

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN TRANSPORTASI KERETA API INDONESIA

TRANSPORTATION SERVICE IMPROVEMENT STRATEGY OF INDONESIAN RAILWAY

Oleh: Indra Aji Wiratama dan Dra. Sugi Rahayu, M.Pd., M.Si, Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta, indraajiwiratama1@icloud.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui strategi peningkatan kualitas pelayanan transportasi kereta api Indonesia DAOP VI Yogyakarta dan hambatan dalam melaksanakan strategi tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan strategi peningkatan kualitas transportasi kereta api Indonesia DAOP VI Yogyakarta adalah: (1) Harga Diri, PT KAI DAOP VI Yogyakarta melaksanakan pelayanan inovatif, menempatkan karyawan sesuai kemampuan, suasana kerja yang kondusif. (2) Memenuhi harapan, sudah dianggap baik dan tanggap. (3) Pembenahan dan penemuan kembali, mengidentifikasi masalah melalui saran dan keluhan penumpang. (4) Pandangan kedepan, penggunaan e-ticketing, aplikasi KAI Access dan website, peningkatan kecepatan kereta ke 80 Km/jam keatas. (5) Perbaikan terus menerus, konfigurasi kursi lebih lapang, penambahan AC dan colokan listrik, pengecekan periodik sebelum keberangkatan, studi banding. (6) Penuh Perhatian, kesigapan dan keramahan petugas pelayanan. (7) Selalu mengadakan pemberdayaan, rolling pegawai, reward and punishment. Adapun faktor penghambat adalah tindakan indisipliner beberapa petugas, rendahnya kesadaran penumpang terhadap lingkungan dan kebersihan, kurang taatnya penumpang terhadap peraturan.

Kata kunci: Strategi, Kualitas Pelayanan, Kereta Api Indonesia.

Abstract

The purpose of this research was to found out the strategy and also inhibitting factors in transportation service improvement strategy of Indonesian railway operational area VI Yogyakarta. The design of this research is descriptive qualitative. The results showed that the transportation service improvement strategy of Indonesian railway operational area VI Yogyakarta were: (1) Self-Esteem, PT KAI DAOP VI Yogyakarta carries out innovative services, placing employees according to their abilities, conducive working atmosphere. (2) Exceed expectation, is considered good and responsive. (3) Recover, identifying problems through passenger suggestions and complaints. (4) Vision, using e-ticketing, KAI Access applications and websites, increasing train speed up to 80 Km / hour and above. (5) Improving, more spacious seat configurations, inclusion of air conditioners and power outlets, periodic checking before departure, comparative study. (6) Care, attentiveness and friendliness of service personnel. (7) Empowerment, employee rotation, reward and punishment. The inhibiting factor is the disciplinary action of some personel, low awareness of passengers on the environment and cleanliness, lack of obedience of passengers to regulations.

Keywords: Strategy, Service Quality , Indonesian Railway.

PENDAHULUAN

Transportasi merupakan sarana yang penting dan strategis dalam memperlancar roda perekonomian. Pentingnya transportasi tercermin dari semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa angkutan bagi mobilitas orang serta barang dari dan seluruh pelosok tanah air, bahkan dari dan ke luar negeri. Menyadari pentingnya hal tersebut, maka transportasi harus ditata dalam satu sistem transportasi nasional secara terpadu dan mampu mewujudkan tersedianya jasa transportasi yang aman, nyaman, cepat, tepat, teratur dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.

Padatnya kendaraan bermotor di perkotaan ataupun di daerah-daerah yang semakin ramai, dijadikan salah satu alasan utama masyarakat Indonesia untuk beralih ke transportasi darat yang lain yaitu kereta api. Hal tersebut dikarenakan kereta api memiliki karakteristik dan keunggulan khusus dibanding pesaingnya yaitu bus dan angkutan umum, terutama dalam kemampuannya mengangkut penumpang maupun barang secara massal. Selain itu, kereta api juga menghemat energi, menghemat penggunaan ruang, memiliki tingkat pencemaran yang rendah, dan yang terpenting adalah dapat menghemat waktu perjalanan serta terhindar dari kemacetan.

