

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Strategi

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

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, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Dari kedua pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae (1999:10) bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi koorperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.

Setiap perusahaan atau organisasi, khususnya jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, 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.

Goldworthy dan Ashley (1996:98) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut :

- a) Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- b) Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- c) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d) Ia 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 diperbarui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Maka oleh Donelly (1996:109) dikemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi, yaitu :

- a) Apa, apa yang akan dilaksanakan
- b) Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa diatas

- c) Siapa yang akan bertanggungjawab untuk atau mengoperasionalkan strategi
- d) Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi
- e) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut
- f) Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut

Untuk menjamin agar supaya strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan, Hatten dan hatten (1996: 108-109) memberikan beberapa petunjuknya sebagai berikut :

- a) Strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- b) Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang, semua strategi senantiasa diserasikan satu dengan yang lain.
- c) Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumberdayanya, membikarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
- d) Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e) Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan.
- f) Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah

berhati-hati, sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang yang lebih besar. Oleh karena itu strategi hendaknya selalu dapat dikontrol.

- g) Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai.
- h) Tanda-tanda suksesnya dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit dalam organisasi.

Sementara itu menurut Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner seperti yang dikutip dalam Rangkuti (1998:4) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Bryson (2001:189-190) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.

Dari berbagai pendapat diatas, 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. 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.

b. Peranan Strategi

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

c. Klasifikasi strategi

Seperti yang dipaparkan oleh Husein (2002:31) bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis perusahaan, ada strategi perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa Strategic Business Unit (SBU), dan strategi perusahaan kecil yang hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi : strategi generik (*generic strategy*), strategi utama/induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.

1) Strategi generik

Menurut Porter (2002:32) strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktik, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penemuan strategi yang lebih operasional. Kemudian Wheelen dan Hunger (2002:33) membagi strategi generik ini menjadi 3 macam yaitu :

- a) Strategi stabilitas (*stability*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini resikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

- b) Strategi Ekspansi (*Expansion*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaannya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko, kegagalan yang tidak kecil.
- c) Strategi Pencuitan (*Retrenchment*). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang chasflow negative. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*).

2) Strategi Utama

Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik.

3) Strategi Fungsional

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

d. Kriteria Kinerja Organisasi

Kebutuhan akan ukuran dari kinerja organisasi pelayanan publik sangat diperlukan oleh semua pihak yang berhubungan dengan organisasi, terutama bagi pimpinan organisasi publik maupun pengguna

jasa. Penilaian terhadap kinerja bagi suatu organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam periode tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan pelayanan suatu organisasi selanjutnya.

Kinerja organisasi menurut Warsito Utomo (2000:9) dikonseptkan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Tingkat kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh sebuah organisasi privat atau bisnis, maka penetuan 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.

Pengukuran kinerja pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran kinerja pelayanan yang menurut Zeithml, parasuraman dan Berry (1990:21-22) terdiri dari sepuluh indikator pelayanan antara lain:

- 1) Kenampakan fisik (*tangibles*); penampilan fasilitas secara fisik, perlengkapan, pegawai, dan peralatan komunikasi.
- 2) Realibilitas (*reability*); kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- 3) Responsivitas (*responsiveness*): kerelaan untuk menolong pelanggan dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
- 4) Keahlian (*competence*); menekankan kecakapan dan pengetahuan dalam menyelenggarakan pelayanan.

- 5) Kesopanan (*courtesy*); sopan, hormat, penuh pertimbangan, dan ramah dalam hubungannya dengan pelanggan.
- 6) Kredibilitas (*credibility*); menghargai kepercayaan pelanggan, dapat dipercaya, kejujuran yang ada pada penyedia pelayanan.
- 7) Keamanan (*security*); pelayanan bebas dari bahay,resiko, atau kesanksian.
- 8) Komunikasi (*communication*); memberi informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan mendengar apa yang dibicarakannya.
- 9) Akses (*acces*); kedekatana dan kemudahan dalam hubungannya antara pelanggan dengan penyedia jasa.
- 10) Pengertian terhadap pelanggan (*understanding the customer*); membuat upaya untuk mengetahui apa yang diinginkan pelanggan.

