

**STRATEGI PT KAI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI
KERETA API DI PT KAI (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA PERIODE
2016-2018**

SKRIPSI

Oleh :

ANISYA PRATIWI

NIM : 51.15.3.119

Program Studi
EKONOMI ISLAM



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERISUMATERA UTARA MEDAN**

2019

**STRATEGI PT KAI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI
KERETA API DI PT KAI (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA PERIODE
2016-2018**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Islam
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara

Oleh :

ANISYA PRATIWI

NIM : 51.15.3.119



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
2019**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Anisya Pratiwi**
Nim. : 51153119
Tempat/Tgl. Lahir : Porsea/ 05 September 1997
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Jl.Amalium Gg. Mawar No.5

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul: **“STRATEGI PT. KERETA API INDONESIA (KAI) DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI KERETA API DI KANTOR PT. KAI (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 18 November 2019

Yang membuat pernyataan

ANISYA PRATIWI

Skripsi berjudul “**STRATEGI PT KAI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI KERTA API DI PT KAI (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA PERIODE 2016-2018**” an. Anisya Pratiwi, NIM 51153119 Program Studi Ekonomi Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan pada tanggal 17 Oktober 2019. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Ekonomi Islam.

Medan, 18 November 2019

Panitia Sidang Munaqasah Skripsi

Program Studi Ekonomi Islam UIN-SU

Ketua,

Sekretaris,

(Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst , MA)
NIP.197907012009122003

(Rahmi Syahriza, S.Th.I.,MA)
NIP.198501032011012011

Anggota

1. (Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst , MA)
NIP.197907012009122003

2. (Hendra Harmain,SE,M.Pd)
NIP.197305101998031003

3. (Rahmi Syahriza, S.Th.I.,MA)
NIP.198703032045031004

4. (Muhammad Syahbudi,MA)
NIB : 1100000094

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN-SU Medan

Dr. Andri Soemitra, MA
NIP.197605072006041003

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

STRATEGI PT KAI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI KERETA API DI PT KAI (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA PERIODE 2016-2018

Oleh:

Anisya Pratiwi
NIM. 51153119

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Islam (SE)
Pada Program Studi Ekonomi Islam

Medan, 22 Agustus 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, MA
NIP. 197907012009122003

Muhammad Syahbudi, MA
NIB : 1100000094

Mengetahui
Ketua Jurusan Ekonomi Islam

Dr. Marliyah, MAG
NIP. 197601262003122003

ABSTRAK

Anisya Pratiwi, NIM 51.5.3.119, Judul Skripsi: **Strategi PT KAI dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Kereta Api di PT KAI (Persero) Divre I SU Periode 2016-2018**, dibawah bimbingan Ibu Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, MA sebagai Pembimbing Skripsi I, dan Bapak Muhammad Syahbudi, MA sebagai Pembimbing Skripsi II.

Kereta api 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 dari nasional maupun internasional, sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak pembangunan demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi PT KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api dengan studi kasus di Divre I SU Periode 2016-2018. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Subjek penelitian ini yaitu Manajer Humas, Manajer Sarana, Manajer SDM dan Umum dan Manajer Angkutan Penumpang. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan mengintrepetasikan data berupa kata-kata secara sistematis. Pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi metode. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) strategi PT KAI (Persero) Divre I mampu dilakukan dengan baik dengan didapatkan sertifikat ISO 9001 pada tahun 2017, telah melakukan analisis SWOT: (a) *Strengths*: adanya pangsa pasar yang besar, adanya SPM (Standar Pelayanan Minimal) dan SOP (Standar Operasi Pelayanan), (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 penden dan jangka panjang, (3) \pelayanan yang diberikan semakin meningkat dari tahun sebelumnya, yang menjadi tolak ukur dengan semakin meningkat dari tahun sebelumnya, yang menjadi tolak ukur dengan semakin berkurangnya komplain dari pengguna jasa, (4) adanya upaya yang konkrit dari pihak manajemen dalam menanggapi isu perkeretaapian.

Kata kunci : SWOT, Transportasi KAI, Pelayanan

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji hanya bagi Allah Tuhan sekalian alam, Maha Kuasa lagi Maha Pemurah. Dengan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dan karena kemurahanNya memberi rezeki baik kesehatan, kemudahan, materi dan hal lain yang tak terhitung nilainya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ingin dicapai penulis.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah atas junjungan kita Muhammad SAW beserta keluarganya yang baik dan suci, para sahabatnya yang setia dan para pengikutnya yang senantiasa berjuang dalam menghidupkan sunnahnya serta menegakkan kebesaran ajaran Tuhannya.

Skripsi ini berjudul “Strategi PT KAI dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Kereta Api di PT KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara”. Peneliti ‘menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat tercapai tanpa adanya bantuan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini peneliti mengucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, M.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara serta seluruh bapak dan ibu dosen beserta stafnya yang telah memberi ilmu, waktu, fasilitas dan kesempatan kepada peneliti untuk menuntut ilmu selama masa perkuliahan khususnya S-1 program studi Ekonomi Islam.
3. Terkhusus kepada Ibunda Dr. Marliyah, M.Ag selaku ketua jurusan Ekonomi Islam dan Imsar, M. Si selaku sekretaris jurusan yang memberikan penulis pencerahan pada judul skripsi ini.
4. Ibu Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, MA selaku Pembimbing I yang telah mengarahkan dan memberi saran dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Bapak Muhammad Syahbudi, MA selaku Pembimbing II yang telah membantu penulis dan selalu mengarahkan penulis serta menyemangati dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Neila Susanti, S. Sos, M.S. selaku pembimbing akademik.
7. Bapak Ilud Siregar selaku Manajer Humas, Bapak Muliardi selaku Manajer SDM & Umum, Bapak Yuni Edi selaku Manajer Sarana dan Prasarana, Bapak Irwan selaku Manajer Angkutan Barang, Ibu Santi selaku pendamping penulis saat melakukan penelitian.
8. Terutama dan teristimewa kepada kedua orang tua saya tercinta, Khairu Nizam Chaniago dan Nurhaidah Sinaga yang telah memberikan segalanya kepada saya baik itu materi, doa, semangat dan cinta mereka sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Kepada Ade Novita dan Adinda Putri selaku adik saya yang telah menyemangati penulis.
9. Kepada keluarga besar sepupu Chaniago, Sinaga, Nasution, Naibaho, Sihotang dan Hasibuan yang telah banyak memberikan semangat kepada penulis dari awal hingga akhir. Terkhusus kepada teman skripsian dari pagi hingga pagi Muhammad Hakesta Hasibuan.
10. Kepada seluruh Alumni SMK Negeri 1 Medan Stambuk 2015 terkhusus alumni XII AK-4 Detia Ramasanti, Deby Sania, Amelia Sari, Winda Lestari, Dedhe Afriana, Rizkia Roza Fitri dan teman-teman lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
11. Kepada sahabat SSA ku Fitri, Dodi handoyo, Nurul Aulia Pane, Suci Astari, Sri Wahyuni, Ivan Ryfkind Saragih, Rizki Ananda dan Hariani Ritonga. Kalian sahabat yang terbaik yang pernah ku punya, selalu memberikan motivasi saat penulis sedang malas, memberikan nasihat saat penulis sedang bingung, dan mendengarkan curhatan-curhatan penulis tentang segala yang ada di hati.
12. Kepada seluruh mentor keceee E2AR terkhusus Shalsa Farizka, Oppi Mahendra, Intan Rahma, Gita, Putri, Tria, Taufiq dan teman-teman E2AR yang lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

13. Kepada teman-teman seperjuangan KKN 86 Desa Namotongan yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga apa yang telah mereka semua berikan mendapat balasan berupa rahmat dan ridho-Nya dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT, amin yarabbal alamin. Akhirnya hanya kepada Allah SWT kita tawakal dan memohon hidayahnya. Semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Dalam kerendahan hati, penulis ucapkan terimakasih.

Medan, 23 Agustus 2019

ANISYA PRATIWI

NIM : 51.15.3.119

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
ABSTRAKSI	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Metodologi Penelitian	11
F. Kajian Terdahulu	22

BAB II LANDASAN TEORITIS

A. Strategi	27
1. Pengertian Strategi	27
2. Perumusan Strategi	28
3. Tingkat-tingkat Strategi	28
4. Manajemen Strategi	30
5. Strategi menurut Islam	33
B. Pelayanan Transportasi	35
1. Pengertian Pelayanan	35
2. Pengertian Transportasi	38
3. Kualitas Pelayanan Publik	39
4. Pelayanan Prima	42
5. Kualitas Pelayanan Islam	44
6. Manajemen Transportasi	52

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara	56
B. Transformasi dan Makna Logo PT. Kereta Api (Persero)	57
C. Visi, Misi dan Budaya Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	60

BAB IV TEMUAN PENELITIAN

A. Hasil Penelitian	62
B. Analisis SWOT	66
C. Pembahasan	75

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	80
B. Saran	80

DAFTAR PUSTAKA	82
-----------------------------	-----------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	90
-----------------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
1.1	Tingkat Kecelakaan Kereta Api Tahun 2016-2018	5
1.2	Matriks Analisis SWOT	20
1.3	Kajian Terdahulu	25
3.1	Logo dan Makna PT. KAI	71
4.1	Analisis SWOT pada PT KAI (Persero) Divre I SU	80
4.2	Matriks IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>)	81
4.3	Matriks EFAS (<i>Eksternal Factor Analysis Summary</i>)	83
4.4	Matriks SWOT	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
1.1 Kecelakaan Kereta Api yang Disebabkan Oleh Masinis	3
1.2 Penumpang Nekat Naik Gerbong Kereta Api	4
1.3 Struktur Organisasi PT. KAI (Persero) Divre I SU	13
1.4 Gambar Kuadran SWOT	22
2.1 Formula Servqual Zaitaml, Parasuraman dan Berry	54
2.2 Formula Universal Kepuasan Pelanggan	55
3.1 Transformasi Logo PT. KAI dari Masa ke Masa	71
3.2 Budaya PT Kereta Api Indonesia	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Hal
1	Dokumentasi	98
2	Penunjukan Pembimbing Skripsi	103
3	Mohon Izin Riset	104
4	Surat Pemngantar Permohonan Penelitian	105
5	Jadwal Perjalanan Kereta Api KRDI Srilelawangsa	106
6	Jadwal Perjalanan Kereta Api Putri Deli & Siantar Ekspres	107
7	Jadwal Perjalanan Kereta Api Sribilah	108
8	Tata Cara Pemesanan Tiket Online	109
9	SPM (Standar Pelayanan Minimum) Angkutan Orang	110

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia sebagai salah satu instrumen pemerintahan dalam pembangunan dirasakan sangat penting perannya, tidak hanya oleh pemerintah, tetapi juga oleh masyarakat luas. Dari sisi pemerintah, BUMN sering kali digunakan sebagai salah satu instrumen penting dalam pembangunan ekonomi, khususnya pembangunan di bidang industri-industri strategis seperti telekomunikasi, transportasi, industri-industri manufaktur dan lain sebagainya. Sementara dari sisi masyarakat, BUMN merupakan instrumen yang penting sebagai penyedia layanan yang cepat, murah dan efisien.¹

Namun demikian BUMN dalam perjalanannya telah banyak mengalami pasang surut usaha. Terjadinya pasang surut usaha tersebut tidak lain disebabkan adanya perubahan iklim usaha yang dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal yaitu keadaan ekonomi nasional maupun internasional, sedangkan faktor internal yaitu pengurus perusahaan, termasuk di dalamnya penggunaan sumber daya yang kurang efektif dan efisien. Hal inilah yang menjadikan kondisi BUMN saat ini masih belum seperti yang diharapkan seperti pada pelayanan yang diberikan BUMN selama ini belum optimal.

Dewasa ini, persaingan dalam dunia bisnis sangatlah tinggi terkhususnya sektor transportasi yang semakin banyak. Transportasi merupakan pendukung setiap kegiatan manusia yang terkait mobilisasi barang maupun manusia dalam kehidupan. Terkendalanya transportasi dapat mengganggu lancarnya sistem transportasi yang ada. Hal tersebut yang menjadi permasalahan yang terjadi di kota-kota besar Indonesia.² Masalah

¹ Djokosantoso Moeljono, *Reinvensi BUMN*, (Jakarta: Gramedia, 2006) , h. 1-2.

² Sukandarrumidi, *Bencana Alam & Bencana Anturopogene*, (Yogyakarta: Kanisius, 2010), h. 159.

transportasi yang selama ini muncul diantaranya adalah kemacetan yang menghambat aktivitas sosial masyarakat, polusi udara yang membahayakan kesehatan dan pemborosan bahan bakar minyak yang apabila tidak diatasi akan mengancam pemenuhan kebutuhan manusia di masa mendatang. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan mengembangkan transportasi yang ramah lingkungan. Berdasarkan data dari Mc Kinsey dalam *blue sky Indonesia* di tahun 2010, menunjukkan bahwa moda angkutan kereta api memiliki dampak polusi yang paling sedikit bagi lingkungan yaitu sebesar 1% dibandingkan transportasi lainnya di Indonesia.³

PT Kereta Api Indonesia (KAI) merupakan satu-satunya BUMN yang memiliki sejarah panjang dan mengalami semua bentuk BUMN yang dikenal di Indonesia.⁴ Sebelum perang dunia kedua angkutan kereta api di Indonesia dikelola oleh perusahaan swasta Belanda. Selanjutnya pada tahun 1950 pengelolaan diserahkan kepada Kementerian Komunikasi Republik Indonesia melalui DKA (Djawatan Kereta Api). Kemudian secara berturut-turut pengelola kereta api mengalami beberapa kali perubahan nama dan status, yaitu PNKA (Perusahaan Negara Kereta Api) pada tahun 1963, PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api) pada tahun 1971, PERUMKA (Perusahaan Umum Kereta Api) pada bulan Januari tahun 1991, dan terakhir pada bulan Juni tahun 1999 berubah menjadi PT KAI – Kereta Api Indonesia (Persero). Dengan bentuk persero, PT KAI memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan keuntungan, karena penyelenggaraan transportasi darat kereta api masih menjadi monopoli pemerintah.