Volume penumpang kereta api di Indonesia selalu mengalami kenaikan dari tahun 2014-2017, yang artinya masyarakat Indonesia sangat antusias menggunakan kereta api sebagai jasa transportasi. Hal ini perlu menjadi acuan bagi KAI agar selalu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan kereta api.

Pemerintah Indonesia bekerjasama dengan PT. Kereta Api Indonesia dalam menyediakan layanan transportasi kereta api. Sebagai salah satu BUMN yang diberikan kebijakan PSO (*Public Services Obligation*) atau kewajiban pelayanan publik, PT KAI diberikan hak monopoli untuk mengoperasikan transportasi publik dalam jangka waktu tertentu, umumnya setiap setahun sekali. Dengan diberikannya kebijakan PSO, PT KAI dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasanya.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang bergerak di bidang transportasi untuk umum dalam negeri yang meliputi angkutan penumpang, angkutan barang, dan angkutan non barang.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api Indonesia, PT KAI menggunakan strategi-strategi yang sudah dirancang khusus dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan. PT KAI telah menunjukkan upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan dengan mengeluarkan peraturan dan kebijakan terkait peningkatan kualitas pelayanan, hal ini ditunjukkan dengan dikeluarkannya peraturan Standar Pelayanan Minimal Angkutan Orang Dengan Kereta Api Di Stasiun dan Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia KEP.U/LL.003/XI/1/KA-2015. Melalui terbitnya keputusan ini, PT KAI berusaha menyesuaikan standar pelayanan minimum dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa

angkutan kereta api. Namun saat ini PT KAI masih dinilai kurang maksimal dalam melayani para pelanggannya, baik pelayanan secara administrasi, teknis, fasilitas, dan juga keamanan.

Dari segi administrasi, di PT KAI DAOP VI Yogyakarta penumpang seringkali kecewa dengan harga tiket yang tinggi serta pembelian *online* yang terkadang sulit diakses hingga pelanggan tidak mendapatkan tiket pada hari keberangkatan yang diinginkan karena tiket yang dijual sudah habis (*sold out*). Selain itu, dari segi fasilitas dan keamanan di dalam stasiun maupun di dalam kereta kurang mendapatkan perhatian lebih, misalnya seperti fasilitas toilet di stasiun atau di dalam kereta khususnya yang menjadikan pelanggan seringkali merasa kurang nyaman karena toilet yang terkadang kotor dan bau, begitupun dengan tingkat keamanan yang rendah. Selain itu, kepastian jadwal kedatangan dan keberangkatan yang terkadang tidak tepat waktu (*delay*). Hal tersebut membuat para penumpang merasa kurang nyaman dikarenakan harus menunggu kedatangan dan keberangkatan kereta di stasiun.

Saat ini PT KAI sudah didukung sistem *e-ticketing* pada seluruh DAOP nya, dimana tiket kereta api kini dapat dipesan melalui sistem aplikasi *online* dari beberapa agen travel, aplikasi, *website* resmi PT KAI serta dapat dipesan melalui toko *modern* seperti indomaret dan alfamart. Meskipun sudah diberlakukannya *e-ticketing* tetapi masih ada oknum calo yang menjual tiket tidak resmi. Hal ini justru tidak selaras dengan diadakannya sistem *e-ticketing* dan pintu masuk kedalam stasiun yang sudah menggunakan

barcode scanning. Para pembeli yang membeli melalui oknum ini tentunya tidak dapat masuk melalui gerbang *boarding* karena sistem *scanner* pada gerbang *boarding* tidak bisa membaca *barcode* dari tiket palsu.

Pada saat ini, perjokian tiket berbeda dengan percaloan. Praktik percaloan berawal dari seorang calo yang akan membeli tiket kemudian menjual tiket tersebut dengan harga lebih mahal. Hal berbeda dengan praktik joki yang hanya membantu proses pembelian dan meminta imbalan jasa atas bantuannya tersebut, sementara data dalam tiket memang sama dengan data penumpang, akan tetapi praktik perjokian ini rawan dengan penipuan. Banyaknya korban praktik percaloan dan perjokian mengindikasikan bahwa belum semua masyarakat pengguna jasa transportasi kereta api mengenal sistem *website/aplikasi* resmi PT KAI untuk digunakan sebagai sarana pemesanan tiket dikarenakan kurangnya sosialisasi terhadap sistem yang baru.