Indikator kinerja menurut Mc. Donald dan Lawton dalam Yeremias dikemukakan sebagai berikut: “bahwa kinerja dapat diukur dari *out put orientation measure throughput* (ukuran yang berorientasi pada hasil bukan proses), *efeciency* (efesiensi), *effektiveness* (efektivitas)”. Sedangkan menurut Salim dan Woodward, kinerja dapat diukur dari beberapa indikator, antara lain: “*work load atau demand* (permintaan), *economy efficiency* (efisiensi ekonomi), *effektiveness* (efektivitas), and *equity* (keadilan).

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di muka, maka apabila dihubungkan dengan strategi PT KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi, strategi ini merupakan strategi fungsional dari PT KAI yang bertujuan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para penumpang

kereta api. Formulasi strategi fungsional PT KAI dalam bidang pelayanan transportasi tersebut dapat dilihat dari :

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

2. Manajemen Transportasi

a. Pengertian 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 pengoperasikan angkutan kota.

Masalah umum manajemen lalu lintas adalah bagaimana mencapai optimalisasi kapasitas angkutan. Kapasitas angkutan adalah kemampuan suatu alat angkut untuk memindahkan muatan atau barang dari suatu tempat ke tempat tertentu. Unsur-unsur kapasitas angkutan menurut Abbas Salim (1993:10) “terdiri dari berat dan muatan, jarak yang ditempuh, waktu yang dibutuhkan”.

Dari penjelasan di atas penulis mengambil kesimpulan untuk pemanfaatan maksimum dari kapasitas angkutan, manajemen lalu lintas harus mampu mencapai efisiensi dan operasional yang tinggi, mencapai standar perawatan yang layak jalan dari kendaraan dan dapat mencapai organisasi yang sehat dengan standar tanggung jawab manajemen yang tinggi.

b. Permintaan dan penawaran jasa transportasi

- 1) Permintaan jasa transportasi

Menurut Abbas Salim (1993:15), kebutuhan akan jasa transportasi ditentukan oleh barang dan penumpang yang akan diangkut dari satu tempat ke tempat yang lain. Untuk mengetahui berapa jumlah permintaan akan jasa angkutan yang sebenarnya (*actual demand*) perlu dianalisis permintaan akan jasa-jasa transportasi sebagai berikut :

- a) Pertumbuhan penduduk
- b) Pembangunan wilayah dan daerah
- c) Industrialisasi
- d) Transmigrasi dan penyebaran penduduk
- e) Analisis dan proyeksi akan permintaan jasa transportasi.

2) Penawaran jasa transportasi

Penawaran jasa transportasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat ada kaitannya dengan permintaan akan jasa transportasi secara menyeluruh. Tiap modal transportasi mempunyai sifat karakteristik dan aspek teknis yang berlainan, hal mana akan mempengaruhi terhadap jasa angkutan yang ditawarkan oleh pengangkutan. Dari sisi penawaran jasa angkutan menurut Abbas (1993:18) dapat bedakan dari beberapa segi sebagai berikut:

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

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

c. Penerapan Manajemen Transportasi

Menurut Pearce dan Robinson (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 menaggapi 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, strategik terbaik untuk mencapai misi suatu organisasi adalah dengan (1) mengeksplorasi peluang dan kekuatan suatu organisasi, dan pada saat yang sama (2) menetralisasikan ancamannya, dan (3) menghindari atau memperbaiki kelemahannya.

Robinson dan Pearce (1997:29) memberi definisi faktor-faktor lingkungan sebagai berikut:

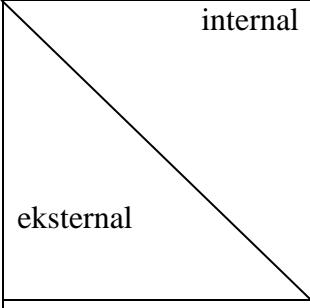
- a) *Strength* (kekuatan) adalah suatu keunggulan sumber daya yang belum tergali dengan optimal sehingga memberikan

kemungkinan organisasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Kekuatan merupakan sumber daya, keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang ingin dilayani oleh organisasi, kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan komparatif dari pasar.

- b) *Weakness* (kelemahan) adalah keterbatasan dan kekurangan sumber daya, ketrampilan yang dibutuhkan organisasi sehingga menghambat kinerja efektif dari organisasi dalam pengembangan usahanya.
- c) *Opportunities* (peluang) adalah unsur-unsur lingkungan luar (politik, ekonomi, sosial dan IPTEK) positif yang memberikan kesempatan dan mendukung keberadaan organisasi. Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan. Identifikasi segmen pasar yang terabaikan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan investor dapat memberikan peluang untuk pengembangan usaha.
- d) *Threats* (ancaman) adalah unsur-unsur lingkungan luar (politik, ekonomi, sosial dan IPTEK) negatif yang menghambat kegiatan pelayanan transportasi. Ancaman merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan dan merupakan pengganggu utama dalam pengembangan pelayanan, masuknya pesaing baru dan lambatnya kegiatan pelayanan merupakan ancaman bagi peningkatan kualitas pelayanan.

Membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman saja tentu tidak cukup. Daftar tersebut harus dibahas, dianalisis, dibandingkan dan dipertentangkan secara cermat. Dengan kata lain analisis SWOT ini harus dikerjakan. Seperti yang dijelaskan dalam matrik yang dibuat oleh Rangkuti, oleh karenanya analisis terhadap peningkatan kualitas pelayanan transportasi PT.KAI (Persero) dalam upaya penentuan strategi peningkatan dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel Matrik SWOT

internal  eksternal	Strength/Kekuatan: Dituliskan beberapa kekuatan yang dimiliki	Weakness/Kelemahan: Dituliskan beberapa kelemahan yang dimiliki
Opportunity/Peluang: Dituliskan beberapa peluang yang mungkin dihadapi	Strategi SO: Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat/Ancaman: Dituliskan beberapa ancaman yang mungkin dihadapi	Strategi ST: Strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT: Strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (1997:31)

Beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan, antara lain:

- a) Strategi SO: Strategi yang akan digunakan dengan cara menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
Penyusunan strategi peningkatan kualitas pelayanan transportasi akan dibuat dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi SO dipakai untuk menarik keuntungan dan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal

- b) Strategi ST: Strategi yang akan digunakan dengan cara menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman. Strategi peningkatan kualitas pelayanan transportasi PT KAI (Persero) akan dibuat berdasarkan penggunaan kekuatan yang dimiliki PT KAI (Persero) untuk mengatasi ancaman. Oleh karena itu, strategi ini dapat digunakan untuk menghindari, atau paling tidak untuk memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari luar dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki.
- c) Strategi WO: Strategi yang akan digunakan dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki agar tetap dapat memanfaatkan peluang. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang internal yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Analisis peluang internal diharapkan dapat menghasilkan strategi dalam penyusunan strategi meningkatkan pelayanan transportasi di PT KAI (Persero) dengan peminimalan kelemahan secara tepat.
- d) Strategi WT: Strategi yang digunakan dengan cara meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman agar tetap bertahan. Strategi ini didasarkan pada usaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

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 mengeksplorasi kesempatan dan kekuatan, menetralisir ancaman, dan menghindari kelemahan.

Dengan adanya rancangan manajemen strategi, para manajer di semua tingkat dalam perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Oleh karena itu, konsekuensi dari penerapan manajemen strategi salah satunya adalah pengambilan keputusan secara partisipatif, yang melibatkan berbagai bidang yang ada dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Menurut Pearce dan Robinso (1997:30) dengan menerapkan manajemen strategi, maka perusahaan atau organisasi akan mendapatkan manfaat sebagai berikut :

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

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

3. Strategi Transportasi

a. Strategi Pelayanan Penumpang

Sebagai moda transportasi alternatif sektor darat, kereta api 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 dibanding rival nya yaitu bus dan angkutan umum dimana kereta memiliki karakteristik dan keunggulan khusus, terutama dalam kemampuannya untuk mengangkut, baik orang maupun barang secara masal, menghemat energy, menghemat penggunaan ruang, memiliki tingkat pencemaran yang rendah, dan yang terpenting adalah kecepatannya yang dapat menghemat waktu perjalanan. Takheran bilamana kereta api menjadi trasnportasi darat yang sangat diminati para penumpang untuk dapat dengan cepat sampai tujuan. Kebutuhan masyarakat akan transportasi ini meningkat intensitasnya ketika sudah memasuki hari libur, dan juga menjelang hari raya. Namun

intensitas untuk hari kerja para pekerja, tidaklah sebanyak hari libur dan menjelang hari raya dikarenakan memang lokasi pekerjaan dapat terjangkau dengan baik bilamana menggunakan motor, mobil, bus atau angkutan umum.

