

**STRATEGI PT. KERETA API INDONESIA (KAI) DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI  
KERETA API STUDI KASUS DI KANTOR  
DAERAH OPERASI VII MADIUN  
PERIODE 2009-2011**

**RINGKASAN SKRIPSI**



Disusun Oleh:  
**Lusi Widhiyanti Yanuaria**  
**NIM. 08417141011**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2012**

**STRATEGI PT KERETA API INDONESIA (KAI) DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI KERETA API  
(Studi Kasus di Kantor Daerah Operasi VII Madiun Periode 2009-2011)**

Oleh:  
Lusi Widhiyanti Yanuaria dan Francisca Winarni

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi PT KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api dengan studi kasus di Daerah Operasi VII Madiun Periode 2009-2011.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Subjek penelitian ini yaitu Manajer Humas, Manajer Sarana, Manajer SDM dan Umum, Manajer Komersil. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan menginterpretasikan data berupa kata-kata secara sistematis. Pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi metode.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) strategi PT KAI Daerah Operasi VII Madiun mampu dilakukan dengan baik dengan didapatkan sertifikat ISO 9001 pada tahun 2011, telah melakukan analisis SWOT: (a) *Strengths*: adanya pangsa pasar yang besar, adanya SPM dan SOP, (b) *Weakness*: adanya kebijakan *Public Service Obligasi*, banyak armada yang tua dan second, (c) *Opportunities*: adanya kebijakan kereta barang dan pembatasan berat muat atau daya angkut, (d) *threats*: adanya jalan tol dan kurang merata pintu persilangan, (2) mampu melakukan peningkatan kualitas pelayanan jangka pendek dan jangka panjang, (3) pelayanan yang diberikan semakin meningkat dari tahun sebelumnya, yang menjadi tolak ukur dengan semakin berkurangnya complain dari pengguna jasa, (4) adanya upaya yang konkrit dari pihak manajemen dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian.

**Kata kunci : Strategi, Pelayanan Transportasi**

## **I. PENDAHULUAN**

Perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi tidak dapat dipisahkan dari moda-moda transportasi lain yang ditata dalam sistem transportasi nasional, mempunyai karakteristik pengangkutan secara massal dan keunggulan sendiri, perlu lebih dikembangkan potensi dan ditingkatkan peranannya sebagai penghubung wilayah wilayah baik nasional maupun

internasional, sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak pembangunan demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu, PT KAI sebagai salah satu unit pelayanan publik memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan bagi masyarakat. Hal ini didasarkan pada setiap warga negara memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan dari aparat pemerintah secara baik. Hak ini berlaku kepada siapa saja, baik ia anggota organisasi yang berkewajiban melayani atau orang luar yang harus dilayani. Jadi hak atas pelayanan ini sifatnya sudah universal berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak tersebut.

Namun kenyataannya pelayanan yang diberikan oleh PT KAI belum dapat memuaskan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari belum memadainya jumlah kereta sesuai dengan kebutuhan penumpang sehingga sering terlihat kereta penuh dengan penumpang yang saling berdesakan, dan sering terjadinya keterlambatan maupun keberangkatan kereta. Selain itu, adanya berbagai kecelakaan kereta api di tanah air beberapa waktu yang lalu. Jumlah kecelakaan yang terjadi selama berapa tahun terakhir ini masih cukup tinggi dan yang menjadi korban cukup banyak.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kecelakaan kereta api yaitu: 1) faktor teknis yang lebih disebabkan kelalaian manusia di lapangan, 2) faktor infrastruktur, faktor ini berkaitan dengan factor pertama. Kurangnya infrastruktur mempengaruhi optimalisasi pengendalian keamanan di lapangan. Belum adanya penjagaan di pintu perlintasan kereta api bisa menggambarkan hal ini. Selain itu kondisi rel juga dapat mempengaruhi kecelakaan yang terjadi, 3) faktor kesalahan manusia (*human error*), baik masinis maupun penjaga pintu, kerap menjadi penyebab kecelakaan kereta api. Ketidaksiplinan pengguna jalan juga sering menjadi penyebab kecelakaan kereta, 4) faktor pengambil kebijakan, ada kesan pemerintahan tidak serius mengurus masalah kereta api di tanah air. Selain itu, meski sudah sering terjadi kecelakaan kereta, pemerintah seperti tidak mau belajar atas kecelakaan kereta yang kerap terjadi. Faktor lain yang juga sangat mempengaruhi terjadinya kecelakaan kereta api yaitu tidak memadainya daya

angkutan kereta dibandingkan jumlah penumpang, sehingga seringkali menyebabkan penumpang nekat naik di atas gerbong kereta api.