Selain adanya permasalahan dalam pembelian tiket kereta api, adapun permasalahan yang baru-baru saja terjadi yaitu terkait pemberian diskon tiket kereta api untuk lansia atau lebih dikenal dengan tiket reduksi. Akan tetapi realita yang terjadi dilapangan syarat untuk proses pemberian diskon 20 persen seperti diharuskan membawa fotokopi KTP saat membeli tiket belum disebarluaskan maupun disosialisasikan kepada masyarakat luas, sehingga masyarakat pun banyak yang menyangkan hal tersebut karena gagalnya mendapatkan potongan 20 persen.

Hal ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan dalam melayani kebutuhan transportasi masyarakat khususnya pada hari libur dan menjelang hari raya. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Transportasi Kereta Api Indonesia*”.

Creswell (1993:120) teori adalah seperangkat ide, konstruk atau variabel, definisi, dan proposisi yang memberikan gambaran suatu fenomena atau peristiwa secara sistematis dengan cara menentukan hubungan antar variabel.

Griffin (2004:228) mengemukakan bahwa 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.

Winardi (2004:106) mengartikan bahwa strategi pelayanan merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap individu maupun manajer, dalam segala macam bidang usaha. Strategi juga merupakan suatu keputusan tentang tujuan-tujuan apa yang akan diupayakan pencapaiannya, tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana cara memanfaatkan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan-tujuan tersebut.

B.N. Marbun (2003:341) yang mengartikan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran

husus dan saling hubungan dalam hal waktu dan ukuran. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Penelitian ini menggunakan teori Indikator strategi peningkatan kualitas pelayanan oleh Devrey sebagaimana dikutip Ibrahim (2008). Meliputi tujuh indikator yaitu harga diri (*self esteem*), memenuhi harapan (*exceed expectation*), pembenahan dan penemuan kembali, pandangan kedepan (*vision*), perbaikan terus-menerus (*improving*), penuh perhatian (*care, empati*), dan selalu mengadakan pemberdayaan (*empowerment*). Dari ketujuh indikator tersebut menurut penulis telah mewakili komponen-komponen untuk mengetahui bagaimana strategi PT Kereta Api Indonesia DAOP VI Yogyakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret 2019 hingga Juli 2019 dengan lokasi penelitian di PT KAI DAOP VI Yogyakarta.

Subjek Penelitian

Manajer Humas PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VI Yogyakarta, Manajer Fasilitas Penumpang PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VI Yogyakarta, dan 3 orang pengguna jasa kereta api PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VI Yogyakarta.

Data dan Sumber Data

Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara langsung dengan beberapa informan dan observasi. Sedangkan data sekunder dari penelitian ini adalah Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Peraturan Menteri Nomor 47 Tahun 2014 tentang Standar Minimum Angkutan Orang Dengan Kereta Api, Peraturan Menteri Nomor 48 Tahun 2015 tentang Standar Minimum Angkutan Orang Dengan Kereta Api, Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia Nomor KEP.U/LL.003/XI/1/KA-2015 tentang Syarat-Syarat dan Tarif Angkutan Kereta Api Penumpang, Jumlah kecelakaan kereta api yang diinvestigasi KNKT tahun 2012-2017, data daftar kereta api terpemper tahun 2019.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2012:145) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses biologis dan psikologis. Observasi dilakukan guna mengetahui sifat subjek penelitian secara

langsung maupun dengan terlibat langsung dalam kegiatan yang dilaksanakan ataupun dengan pengamatan secara tidak langsung. Observasi dilakukan untuk mengamati strategi PT Kereta Api Indonesia DAOP VI Yogyakarta dalam meningkatkan pelayanan publik bidang transportasi kereta api.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknis pengumpulan data dimana peneliti mengumpulkan data dengan berkomunikasi secara langsung dengan subjek penelitian. Menurut Moleong (2012:190) menjelaskan dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan metode wawancara terbuka dan terstruktur. Wawancara terbuka yaitu subjek penelitian mengetahui bahwa mereka sedang di wawancarai dan mengetahui pula apa maksud dan tujuan wawancara. Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Selanjutnya, pedoman wawancara dikembangkan beberapa pertanyaan dari jawaban terwawancara tersebut untuk menggali informasi mengenai strategi peningkatan kualitas pelayanan transportasi kereta api Indonesia DAOP VI Yogyakarta.