Namun, seiring meningkatnya jumlah penduduk dan meningkatnya minat masyarakat terhadap kereta api khususnya peningkatan intensitas di hari libur dan saat menjelang hari raya, kualitas pelayanan public kereta api Indonesia kian dinilai buruk/tidak maksimal dalam melayani, baik pelayanan secara administrasi, teknis, fasilitas, dan juga keamanan. Dari segi administrasi penumpang banyak sekali dikecewakan dengan harga karcis/tiket yang melambung, pendaftaran online yang terkadang sulit diakses, atau bahkan hingga kehabisan karcis/tiket, dari segi fasilitas dan keamanan yang diberikan, fasilitas didalam stasiun maupun didalam kereta pun semakin tidak layak, begitu juga keamanan yang kurang menjamin. Lebih dari itu, kepastian jadwal keberangkatan pun tidak pasti. Hal ini membuat para penumpang terlantar di stasiun dan harus menunggu ber jam-jam. Keluhan-keluhan masyarakat terhadap pelayanan kereta api dalam keadaan yang luar biasa (hari libur dan saat menjelang hari raya) ini menjadi cerminan kualitas pelayanan public yang tidak maksimal dari trasnportasi kereta. Kenyataan ini menjadi bahan evaluasi bagi PT Kereta api Indonesia untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan yang mengakomodasi kebutuhan transportasi masyarakat.

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 pelayana, 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 memeberikan 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 admininstrasi, 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 uotlet, banyaknya petugas yang melayani seperti kasir, staf administrasi, dan lain-lain, banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data dan lain-lain.
- 7) Variasi model pelayanan. Berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, feature dari pelayanan dan lain-lain.
- 8) Pelayanan pribadi. Berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus.
- 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.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan salah satu alat manusia untuk mencapai tujuan, sedangkan manusia merupakan salah satu dari sekian banyak sumber daya yang digunakan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting menuju misi, tujuan, dan pencapaian hasil suatu organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, proses yang ada di dalam organisasi tidak akan dapat dijalankan.

Nawawi (2003:40) mendefinisikan sumber daya manusia dalam 3 pengertian, sebagai berikut:

- a) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finasial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi

Telah diuraikan pengertian konsep manajemen dan konsep sumber daya manusia, menurut Storey (1995 dalam Alwi, 2001:6) “Manajemen Sumber Daya diartikan sebagai pendekatan yang khas terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif

melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural, dan teknik-teknik personal. Sedangkan menurut Tulus (1992:3), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha menyelesaikan pegawai dalam sebuah organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi melalui pengadaan, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umumnya memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut Cardoso (2000:3) Tugas manajemen sumber daya manusia berkisaran pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi suatu organisasi.

Menurut Amstrong dalam Ambar Sulistyani (2005:10), pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin

dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, susunan organisasi, dan perilaku manajerial akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik. Keempat, manajemen manusia berhubungan dengan integrasi: menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Dari pendapat yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan tujuan organisasi, sehingga untuk mencapai keberhasilan tujuan suatu organisasi diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia keseluruhan langkah dan prosedur harus ditempuh, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.

c. Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Sinambela, (2006:5) Pelayanan secara umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang sesuai dengan haknya. Sedangkan pelayanan publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau

kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat adalah sudah menjadi tugas utama pemerintah. Sebagai suatu kebutuhan yang urgent dan menyangkut kepentingan masyarakat banyak, maka mutu dan kualitas pelayanan publik haruslah mendapatkan prioritas utama pemerintah. Mengingat pemerintah adalah penyelenggara pelayanan di bidang publik, maka pemerintah berkewajiban untuk memberikan kualitas pelayanan yang terbaik dalam segala bidang layanan yang nantinya akan diterima oleh masyarakat sebagai pengguna layanan.

Mengingat keterbatasan pemerintah dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat, maka kemudian dalam beberapa aspek pemerintah juga memberikan kesempatan kepada pihak swasta untuk turut serta membantu peran pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat sebagai klien berhak untuk mendapatkan kualitas pelayanan yang prima dari penyelenggara pelayanan dengan bebas untuk menentukan pilihannya dalam mendapatkan pelayanan yang mereka perlukan, namun demikian kualitas pelayanan yang baik tidak bisa begitu saja dapat diperoleh masyarakat karena berbagai macam faktor tertentu.