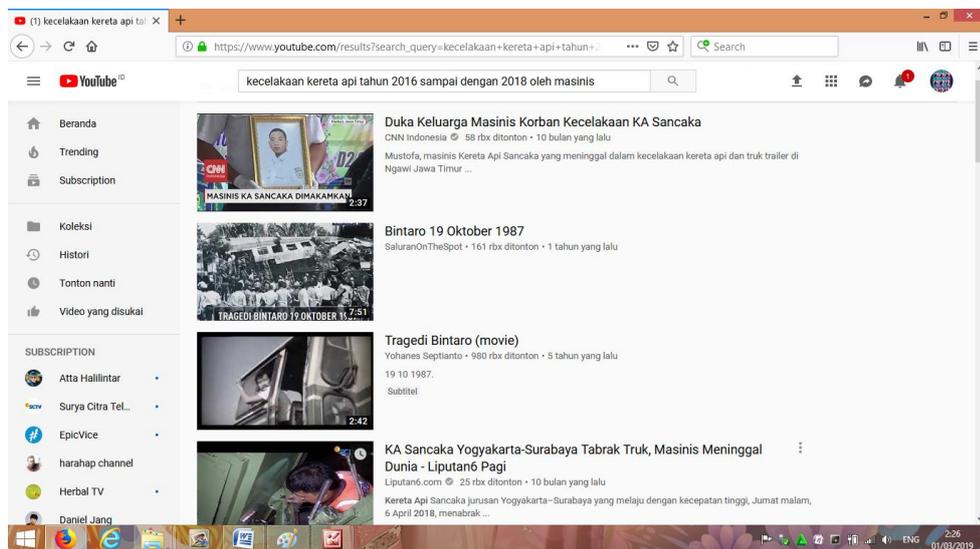
Perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi tidak dapat dipisahkan dari moda-moda transportasi lain yang ditata dalam sistem transportasi nasional, mempunyai karakteristik pengangkutan secara massal dan keunggulan sendiri, perlu lebih dikembangkan potensi dan ditingkatkan

³ Ismiyati, *et. al.*, “Pencemaran Udara Akibat Emisi Gas Buang Kendaraan Bermotor” dalam *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTransLog)*, Vol.01 No.03, (November 2014), h. 243.

⁴ Nurina Merdikawati, *et. al.*, *Analisis Daya Saing Provinsi Wilayah Menjaga Momentum Pertumbuhan Indonesia*, (Singapura: Stallion Press, 2014), h. 66.

peranannya sebagai penghubung wilayah-wilayah baik nasional maupun internasional, sebagai penunjang, pendorong dan penggerak pembangunan demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Selain itu, kereta api memiliki berbagai kelebihan diantaranya bebas dari kemacetan karena memiliki jalurnya tersendiri, serta lebih hemat bahan bakar karena daya muatnya yang besar dalam satu kali perjalanan.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kecelakaan kereta api adalah faktor teknis yang lebih disebabkan kelalaian manusia di lapangan. Berikut contoh dari kecelakaan kereta api yang disebabkan oleh kelalaian manusia (masinis) yaitu:



Gambar 1.1 Kecelakaan kereta api yang disebabkan oleh masinis

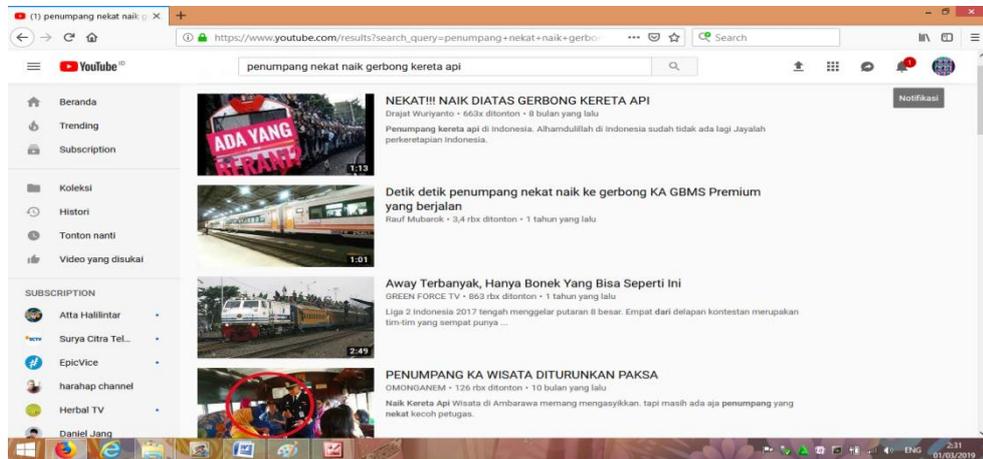
Sumber:

https://www.youtube.com/results?search_query=kecelakaan+kereta+api+tahun+2018.

Yang kedua adalah faktor infrastruktur, faktor ini berkaitan dengan faktor 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, 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, dan 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 angkut kereta dibandingkan jumlah penumpang, sehingga seringkali menyebabkan penumpang nekat naik di atas gerbong kereta api.⁵

Berikut berita mengenai penumpang nekat naik di atas gerbong kereta api yang terjadi tahun lalu yaitu sebagai berikut.



Gambar 1.2 Penumpang nekat naik gerbong kereta api
Sumber:

https://www.youtube.com/results?search_query=penumpang+nekat+naik+gerbong.



Sumber: Instagram (@medantalk)

⁵ Telaga Bakti, *Sejarah Perkeretaapian Indonesia*, (Bandung: Angkasa, 1997), h. 106.

Namun kenyataannya pelayanan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia 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 beberapa tahun terakhir ini masih cukup tinggi dan menjadi korban cukup banyak. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Tingkat Kecelakaan Kereta Api Medan Tahun 2016-2018

Tahun	Jumlah Kecelakaan	Jenis Kecelakaan				Korban Jiwa	
		Tumburan Antar KA	Anjlok/Terguling	Tumburan KA Dgn Angkutan Lain	Lain-lain	Meninggal	Luka-Luka
2016	15	3	4	3	5	22	73
2017	17	3	9	3	2	16	101
2018	34	5	18	4	7	30	92
Total	66	11	31	10	14	68	266

(Sumber: Direktorat Jenderal Perkeretaapian; www.kip-kai.com)

Namun ternyata akhir tahun 2012 kemarin PT KAI berhasil memperoleh penghargaan BUMN award kategori Inovasi Layanan Terbaik dengan menyisihkan 54 BUMN lain. Direktur Utama PT. KAI, Ignatius Jonan, juga mendapatkan gelar CEO BUMN Inovatif Terbaik mengatakan hal ini menjadi tantangan besar bagi perusahaan ke depannya dalam

meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.⁶ Hal ini menjadi titik terang perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui sudah sejauh mana perkembangan kualitas pelayanan perkeretaapian di Indonesia dan strategi apa yang dilakukan PT KAI untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Ada empat hal yang bisa dijadikan tolak 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 keamanan, berbagai survei 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.⁷ Pemesanan kereta api bisa dilakukan secara online, berikut caranya :

⁶ Diunduh dari <http://www.viva.co.id/berita/bisnis/373087-pt-kai-sabet-4-penghargaan-bumn-award-2012>. Diakses pada tanggal 27 Desember 2018 Pukul 14.24 WIB.

⁷ A.M. Lilik Agung, *Ketika Nurani Ikut Berbisnis: 26 Praktik Etika Bisnis Kontemporer*, (Jakarta: Elex Media Kompetindo, 2010), h. 126.

1. Kunjungi link <https://tiket.kereta-api.co.id/>
2. Pada kolom kanan Info Jadwal & Reservasi, tentukan tanggal keberangkatan, stasiun asal, stasiun tujuan, dan jumlah penumpang, baik untuk dewasa atau anak/infant.
3. Klik tombol Tampilkan.
4. Pilihlah kereta api sesuai jam yang Anda inginkan, klik Pesan.
5. Selanjutnya muncul informasi harga tiket perjalanan Anda.
6. Klik tombol selanjutnya.
7. Anda kini sudah masuk ke dalam tahap pembayaran.
Isi identitas penumpang sesuai dengan KTP/SIM/Passport.
8. Pilihlah salah satu tipe pembayaran yang ada.
Tidak hanya melalui ATM, Anda juga bisa membayarnya via mini market Alfamart, Indomaret, Alfamidi, Lawson, dan Alfa Express.
9. Bayarlah sebelum batas waktu habis.
Jangan lupa memasukkan kode pemesanan saat membayar.
10. Jika dalam waktu 15 menit setelah pembayaran belum menerima email notifikasi pembayaran, silahkan hubungi CC121 021-121 untuk melakukan konfirmasi transaksi Anda.⁸

PT Kereta Api Indonesia sebagai salah satu unit pelayanan publik memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan bagi masyarakat. Terdapat banyak ayat Al-Qur'an yang membahas pelayanan, Nabi Muhammad SAW pun menyoroiti arti penting pelayanan. Adapun Ayat tersebut terdapat dalam Q.S Al-Baqarah (2): 267 diterangkan sebagai berikut.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفِقُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا

تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَن تُغْمِضُوا فِيهِ ۚ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ

حَمِيدٌ

⁸<http://solo.tribunnews.com/2017/10/17/lebih-mudah-dan-praktis-begini-cara-memesan-tiket-kereta-api-via-online>.

267. Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.⁹

Menurut Tafsir Jalalayn dan Tafsir Quraish Shihab mengenai ayat diatas adalah (Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah), maksudnya zakatkanlah (sebagian yang baik-baik) dari (hasil usahamu) berupa harta (dan sebagian) yang baik-baik dari (apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu) berupa biji-bijian dan buah-buahan (dan janganlah kamu sengaja) mengambil (yang jelek) atau yang buruk (darinya) maksudnya dari yang disebutkan itu, lalu (kamu keluarkan untuk zakat) menjadi ‘hal’ dari dhamir yang terdapat pada ‘tayammamu’ (padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya) maksudnya yang jelek tadi, seandainya ia menjadi hak yang harus diberikan kepadamu (kecuali dengan memjamkan mata terhadapnya), artinya pura-pura tidak tahu atau tidak melihat kejelekannya, maka bagaimana kamu berani memberikan itu guna memenuhi hak Allah! (Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya) sehingga tidak memerlukan nafkahmu itu (lagi Maha Terpuji) pada setiap kondisi dan situasi.¹⁰

Ayat diatas sesuai dengan UUD 1945, Pasal 34 Ayat 3 yang berbunyi: “ Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak.”¹¹ 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

⁹ Depag, Alqur’an & Terjemah, (Bogor: Sabiq), h. 45.

¹⁰ <http://tafsirq.com/2-al-baqarah/ayat-267>. Diunduh pada tanggal 7 Mei 2019 pukul 09.41.

¹¹ Undang-Undang Dasar 1945.

sifatnya sudah universal berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak tersebut.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti di PT KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara 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 mogol, gangguan persinyalan serta telekomunikasi, tabrakan kereta api juga keterlambatan tiba maupun berangkat cenderung meningkat. Manager Humas PT KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara mengemukakan bahwa keterlambatan berangkat tiap kereta rata-rata mencapai 10 menit. Sementara keterlambatan tiba di stasiun rata-rata 32 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.¹²

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

¹² Hasil wawancara sebelum reduksi dari sepuluh orang penumpang kereta api Divre I SU.

KAI dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api di PT KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara Periode 2016-2018.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis dapat menarik permasalahan yang nantinya akan dilakukan pengkajian serta dilakukan pembahasan yang jauh lebih mendalam lagi. Adapun rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi PT. Kereta Api Indonesia (KAI) dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api studi kasus di Kantor PT. KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara 2016-2018?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi PT. KAI (Persero) dalam meningkatkan pelayanan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis strategi PT. Kereta Api Indonesia (KAI) dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api studi kasus di Kantor PT. KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara 2016-2018.
2. Untuk menganalisis kendala yang dihadapi PT. KAI (Persero) dalam meningkatkan pelayanan.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan pengembangan teori dan konsep strategi dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api di Kantor PT. KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara.

- b. Sebagai bahan acuan untuk mengkaji dan menganalisis strategi PT KAI dalam meningkatkan kualitas pelayanan sehingga pelayanan yang diharapkan masyarakat dapat terwujud.
- 2) Manfaat Praktis
- a. Bagi peneliti, penelitian ini sebagai sarana mengaplikasikan berbagai ilmu pengetahuan yang telah dipelajari sekaligus untuk menambah pengetahuan tentang strategi pelayanan.
 - b. Bagi PT. KAI, sebagai bahan masukan bagi PT KAI dalam mengkaji, mengevaluasi, dan merevisi strategi peningkatan pelayanan transportasi kereta api.
 - c. Bagi pembaca, dapat memberikan informasi secara tertulis maupun dapat sebagai referensi mengenai strategi dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api di Kantor PT. KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara.

E. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, rasional, empiris dan sistematis. *Cara ilmiah* berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. *Rasional* berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris* berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia. Dan terakhir, *sistematis* artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.¹³

Bentuk pendekatan penelitian yang digunakan penulis adalah pendekatan yang bersifat kualitatif dan merupakan penelitian lapangan.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 2.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.¹⁴

Kualitatif berarti penelitian yang berkaitan dengan aspek nilai, kualitas dan makna yang ada pada fakta. Nilai, kualitas dan juga makna diuraikan melalui kata-kata atau bahasa. Pendekatan kualitatif yang dimaksud adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk kata-kata dari orang-orang dan segala sesuatu yang diamati dari perilaku orang-orangnya. Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena tertentu dengan cara berfikir induktif.

2. Lokasi Penelitian Dan Waktu Penelitian

a. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian adalah daerah yang akan dijadikan sasaran penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kantor PT. KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena PT KAI (Persero) Divre I Sumatera Utara merupakan salah satu sumber data untuk menyelesaikan masalah penelitian ini dan merupakan salah satu DAOP (Daerah Operasi) yang mewakili kantor pusat dan bertanggung jawab melaksanakan seluruh kebijakan kantor pusat.

b. Waktu penelitian

Waktu penelitian ini berlangsung selama kurang lebih 4 bulan, mulai dari bulan Mei 2019 sampai dengan Agustus 2019.

¹⁴Anwar Hidayat, “Penjelasan Lengkap Tentang Penelitian Kualitatif”, <http://www.google.co.id/amp/s/www.statistikian.com/2012/10/penelitian-kualitatif.html>. Diunduh pada tanggal 14 November 2018.

- b. Para manajer merupakan bagian yang sangat berpengaruh pada strategi dalam meningkatkan pelayanan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

Adapun dari kriteria yang telah ditentukan di atas, maka para manajer yang menjadi subjek penelitian berjumlah 4 unit yaitu Manajer Humas, Manajer Sarana, Manajer SDM dan Umum dan Manajer Komersial, yang setiap unit nya akan diteliti 3 orang yang merupakan Manajer, Assisten Manajer dan pegawai sehingga subjek berjumlah 4 orang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah dengan melakukan metode pengamatan langsung di Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah teknik pengumpulan data primer dan teknik pengumpulan data sekunder.¹⁵

- a. Teknik pengumpulan data primer

Merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian, teknik ini dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

Operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat).

¹⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 137.

- a) Variabel bebas (*independent variabel*) atau variabel X
 Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini independen variabel adalah empat unsur penyusun SWOT, yang meliputi:
- 1) *Strengths* (kekuatan)
 - 2) *Weaknesses* (kelemahan)
 - 3) *Opportunities* (peluang)
 - 4) *Threats* (ancaman)
- b) Variabel terikat (*dependent variabel*) atau variabel Y
 Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Yang merupakan variabel terikat (*independent variabel*) dalam penelitian ini adalah strategi dalam meningkatkan pelayanan transportasi.

2) Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, walaupun wawancara dan koesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada objek-objek alam yang lain. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

b. Teknik pengumpulan data sekunder

Merupakan pengumpulan data yang diperoleh melalui pengumpulan kepustakaan yang dapat mendukung data primer. Teknik

pengumpulan data sekunder dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen berikut, yakni :

1) Studi kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan salah satu dari teknik pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, literatur, internet dan sumber-sumber terpercaya yang terkait dengan penelitian ini.

2) Studi dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental.¹⁶ Disini peneliti menggunakan metode dokumentasi berbentuk gambar di lapangan.

5. Teknik Analisis Data

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika untuk merumuskan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*treatment*) merupakan faktor-faktor strategi perusahaan yang harus dianalisis dalam kondisi yang ada pada saat ini.¹⁷ Proses pengambilan keputusan strategi akan selalu berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

1) Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

¹⁶M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grub, 2007), h. 117.

¹⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), h.31.

Menurut David, ada lima tahap penyusunan *Matriks External Factor Evaluation* (EFE):

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan mampu memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah bobot harus sama dengan 1,0.
- c) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, maka nilainya berdasarkan dengan kondisi perusahaan.
- d) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e) Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya.

Sudah tentu dalam dalam EFE *Matrix*, kemungkinan nilai tertinggi total *score* adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman eksternal.¹⁸

2) Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE):

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- b) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada

¹⁸ David dan Fred R, *Manajemen Strategi: konsep-konsep*, (Jakarta: INDEKS Kelompok Gramedia, 2006), h.143.

masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat paling relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Tanpa harus melihat apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi akan diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- c) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi, sebenarnya rating mengacu kepada perusahaan sedangkan bobot mengacu kepada industri dimana perusahaan berada.
- d) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e) Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor diasumsikan dalam *Matriks IFE*, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata di bawah 2,5 menandakan secara internal perusahaan lemah, namun apabila total diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.¹⁹

3) Matriks IFAS (*Internal Analysis Summary*)

Menurut davis, ada lima tahap penyusunan *Matriks Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan.
- b) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau

¹⁹ *Ibid*, h. 206.

kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh sangat besar adalah kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- c) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi, sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d) Kalikan masing-masing bobot sama dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e) Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor diasumsikan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata di bawah 2,5 menandakan secara internal perusahaan lemah, sedangkan total diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

4) Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Menurut David, ada lima penyusunan *Matriks External Factor Analysis Summary* (EFAS) :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan.
- b) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c) Berikan rating 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor, 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata) dan 1 (respon dibawah rata-rata). Reting ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d) Kalikan masing-masing bobot sama dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e) Jumlahkan total skor masing-masing variabel untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.²⁰

Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matriks, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi dalam perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

5) Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat-alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternative strategi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2

Matriks Analisis SWOT

<i>IFAS</i>	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
	Tentukan faktor kekuatan internal	Tentukan faktor kelemahan internal
<i>EFAS</i>		
<i>OPPORTUNITY</i>	<i>STRATEGI SO</i>	<i>STRATEGI WO</i>

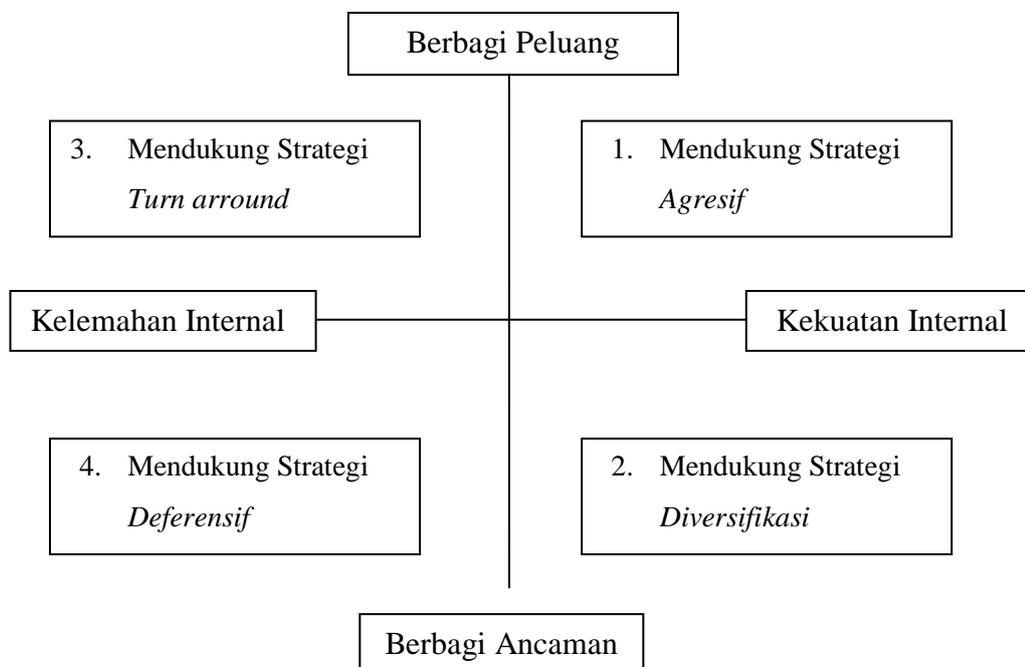
²⁰ *Ibid*, h. 206.

Tentukan faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREAT</i>	<i>STRATEGI ST</i>	<i>STRATEGI WT</i>
Tentukan faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang menimbulkan kelemahan untuk menghindari ancaman

- a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran para eksekutif perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang.
- b. Strategi ST (*Strength-Threat*)
Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal.
- c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.
- d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)
Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini juga didasarkan pada aktivitas yang sifatnya *defensive* dan berusaha menghindari segala

kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan yang di jalankan.²¹

1. Kuadran SWOT



Gambar 1.4 Kuadran SWOT

Diagram analisis SWOT pada gambar di atas mampu menghasilkan empat kuadrat yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kuadrat 1 :Kuadrat ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini ialah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadrat 2 :Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

²¹ *Ibid*, h. 207.

Kuadrat 3 :Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi disisi pihak lain ia juga menghadapi kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang jauh lebih besar.

Kuadrat 4 :Ini merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dari luar dan kelemahan internal.

F. Kajian Terdahulu

Tabel 1.3
Kajian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Ilham Tri Juliyanto (2013)	Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Transportasi Kereta Api (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VII Madiun	Penelitian ini adalah penelitian kualitatif-deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis oleh Miles dan Huberman yang meliputi	Dalam meningkatkan kualitas pelayanan PT. KAI Daop VII Madiun terus berusaha memperbaiki masalah kenyamanan, ketepatan waktu, keselamatan, keamanan dan pelayanan. Strategi yang diterapkan untuk peningkatan kualitas pelayanan jasa transportasi dengan menerapkan <i>Master Strategy</i> .

			pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.	
2	Deasy Elfarischa Pramyastiw (2013)	Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai Angkutan Publik dalam Rangka Mewujudkan Transportasi Berkelanjutan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya)	Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Analisis data kualitatif menggunakan analisis dari Miles dan Huberman yang terdiri dari empat alur, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.	Kualitas pelayanan PT KAI Daop 8 Surabaya sudah semakin membaik meskipun dalam beberapa hal seperti sarana-prasarana, <i>reliability</i> , dan <i>courtesy</i> petugas belum terpenuhi secara maksimal, namun secara keseluruhan dapat dikatakan meningkat kualitas pelayanannya sesuai kriteria penilaian kualitas pelayanan menurut Morgan & Murgatroyd.
3	Lusi Widhiyanti Yanuaria (2012)	Strategi PT. Kereta Api Indonesia (KAI)	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan	Strategi PT KAI DAOP VII Madiun dalam meningkatkan kualitas transportasi telah mampu

		dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Kereta Api Studi Kasus di Kantor Daop VII Madiun Periode 2009-2011	pendekatan kualitatif.	dilakukan dengan baik dengan didapatkan sertifikat ISO 9001 pada tahun 2011.
--	--	--	---------------------------	---

1. Perbedaan dan Persamaan Antara Penelitian ini dengan Penelitian yang Dilakukan oleh Ilham Tri Juliyanto

Perbedaan antara keduanya terletak pada variabel terikat yang dilakukan oleh Ilham Tri Juliyanto yaitu kualitas pelayanan. Sedangkan dalam penelitian ini yaitu strategi. Metode yang digunakan oleh Ilham Tri Juliyanto adalah metode analisis Miles dan Huberman, sedangkan penelitian ini adalah metode analisis SWOT. Lokasi penelitian Ilham Tri Juliyanto terletak di DAOP VII Madiun, sedangkan dalam penelitian ini terletak di PT. KAI (Persero) Divre I SUMUT serta periode yang digunakan penelitian ini adalah dari tahun 2016-2018.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilham Tri Juliyanto yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu transportasi kereta api.

1. Perbedaan dan Persamaan Antara Penelitian ini dengan Penelitian yang Dilakukan oleh Deasy Elfarischa Pramyastiwi

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deasy Elfarischa Pramyastiwi yaitu sama-sama menggunakan

variabel bebas transportasi kereta api dengan penambahan variabel bebas yaitu transportasi berkelanjutan.

Perbedaan keduanya terletak pada variabel terikat yang dilakukan oleh Deasy Elfarischa Pramyastiwi yaitu kualitas pelayanan publik sedangkan dalam penelitian ini adalah strategi. Selain itu, pada penelitian Deasy Elfarischa Pramyastiwi menggunakan metode analisis Morgan & Murgatroyd, dengan periode pengamatan 2011-2015 dan lokasi penelitian di Daop VIII Surabaya.

2. Perbedaan dan Persamaan Antara Penelitian ini dengan Penelitian yang Dilakukan oleh Lusi Widhiyanti Yanuaria

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian oleh Lusi Widhiyanti Yanuaria yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yang terdiri dari strategi dan pelayanan transportasi. Selain itu, pada penelitian ini juga menggunakan metode penelitian yang sama dengan yang dilakukan oleh Lusi Widhiyanti Yanuaria yaitu menggunakan analisis SWOT.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Lusi Widhiyanti Yanuaria adalah periode pengamatan dan lokasi penelitian. Lusi Widhiyanti Yanuaria melakukan penelitian pada tahun 2009-2011 di Daop VII Madiun sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2016-2018 di PT KAI (Persero) Divre I SUMUT.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “strategia” yang diartikan sebagai “the art of the general” atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan yang efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut.²²

Pada awalnya konsep strategi (strategy) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Konsep generik ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan dalam dunia militer. Strategi dalam dunia militer adalah berbagai cara yang digunakan oleh panglima perang untuk mengalahkan musuh dalam suatu peperangan (*war*). Sedangkan cara yang digunakan oleh pasukan untuk memenangkan pertempuran (*battle*) digunakan istilah taktik.²³

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegritas yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan

²² Wikipedia.org. diunduh 03 Maret 2019.