3. Dokumentasi

Menurut Moleong (2012:217) menjelaskan bahwa dokumen dalam penelitian digunakan sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.

Dokumentasi bisa berwujud tulisan, gambar, maupun audio visual. Penelitian ini menggunakan dokumentasi yaitu, foto dan video, dokumen, arsip kegiatan pelaksanaan pelayanan. Dokumentasi tersebut untuk mengamati keseluruhan strategi yang digunakan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP VI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan triangulasi sumber. Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan cara membandingkan pendapat dari informan yang berbeda. Kemudian data-data yang ada dibandingkan dengan hasil observasi di lapangan. Setelah data di lapangan dinilai sudah valid, peneliti membandingkannya lagi dengan dokumen-dokumen pendukung.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2011:243) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Transportasi Kereta Api Indonesia.

Grand strategy PT. KAI adalah: “meningkatkan porsi pendapatan secara agresif dari angkutan barang di Jawa dan Sumatera dengan menawarkan konsep *Total Logistic Solution* kepada *customer* untuk memberikan layanan angkutan barang *pick up & delivery secara door to door service*.

1. Indikator Harga Diri

Siswanto Sastrohadwiriyo yang dikutip oleh Suwatno (2003:138), mendefinisikan bahwa penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan Devrey (2008:79) yang mengatakan bahwa dalam indikator harga diri (*self esteem*) pelayanan bukan berarti tunduk akan tetapi dinilai dari kepemimpinan dan keteladanan, penempatan petugas/pejabat pelayanan sesuai dengan keahliannya, menempatkan tugas pelayanan yang menjangkau masa depan (*futurist*), serta berpedoman pada keberhasilan hari esok, bukan hanya hari ini.

Menempatkan tugas pelayanan yang menjangkau hari esok ditunjukkan PT KAI DAOP VI Yogyakarta dengan cara benar-benar menerapkan budaya perusahaan sebagai landasan dalam melakukan tugas,

yang mana budaya perusahaan itu sendiri adalah selalu berinovasi, sehingga menempatkan tugas pelayanan yang menjangkau masa depan merupakan hal yang tertanam dalam budaya perusahaan dan dijalankan dalam kegiatan setiap harinya. Salah satunya dengan cara yang selalu berinovasi dan mengembangkan bidang teknologi informasi dalam memberikan pelayanan yang mana saat ini layanan-layanan seperti pembelian tiket dapat diakses melalui aplikasi KAI Access, *website*, maupun gerai Alfamart dan Indomart. Selanjutnya diketahui dengan telah dilaksanakannya beberapa inovasi baik dari pusat maupun dari internal PT KAI DAOP VI Yogyakarta, melakukan penancangan tahun tematik sesuai 5 Nilai utama KAI secara bergantian oleh top manajemen yaitu Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi, Pelayanan Prima.

Penempatan pegawai yang tepat sesuai kompetensi dibidangnya sangat ditekankan oleh PT KAI DAOP VI Yogyakarta karena akan membawa pengaruh besar terhadap perubahan dan fleksibilitas pelayanan yang merupakan strategi awal perusahaan dalam mencapai tujuan. Suasana kerja yang baik dan pegawai yang terampil menjadi kuncinya.

2. Indikator Memenuhi Harapan

Devrey (2007:79) yang mengemukakan bahwa pemenuhan kebutuhan diartikan sebagai penyesuaian standar pelayanan sesuai perkembangan

tuntutan zaman/lingkungan, pemahaman terhadap keinginan pelanggan yang akan selalu berubah, pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan setidaknya saat ini.

