S" untuk Menghindarkan "T"	----- <b>Strategi WT</b> ----- Minimalkan "W" untuk Menghindarkan "T"

**Strategi Pelayanan Penumpang**

Kereta api sebagai moda transportasi alternatif sektor darat dan menjadi suatu pilihan tepat bagi masyarakat untuk dapat menempuh perjalanan tanpa hambatan. Kereta api menjadi transportasi darat yang sangat diminati para penumpang untuk dapat dengan cepat sampai tujuan.

Keluhan-keluhan masyarakat terhadap pelayanan kereta api pada saat hari libur, saat menjelang hari raya, hari raya dan beberapa setelah hari raya menjadi cerminan kualitas pelayanan publik yang tidak maksimal dari transportasi kereta.

Kenyataan ini menjadi bahan evaluasi PT Kereta api Indonesia untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan yang mengakomodasi kebutuhan transportasi masyarakat.

Hasil SWOT yaitu strategi *grow and build*. Posisi *grow and build* meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis harus melalui strategi pertumbuhan dan perkembangan fasilitas maupun sarana dan prasarana yang ada faktor kekuatan dan peluang yang ada, serta mengubah dan mendobrak kelemahan dan ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah peningkatan pengembangan sarana dan prasarana serta fasilitas yang ada pada

transportasi kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis untuk kenyamanan penumpang.

Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk layanan jasa transportasi yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi (gabungan) dengan strategi-strategi lainnya.

**Implikasi Manajerial**

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui kondisi yang sedang dan akan dialami oleh perusahaan serta strategi yang akan digunakan untuk menghadapi berbagai peluang dan ancaman dengan menggunakan kekuatan dan mengurangi kelemahan perusahaan, Implementasi strategi yang telah ditetapkan ke dalam kondisi yang sebenarnya. Strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai yaitu dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang sesuai dengan keinginan masyarakat.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan

bahwa strategi PT. Kereta Api sub divisi Kelas Eksekutif dan Bisnis DAOP VIII Surabaya dalam meningkatkan kualitas transportasi telah mampu dilakukan dengan baik. Substansi strategi PT. Kereta Api sub divisi Kelas Eksekutif dan Bisnis DAOP VIII Surabaya adalah sebagai berikut: antara lain: **1. Pelayanan transportasi kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis**, Peningkatan kualitas pelayanan kereta api eksekutif dan bisnis kepada konsumen dapat terwujud dengan baik apabila terjadi kerjasama yang baik antara pemerintah, badan penyelenggara (PT. Kereta Api) dan peran serta masyarakat selaku penumpang angkutan kereta api; **2. Strategi yang paling tepat dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis**, Dari analisis SWOT, strategi yang dipilih adalah strategi *grow and build* yaitu Posisi *grow and build* meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis harus melalui strategi pertumbuhan dan perkembangan fasilitas maupun sarana dan prasarana yang ada faktor kekuatan dan peluang yang ada, serta merubah dan mendobrak kelemahan dan ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah peningkatan pengembangan sarana dan

prasarana serta fasilitas yang ada pada transportasi kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis untuk kenyamanan penumpang. Strategi *grow and build* yang dapat dilakukan oleh PT. Kereta Api sub divisi Kelas Eksekutif dan Bisnis DAOP VIII Surabaya adalah perbaikan pada semua divisi di dalam perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki sehingga mampu bersaing dengan moda transportasi lain. Matriks Internal Eksternal (IE), Kereta Api Kelas Eksekutif dan Bisnis DAOP VIII Surabaya berada pada sel I (satu) dengan strategi yang direkomendasikan adalah Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Strategi *Grow and Build*, (pertumbuhan dan pembangunan) yang meliputi strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar yang sudah ada melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi pengembangan produk kereta api Sancaka kelas eksekutif dan bisnis harus mempertahankan dan memelihara kekuatan pada strategi sarana dan prasarana, serta PT. Kereta Api Indonesia juga harus mempertahankan kekuatan yang ada melalui strategi manajemen sumber daya manusia.

## Daftar Pustaka

- Grant, Robert M. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi*, Edisi Kedua. Jakarta : Erlangga.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor. 81 Tahun 1993
- Levine, N. D. 1990. *Parasitologi Veteriner*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Marrus, S. K. 2002. *Building the Strategic Plan: Find, Analyze, And Present The Right Information..* USA : Wiley.
- Osborne, David dan Ted Gabler. 1992. *Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. New York: Eddison-Wesley Publishing Company Inc.
- Osborne, David., dan Gaebler, Ted. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Governance) Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*, Edisi Terjemahan. Jakarta. Binaman Presindo
- Sinambela, L. P. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Tjiptono, F. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.