Ada empat hal yang bisa dijadikan tolok ukur dalam melakukan evaluasi kondisi transportasi, termasuk kereta api yaitu keselamatan, keamanan, keterjangkauan, dan kenyamanan. Hal ini terlihat dari aspek pertama dan utama adalah masalah keselamatan. Ini tidak bisa ditawar karena semua tidak menginginkan terkena musibah. Aspek kedua yaitu keamanan, berbagai survey transportasi di perkotaan maupun antar kota dan desa memperlihatkan bahwa penumpang umumnya masih menempatkan aspek ini ke dalam dua hal utama dalam melakukan perjalanan. Kenyataan tersebut konsisten dengan berbagai kajian bahwa faktor keamanan sangat mempengaruhi keputusan seseorang dalam menentukan jenis kendaraan yang dipilih. Aspek ketiga adalah masalah keterjangkauan. Seseorang memilih alat angkut berdasarkan anggaran di kantong masing-masing. Pemerintah terlihat telah berupaya maksimal untuk mengatur tarif sehingga aspek keterjangkauan ini tidak menyusahkan rakyat banyak. Aspek terakhir adalah keamanan. Dalam suasana dimana pasokan (*supply*) jauh lebih kecil dari permintaan (*demand*) maka aspek ini tampaknya harus agak ditolerir oleh para penumpang angkutan umum yang utamanya berkantong pas-pasan. Kenyamanan tampaknya menjadi aspek *luxury* bagi sebagian besar pengguna transportasi di Indonesia.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti di PT KAI Wilayah DAOP VII Madiun menunjukkan bahwa pelayanan jasa yang dilakukan relatif belum memadai. Hal ini dapat dilihat dari aspek penjualan tiket yang masih banyak ditemukan penumpang yang antri panjang dan masalah percaloan. Sementara dari aspek operasional dan keselamatan angkutan kereta api juga relatif kurang yang terlihat dari frekuensi gangguan lok mogok, gangguan persinyalan serta telekomunikasi, tabrakan kereta api juga keterlambatan tiba maupun berangkat cenderung meningkat. Manager Humas PT KAI DAOP VII Madiun mengemukakan bahwa keterlambatan berangkat tiap kereta rata-rata mencapai 10 menit. Sementara keterlambatan

tiba di stasiun rata-rata 62 menit. Selain itu, keluhan-keluhan mulai dari kondisi toilet diatas kereta api yang tidak bersih, juga mengenai rasa tidak nyaman dan tidak aman masyarakat dalam menggunakan jasa angkutan kereta api eksekutif, bisnis khususnya pada kereta api ekonomi karena pada hari-hari sibuk jumlah penumpang seringkali melebihi batas maksimal yang dapat ditampung gerbong kereta api, akibatnya penumpang penuh sesak dan saling berdesakan.

PT KAI sebagai perusahaan yang menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum, memberikan pelayanan jasa angkutan dalam rangka memperlancar arus perpindahan orang atau barang secara massal, dan menjadi perusahaan monopoli kereta api diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat seperti pelayanan penjualan tiket sesuai waktunya, pemberangkatan kereta api sesuai jadwal, keamanan dan keselamatan penumpang dan lain sebagainya. Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan tentunya PT KAI memiliki strategi yang disusun berdasarkan situasi dan kondisi yang ada.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka peneliti ingin mengetahui lebih mendalam mengenai bagaimana pelaksanaan strategi PT KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api di Kantor Daerah Operasi VII Madiun periode 2009-2011.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh pelaksanaan strategi PT KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api, khususnya di Daerah Operasi VII Madiun Periode 2009-2011.

## **II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

### **A. Manajemen Strategi**

Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang

mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan.

Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad (1995:31) “bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan”. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Misalnya strategi itu mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan memperluas pasar. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa 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.

Menurut Grant (1999:21) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1) Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan

Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.

2) Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan

3) 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.

Menurut Pearce dan Robinso (1997:20) manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sedangkan menurut Griffin (2004:226) , manajemen strategi atau strategis (*strategic management*) adalah cara untuk menanggapi peluang dan tantangan bisnis. Manajemen strategis merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan dengan pencapaian tujuan strategisnya.