Hal ini diperkuat oleh Barata (2003:30) yang mengungkapkan pemenuhan harapan atau yang selanjutnya disebut dengan pelayanan prima diartikan sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi data interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain, atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

PT KAI DAOP VI Yogyakarta telah berusaha untuk memenuhi keinginan masyarakat. Hal tersebut dapat diketahui dengan telah dilaksanakannya tugas dengan berpedoman kepada SOP pusat yang telah mengalami beberapa kali perubahan guna menyesuaikan dengan perubahan keinginan pelanggan, hingga sampai pada Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor KEP.U.LL.003/XI/1/KA-2015 Tentang Syarat-syarat Dan Tarif Angkutan Kereta Api Penumpang.

Inovasi dalam program percepatan pelayanan ticketing dari pusat seperti penjualan online melalui websitet PT KAI, aplikasi KAI Access dan beberapa inovasi lainnya seperti layanan LAPOR online, penggunaan pendingin udara AC disetiap gerbong ekonomi, mesin cetak tiket otomatis, tempat pengisian ulang baterai perangkat gadget di stasiun dan di dalam gerbong, kursi refleksi, layar informasi interaktif dan *e-*

payment. Selain itu PT KAI juga turut menciptakan inovasi “*chat with loko*” untuk membuat beberapa proses layanan pertanyaan seputar KAI menjadi lebih cepat dan dapat tertangani, hingga inovasi *Remind Me* untuk mengingatkan pelanggan ketika ada harga tiket harga tiket termurah yang sudah di tetapkan oleh penggan itu sendiri, serta pemebrian diskon reduksi, yang pada nyatanya telah mampu memenuhi keinginan masyarakat saat ini. Selain itu untuk terus dapat memahami harapan masyarakat, PT KAI DAOP VI Yogakarta juga menyediakan beberapa media penyampaian masukan yaitu berupa kotak saran, *website*, *callcenter 121*, *email*, *twitter*, *facebok*, surat kabar, dan bekerjasama dengan *Mobile Apps LAPOR!*. PT KAI DAOP VI Yogyakarta juga melakukan penilaian kepuasan pelanggan melalui penyebaran angket.

3. Indikator Pembinaan dan Penemuan Kembali

Surjadi (2009:13) menjelaskan bahwa pembinaan merupakan perubahan kearah yang lebih baik tanpa memperburuk pelayanan sebelumnya. Hal ini diperkuat dengan pendapat Devrey (2008:79) yang menjelaskan bahwa pembinaan maupun penemuan kembali merupakan keluhan pelanggan yang harus dianggap sebagai tantangan, siap untuk membatasinya, mendengarkan, mengumpulkan informasi tentang perkembangan keinginan pelanggan, serta menyusun dan uji coba standar pelayanan yang baru.

Strategi pembinaan maupun penemuan kembali oleh PT KAI DAOP VI Yogyakarta sudah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan pemberian masukan yang dapat diakses melalui sosial media, surat kabar, *call center*, aplikasi LAPOR! dan *website* dari KAI sendiri terhadap kritik saran dari masyarakat yang tujuannya konstruktif untuk masukan dan pembinaan pelayanan PT KAI DAOP VI Yogyakarta.

4. Indikator Pandangan Kedepan

Wibisono (2006:43) mengartikan bahwa *vision* sebagai suatu rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan Devrey (2008:79) yang mengartikan pandangan kedepan atau *vision* sebagai proses membayangkan perencanaan ideal bagi masa depan, pemanfaatan teknologi semaksimal mungkin, serta pemberian pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa strategi pandangan kedepan (*vision*) PT KAI DAOP VI Yogyakarta telah memenuhi keinginan pelanggan atau masyarakat yang selalu mengalami perubahan setiap waktunya. Hal ini dibuktikan dengan pengefisiensian batas waktu tempuh dengan tidak mengabaikan faktor-faktor keselamatan, pemanfaatan teknologi untuk pengalihan pelayanan dari manual ke online.

5. Indikator Perbaikan Terus-Menerus

Lovelock dan Wirtz (2004:62) mengemukakan bahwa *improving* diartikan sebagai pemasukan komponen tangibles yang penting. Komponen ini bersama-sama dengan personel yang ahli menjadi kombinasi yang dominan dalam rangkaian *value creation* untuk penciptaan suatu kinerja.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Devrey (2008:79) bahwa perbaikan terus menerus (*improving*) merupakan perbaikan tanpa henti menyesuaikan dengan perubahan serta mengikut sertakan semua warga organisasi dalam denyut perubahan. Investasi SDM secara berkelanjutan (*diklat, learning organization, benchmarking* dan lainnya) menciptakan lingkungan yang kondusif (iklim kerja organisasi yang baik) serta menciptakan standar pelayanan prima yang selalu *responsive*.