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Peranannya akan lebih besar dan menentukan manakla dalam kegiatan jasa tersebut terdapat kompetisi dalam usaha

merebut pasaran atau pelanggan. Dengan adanya kompetisi seperti itu menimbulkan dampak positif dalam organisasi atau perusahaan, yakni mereka saling bersaing dalam pelaksanaan pelayanan, melalui berbagai cara, teknik dan metode yang dapat menarik lebih banyak orang menggunakan atau memakai jasa atau produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Persaingan yang ada tidak hanya pada segi mutu dan jumlah tetapi juga dalam hal layanan. Justru dalam hal yang terakhir inilah persaingan semakin seru dalam pemberikan pelayanan terhadap pengguna jasa yang cepat dan memuaskan. Kualitas pelayanan yang baik akan memberi kepuasan kepada pelanggan atau pengguna jasadan mempengaruhi minat untuk kembali lagi ke pemberi pelayanan yang sama, dan juga sebaliknya. Dalam hal ini termasuk juga dalam pelayanan transportasi PT.KAI (Persero) yang diberikan kepada pengguna jasa transportasi yaitu penumpang kereta api.

Pemberi pelayanan harus dibarengi dengan adanya kualitas. Hal itu berguna untuk memenuhi keinginan konsumen yang tentunya ingin mendapatkan service yang terbaik yang sewajarnya mereka dapatkan sebagai *customer*. Apalagi apabila hal tersebut diterapkan pada suatu organisasi tak terkecuali PT KAI (Persero)

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (1997) dinyatakan bahwa: “Pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langusung,

maupun keistimewaan aktif yang memenuhi keinginan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan”.

Sementara itu, Deming (Nasution, 2001:16) mendefinisikan kualitas sebagai berikut: “Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen”. Dengan demikian penyelenggaraan pelayanan haruslah dapat memahami apa yang dibutuhkan oleh konsumen yang kemudian disesuaikan dengan bentuk layanan yang disediakan. Kemudian Deming menambahkan bahwa kualitas adalah “Perbaikan berkesinambungan (*continuos improvement*)”. Pada poin kedua ini yang ditekankan adalah mengenai perbaikan kualitas yang dilakukan 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.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, maka secara singkat dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dimana suatu produk atau jasa yang ditawarkan atau diberikan oleh pemberi layanan terhadap pengguna jasa dapat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pengguna jasa atau layanan sehingga akan menimbulkan kepuasan terhadap pengguna layanan tersebut. Kualitas hanya dirasakan oleh pengguna layanan yang ditentukan oleh kemampuan pemberi layanan, oleh karena itu di dalam memberikan pelayanan, pemberi layanan atau

jasa hendaknya haruslah dapat memberikan pelayanannya yang maksimal agar hasil kualitas pelayanannya dapat memuaskan bagi customer. Apabila kualitas yang diberikan buruk dan kurang memuaskan maka kemudian akan menimbulkan rasa ketidakpercayaan pengguna jasa terhadap pemberi layanan tersebut dan kemungkinan besar pengguna layanan akan beralih ke penyelenggara layanan lain yang dirasa lebih mampu untuk memenuhi kebutuhan pengguna layanan.

Kualitas sangat ditentukan dan berhubungan dengan bagaimana suatu pelayanan itu diberikan oleh pemberi pelayanan terhadap pengguna layanan. Pelayanan sebagai tugas utama dari pemerintah haruslah mendapatkan prioritas pertama untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sementara itu definisi dari pelayanan publik menurut Ratminto dan Winarsih (2005:223), adalah: “Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Masih menurut Ratminto dan Winarsih (2005:5), konsep Publik dalam *public service* dapat disejajarkan atau dipadankan dalam istilah pelayanan umum. Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dapat dilaksanakan oleh Instansi pemerintah di Pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah

baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan menurut Gronroos (1990:27) Pelayanan adalah suatu aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik baik pemerintah maupun dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada kinerja pelayanan maupun standart pelayanan.

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 Zeithaml 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) *Emphaty* 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.

B. Pertanyaan Penelitian

- 1) Apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi PT KAI DAOP VII Madiun dalam pencapaian strategi kualitas pelayanan transportasi ?
- 2) Bagaimana strategi PT KAI DAOP VII Madiun dalam jangka pendek dan jangka panjang dalam hal peningkatan kualitas pelayanan ?
- 3) Dibandingkan dengan tahun sebelumnya, apakah pelayanan yang diberikan kepada penumpang mengalami peningkatan atau penurunan ?
Apa saja yang menjadi tolak ukur ?
- 4) Langkah-langkah apa saja yang diambil pihak manajemen dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian (banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai, percaloan, keterlambatan datangnya kereta api) ?