Jadi manajemen strategi atau manajemen strategis merupakan cara (strategi) yang ditempuh perusahaan atau organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan untuk menanggapi peluang dan tantangan, agar tetap eksis dan memenangkan persaingan. Griffin (2004:226)

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

Agar strategi perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya dapat informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu metode untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan atau organisasi adalah analisis SWOT. Menurut Graffin (2004:228), analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknes*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan. Dalam analisis SWOT, stategik terbaik untuk mencapai misi suatu organisasi adalah dengan (1) mengeksploitasi peluang dan kekuatan suatu organisasi, dan pada saat yang sama (2) menetralkan ancamannya, dan (3) menghindari atau memperbaiki kelemahannya.

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

## **B. Manajemen Transportasi**

Menurut Siregar (1990:3), “transportasi diartikan sebagai proses mengangkut atau membawa sesuatu dari satu tempat ke tempat ke tempat yang lainnya”. Transportasi digunakan untuk memudahkan manusia dalam melakukan aktifitas sehari-hari. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan transportasi akan terjadi apabila dipenuhi beberapa persyaratan dengan adanya muatan yang diangkut, tersedianya alat angkut yang memadai dan terdapat fasilitas jalan yang akan dilalui.

Manajemen transportasi adalah sebagai usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penghasilan jasa angkutan oleh perusahaan angkutan sedemikian rupa, sehingga dengan tarif yang berlaku dapat memenuhi kepentingan umum. Pada umumnya manajemen transportasi menurut Nasution (1996:30) menghadapi tiga tugas utama :

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

Pelayanan transportasi, khususnya transportasi kereta api, merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Yang dimaksud pelayanan publik disini adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Aspek keterbukaan dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi semakin penting untuk diperhatikan. Hal ini menuntut adanya perubahan sikap dan orientasi birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Proses transformasi penyelenggaraan pelayanan publik yang mengedepankan kultur service merupakan kebutuhan dan tuntutan di masa sekarang dan masa yang akan datang. Birokrasi pemerintah harus mengubah citra dirinya sebagai penguasa dan mengembalikannya pada hakekatnya sebagai pelayan masyarakat. Di dalam kultur tersebut,

birokrasi pemerintah harus menempatkan masyarakat sebagai subyek pelayanan, bukan obyek yang pasif. Masyarakat harus dipandang sebagai konsumen yang mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang transparan, efisien, ada jaminan kepastian, dan adil. Dengan demikian, birokrasi pemerintah sebagai pelayan publik harus bersikap obyektif, tidak memihak, memberikan informasi yang obyektif, dan memperhatikan konsumen. Warga negara atau masyarakat dalam pelayanan publik tidak dipandang pada posisi yang lemah, tetapi harus ada pada posisi seimbang dengan birokrasi pemerintah, sehingga masyarakat memiliki posisi tawar menawar yang kuat.

Sebagai abdi negara, birokrasi pemerintah atau pemberi pelayanan publik harus memberikan atau jaminan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat penerima pelayanan publik tersebut. Agar pelayanan berfokus pelanggan dapat efektif menurut Gaspersz (1997:23) aparatur pelayanan harus menciptakan kepuasan total pelanggan dengan cara memperhatikan dan mewujudkan dimensi atau atribut kualitas jasa dibawah ini dengan sebaik-baiknya, yaitu :

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

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

Parasuraman et.al (1985) mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expective service* (pelayanan yang diharapkan) dan *perceived service* (pelayanan yang diterima). Karena kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Sehingga apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Dalam perkembangan selanjutnya, Parasuraman dkk (dalam Zeithamil dan Bitner, 1996:118) mengatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan :

- 1) *Tangible*, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi

- 2) *Empathy* yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan
- 3) *Responsiveness*, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan.
- 5) *Assurance*, yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).

Dari dimensi yang sudah dijelaskan diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa suatu perusahaan dapat menghabiskan sejumlah besar dana untuk beriklan atau melakukan promosi penjualan, namun kecil kemungkinan upaya tersebut akan berhasil jika produk yang diiklankan itu memiliki kualitas yang buruk, harganya terlalu mahal, atau tidak memiliki jaringan distribusi hingga ke tangan konsumen.

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 1996:3). Maksud digunakan jenis penelitian ini adalah untuk dapat memahami dan mengungkapkan strategi atau usaha yang dilakukan PT KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api, serta faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini akan digunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Daerah Operasi VII Madiun sebagai salah satu unit pelayanan yang

ada di PT Kereta Api Indonesia. Penelitian ini dilakukan pada bulan 2 Juni 2012 sampai dengan 13 Juli 2012. Instrument penelitian dalam penelitian ini peneliti sendiri. Pengujian keabsahan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik triangulasi sumber.

#### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **A. HASIL PENELITIAN**

Agar strategi perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan atau organisasi adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities, Threats*). Hasil wawancara dengan Manager Humas (40 Tahun) PT KAI DAOP VII Madiun mengemukakan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT KAI DAOP VII Madiun sebagai berikut:

“...kekuatan DAOP VII Madiun adanya pangsa pasar atau konsumen kami masih besar, kelemahan mengenai kebijakan-kebijakan terutama PSO (*Public Service Obligasi*), armada banyak yang tua, rata-rata kami belinya *second ex* jepang, peluang akan ada kebijakan kereta barang, pembatasan tonase (berat muat) atau daya angkut nanti pada lintas Jakarta-Surabaya, itu nanti peluang kami, jika sudah lintas Jakarta-Surabaya nanti pada tahun 2013 sudah *doubletrack*, sehingga frekuensi kami akan lebih besar untuk KA barang, ancaman yaitu jalan tol, dengan adanya jalan tol contohnya di Bandung-Jakarta-Parahayangan itu ya mbak banyak yang kolep, kan orang mengejar waktu tempuh. Makanya salah satu ancaman ya dibuatnya jalan tol, kereta api kan masih *singletrack* jadi waktu tempuh kan terbatas karena masih ada kendala pada pintu persilangan” (hasil wawancara pada tanggal 2 Juli 2012).

Berdasarkan informasi di atas dapat diketahui bahwa analisis SWOT PT KAI DAOP VII Madiun yaitu: 1) kekuatan (*strengths*) adanya pangsa

pasar yang besar, 2) kelemahan (*weaknes*) adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (*Public Service Obligasi*), banyaknya armada tua, armada yang dibeli rata-rata *second*, 3) peluang (*opportunities*) adanya kebijakan kereta barang, pembatasan tonase (berat muat), 4) ancaman (*threats*) adanya jalan tol.

Informasi tersebut juga didukung oleh Manager SDM (44 Tahun) PT KAI DAOP VII Madiun yang juga mengemukakan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT KAI DAOP VII Madiun sebagai berikut:

“...kekuatan DAOP VII Madiun yang jelas adanya pangsa pasar yang besar yaitu masyarakat, adanya standar pelayanan minimum dengan standar operasional prosedur, serta pada tahun 2011 bersertifikat ISO 9001, kelemahannya yaitu adanya armada yang kebanyakan sekarang sudah tua, peluangnya akan ada kebijakan kereta barang, pembatasan tonase (berat muat) atau daya angkut nanti pada lintas Jakarta-Surabaya, sehingga lintasan menjadi *doubletrack*, sehingga frekuensi untuk KA barang menjadi lebih besar, kalo ancamannya yaitu adanya jalan tol, kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik” (hasil wawancara pada tanggal 3 Juli 2012).

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa analisis SWOT PT KAI DAOP VII Madiun untuk kekuatan terdapatnya pangsa pasar yang besar, adanya standar pelayanan minimum dengan standar operasional prosedur, bersertifikat ISO 9001, selanjutnya untuk kelemahan yaitu banyaknya armada yang sudah tua (kurang layak), sementara untuk peluangnya yaitu adanya kebijakan kereta barang, pembatasan tonase, dan ancamannya dengan adanya jalan tol dan kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta.

Berdasarkan uraian di atas secara garis besar analisis SWOT PT KAI DAOP VII Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan (*Strengths*)
  - a) Adanya pangsa pasar yang besar
  - b) Adanya SPM dengan SOP
  - c) Bersertifikat ISO 9001
- 2) Kelemahan (*Weaknes*)

- a) Adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (*Public Service Obligasi*)
  - b) Banyaknya armada tua
  - c) Armada yang dibeli rata-rata bukan barang baru tetapi *second ex* Jepang.
- 3) Peluang (*Opportunities*)
- a) Adanya kebijakan kereta barang
  - b) Pembatasan tonase (berat muat/ daya angkut)
- 4) Ancaman (*Threats*)
- a) Adanya jalan tol
  - b) Kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta

Dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian seperti banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai, percaloan, dan keterlambatan datangnya kereta api, Manager Sarana dan Pemasaran (37 Tahun) PT KAI DAOP VII Madiun mengungkapkan bahwa:

“...pihak manajemen dalam menanggapi isu tentang banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai melakukan langkah-langkah yaitu memberikan pembinaan untuk sumber daya manusia, peralatan kerja memang untuk persinyalan memang masih peninggalan dari belanda ya, *human error* juga masih bisa, terus juga sekarang sanksi yang diberlakukan kepada pegawai lebih berat ya, misalkan ada yang kecelakaan, contoh *human error* lho ya bukan *tehnik error* bisa dikenakan PHK atau masinis ngantuk gitu, sebelum ada tindakan akan disidang dulu ya, jadi disitu ada saksi-saksi jadi yang memberatkan yang mana yang tidak yang mana, nanti timnya akan bisa mengambil kesimpulan dan didampingi SPKA (Serikat Pekerja Kereta Api) jadi kalo memang kesalahan sudah fatal ya bisa dihukum atau PHK” (hasil wawancara pada tanggal 4 Juli 2012).

Mengenai isu percaloan dan keterlambatan KA, Manager Sarana dan Pemasaran (37 Tahun) PT KAI DAOP VII Madiun menjelaskan sebagai berikut:

“...kalo mengenai percaloan sudah koordinasi juga dengan kapolsek, dalam UU no 23 tentang KA juga sudah ada, tapi memang mengenai percaloan juga melibatkan kepolisian, kejaksanaan, dan pengadilan.

Kemaren contohnya samplingnya di stasiun madiun ya, calo yang kita tangkap dan kita serahkan polisi, namun 3 hari sudah dikeluarkan karena dianggap seperti masalah biasa aja kan seperti misalnya perda perjudian, miras itu ya, akhirnya kita mengambil kebijakan, apaibla transaksi percaloan dilakukan diluar stasiun itu udah bukan lagi wewenang kita, tapi bila transaksi di stasiun baru kita tanggap, sekarang dengan adanya 1 tiket 1 nama itu yang sesuai karena kalo beli di calo itu merupakan suatu kebodohan, namanya pun juga tidak akan sesuai, kita sudah kehilangan uang, terus juga kita tidak akan bisa berangkat. Makanya itu merupakan salah satu langkah kita untuk menghentikan atau menghilangkan praktek percaloan, tidak sudah diterapkan sejak 1 september 2012, tapi untuk sekarang masih terus dilakukan sosialisasi terus menerus. Untuk keterlambatan datangnya KA dengan adanya *single track* memang masih adalah, tapi dengan adanya sistem *boarding passenger* untuk sudah tertib. Yang kedua adalah di stasiun pengantar tidak boleh masuk dimulai sekitar bulan Juli 2011. Untuk pelayanan bagi TNI polri mendapat potongan 50 % untk kelas ekonomi dan bisnis, dan potongan bagi lansia semua golongan sebesar 20 %” (hasil wawancara pada tanggal 4 Juli 2012).

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian seperti banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai, percaloan, dan keterlambatan datangnya kereta api, PT KAI DAOP VII Madiun sudah melakukan langkah-langkah yang konkrit untuk meminimalisir keadaan sebagai bentuk pelayanan prima bagi masyarakat. Langkah-langkah tersebut meliputi: 1) memberikan pembinaan untuk sumber daya manusia, 2) dilakukan sidang penentuan sanksi yang tepat dengan didampingi SPKA (Serikat Pekerja Kereta Api), 3) mengenai percaloan melibatkan kepolisian, kejaksaan, dan pengadilan, 4) untuk keterlambatan datangnya KA dengan adanya sistem *boarding passenger* dan potongan harga bagi TNI polri dan lansia.

strategi PT KAI DAOP VII Madiun dalam meningkatkan kualitas transportasi yaitu:

- 1) Untuk KA ekonomi baik jarak jauh atau menengah pelayanannya menggunakan sistem *boarding passenger*.

- 2) Untuk pelayanan penjualan tiket KA untuk eksekutif, bisnis maupun ekonomi jarak jauh atau menengah dapat dilayani H-90 atau 3 bulan sebelum keberangkatan.
- 3) Untuk pelayanan pembelian tiket bekerja sama dengan alfamart, indomart, *pass pay*, *call center 121*.
- 4) Terobosan untuk kualitas pelayanan KA dengan melakukan terobosan KA ekonomi dijadikan ekonomi AC dengan tarif sesuai dengan kemampuan pasar dan tiket bisa dibeli melalui *rail box*.
- 5) Adanya *rail card* yang bisa diisi ulang dengan nilai maksimal Rp 1 juta, sehingga mempermudah pembelian tiket.