²³ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 69.

utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.²⁴

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- c. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (key success factors) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.²⁵

3. Tingkat-tingkat Strategi

Dengan merujuk pada pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi.

²⁴ Jauch Lawrence R. & Glueck William F. (ed.) *Manajemen Dan Strategis Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 1989), h. 9.

²⁵ Hariadi Bambang, *Strategi Manajemen*, (Jakarta: Bayumedia Publishing, 2005), h. 5.

Keseluruhannya disebut Master Strategy, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy* dan *functional strategy*.

Strategi dalam menangkap peluang adalah sesuatu yang harus kita lakukan didalam menangkap peluang usaha agar usaha yang akan kita lakukan atau yang telah kita lakukan dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan keuntungan yang baik. Ada beberapa hal yang harus kita lakukan, yaitu:

- 1) Menyukai bisnis yang dipilih.
- 2) Keahlian yang dikuasai.
- 3) Pilihan situasi kerja yang disukai.
- 4) Rajin mencari peluang.
- 5) Analisa sektor usaha.²⁶

a. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi *functional* yaitu:

- b. Strategi *functional* ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
- c. Strategi *functional* manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *implementating*, *controlling*, *staffing*, *leading*, *motivating*, *communicating*.
- d. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya adalah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.²⁷

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa

²⁶ Muhammad Arif, *Pengantar Bisnis*, (buku, tidak diterbitkan), h. 34-36.

²⁷ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 101.

mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal “kesehatan” organisasi dari sudut ekonomi.²⁸

4. Manajemen Strategi

Menurut Marrus, manajemen 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.²⁹ Selanjutnya Quinn, 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, “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.

²⁸ *Ibid*, h. 104.

²⁹ K. Marrus Stephanie, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Rajawali, 2002), h. 31.

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.³⁰

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, strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu:

- a. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan
Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberika kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
- b. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi
Adalah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan.
- c. 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.

³⁰ Faostino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi Offset, 1995), h. 31.

Menurut Pearce dan Robinso, 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, 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.³¹

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 menjelaskan bahwa komponen strategi meliputi 3 bidang yaitu kompetensi unggulan, ruang lingkup, dan alokasi sumber daya.

1) Kompetensi Unggulan (*distinctive competence*)

Kompetensi unggulan adalah suatu yang dapat dilakukan dengan baik oleh satu organisasi.

2) Ruang lingkup (*scope*)

Ruang lingkup dari suatu strategi merinci tentang pasar dimana suatu perusahaan atau organisasi akan bersaing.

3) Alokasi sumber daya (*resource deployment*)

Alokasi sumber daya mencakup bagaimana suatu perusahaan akan mendistribusikan sumber-sumber dayanya diantara bidang-bidang yang merupakan lahan persaingannya.

³¹ Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Terj. Gini Gania, (Jakarta: Penerbit Airlangga, Jilid I. 2004), h. 226.

Agar strategi perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya data 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, 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) 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 eksternal. Tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi yang baik yang mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan, menetralkan ancaman dan menghindari kelemahan.

5. Strategi menurut Islam

Rasulullah SAW merupakan saudagar kaya yang usahanya adalah berdagang, Untuk itu, Rasulullah SAW melakukan strategi bisnis dalam perdagangannya. Strategi yang dijalankan oleh Rasulullah SAW meliputi strategi operasi, strategi pemasaran, strategi sumberdaya manusia dan strategi keuangan. Al-qur'an memberikan tuntunan bahwa dalam menjalankan bisnis hendaknya menggunakan *jihad fi sabilillah*

dengan harta dan jiwa atau dalam bahasa manajemen menggunakan strategi di jalan Allah dengan mengoptimalkan sumberdaya.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ سُئِلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنْ أَفْضَلِ الْكَسْبِ فَقَالَ بَيْعُ مَبْرُورٍ
وَعَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ

Dari Ibnu Umar, RA, ia berkata, “Rasulullah SAW ‘pernah ditanya mengenai usaha apakah yang paling baik?’ Beliau menjawab, “*Usaha seseorang dengan tangannya sendiri dan perdagangan yang jujur*”. (Thabrani dalam Al Autsah dan para perawinya terpercaya).

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : كَانَ دَاوُدُ عَلَيْهِ السَّلَامُ لَا يَأْكُلُ إِلَّا مِنْ عَمَلِ
يَدِهِ

Dari Abu Hurairah ra., ia berkata: Rasulullah SAW bersabda: “Adalah Nabi Daud tidak makan, melainkan dari hasil usahanya sendiri”. (HR. Bukhari, No.2073).³²

Penjelasan dari hadis diatas adalah

- a. Nabi Daud Alaihissalam, disamping sebagai nabi dan rasul, dia juga seorang Khalifah. Namun demikian, sebagaimana diceritakan Nabi SAW dalam hadis Beliau, bahwa apa yang dimakan Nabi Daud adalah dari hasil jerih payahnya sendiri dengan bekerja yang menghasilkan sesuatu, sehingga ia dapat memperoleh uang untuk keperluan hidupnya sehari-hari. Diantaranya sebagaimana dikisahkan dalam Alqur’an, bahwa Allah menjinakkan besi buat Nabi Daud, sehingga ia bisa membuat bermacam pakaian besi.

﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا ۗ يَنْجِبَالُ أَوْبَىٰ مَعَهُ وَالطَّيْرَ ۗ وَالنَّارُ لَهُ الْخَدِيدَ ۗ ﴾ أَنْ

أَعْمَلٌ سَبِغَتْ وَقَدَّرَ فِي السَّرْدِ ۗ وَأَعْمَلُوا صَالِحًا ۗ إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١٠١﴾

³² Abdullah Laam bin Ibrahim, *Fikih Kekayaan*, Terj. Abu Almahdi Bihaqqi Muhammad, (Jakarta: Zaman), 2015, h. 109.

“Dan Sesungguhnya telah Kami berikan kepada Daud kurnia dari kami. (kami berfirman): "Hai gunung-gunung dan burung-burung, bertasbihlah berulang-ulang bersama Daud", dan Kami telah melunakkan besi untuknya, (Yaitu) buatlah baju besi yang besar-besar dan ukurlah anyamannya; dan kerjakanlah amalan yang saleh. Sesungguhnya aku melihat apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Saba’ : 10-11).³³

Allah telah mengabarkan tentang kenikmatan yang diberikanNya kepada hamba dan RasulNya, Daud semoga shalawat dan salam untuknya- diberikanNya keutamaan yang nyata, dihimpunkan kepadanya kenabian dan kerajaan yang kokoh, tentara berjumlah besar dengan peralatan yang lengkap, serta diberikanNya dan dianugerahkanNya suara yang indah; sehingga jika dia bertasbih, maka bertasbihlah bersamanya gunung-gunung yang kokoh, berhentilah burung-burung yang bertebrangan untuk mendengarkan dan turut serta bertasbih dengan berbagai ragam bahasa. (Tafsir Ibnu Katsir III/57-579, Cet. Darus Salam)

- b. Di dalam hadis ini, seorang muslim dianjurkan untuk bekerja dan berusaha.
- c. Mencari nafkah tidak menghalangi seseorang untuk menuntut ilmu syar’i.

B. Pelayanan Transportasi

1. Pengertian Pelayanan

Menurut Muhammad Adam, pelayanan adalah proses jasa yang dihasilkan dari empat proses input, yaitu: *people processing (consumer)*, *possession processing*, *mental stimulus processing*, and *information processing*. Sebagai suatu sistem, bisnis jasa merupakan kombinasi antara *service operating system*, *service delivery system*, dan *service marketing system*. Yang mana pemasaran jasa lebih

³³ Depag, Alqur’an & Terjemah, h. 429.

menekankan pada *service delivery system*, yaitu bagaimana suatu perusahaan menyampaikan jasa kepada konsumen.³⁴

Terdapat banyak ayat Al-Qur'an yang membahas pelayanan, Nabi Muhammad SAW pun menyoroati arti penting pelayanan. Adapun Ayat tersebut terdapat dalam Q.S Al-Baqarah (2): 267 diterangkan sebagai berikut :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفِقُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِّنَ

الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَن تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ

وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾

267. *Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadan ya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.*³⁵

Menurut Tafsir Jalalayn dan Tafsir Quraish Shihab mengenai ayat diatas adalah (Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah), maksudnya zakatkanlah (sebagian yang baik-baik) dari (hasil usahamu) berupa harta (dan sebagian) yang baik-baik dari (apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu) berupa biji-bijian dan buah-buahan (dan janganlah kamu sengaja) mengambil (yang jelek) atau yang buruk (darinya) maksudnya dari yang disebutkan itu, lalu (kamu keluarkan untuk zakat) menjadi 'hal' dari dhamir yang terdapat pada 'tayammamu' (padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya)

³⁴Muhammad Adam, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2015), h.11.

³⁵Depag, *Alqur'an & Terjemah*, (Bogor:Sabiq), h. 45.

maksudnya yang jelek tadi, seandainya ia menjadi hak yang harus diberikan kepadamu (kecuali dengan memjamkan mata terhadapnya), artinya pura-pura tidak tahu atau tidak melihat kejelekannya, maka bagaimana kamu berani memberikan itu guna memenuhi hak Allah! (Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya) sehingga tidak memerlukan nafkahmu itu (lagi Maha Terpuji) pada setiap kondisi dan situasi.³⁶

Ayat diatas sesuai dengan UUD 1945, Pasal 34 Ayat 3 yang berbunyi: “Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak.”³⁷ 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.

Kualitas pelayanan sebagai suatu persepsi tentang kinerja perusahaan (*perception of performance based*) yang dialami konsumen, berasal dari perbandingan perasaan yang seharusnya diharapkan diterima konsumen dari pelayanan perusahaan (*expectation*) dengan persepsi konsumen tentang kinerja dari pelayanan yang diperolehnya (*perception*). Hal ini berarti kualitas layanan dipandang sebagai derajat serta arah perbedaan antara persepsi konsumen dengan harapannya.³⁸

Banyak pakar yang menyatakan bahwa hukum pertama kualitas adalah melakukan segala sesuatu secara benar sejak awal. Bila hal ini tercapai maka akan terwujud kepuasan konsumen. Dalam kajian ekonomi konvensional, tujuan konsumen yaitu mencari kepuasan tertinggi.³⁹

³⁶ <http://tafsirq.com/2-al-baqarah/ayat-267>. Diunduh pada tanggal 7 Mei 2019 pukul 09.41.

³⁷ Undang-Undang Dasar 1945.

³⁸ Abd. Rahman Kadir, *Manajemen Pemasaran Jasa: Pendekatan Integratif Antara Teori dan Implementasi*, (Bogor:IPB Press, 2013), h.88.

³⁹ Isnaini Harahap, *et. al.*, *Hadis-hadis Ekonomi*, (Medan:Kencana), 2015, h. 156.

Konsumen yang puas adalah konsumen yang akan berbagi kepuasan dengan produsen atau penyedia jasa. Bahkan, konsumen yang puas akan berbagi pengalaman dengan konsumen lain. Bahkan menurut sebuah *research*, konsumen yang puas akan berbagi pengalaman dengan 3-5 orang kawan-kawannya. Tetapi jika mereka tidak puas maka mereka akan bercerita kepada 10-15 orang lainnya. Oleh karena itu penting sekali arti kepuasan konsumen untuk referensi bagi perusahaan yang bersangkutan.⁴⁰

Meskipun demikian dalam suatu perusahaan yang memberikan pelayanan baik tetap saja ada pelanggan yang tidak puas atau kecewa penyebabnya ada dua jenis, yaitu:

- a. Faktor internal yang relatif dapat dikendalikan perusahaan misalnya karyawan yang kasar, keterlambatan, dan lain-lain.
- b. Faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan seperti cuaca, gangguan pada infrastruktur umum dan aktifitas kriminal.⁴¹

Menurut Kotler dan Umar, pelayanan adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.⁴²

2. Pengertian Transportasi

Transportasi adalah perpindahan manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan sebuah kendaraan yang digerakkan oleh manusia atau mesin. Transportasi digunakan untuk memudahkan manusia dalam melakukan aktifitas sehari-hari. Di negara maju, mereka biasanya menggunakan kereta bawah tanah (*subway*) dan taksi. Penduduk disana jarang yang mempunyai

⁴⁰ Sunarji Harahap, *Studi kelayakan bisnis pendekatan integratif*, (Medan: Febi Press), 2018, h. 117.

⁴¹ Fandi Tjiptono, *Pemasaran Stratejik*, (Yogyakarta: ANDI, 1998), h.6.

⁴² Umar Husein, *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 3.

kendaraan pribadi karena mereka sebagian besar menggunakan angkutan umum sebagai transportasi mereka. Transportasi sendiri dibagi 3 yaitu, transportasi darat, laut dan udara. Transportasi udara merupakan transportasi yang membutuhkan banyak uang untuk memakainya. Selain karena memiliki teknologi yang lebih canggih, transportasi udara merupakan alat transportasi tercepat dibandingkan dengan alat transportasi tercepat dibandingkan dengan alat transportasi lainnya serta memiliki tingkat kecelakaan yang relatif lebih rendah daripada transportasi darat dan air. Contoh sarana transportasi darat adalah sepeda, becak, delman, kereta api, dll.⁴³

3. Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah terminologi yang biasa digunakan untuk mengartikan pelayanan yang disediakan oleh pemerintah kepada warganya (*citizens*), juga secara langsung melalui sektor publik atau melalui ketetapan pengangguran pelayanan sektor swasta. Menurut Zaitaml, Pasuraman, dan Berry sebagai salah satu teoretisi yang sangat terkenal dengan teori *servqual* (*service quality*) menggambarkan model kualitas pelayanan dari dua sisi, yaitu jalinan hubungan dan keseimbangan antara *provider* (Penyelenggara pelayanan; pemerintah) dan *customer* (penerima manfaat pelayanan; masyarakat).⁴⁴

Pelayanan publik saat ini menjadi bagian kebutuhan setiap masyarakat. Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik merupakan suatu keharusan yang harus segera dilakukan untuk menciptakan pelayanan yang lebih efisien, efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.⁴⁵

⁴³ Wikipedia.org. diunduh 05 Maret 2019.