Perubahan-perubahan dilakukan antara lain pada sistem boarding dengan cara menggunakan tiket elektronik, pengecekan kartu identitas dan tiket dua kali pada saat boarding dan didalam kereta, penambahan fasilitas AC dan colokan listrik pada gerbong kelas ekonomi, konfigurasi tempat duduk yang lebih leluasa pada kelas ekonomi, melakukan pengecekan periodik kelayakan gerbong satu jam sebelum keberangkatan, pengecekan berkala rel kereta, perawatan berkala pada gerbong dan

lokomotif, peralatan perawatan yang canggih.

Selain itu SDM yang berprestasi diberikan reward dan bagi yang tidak disiplin di kenakan sanksi hukuman, diadakannya *diklat* dan studi banding bagi karyawan, *rolling* pada pegawai, mengikutsertakan seluruh pegawai pada saat *meeting*, melakukan tes *mapping*, melakukan sidang penyelidikan ketika ada insiden, melakukan tugas selalu berpedoman pada SOP. Kantor PT KAI DAOP VI Yogyakarta melibatkan seluruh pegawai dalam melakukan perubahan.

6. Indikator Penuh Perhatian

Slameto (2010:105) menyatakan bahwa perhatian adalah kegiatan yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan pemilihan rangsangan yang datang dari lingkungannya.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Devrey (2008:79) mengartikan penuh perhatian (*care, empati*) sebagai sistem pelayanan yang merefleksikan kepuasan pelanggan/masyarakat, selalu menjaga citra positif dan kualitas prima untuk menerapkan tolak ukur yang selalu tepat.

Bentuk perhatian pada pelanggan yang diberikan oleh PT KAI DAOP VI Yogyakarta dalam hal ini ditunjukkan dengan sigapnya pegawai pelayanan utamanya pegawai garis depan dan pegawai keamanan dalam memberikan arahan-arahan atau

bantuan-bantuan kepada pelanggan dalam melakukan pengurusan layanan.

7. Indikator Selalu Mengadakan Pemberdayaan

Suhendra (2006:74) mengartikan pemberdayaan (*empowerment*) sebagai suatu kegiatan yang berkesinambungan, dinamis, secara sinergis mendorong keterlibatan semua potensi yang ada secara evolutif dengan keterlibatan semua potensi.

Hal yang senada dikemukakan oleh Devrey (2008:79) yang mengartikan pemberdayaan (*empowerment*) sebagai upaya pemberdayaan secara terus menerus oleh para anggota terutama dalam unit-unit pelayanan, selalu belajar dari pengalaman, memberikan rangsangan pengakuan dan penghargaan yang tulus.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa strategi *empowerment* PT KAI DAOP VI Yogyakarta telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan dukungan inovasi-inovasi yang diciptakan oleh pegawai, pelaksanaan rolling pegawai guna membuat para pegawai mampu mengembangkan kemampuan agar mampu memberi respon tidak hanya satu bagian namun pada bagian-bagian lainnya, serta tidak ragu untuk membagi bagian tugas pegawai tertentu pada pegawai lainnya agar suatu pekerjaan dapat cepat selesai dan membuat seluruh pegawai di PT KAI DAOP VI Yogyakarta mampu berdaya guna.

Faktor Penghambat dalam Penerapan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Transportasi Kereta Api Indonesia DAOP VI Yogyakarta.

1. Faktor internal

Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Masih ada beberapa SDM yang tidak disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, hal ini tentunya menghambat strategi PT KAI DAOP VI Yogyakarta untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan jasa transportasi kereta api. Kurang disiplinnya beberapa pegawai PT KAI DAOP VI Yogyakarta membuat terhambatnya proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Seperti pada saat salah seorang penumpang yang ingin meminta pengembalian uang pembatalan tiket yang tidak ditanggapi secara serius dan cepat oleh petugas pelayanan customer, sehingga membuat pelanggan merasa pelayanan yang diberikan oleh petugas PT KAI DAOP VI Yogyakarta tersebut buruk dan main-main.