## **B. PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa PT KAI DAOP VII Madiun telah melakukan analisis SWOT dalam memformulasikan strategi yang akan disusun dalam meningkatkan pelayanan transportasi. Analisis SWOT tersebut yaitu: a) kekuatan (*strengths*): adanya pangsa pasar yang besar, adanya SPM (Standar Pelayanan Minimal) dengan SOP (Standar Operasional Prosedur), bersertifikat ISO 9001, b) kelemahan (*weaknes*): adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (*Public Service Obligasi*), banyaknya armada yang sudah tua, rata-rata pembelian armada bukan barang baru tetapi *second*, c) peluang (*opportunities*): adanya kebijakan kereta barang, dan pembatasan tonase (berat muat/daya angkut), d) ancaman (*threats*): adanya jalan tol dan kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta.

Analisis SWOT merupakan salah satu langkah yang paling penting dalam memformulasikan strategi. Menurut Graffin (2004:228), analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknes*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan. Dengan mengukur kekuatan dan kelemahan internal (kompetensi unggulan), serta kesempatan dan ancaman eksternal maka dapat memberikan informasi berkaitan kondisi dan situasi perusahaan

tersebut, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi secara efektif. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Rangkuti (1997:31) bahwa agar strategi perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya informasi/daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi perusahaan atau organisasi tersebut. Daftar tersebut harus dibahas, dianalisis, dibandingkan dan dipertentangkan secara cermat. Dengan adanya analisis SWOT pada PT KAI DAOP VII Madiun diharapkan dapat mengembangkan strategi yang baik yang mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan, menetralkan ancaman, dan menghindari kelemahan, sehingga terjadi peningkatan kualitas pelayanan transportasi.

Pelayanan yang diberikan PT KAI kepada masyarakat mengalami peningkatan dengan terpenuhinya standar ISO 9001 yang dapat dilihat dari indikator semakin berkurangnya komplain dari pengguna jasa. Dengan mendapatkan sertifikat ISO 9001 pada tahun 2011 menunjukkan PT KAI memiliki komitmen tinggi dalam manajemen mutu untuk meningkatkan kualitas pelayanan transportasi. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Klausul 5 ISO 9001: 2008 yang menyatakan tentang komitmen manajemen yakni komitmen, tanggungjawab manajemen terhadap implementasi sistem manajemen mutu. Komitmen manajemen ini merupakan kunci sukses ISO 9001: 2008. Menurut Deming (Nasution, 2001:16) perbaikan kualitas yang dilakukan penyelenggara jasa harus secara terus-menerus dan berkesinambungan. Hal ini mengingat bahwa kebutuhan konsumen setiap hari selalu mengalami peningkatan dan oleh karena itu perlu adanya respon dari penyelenggara pelayanan untuk dapat memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

Dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian seperti banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai, percaloan, dan keterlambatan datangnya kereta api, PT KAI DAOP VII Madiun sudah melakukan langkah-langkah yang konkrit untuk meminimalisir keadaan sebagai bentuk pelayanan prima bagi masyarakat.

Langkah-langkah tersebut meliputi: 1) memberikan pembinaan untuk sumber daya manusia seperti mengadakan pelatihan-pelatihan, 2) dilakukan sidang penentuan sanksi yang tepat dengan didampingi SPKA (Serikat Pekerja Kereta Api), 3) mengenai percaloan melibatkan kepolisian, kejaksaan, dan pengadilan, 4) untuk keterlambatan datangnya KA dengan adanya sistem *boarding passenger* dan potongan harga bagi TNI polri dan lansia. Namun isu tentang perlintasan KA yang tidak terjaga yang berpotensi terjadinya kecelakaan, di PT KAI belum ada kebijakan tentang penjagaan perlintasan, karena fungsi palang kereta api untuk mengamankan kereta bukan pengguna jalan. Namun demikian pihak manajemen melakukan upaya untuk mengantisipasi terjadinya kecelakaan KA dengan memasang spanduk dan rambu-rambu.

Untuk peningkatan kualitas pelayanan transportasi, kemampuan SDM di PT KAI DAOP VII Madiun dituntut untuk dapat memberikan pelayanan prima, apabila dalam bekerja belum sesuai dengan ketentuan maka pihak manajemen dapat memberikan sanksi seperti pemotongan gaji bahkan pensiun dini. Untuk kinerja pegawai jika dilihat pada sektor pelayanan pemasaran dan pendapatan untuk semester 1 tahun 2012 mengalami kerugian sebesar 20 Milyar dari target 90 Milyar hanya mampu mencapai 70 Milyar. Hal ini berbeda dengan konsep kinerja organisasi menurut Warsito Utomo (2000:9) bahwa tingkat kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh sebuah organisasi privat atau bisnis, maka penentuan indikator yang dibangun relatif lebih mudah daripada organisasi publik, karena organisasi bisnis biasanya tujuan utamanya adalah meraih keuntungan yang sebesar-besarnya. Oleh karena itu dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis adalah seberapa besar keuntungan yang diperolehnya.