⁴⁴ Nurmah Semil, *Pelayanan Prima Instansi Pemerintah*, (Depok : Prenada Media), 2018, h.1-4.

⁴⁵ Yayat Rukayat, *Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan di Kecamatan Pasirjambu*, dalam *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, No.2 Tahun XI, Juni 2017, h. 59.

Pelayanan publik yang berkualitas mensyaratkan keseimbangan posisi tawar antara instansi penyelenggara pelayanan publik dengan masyarakat penerima pelayanan, yang dapat dicapai salah satunya dengan menerapkan konsep *customer complaint system* (sistem penanganan pengaduan).⁴⁶

Menurut Fitzsimmons dalam Lijan, terdapat lima indikator pelayanan publik, yaitu *kemampuan fisik* yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya manusia dan sumber daya lainnya; *reliability* yang ditandai pemberian pelayanan yang tepat dan benar; *responsiveness* yang ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat; *assurance* yang ditandai tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan; dan *empati* yang ditandai tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.⁴⁷

Penyelenggara pelayanan publik di dalam UU No. 25 Tahun 2009 adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Pelaksana adalah setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik. Adapun masyarakat adalah seluruh pihak maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik langsung maupun tidak langsung.⁴⁸

Kondisi pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah di Indonesia secara umum masih banyak dikeluhkan oleh masyarakat, seperti banyaknya terjadi *illegal payment*, kepastian waktu penyelesaian

⁴⁶ Sad Dian Utomo, *Penanganan Pengaduan Masyarakat Mengenai Pelayanan Publik*, dalam *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol.15 No.03, Sept-Des 2008, h. 161-167.

⁴⁷ Lajian Poltak Sinambela, *Reformasi Pelayanan Publik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h.5.

⁴⁸ .Nurmah Semil, MSI, *Pelayanan Prima Instansi Pemerintah*, h.5.

dan beberapa faktor lain. Di lain pihak, ada beberapa instansi pelayanan pemerintah, setelah melalui beberapa proses, ditetapkan sebagai “instansi yang memberikan pelayanan prima” kepada masyarakat.

Mengapa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat harus prima? Menurut Gaster, “Kita semua membayar untuk layanan publik melalui pajak kita. Oleh karena itu, kita memiliki hak untuk mengharapkan bahwa mereka akan melakukan apa yang mereka sebut melayani masyarakat.” Kutipan tersebut menyebut pelayanan publik itu merupakan “hak” dari warga karena mereka telah membayar pajak. Oleh sebab itu, pemerintah mempunyai “kewajiban” untuk memberikan pelayanan kepada warga yang telah membayar pajak tersebut. Tentu dalam hal ini pelayanan yang diinginkan adalah pelayanan yang terbaik. Jadi berdasarkan kutipan tersebut bisa disimpulkan bahwa ketika bicara tentang pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada warganya adalah bicara tentang hak dan kewajiban antara warga dan pemerintah.

Bagaimanakah penyelenggaraan pelayanan prima sektor publik yang diberikan oleh pemerintah? Selama ini sektor publik masih jauh kinerjanya dibandingkan sektor swasta dalam memberikan pelayanan. Faktanya, banyak kritik dilontarkan pada pelayanan yang diberikan oleh pemerintah ini.⁴⁹

4. Pelayanan Prima

Menurut Gaster pelayanan prima (*excellent service/service excellence*) sebenarnya merupakan bagian dari perbincangan seputar kualitas pelayanan. Pelayanan prima (*excellent service*) adalah suatu bentuk pemberian layanan yang sangat memuaskan bagi para penerima pelayanan. Pelayanan yang prima adalah apabila apa yang dirasakan jauh melebihi harapan dari penerima layanan. Berikut ada

⁴⁹ Nurmah Semil, MSI, *Pelayanan Prima Instansi Pemerintah*, h. 12.

dua formula yang bisa memberikan gambaran tentang bagaimana kualitas pelayanan bisa dikatakan prima itu diukur.

Pertama, Zaitaml, Parasuraman dan Berry berdasarkan hasil kajian yang dimuat dalam bukunya *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* di bagian akhir bukunya memberikan formula untuk mengukur kualitas pelayanan sebagai berikut:

$$\text{Servqual Score} = \text{Perceive Score} - \text{Expectation Score}$$

Gambar 2.1: Formula Servqual Zaitaml, Parasuraman dan Berry

Formula servqual dari Zaitaml, Parasuraman dan Berry tersebut pemahamannya sebagai berikut:

- a. Apabila *servqual score* < 0 , maka dikatakan sebagai *negative score* atau dengan kata lain pelayanan yang disajikan tidak memuaskan.
- b. Apabila *servqual score* ≥ 0 , maka dikatakan sebagai *positive score* atau pelayanan yang disajikan memuaskan. Semakin tinggi nilai positifnya maka semakin memuaskan pelayanan yang disajikan.

Kedua, Christopher Lovelock dalam bukunya *Product Plus Service*, mengemukakan ada formula yang secara universal bisa dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan. Kepuasan pelanggan (*satisfaction*) dalam hal ini adalah muara dari kualitas pelayanan. Formula yang menurutnya universal tersebut adalah:

$$\text{Satisfaction} = \frac{\text{Perceived Service}}{\text{Expected Service}}$$

Gambar 2.2: Formula Universal Kepuasan Pelanggan

Formula tersebut menjelaskan beberapa pemahaman sebagai berikut:

- a. Apabila $S < 1$, maka kualitas pelayanan yang diberikan dianggap oleh penerima layanan tidak memuaskan.
- b. Apabila $S = 1$, maka kualitas pelayanan yang diberikan dianggap oleh penerima layanan memuaskan.
- c. Apabila $S > 1$, maka kualitas pelayanan yang diberikan dianggap oleh penerima layanan sangat memuaskan (prima).

Walaupun kajian tentang kualitas pelayanan banyak dilakukan dengan menggunakan metode survei, tetapi sebenarnya pelayanan itu sifatnya abstrak (tidak dapat diraba tapi bisa dirasakan). Zaitaml, Parasuraman dan Berry menyebut ada tiga karakteristik utama tentang pelayanan, yaitu *intangibility*, *heterogenity*, dan *inseparability*. *Intangibility* berarti bahwa pelayanan pada dasarnya bersifat *performance* dan hasil pengalaman dan bukannya objek. Kebanyakan pelayanan tidak dapat dihitung, diukur, diraba atau dites sebelum disampaikan untuk menjamin kualitas. Berbeda dengan barang yang dihasilkan oleh suatu pabrik yang dapat dites kualitasnya sebelum disampaikan pada pelanggan.

Heterogenity berarti pemakai jasa atau klien atau pelanggan memiliki kebutuhan yang sangat heterogen. Pelanggan dengan pelayanan yang sama mungkin mempunyai prioritas berbeda. *Inseparability* berarti bahwa produksi dan konsumsi suatu pelayanan tidak terpisahkan. Konsekuensinya di dalam industri pelayanan kualitas tidak direkayasa ke dalam produksi di sektor pabrik dan kemudian disampaikan kepada pelanggan. Kualitas terjadi selama penyampaian pelayanan, biasanya selama interaksi antara klien dan penyedia jasa.

Sementara itu, dari sudut pandang yang berbeda, kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi atau instansi bisa ditinjau dari dua sudut, yaitu kualitas pelayanan ditinjau dari sudut internal

organisasi dan kualitas pelayanan ditinjau dari sudut eksternal organisasi. Ditinjau dari dua sudut ini mana yang lebih utama atau lebih didahulukan dalam upaya mencapai kinerja pelayanan yang tinggi (prima) juga perlu mendapat perhatian.

Untuk membuat pengukuran kualitas lebih berarti dan sesuai, “tanyakan” kepada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang bisa memuaskan mereka. Oleh karena itu, pertama-tama penting bagi *provider* untuk mengetahui kualitas pelayanan dari perspektif pelanggan, selain agar organisasi tersebut *survive* juga agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi.

5. Kualitas Pelayanan Islam

Pelayanan merupakan bagian dari suatu tindakan atau perbuatan seseorang atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam pandangan Islam, pelayanan mempunyai nilai-nilai Islami yang harus diterapkan dalam memberikan pelayanan yang maksimal yaitu:

a) Profesional (*Fathanah*)

Profesional adalah bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen dan kesungguhan. Sifat profesionalisme digambarkan dalam surat Al-Isra ayat 84 :

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya : “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka Allah SWT lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. Termasuk dalam pengertian keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya.”⁵⁰

⁵⁰ Depag, Alqur'an & Terjemah, h. 45.

Dalam tafsir Jalalain dalam ayt ini pada potongan ya'malu 'ala sya kilatihi (berbuat menurut keadaannya masing-masing) yakni menurut caranya sendiri-sendiri, maka rabb kalian lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya) maka Dia akan memberi pahala kepada orang yang lebih benar jalannya. Ayat ini menjelaskan akan profesionalisme, yaitu bekerja sesuai dengan bidang keahlian, secara sederhana adalah suatu pandangan untuk selalu berfikir,

Kualitas pelayanan Islami adalah keseluruhan fitur dan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat dan sesuai dengan nilai-nilai Islam. Menurut Pasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam Lovelock, indikator kualitas pelayanan terbagi menjadi lima, yaitu bukti fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan peduli (*empathy*). Sementara dalam penelitian Othman dan Owen menambahkan satu indikator yaitu kepatuhan syariah (*compliance*) yang disebabkan oleh budaya, daerah, agama, dll.⁵¹

Sehingga, dalam penelitian ini penulis mengambil 6 indikator kualitas pelayanan Islami, sebagai berikut:

1) Bukti Fisik (*Tangibles*)

Bukti fisik (*tangibles*) merupakan kemampuan dalam menampilkan fasilitas fisik, kondisi gedung yang bersih, nyaman dengan interior menarik, tempat parkir yang aman, keamanan, serta menjaga penampilan dan keterampilan pegawai.⁵²

Ketidakmampuan perusahaan menampilkan bukti fisik dengan baik akan melemahkan citra serta dapat menciptakan persepsi negatif pada pelanggan. Tampilan fisik yang bersih

⁵¹ Ratnasari dan Aksa, *Teori dan Kasus Manajemen*, (Bogor: Ghalia Indonesia), 2011, h. 107.

⁵² Christoper Lovelock, *et.al.*, *Pemasaran Jasa: Manusia, Teknologi, Strategi*, (Jakarta:Erlangga, 2010), h.154.

merupakan bagian dari hal ini. Sebagaimana sunnah Rasulullah SAW dalam sabdanya:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَقَدِيُّ حَدَّثَنَا خَالِدُ بْنُ الْإِيَّاسِ عَنْ صَالِحِ بْنِ أَبِي حَسَّانٍ قَالَ سَمِعْتُ سَعِيدَ بْنَ الْمُسَيَّبِ يَقُولُ إِنَّ اللَّهَ طَيِّبٌ يُحِبُّ الطَّيِّبَ نَظِيفٌ يُحِبُّ النَّظَافَةَ كَرِيمٌ يُحِبُّ الْكِرَامَ جَوَادٌ يُحِبُّ الْجُودَ فَتَنظَّفُوا أَرَاهُ قَالَ أَفْنَيْتُكُمْ وَلَا تَتَشَبَّهُوا بِالْيَهُودِ قَالَ فَذَكَرْتُ ذَلِكَ لِمُهَاجِرِ بْنِ مِسْمَارٍ فَقَالَ حَدَّثَنِيهِ عَامِرُ بْنُ سَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَّاصٍ عَنْ أَبِيهِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِثْلَهُ إِلَّا أَنَّهُ قَالَ تَنظَّفُوا أَفْنَيْتُكُمْ

“Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Basyar telah menceritakan kepada kami Abu ‘Amir Al ‘Aqidi telah menceritakan kepada kami Khalid bin Ilyas dari Shalih bin Abu Hassan ia berkata; Aku mendengar Sa’id bin Al Musayyab berkata; “Sesungguhnya Allah Maha Baik, dan menyukai kepada yang baik, Maha Bersih dan menyukai kepada yang bersih, Maha Pemurah, dan menyukai kemurahan, dan Maha Mulia dan menyukai kemuliaan, karena itu bersihkanlah diri kalian,” aku mengiranya dia berkata; “Halaman kalian, dan janganlah kalian menyerupai orang-orang Yahudi,” Shalih bin Abu Hassan berkata; Hadist itu aku sampaikan kepada Muhajir bin Mismar, lalu dia berkata; “Amir bin Sa’ad bin Abu Waqqas telah menceritakannya kepadaku dari Ayahnya dari Nabi shallallahu ‘alaihi wasallam dengan hadits yang semisal, namun dalam hadits tersebut beliau bersabda: “Bersihkanlah halaman kalian.” (HR. Tirmidzi, No.2723)⁵³

Dalam hadits yang lain Rasulullah SAW bersabda: *“Dari Ibnu Mas’ud, Rasulullah SAW bersabda: Kebersihan adalah sebagian dari iman” (HR. Ath-Tabrani)*

2) Keandalan (*Reliability*)

Keandalan (*reliability*) merupakan kemampuan untuk meningkatkan pelayanan dengan segera, tepat waktu, akurat dan memuaskan, kemudahan proses transaksi di kasir, program promosi dilaksanakan sesuai program yang disosialisasikan, fasilitas kartu member/anggota dapat digunakan sesuai dengan fungsinya.