2. Faktor Eksternal

Sikap Masyarakat tidak taat terhadap aturan-aturan, tidak menjaga fasilitas, dan kurangnya kesadaran masyarakat akan

kebersihan lingkungan stasiun stasiun membuat terhambatnya penerapan strategi peningkatan kualitas PT KAI DAOP VI Yogyakarta. Hal tersebut dikarenakan dalam penerapan strategi peningkatan kualitas PT KAI DAOP VI Yogyakarta masyarakat juga memegang peran penting untuk mendukung jalannya strategi yang sudah ditetapkan oleh PT KAI DAOP VI Yogyakarta.

SIMPULAN

Strategi peningkatan kualitas pelayanan transportasi di DAOP VI Yogyakarta sudah berjalan secara optimal walaupun mengalami sedikit kendala dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api di DAOP VI dengan adanya grand strategy yang ditetapkan oleh PT KAI. Hal ini dilihat dari indikator yang terdiri dari tujuh aspek strategi peningkatan kualitas pelayanan menurut Devrye sebagaimana dikutip Ibrahim (2008:79):

Indikator Harga diri, penempatan pegawai sesuai kompetensi dibidangnya ditekankan PT KAI DAOP VI Yogyakarta, dan juga penekanan penanaman budaya perusahaan dimana salah satunya adalah selalu inovatif. Suasana kerja yang baik, pegawai yang terampil, dan selalu inovatif menjadi kuncinya.

Indikator Memenuhi Harapan, melaksanakan beberapa inovasi dalam program percepatan pelayanan ticketing dari pusat seperti penjualan *online*, aplikasi KAI Access, LAPOR! online, penggunaan pendingin udara AC disetiap gerbong ekonomi, mesin cetak tiket otomatis,

tempat pengisian ulang baterai perangkat gadget di stasiun dan di dalam gerbong, kursi refleksi, layar informasi interaktif dan e-payment. Selain itu inovasi "*chat with loko*", hingga inovasi *Remind Me*.

Indikator Pembenahan dan Penemuan Kembali, pembenahan yang dapat diakses melalui sosial media, surat kabar, call center, aplikasi LAPOR! dan *website* dari KAI sendiri terhadap kritik saran dari masyarakat yang tujuannya konstruktif untuk masukan dan pembenahan pelayanan.

Indikator pandangan kedepan, PT KAI DAOP VI Yogyakarta telah memenuhi keinginan pelanggan atau masyarakat yang selalu mengalami perubahan setiap waktunya. Hal ini dibuktikan dengan pengefisienan batas waktu tempuh dengan tidak mengabaikan faktor-faktor keselamatan, pemanfaatan teknologi untuk pengalihan pelayanan dari manual ke *online*.

Indikator Perbaikan Terus-Menerus, Perubahan-perubahan dilakukan yaitu sistem boarding yang mencegah praktik percaloan, AC dan colokan listrik di gerbong ekonomi, konfigurasi tempat duduk yang lebih lapang, pengecekan periodik satu jam sebelum keberangkatan, perawatan berkala menggunakan peralatan canggih, membangun SDM melalui diklat, studi banding, dan pemberian *reward and punishment*.

Indikator Penuh Perhatian, PT KAI DAOP VI Yogyakarta dalam hal ini ditunjukkan dengan sigapnya pegawai pelayanan utamanya pegawai garis depan dan pegawai keamanan dalam memberikan arahan-arahan atau bantuan-bantuan

kepada pelanggan dalam melakukan pengurusan layanan. Tolak ukur dalam penerapan strategi inipun telah dilakukan dengan baik, tolak ukur tersebut meliputi pelaksanaan SOP, penilaian kepuasan peanggan melalui penyebaran angket, dan permintaan pasar meningkat yang ditandai dengan jumlah penumpang yang tiap tahunnya selalu meningkat.