Keterjangkauan tarif juga merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan dalam isu strategis yang berkaitan dengan pelayanan transportasi. Keterjangkauan tarif PT KAI untuk tarif bisnis dan eksekutif berdasarkan TBB (Tarif Batas Bawah) dan TBA (Tarif Batas Atas). TBB

diberlakukan pada hari senin sampai kamis, sedangkan TBA diberlakukan pada hari jumat sampai minggu dan hari Lebaran. Sementara untuk tarif kelas ekonomi tidak ada perubahan dan terjangkau untuk masyarakat karena tarif sudah sesuai ketentuan dari pemerintah, sehingga PT KAI tidak dapat merubah tarif tersebut. Tarif tiket dengan kualitas pelayanan disesuaikan dengan standar pelayanan minimal di PT KAI dan pada dasarnya sesuai dengan jenis kelasnya.

Guna meningkatkan mutu pelayanan transportasi kereta api, PT KAI sudah melakukan inovasi secara kontinue dengan mengeluarkan berbagai kebijakan. Kebijakan tersebut diantaranya penghapusan karcis peron, pemberian nama dalam tiket, pemberlakuan satu tiket satu penumpang (*boarding passenger*), semakin fleksibelnya waktu pemesanan dan berbagai fasilitas kemudahan dalam mendapatkan tiket seperti pemesanan melalui contact center 121, Indomaret, Alfamart dan stasiun KA yang sudah terpasang fasilitas *online*. Hal ini sesuai dengan pendapat Gaspersz (1997: 23) bahwa aparatur pelayanan harus menciptakan kepuasan total pelanggan dengan cara memperhatikan dan mewujudkan dimensi atau atribut kualitas jasa seperti kemudahan mendapatkan pelayanan, ketepatan waktu pelayanan, kelengkapan, akurasi pelayanan, dan kenyamanan dalam memperoleh kenyamanan.

Dengan demikian PT KAI DAOP VII Madiun sudah melakukan langkah-langkah yang konkrit untuk menangani isu strategis berkaitan dengan pelayanan transportasi seperti banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai, percaloan, keterlambatan datangnya KA, perlintasan, keterjangkauan tarif tiket dan pemesanan tiket. Hal ini dibuktikan dengan didapatkannya sertifikat ISO 9001 sebagai bentuk komitmen manajemen mutu dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan transportasi.

Strategi PT KAI DAOP VII Madiun dalam meningkatkan kualitas transportasi yaitu: a) untuk KA ekonomi baik jarak jauh atau menengah pelayanannya menggunakan sistem *boarding passenger*, b) pelayanan

penjualan tiket KA untuk eksekutif, bisnis maupun ekonomi jarak jauh atau menengah dapat dilayani H-90 atau 3 bulan sebelum keberangkatan, c) pelayanan pembelian tiket bekerja sama dengan alfamart, indomart, *pass pay*, *call center* 121, d) terobosan untuk kualitas pelayanan KA dengan melakukan terobosan KA ekonomi dijadikan ekonomi AC dengan tarif sesuai dengan kemampuan pasar dan tiket bisa dibeli melalui *rail box*, e) adanya *rail card* yang bisa diisi ulang dengan nilai maksimal Rp 1 juta, sehingga mempermudah pembelian tiket. Kemudian efektivitas strategi yang dilakukan PT KAI DAOP VII Madiun terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan dapat dilihat dari perubahan-perubahan yang positif dan adanya penambahan penumpang kelas ekonomi karena adanya sistem *boarding passenger*.

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. Hal ini sesuai dengan pendapat Grant (1999:21) yang mengemukakan bahwa strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu: a) strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan, b) strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi, c) strategi sebagai target.

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.

Dengan demikian strategi yang telah dilakukan PT KAI DAOP VII Madiun dalam meningkatkan kualitas transportasi perlu dikembangkan untuk mengatasi isu-isu strategis yang semakin kompleks di masa yang akan datang, sehingga kualitas pelayanan transportasi PT KAI DAOP VII Madiun juga semakin optimal.