⁵³ Najib Khalid Al-‘Amir, *Tarbiyah Rasulullah*, (Jakarta: Gema Insani), 2004, h. 136.

Begitu juga pelayanan akan dapat dikatakan reliabel apabila dalam perjanjian yang telah diungkapkan dicapai secara akurat. Ketepatan dan keakuratan inilah yang akan menumbuhkan kepercayaan penumpang terhadap stasiun kereta api. Dalam konteks ini, Allah SWT juga menghendaki setiap umat-Nya untuk menepati janji yang telah dibuat dan dinyatakan sebagaimana yang dinyatakan dalam Al-Qur'an surah An-Nahl ayat 91:

وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ

جَعَلْتُمُ اللَّهُ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴿٩١﴾

91. dan tepatilah Perjanjian dengan Allah apabila kamu berjanji dan janganlah kamu membatalkan sumpah-sumpah(mu) itu, sesudah meneguhkannya, sedang kamu telah menjadikan Allah sebagai saksimu (terhadap sumpah-sumpahmu itu). Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat⁵⁴.

Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa dalam ayat tersebut diperintahkan oleh Allah SWT untuk menepati janji dan ikatan serta memelihara sumpah yang telah dikuatkan. Dalam firman-Nya; *“Dan janganlah kamu membatalkan sumpah-sumpah (kamu) itu sesudah meneguhkannya.”* Selanjutnya dijelaskan bahwa; *“sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat.”* Demikian itu merupakan tekanan sekaligus ancaman bagi orang-orang yang melanggar setelah dia menguatkannya.

3) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya tanggap (*responsiveness*) merupakan kemampuan untuk meningkatkan kecepatan karyawan yang bertugas dalam menanggapi

⁵⁴ Depag, Alqur'an & Terjemah, h. 277.

permintaan anggota dengan tepat, memberikan informasi dengan jelas sesuai dengan kebutuhan anggota.

Daya tanggap merupakan bagian dari profesionalitas. Perkereta apian yang profesional senantiasa berkomitmen dalam memberikan pelayanan terbaik, dan bersungguh-sungguh dalam memberikan layanan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Insyirah [94]:7 sebagai berikut.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

2

Artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.” (QS. Al-Insyirah [94]:7)⁵⁵

Dalam Tafsir Ibnu Katsir dijelaskan “Maka apabila kamu telah selesai [dari suatu urusan], kerjakanlah dengan sungguh-sungguh [urusan] yang lain.” Maksudnya, jika engkau telah selesai mengurus berbagai kepentingan dunia dan semua kesibukannya, maka bersungguh-sungguhlah untuk menjalankan ibadah serta melangkahlah kepadanya dengan penuh semangat, dengan hati yang kosong lagi tulus, serta niat karena Allah.

4) Jaminan (*Assurance*)

Jaminan (*assurance*) merupakan pengetahuan, adab pekerja, dan kemampuan pekerja dalam menghadirkan sifat yang dapat dipercaya dalam menangani keluhan anggota, memberikan pelayanan yang ramah dan sopan, kualitas produk yang dijual sesuai dengan yang dipromosikan, harga/biaya pemeliharaan produk sesuai dengan harga yang dipromosikan. Berkenaan dengan hal ini, Al-qur’an Surah Ali Imran ayat 159 menyatakan bahwa:

⁵⁵ *Ibid*, h. 596.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap karena lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka; mohonkanlah mapun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya". (QS. Ali Imran [3]: 159)⁵⁶

Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan Allah SWT berfirman ditujuka kepada Rasulullah SAW, mengingatkan atas karunia yang telah diberikan kepadanya dan kepada orang-orang yang beriman, tatkala Allah menjadikan hati beliau lembut kepada umatnya yang mengikuti perintah dan meninggalkan larangannya serta menjadikan beliau bertutur kata baik kepada mereka.

5) Empati (*Empathy*)

Empati (*Empathy*) merupakan bentuk perhatian pribadi kepada anggota. Sebagaimana firman-Nya dalam QS. An-Nahl [16] :90, yakni:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَابْتِغَىٰ لَكُمْ لِعَالَتِكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran". (QS. An-Nahl [16]: 90)⁵⁷

⁵⁶ Depag, Alqur'an & Terjemah, h. 71.

⁵⁷ Depag, Alqur'an & Terjemah, h. 277.

Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa Allah SWT memberitahukan bahwa Dia memerintahkan hamba-hamba-Nya untuk berbuat adil, yakni mengambil sikap tengah dan penuh keseimbangan, serta menganjurkan untuk berbuat kebaikan. Allah SWT berfirman (الْقُرْبَىٰ ذِي وَابْتِآئِي وَالْإِحْسَانِ) “*dan untuk menyambung silaturahmi.*

Dalam ayat ini juga terdapat *memberi kepada kaum kerabat*”, maksudnya, Dia memerintahkan kata (يُعِظُكُمْ) “*Dia memberi pengajaran kepadamu*”, yakni Dia menyuruh kalian berbuat kebaikan dan melarang kalian berbuat keburukan.

Firman Allah SWT dalam qur’an surah Al-Qashash [28]: 77 menjelaskan bahwa:

.... وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ

Artinya : “.... *Dan berbuat baiklah sebagaimana Allah berbuat baik kepadamu....*” (QS. Al-Qashash [28]: 77)⁵⁸

Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan makna ayat diatas, “*Dan berbuat baiklah sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu*” yaitu berbuat baiklah kepada makhluk-Nya sebagaimana Dia telah berbuat baik kepadamu.

6) Kepatuhan Syariah (*Compliance*)

Menurut Arifin, makna kepatuhan syariah (*compliance*) adalah penerapan prinsip-prinsip Islam, syariah dan tradisinya dalam transaksi keuangan dan bisnis lain yang terkait.⁵⁹ Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Maidah [5]: 48 tentang kewajiban menjalankan syariah, yakni:

⁵⁸ *Ibid.*, h. 394.

⁵⁹ Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jilid 6, h. 298.

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا
 عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ
 لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا

Artinya: “Kami telah menurunkan Kitab (Al-qur’an) kepadamu dengan membawa kebenaran, yang membenarkan kitab-kitab yang diturunkan sebelumnya dan menjaganya maka putuskanlah mereka menurut apa yang telah diturunkan Allah dan janganlah kamu mengikuti keinginan mereka dengan menyinggikan kebenaran yang telah datang padamu. Untuk setiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang.....” (QS. Al-Maidah [5]: 48)⁶⁰

Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan (وَأَنْزَلْنَا بِالْحَقِّ الْكِتَابَ إِلَيْكَ) “Dan kami telah turunkan kepadamu Al-qur’an dengan membawa kebenaran.” Yaitu dengan kebenaran yang tidak diragukan bahwa ia benar-benar berasal dari sisi Allah (مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ) “Yang membenarkan apa yang sebelumnya” yang memuat penyebutan dan penyajian terhadap kitab Al-qur’an; kitab itu akan diturunkan dari sisi Allah SWT kepada hamba-Nya dan Rasul-Nya, Muhammad SAW maka turunnya Al-qur’an adalah sesuai dengan apa yang diberitakan di dalam kitab-kitab tersebut. Hal itu akan menambah kebenarannya bagi pembacanya, dari kalangan orang-orang yang berpikir, yang tunduk kepada perintah Allah SWT, dan mengikuti syariat-syariat-Nya serta membenarkan para Rasul-Nya.

6. Manajemen Transportasi

Menurut Siregar, “transportasi diartikan sebagai proses mengangkut atau membawa sesuatu dari satu tempat ke tempat yang lainnya”.

⁶⁰ Depag, *Alqur’an & Terjemah*, h. 116.

Transportasi digunakan untuk memudahkan manusia dalam melakukan aktifitas sehari-hari. Dari defenisis 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, menghadapi tiga tugas utama :

- a. Menyusun rencana dan program untuk mencapai tujuan dan misi organisasi secara keseluruhan.
- b. Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.

Dampak sosial dan tanggung jawab sosial dalam mengoperasikan angkutan kota.⁶¹

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

⁶¹ HMN Nasution, *ManajemenTransportasi*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 1996), h.30.

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 pelayanan publik harus bersikap 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.⁶² Agar pelayanan berfokus pelanggan dapat efektif menurut Gasperz, aparatur pelayanan harus menciptakan kepuasan total pelanggan dengan cara memperhatikan dan mewujudkan dimensi atau atribut kualitas jasa di bawah ini dengan sebaik-baiknya, yaitu:

- a. Ketepatan waktu pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
- b. Akurasi pelayanan. Berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan-kesalahan.
- c. 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.
- d. Tanggung jawab. Berkaitan dengan penerimaan pesanan, dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
- e. Kelengkapan. Menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya.

⁶² Gasperz Pearce, John A & Richard, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Agus Maulana, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), h. 23.

- f. 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.
- g. Variasi model pelayanan. Berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, feature dari pelayanan dan lain-lain.
- h. Pelayanan pribadi. Berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus.
- i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan. Berkaitan dengan lokasi, ruang, dan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk dan bentuk-bentuk lain.
- j. Atribut pendukung pelayanan lainnya. Ini berkaitan dengan lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC dan lain-lain.

Parasuraman 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, mengatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan:

- b. *Tangible*, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- c. *Empathy*, yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

- d. *Responsiveness*, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- e. *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan.
- f. *Assurance*, yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).⁶³

Dari dimensi yang sudah dijelaskan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa suatu perusahaan dapat menghabiskan sejumlah besar dana untuk beriklan atau melakuakn 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.

⁶³ Yusriadi, *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2018), h. 102.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara

Divisi Regional I Sumatera Utara (Divre I) adalah Divre KAI dengan wilayah Provinsi Sumatera Utara yang dipimpin oleh seorang Kepala Divisi Regional (Kadivre) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT. Kereta Api Indonesia. Perkeretaapian di Tanah Deli awalnya di kelola oleh operator terkenal, *Deli Spoorweg Maatschppij*, sebelum di gabung Djawatan Kereta Api. J.T. Cremer, manajer , *Deli Spoorweg Maatschppij*, adalah penginisiatif penembangan jalur Kereta Api di Tanah Deli. Ia menyarankan agar pembangunan jalur kereta api dibuat segera mungkin untuk memperlancar dagangan ekspor lingkungan perkebunan Deli, serta mengembangkan jalan yang menghubungkan Medan-Berastagi. Selain itu, dilatarbelakangi pula dengan berlakunya Undang-Undang Agraria 1870 yang mengizinkan penguasa Kolonial Belanda menyewa tanah dalam jangka waktu yang lama dan tidak hanya diprioritaskan pada sektor perkebunan. Adanya Belawan sebagai pelabuhan ekspor komoditas ke Eropa juga turut ambil dalam percepatan pembangunan jaringan jalur Kereta Api di Sumatera Utara dan Timur. Kecuali itu, angkutan sungai dinilai cukup lambat dalam pengeksporan.

Pada tanggal 23 Januari 1983, berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jedral Hindia Belanda, direalisasikan permohonan konsensi izin dari pemerintah Kolonial untuk membangun jalur Kereta Api Belawan-Medan-Deli Tua-Timbang Langkat (Binjai). Baru enam bulan kemudian, konseni tersebut dipindah tangankan dari *Deli Maatschppij*, ke perusahaan yang baru dibentuk, bernama *Deli*

Spoorweg Maatschppij (DSM). Jalur pertamanya adalah Medan-Labuhan yang selesai 15 Juli 1886.

Rupanya, ekspansi pengusaha perkebunan telah turun ambil dalam pengembangan perkeretaapian di Tanah Deli. Pada tahun 1888, kawasan Deli, Belawan, dan Binjai telah terhubung dengan rel kereta api. Tercatat Tjong A Fie, miliarder Medan saat itu sebagai donatur dalam pembangunan jalur Medan-Belawan. Tahun 1902-1904 jalur Medan-Siantar dalam rangka pengangkutan teh dari perkebunan teh Siantar. Sementara itu, jalur Kisaran-Rantauprapat di bangun tahun 1929-1937.

Maju dari kereta apinya, DSM berinisiatif menghubungkan jalurnya itu ke jalur milik Atjeh Tram di Aceh, serta ke jalur milik *Staatssporwegen ter Sumatra's westust* di Sumatera Barat yang keduanya dikuasai oleh Negara. Selain itu ada ide untuk mengembangkan jalur Trans-Sumatera, namun tidak terealisasi seiring memanasnya hubungan Indonesia-Belanda pada 1940.

Pada tanggal 28 September 1945, Djawatan Kereta Api Republik Indonesia berhasil dibentuk. Padahal, di Sumatera Utara DSM masih mempergunakan namanya dan sempat pula ada istilah Kereta Api Soematra Oerata kemudian demerger dengan Djawatan Kereta Api dan dibentuklah Eksploitasi Sumatera Utara yang kini menjadi Divisi Regional I Sumatera Utara.

B. Transformasi dan Makna Logo PT. Kereta Api (Persero)

Logo merupakan lambang atau simbol yang mempresentasikan identitas suatu perusahaan, daerah, organisasi, produk, lembaga, dan sebagainya. Sebagai sebuah lambang, sudah seharusnya jika logo dibuat sesuai dengan ciri khas perusahaan yang bersangkutan sehingga dapat dengan mudah dikenali serta dapat menyampaikan citra positif perusahaan dimuka publik.