Indikator Selalu Melakukan Pemberdayaan, PT KAI DAOP VI Yogyakarta memberikan dukungan inovasi-inovasi yang diciptakan oleh pegawai, pelaksanaan rolling pegawai guna membuat para pegawai mampu mengembangkan kemampuan agar mampu memberi respon tidak hanya satu bagian namun pada bagian-bagian lainnya, pemberian *reward* kepada karyawan teladan serta tidak ragu untuk membagi bagian tugas pegawai tertentu pada pegawai lainnya agar suatu pekerjaan dapat cepat selesai dan membuat seluruh pegawai di PT KAI DAOP VI Yogyakarta mampu berdaya guna.

SARAN

1. Ada baiknya PT Kereta Api Indonesia senantiasa aktif melakukan pengujian terhadap inovasi maupun upaya-upaya peningkatan pelayanan yang telah dilakukan kepada masyarakat dengan melakukan penyebaran angket tidak hanya menggunakan selebaran angket, namun melalui via telepon, media sosial, maupun *website* dan aplikasi KAI Access atau bahkan memposisikan diri sebagai pemohon untuk mengetahui bagaimana respon masyarakat terhadap pelayanan yang telah di

berikan. Hal tersebut penting mengingat selama ini PT KAI DAOP VI Yogyakarta cenderung bersifat pasif dalam melakukan pengujian terhadap inovasi atau upaya peningkatan pelayannya untuk mengetahui respon masyarakat.

2. Pihak manajemen selalu melakukan pembinaan pada pegawai PT KAI DAOP VI Yogyakarta tentang pelayanan prima (*excellent service*).
3. Pihak manajemen dapat lebih responsif dan informatif terhadap saran dan kritik dari masyarakat.
4. Pihak manajemen melakukan sosialisasi pada pegawai PT KAI DAOP VI Yogyakarta secara konsisten tentang pentingnya manajemen mutu dalam peningkatan kualitas pelayanan pembinaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku/Jurnal/Skripsi/Tesis:

- Barata, Atep Adya. (2003). *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara
- B.N Marbun. (2003). *Kamus Manajemen*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Creswell, John W. (1993). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approach*. London: Sage Publication.
- Griffin. (2004). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Ibrahim, Amin. (2008). *Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya*. Jakarta: Mandar Maju.

Lovelock, C and Wirtz, . (2004). "*Services Marketing*", Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Moleong, Lexy J. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Nawawi, Hadari, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Romansyah, Kartika M. P. (2015). *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. KAI (Persero) DAOP VIII Stasiun Gubeng Surabaya (Studi pada Ticketing)*. Surabaya: Program Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA.

Slameto. (2010). *Belajar dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Suhendra, K. (2006). *Peranan Birokrasi dalam Pemberdayaan Masyarakat*. CV. Alfabeta. Bandung.

Surjadi, (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. PT Rafika ADITAMA

Wibisono. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga

Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Yanuaria, Lusi W. (2012). *Strategi PT. Kereta Api Indonesia (KAI) dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Kereta Api (Studi Kasus di Kantor Daerah Operasi VII Madiun Periode 2009-2011)*. Yogyakarta: Program Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNY.

Dokumen Resmi:

Republik Indonesia. (2003). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik. Jakarta: Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Perhubungan No. 47 Tahun 2014 tentang Standar Pelayanan Minimum untuk Angkutan Orang dengan Kereta Api. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014, Nomor 1571. Jakarta: Menteri Perhubungan Republik Indonesia.

Republik Indonesia. (2015). Peraturan Menteri No. 48 Tahun 2015 tentang Standar Minimum Angkutan Orang dengan Kereta Api. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015, Nomor 322. Jakarta: Menteri Perhubungan Republik Indonesia.

PT. Kereta Api Indonesia. (2015). Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia Nomor KEP.U/LL.003/XI/1/KA-2015 tentang Syarat-Syarat dan Tarif Angkutan Kereta Api Penumpang. Bandung: Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia.

Internet/Website/Media Online:

<https://bps.go.id>. Diakses tanggal 18 Maret 2019 pukul 13.00 WIB.

<https://www.google.com/amp/s/bisnis.tempo.co/amp/1157564/menhub-usul-lansia-dapat-diskon-saat-beli-tiket-kereta-api>. Diakses tanggal 19 Maret 2019 pukul 13.15 WIB