## **V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi PT KAI DAOP VII Madiun dalam meningkatkan kualitas transportasi telah mampu dilakukan dengan baik dengan didapatkan sertifikat ISO 9001 pada tahun 2011. Substansi strategi PT KAI DAOP VII Madiun adalah sebagai berikut:

1. Analisis SWOT PT. KAI dalam pencapaian strategi kualitas pelayanan transportasi yaitu: a) kekuatan (*strengths*): adanya pangsa pasar yang besar, adanya SPM (Standar Pelayanan Minimal) dengan SOP (Standar Operasional Prosedur), bersertifikat ISO 9001, b) kelemahan (*weaknes*): adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (*Public Service Obligasi*), banyaknya armada yang sudah tua, rata-rata pembelian armada bukan barang baru tetapi *second*, c) peluang (*opportunities*): adanya kebijakan kereta barang, dan pembatasan tonase (berat muat/daya angkut), d) Ancaman (*threats*): adanya jalan tol dan kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta.
2. Strategi PT.KAI DAOP VII Madiun dalam jangka pendek dalam hal peningkatan kualitas pelayanan yaitu melakukan pembinaan kepada pegawai PT KAI DAOP VII Madiun melalui *workshop* tentang *customer service*, sementara untuk jangka panjang melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar ISO.

3. Pelayanan yang diberikan PT KAI kepada masyarakat dibandingkan tahun sebelumnya mengalami peningkatan dengan terpenuhinya standar ISO 9001 yang menjadi tolak ukur yaitu semakin berkurangnya komplain dari pengguna jasa.
4. Langkah-langkah yang diambil pihak manajemen dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian yaitu: a) memberikan pembinaan untuk sumber daya manusia, b) dilakukan sidang penentuan sanksi yang tepat dengan didampingi SPKA (Serikat Pekerja Kereta Api), c) mengenai percaloan melibatkan kepolisian, kejaksaan, dan pengadilan, d) untuk keterlambatan datangnya KA dengan adanya sistem *boarding passenger* dan potongan harga bagi TNI polri dan lansia, e) memasang spanduk dan rambu-rambu untuk mengantisipasi terjadinya kecelakaan kereta api.

## **B. IMPLIKASI**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi PT KAI DAOP VII Madiun dalam meningkatkan kualitas transportasi telah mampu dilakukan dengan baik. Hal ini mengandung implikasi bahwa 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. Melalui strategi yang tepat, maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang sesuai dengan keinginan masyarakat.

## **C. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan sebagai berikut:

1. Hendaknya strategi PT KAI DAOP VII Madiun dapat terus menjadi komitmen dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan pencapaian prestasi yang didapatkan selama ini dengan cara sebagai berikut:
  - a. Pihak manajemen melakukan analisis SWOT secara kontinue sesuai dengan kondisi dan situasi. Selain itu pihak manajemen perlu melakukan kerjasama secara mutualisme dengan pihak

- pemerintah maupun swasta dalam memanfaatkan potensi kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman sesuai analisis SWOT PT KAI DAOP VII Madiun.
- b. Pihak manajemen melakukan sosialisasi pada pegawai PT KAI DAOP VII Madiun secara konsisten tentang pentingnya manajemen mutu dalam peningkatan kualitas pelayanan pembinaan.
  - c. Pihak manajemen melakukan pembinaan pada pegawai PT KAI DAOP VII Madiun tentang pelayanan prima (*excellent service*).
  - d. Pihak manajemen dapat lebih responsif dan informatif terhadap saran dan kritik dari masyarakat.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti lebih mendalam tidak hanya strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik saja misalnya strategi humas PT KAI dalam membangun citra positif pada masyarakat, sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Faturochman, dkk, (2004). *Dinamika Kependudukan dan Kebijakan*. Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan dan kebijakan Universitas Gadjah Mada
- Gomes, Faostino Cardoso, (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Griffin, Ricky W, (2004). *Manajemen*, Jilid I. Terjemahan : Gini Gania. Jakarta: Penerbit Airlangga
- Hadari Nawawi, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Moleong, Lexy, (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosda Karya
- Monier, HAS, (2002). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nasution, HMN, (1996). *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia

Pearce, John A & Richard B. Robinson, JR., 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Terjemah : Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.

Salim, H. Abbas, (1993). *Manajemen Transportasi*. Jakarta: PT. Grafindo

Zulian, Yomit, (2004). *Manajemen Kualitas : Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Ekonesia

<http://infoka.kereta-api.com>