Gambar 3.1 Transformasi Logo PT. KAI dari Masa ke Masa
Sumber: https://id.m.wikipedia.org/wiki/Kereta_Api_Indonesia

Logo PT. KAI telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan logo dilakukan untuk menandai perubahan layanan Kereta Api menjadi lebih baik. Logo baru diharapkan dapat menumbuhkan hubungan emosional yang mendalam antara brand dan konsumen, sehingga tercipta hubungan timbal balik antara penyedia jasa dan pengguna jasa kereta api. Hingga saat ini PT. KAI tercatat sudah mengganti logo sebanyak empat kali, yaitu :

Tabel 3.1

Logo dan Makna PT. KAI

Adapun makna dari masing-masing logo tersebut yaitu sebagai berikut:

Logo	Makna
	<p>Logo yang digunakan DKA, PNKA dan PJKA didominasi warna <i>background</i> kuning dengan simbol garis hijau berbentuk menyerupai sayap burung. Logo ini memiliki kesan gagah dan militeristik dan digunakan tahun 1953 hingga 1998.</p>

	<p>PJKA mengalami perubahan nama menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka). Perubahan tersebut diikuti perubahan logo menjadi berbentuk segilima warna biru. Logo ini digunakan pada tahun 1988 hingga 1990.</p>
	<p>Logo ini menggunakan warna orange berupa gambar mirip dengan angka 2, dengan kemiringan 70 derajat dengan warna dasar putih yang menampakkan bagian depan kereta api kecepatan tinggi dengan arah yang berlawanan. Logo ini memberikan kesan sifat tegas, tajam, juga menggambarkan arah bolak-balik perjalanan kereta api serta melambangkan pelayanan (member dan menerima). Logo ini digunakan sejak 2 Januari 1988 hingga 28 September 2011.</p>
	<p>Tiga garis melengkung melambangkan gerakan yang dinamis PT. KAI dalam mencapai visi dan misinya. Dua garis warna orange melambangkan proses pelayanan prima yang ditunjukkan kepada pelanggan internal dan eksternal. Anak panah warna putih melambangkan nilai integritas, yang harus dimiliki insan PT. KAI dalam mewujudkan pelayanan prima. Satu garis melengkung berwarna biru melambangkan semangat inovasi yang harus dilakukan dalam memberikan nilai tambah ke stakeholder. Logo ini dilengkapi Wordmark lama "Kereta Api" yang terlihat lebih jelas menggambarkan identitas perusahaan, mengganti wordmark lama "Kereta api". Logo ini juga dibarengi kemunculan slogan "Anda</p>

	adalah Prioritas Kami”. Logo ini digunakan sejak 28 September 2001 bertepatan dengan HUT KAI yang ke-66 dan digunakan hingga sekarang.
--	--

3. Visi, Misi dan Budaya Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

- a. Visi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
“Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan dan memenuhi harapan *stakeholder*”.
- b. Misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholder* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama, yaitu: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan dan Kenyamanan.
- c. Budaya PT. Kereta Api Indonesia (Persero)



Gambar 3.2 Budaya PT Kereta Api Indonesia

Sumber: <https://www.google.com/search?q=budaya+PT+KAI>

1) Integritas

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan

kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

2) Profesional

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

3) Keselamatan

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kerugian.

4) Inovasi

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menumbuhkan kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberi nilai tambah lagi *stakeholder*.

5) Pelayanan Prima

Kami insan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Kemampuan), *Appearance* (Peampilan), *Attantion* (Perhatian), *Action* (Tindakan) dan *Accountabiliy* (Tanggung jawab).⁶⁴

⁶⁴ https://id.m.wikipedia.org/wiki/Sejarah_perkeretaapian_di_Indonesia

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

Agar strategi perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya informasi tentang kekuatan, kelemahana, peluang da ancama yang berkaitan dengan kondisi dan situasi perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu untk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan atau organisasi adalah anlisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Hasil wawancara dengan Manager Humas (45 Tahun) PT KAI Divre I SU mmengemukakan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT KAI Divre I SU sebagai berikut:

“...kekuatan PT KAI Divre I SU 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, itu nanti peluang kami, jika sudah lintas Medan-Tanjung Balai nanti pada tahun 2020 sudah *doubletrack*, sehingga frekuensi kami akan lebih besar untuk KA barang, pada Kereta Api Putri Deli sebanyak 2 kali perjalanan dan Medan-Rantau Parapat pada Kereta Api Sri Bilah sebanyak 6 kali perjalanan, ancaman yaitu jalan tol, dengan adanya jalan tol contohnya di Medan-Kualanamu-Tebing Tinggi 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”⁶⁵

Berdasarkan informasi di atas dapat diketahui bahwa analisis SWOT PT KAI Divre I SU 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.

⁶⁵ Ilud Siregar, Manajer Humas, wawancara di Medan, pada tanggal 12 Juli 2019.

Informasi tersebut juga didukung oleh Manager SDM (50 Tahun) PT KAI Divre I SU yang juga mengemukakan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT KAI Divre I SU sebagai berikut:

“... kekuatan Divre I SU yang jelas adanya pangsa pasar yang besar yaitu masyarakat, adanya standar pelayanan minimum dengan standar operasional prosedur, serta pada tahun 2018 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 Medan-Tanjung Balai, 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”⁶⁶

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa analisis SWOT PT KAI Divre I SU 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, dan ancamannya dengan adanya jalan tol dan kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta.

Berdasarkan uraian di atas garis besar analisis SWOT PT KAI Divre I SU 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

⁶⁶Muliardi, Manajer SDM&Umum, wawancara di Medan, pada tanggal 16 Juli 2019.

- 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 Divre I SU 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 daay 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 disidag 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”⁶⁷

Mengenai isu percaloan dan keterlambatan KA, Manager Angkutan Barang (37 Tahun) PT KAI Divre I SU 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, kejaksaan dan pengadilan. Kemaren contohnya samplingnya di Stasiun Medan 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, apabila transaksi percaloan dilakukan di luar stasiun itu udah bukan lagi wewenang kita, tapi bila transaksi di stasiun baru kita anggap, 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 1 September 2018 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.

⁶⁷ Yuni Edi, Manajer Sarana dan Prasarana, wawancara di Medan, pada tanggal 19 Juli 2019.

Yang kedua adalah stasiun pengantar tidak boleh masuk dimulai sekitar bulan Juli 2017. Untuk pelayanan bagi TNI Polri mendapat potongan 50% untuk kelas ekonomi dan bisnis, dan potongan bagi lansia semua golongan sebesar 20%⁶⁸

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 Divre I 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 Divre I SU 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, indomaret, *pass pay*, *call center* 121.

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*.

⁶⁸ Irwan, Manajer Angkutan Barang, wawancara di Medan, pada tanggal 23 Juli 2019.

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan. Faktor internal; perusahaan terdiri atas kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sementara itu faktor eksternal perusahaan terdiri atas peluang dan ancaman perusahaan.

1. Analisis Lingkungan Internal

a. Kekuatan (*strength*)

- 1) Adanya pangsa pasar yang besar.
- 2) Adanya SPM dan SOP
- 3) Bersertifikat ISO 9001

b. Kelemahan (*weakness*)

- 1) Adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (*Public Service Obligasi*)
- 2) Banyaknya armada tua
- 3) Armada yang dibeli rata-rata bukan barang baru tetapi *second ex* Jepang.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

- 1) Adanya kebijakan kereta barang
- 2) Pembatasan tonase (berat muat/ daya angkut)
- 3) Kerjasama dalam bentuk promosi

b. Ancaman (*threats*)

- 1) Adanya jalan tol
- 2) Kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta
- 3) Banyaknya transportasi lain (bis, kendaraan pribadi)

Setelah dilakukan analisis internal dan eksternal, diketahui hasil dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sebagaimana tertera pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Analisis SWOT pada PT KAI (Persero) Divre I SU

<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pangsa pasar yang besar. 2. Adanya SPM dan SOP. 3. Bersertifikat ISO 9001. 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visi dan misi belum sesuai dengan kebutuhan. 2. Banyaknya armada tua. 3. Armada yang dibeli rata-rata bukan barang baru tetapi <i>second ex</i> Jepang.
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebijakan kereta barang. 2. Pembatasan tonase (berat muat/daya angkut). 3. Kerjasama dalam bentuk promosi. 	<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya jalan tol. 2. Kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta. 3. Moda transportasi lain (bis, kendaraan pribadi)

(Sumber: Data diolah 2019)

3. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaannya, tahapannya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi dari skor total 1,00).
- c. Berikan rating 1 sampai sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating= 1), kelemahan yang kecil (rating=2), kekuatan yang kecil (rating=3), dan kekuatan yang besar (rating=4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

d. Kalikan masing-masing bobot dengan *rating*-nya untuk mendapatkan *score*.

e. Jumlahkan total *score* masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 4.2

Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1.	Adanya pangsa pasar yang besar.	0,09	3	0,27
2.	Adanya SPM dan SOP.	0,10	4	0,40
3.	Bersertifikat ISO 9001.	0,08	4	0,32
4.	Makanan yang bersih dan berkualitas.	0,09	4	0,36
5.	Keramahan petugas	0,08	4	0,32
6.	Pelayanan sebanding dengan biaya yang dikeluarkan	0,07	3	0,21
7.	Penyediaan fasilitas untuk <i>difable</i>	0,08	3	0,24
8.	Kenyamanan dalam memperoleh layanan	0,10	4	0,40
Subtotal		0,69		2,52
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
1.	Visi dan Misi belum sesuai dengan kebutuhan	0,09	4	0,36
2.	Adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (<i>Public Service Obligasi</i>)	0,04	2	0,08
3.	Banyaknya armada tua	0,03	3	0,09

4.	Armada yang dibeli rata-rata bukan barang baru tetapi <i>second ex Jepang</i>	0,03	4	0,12
5.	Kurangnya tempat duduk pada fasilitas ruang tunggu	0,02	3	0,06
6.	Minimnya ketersediaan informasi pada tiket pada saat pencetakan tiket	0,03	4	0,12
7.	Akurasi ketepatan waktu berangkat yang kurang tepat (<i>delay</i>)	0,05	2	0,10
8.	Ruang kereta penumpang yang berbau akibat toilet yang kurang bersih	0,05	3	0,15
Subtotal		0,31		1,08
Total		1		3,6

(Sumber: Data diolah 2019)

Dari hasil analisis pada tabel 4,2 IFAS, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 3,6. Karena total skor diatas 2,52 bararti ini mengindikasikan ;osisi internal pada perusahaan begitu kuat.

4. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Ada lima tahap penyusunan matriks faktor strategi eksternal yaitu:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Menghitung *rating* untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). *Rating* ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

d. Kalikan masing-masing, bobot dengan *rating*-nya untuk mendapatkan *score*.

e. Jumlahkan semua *score* untuk mendapatkan *total score* perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS *matrix*, kemungkinan nilai tertinggi *total score* adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. *Total score* 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. *Total score* 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 4.3

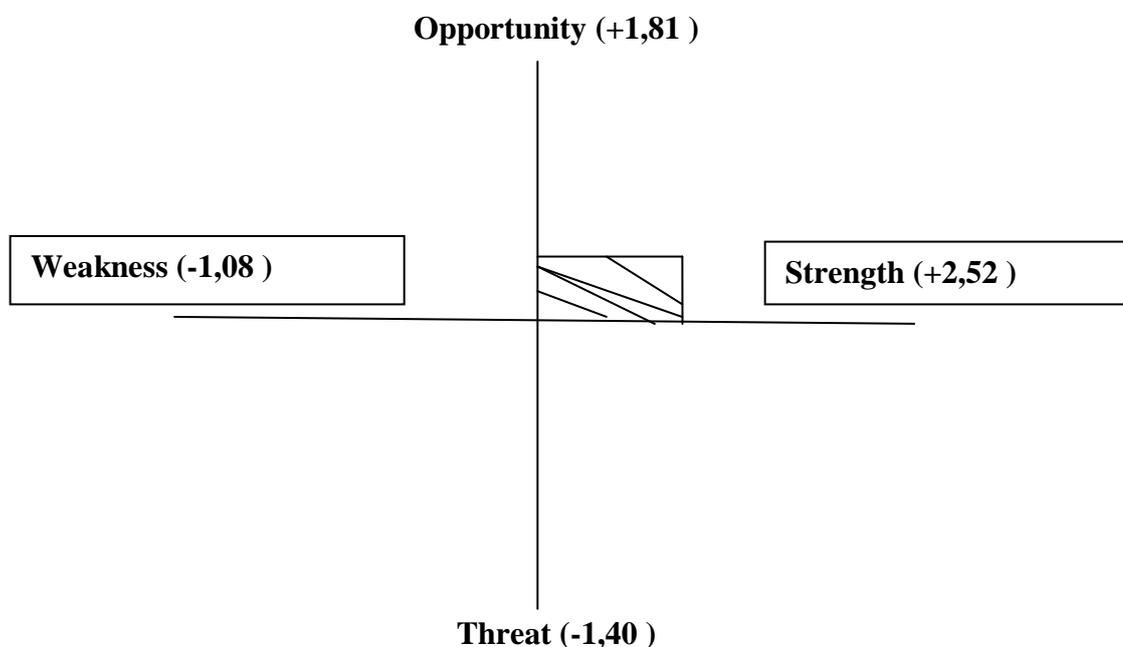
Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1.	Adanya kebijakan kereta barang	0,20	3	0,60
2.	Pembatasan tonase (berat muat/daya angkut)	0,15	3	0,45
3.	Kerjasama dalam bentuk promosi	0,19	4	0,76
Subtotal		0,54		1,81
Ancaman (<i>Threat</i>)				
1.	Adanya jalan tol	0,16	4	0,64
2.	Kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta	0,14	2	0,28
3.	Moda transportasi lain (bis, kendaraan pribadi)	0,16	3	0,48
Subtotal		0,46		1,40
Total		1		3,21

(Sumber: Data diolah 2019)

Dari hasil analisis pada tabel 4.3 EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor 3,21. Karena total skor mendekati 4,0 berarti ini mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya.

Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci, *strength* 2,52, *weakness* 1,08, *opportunity* 1,81, *threat* 1,40. Maka diketahui selisih total skor faktor *strength* dan *weakness* adalah (+) 1,44, sedangkan selisih total skor *opportunity* dan *threat* adalah (+) 0,41. Dibawah ini merupakan gambar diagram Cartesius Analisis SWOT PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU :



Gambar 4.1 Diagram Cartesius Analisis SWOT PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU

(Sumber: Data diolah 2019)

Dari gambar diagram cartesius diatas, sangat jelas menunjukkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU berada pada kuadran *growth* dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung

kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), dengan penerapan GOS tersebut perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk merebut berbagai peluang yang ada sehingga perusahaan dapat menyeimbangi pesaing lain yang mengeluarkan produk sejenis.

5. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4
Matriks SWOT

	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
EFAS IFAS 	<ul style="list-style-type: none"> • PT Kereta Api Indonesia yang memiliki SPM dan SOP. • PT Kereta Api bersertifikat ISO 9001. • Tingginya konsumen yang menggunakan jasa kereta api. • Keramahan petugas. • Pelayanan sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. • Penyediaan fasilitas untuk <i>difable</i>. • Kualitas dan kebersihan makanan. • Kenyamanan dalam memperoleh layanan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visi dan Misi belum sesuai dengan kebutuhan. • Adanya kebijakan-kebijakan terutama PSO (<i>Public Service Obligasi</i>). • Banyaknya armada tua. • Armada yang dibeli rata-rata bukan barang baru tetapi <i>second ex</i> Jepang. • Kurangnya tempat duduk pada fasilitas ruang tunggu. • Minimnya ketersediaan informasi pada tiket pada saat pencetakan. • Akurasi ketepatan waktu berangkat yang kurang tepat (<i>delay</i>) • Ruang penumpang yang berbau akibat toilet yang kurang bersih.
<i>OPPORTUNITY</i>	STRATEGI SO	STRATEGI WO
• Adanya kebijakan	• Meningkatkan strategi	• Meningkatkan fungsi

kereta barang <ul style="list-style-type: none"> • Pembatasan tonase (berat muat/daya angkut) • Kerjasama dalam bentuk promosi 	pemasaran dalam muatan barang dengan menambah rute perjalanan. <ul style="list-style-type: none"> • Mengutamakan kualitas produk makanan dan pelayanan dengan mengadakan kerjasama dalam bentuk promosi dengan anak perusahaan. 	armada tua dengan mengoptimalkan pembatasan tonase (berat muat muat/daya angkut). <ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan kerjasama untuk fasilitas ruang tunggu dan ketersediaan informasi pada tiket dengan anak perusahaan.
<i>THREAT</i>	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya jalan tol. • Kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta. • Moda transportasi lain (bis, kendaraan pribadi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan tingginya konsumen yang menggunakan jasa transportasi kereta api agar tidak kalah saing dengan transportasi lain yang menggunakan jasa jalan tol. • Melakukan pemerataan pada pintu persilangan dengan mempertimbangkan SOP yang ada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan ruang penumpang yang bersih dan wangi agar tidak kalah saing dengan transportasi lain. • Meningkatkan akurasi ketepatan waktu (delay) sehingga konsumen tidak lebih memilih menggunakan jasa transportasi lain yang menggunakan jalan tol.

(Sumber: Data diolah 2019)

Berdasarkan analisis diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil SWOT sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan,yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU, yaitu :

- a. Meningkatkan strategi pemasaran dalam muatan barang dengan menambah rute perjalanan.

- b. Mengutamakan kualitas produk makanan dan pelayanan dengan mengadakan kerjasama dalam bentuk promosi dengan anak perusahaan.

2. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini dibuat untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST yang ditempuh oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU, yaitu:

- a. Mempertahankan tingginya konsumen yang menggunakan jasa transportasi kereta api agar tidak kalah saing dengan transportasi lain yang menggunakan jasa jalan tol.
- b. Melakukan pemerataan pada pintu persilangan dengan mempertimbangkan SOP yang ada.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO yang ditempuh oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU, yaitu:

- a. Meningkatkan fungsi armada tua dengan mengoptimalkan pembatasan tonase (berat muat muat/daya angkut).
- b. Mengadakan kerjasama untuk fasilitas ruang tunggu dan ketersediaan informasi pada tiket dengan anak perusahaan.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT yang ditempuh oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU, yaitu:

- a. Menciptakan ruang penumpang yang bersih dan wangi agar tidak kalah saing dengan transportasi lain.
- b. Meningkatkan akurasi ketepatan waktu (delay) sehingga konsumen tidak lebih memilih menggunakan jasa transportasi lain yang menggunakan jalan tol.

Berdasarkan hasil analisis SWOT diatas diperoleh bahwa di dalam matriks IFAS menunjukkan faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha dari PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU berada pada posisi internal yang begitu kuat. Selanjutnya, didalam matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor peluang dan ancaman memiliki total. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha dari PT.Arma Anugerah Abadi dapat merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman yang berada di pasar industrinya.

Adapun dalam diagram cartesius ditunjukkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SU berada pada kuadran *Growth* dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Setelah menggandengkan kekuatan dengan peluang atau strategi SO, maka diperoleh faktor kekuatan yang mesti dipertahankan untuk mampu mengambil peluang yang ada. Penggandengan strategi ST menunjukkan bahwa perusahaan harus memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada. Strategi WO, memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan perusahaan. Serta strategi WT yang mengharuskan perusahaan untuk dapat meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa PT KAI Divre I SU 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. Dengan adanya analisis SWOT pada PT KAI Divre I SU diharapkan dapat mengembangkan strategi yang baik yang mengeksplorasi kesempatan dan kekuatan, menetralkan ancaman, dan menghindari kelemahan, sehingga terjadi peningkatan kualitas dan pelayanan transportasi.

Pelayanan yang diberikan PT KAI kepada masyarakat mengalami peningkatan dengan terpenuhinya standar ISO 901 yang dapat dilihat dari indikator semakin berkurangnya komplain dari pengguna jasa. Dengan mendapatkan sertifikat ISO 9001 pada tahun 2017 menunjukkan PT KAI memiliki komitmen tinggi dalam manajemen mutu untuk meningkatkan kualitas pelayanan transportasi. Komitmen manajemen yakni komitmen, tanggung jawab manajemen terhadap implementasi sistem manajemen mutu. Komitmen manajemen ini merupakan kunci sukses ISO 9001: 2008.

Dalam menanggapi isu pelayanan perkeretaapian seperti banyaknya kecelakaan kereta api, kelalaian SDM, kurang adanya kedisiplinan pegawai percaloan, dan keterlambatan datangnya kereta api, PT KAI Divre I SU 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 (Sertifikat 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 Divre I SU 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 I tahun 2018 mengalami kerugian sebesar 20 Milyar dari target 90 Milyar hanya mampu mencapai 70 Milyar.

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 Jum'at sampai Minggu dan hari Lebaran. Sementara untuk tarif kelas ekonomi tidak ada perubahan dan terjangkau untuk masyarakat karena tarif sudah sesuai dengan 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 lanjut 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*.

Dengan demikian PT KAI Divre I SU 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, percaaan, keterlambatan datangnya KA, perlintasan, keterjangkauan tarif tiket dan pemesanan tiket. Hal ini dibuktikan dengan didaptkannya sertifikat ISO 9001 sebagai bentuk komitmen manajemen mutu dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan transportasi.

Strategi PT KAI Divre I SU 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, Indomaret, *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*. Kemudian efektivitas strategi yang dilakukan PT KAI Divre I SU 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. 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 diusahakan dan apa yang dilakukan.

Dengan demikian strategi yang telah dilakukan PT KAI Divre I SU 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 Divre I SU juga semakin optimal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi PT KAI (Persero) Divre I SU dalam meningkatkan kualitas transportasi telah mampu dilakukan dengan baik dengan didapatkan sertifikat ISO 9001. Substansi strategi PT KAI (Persero) Divre I SU adalah sebagai berikut:

1. Strategi PT. KAI (Persero) Divre I SU dalam jangka pendek dalam hal peningkatan kualitas pelayanan yaitu melakukan pembinaan kepada pegawai KAI (Persero) Divre I SU melalui *workshop* tentang *customer service*, sementara untuk jangka panjang melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar ISO.
2. Kendala yang dihadapi PT. KAI (Persero) dalam meningkatkan pelayanan adalah SDM yang kurang mendapatkan pembinaan, kurangnya pemasangan spanduk dan rambu-rambu untuk mengantisipasi terjadinya kecelakaan kereta api dan kurang meratanya pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan sebagai berikut:

1. Hendaknya strategi KAI (Persero) Divre I SU 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 KAI (Persero) Divre I SU.

- b. Pihak manajemen melakukan sosialisasi pada pegawai PT. KAI (Persero) Divre I SU secara konsisten tentang pentingnya manajemen mutu dalam peningkatan kualitas pelayanan pembinaan.
 - c. Pihak manajemen melakukan pembinaan pada pegawai PT KAI (Persero) Divre I SU tentang pelayanan prima (*excellent service*).
 - d. Pihak manajemen dapat lebih responsif dan informatif terhadap saran dan kritik dari masyarakat.
2. PT. KAI seharusnya lebih banyak melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan pelayanan, membuat spanduk dan rambu-rambu dan membuat pintu persilangan di beberapa titik perlintasan kereta sehingga mengantisipasi terjadinya kecelakaan kereta api.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Muhammad. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Bandung: Penerbit Alfabeta. 2015.
- Agung. A.M. Lilik. *Ketika Nurani Ikut Berbisnis: 26 Praktik Etika Bisnis Kontemporer*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 2010.
- Al-‘Amir, Najib Khalid. *Tarbiyah Rasulullah*. Jakarta: Gema Insani. 2004.
- Arif, Muhammad. *Pengantar Bisnis*. Buku Ajar Diktat. Medan. 2015.
- Bakti, Telaga. *Sejarah Perkeretaapian Indonesia*. Bandung: Angkasa. 1997.
- Bambang, Hariadi. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing. 2005.
- Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup. 2007.
- David dan Fred R. *Manajemen Strategi: konsep-konsep*. Jakarta: INDEKS Kelompok Gramedia. 2006.
- Depag. *Alqur’an & Terjemah*. Bogor: Sabiq.
- Gania, Gini. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Airlangga. Jilid I. 2004.
- Gomes, Faostino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset. 1995.
- Harahap, Sunarji. *Studi kelayakan bisnis pendekatan integratif*. Medan: Febi UINSU Press. 2018.
- Hidayat, Anwar. “Penjelasan Lengkap Tentang Penelitian Kualitatif”, <http://www.google.co.id/amp/s/www.statistikian.com/2012/10/penelitian-kualitatif.html>. Diunduh pada tanggal 14 November 2018.
- Imsar. *Analisis strategi pengembangan usaha ucok durian Medan*. Pada jurnal.uinsu.ac.id. Diunduh pada tanggal 8 Agustus 2019.
- Ismiyati. “Pencemaran Udara Akibat Emisi Gas Buang Kendaraan Bermotor” dalam *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTransLog)*. da Vol.01 No.03, (November 2014).
- Isnaini, Yenni Samri Juliati, Marliyah, Rahmi Syahriza. *Hadis-hadis Ekonomi*. Medan:Kencana. 2015.

- J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo. 2006.
- Jauch Lawrence R. & Glueck William F. (ed). *Manajemen Dan Strategis Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga. 1989.
- Kadir, Abd. Rahman. *Manajemen Pemasaran Jasa: Pendekatan Integratif Antara Teori dan Implementasi*. Bogor:IPB Press. 2013.
- Laam, Abdullah. *Fikih Kekayaan*. Terj. Abu Almahdi Bihagqi Muhammad. Jakarta: Zaman. 2015.
- Lovelock, Christopher *et.al.*, *Pemasaran Jasa: Manusia, Teknologi, Strategi*. Jakarta:Erlangga. 2010.
- Maulana, Agus. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara. 1997.
- Merdikawati, Nurina *et. al.* *Analisis Daya Saing Provinsi Wilayah Menjaga Momentum Pertumbuhan Indonesia*. Singapura: Stallion Press. 2014.
- Moeljono, Djokosantoso. *Reinvensi BUMN*. Jakarta: Gramedia. 2006.
- Nasution, HMN. *ManajemenTransportasi*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia. 1996.
- Nurmah Semil, MSI. *Pelayanan Prima Instansi Pemerintah*. Depok : Prenada Media. 2018.
- Poltak, Lajian. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2003.
- Ratnasari dan Aksa. *Teori dan Kasus Manajemen*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2011.
- Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga. 2009.
- Stephanie, K. Marrus. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali. 2002.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2016.
- Sukandarrumidi. *Bencana Alam & Bencana Antropogene*. Yogyakarta: Kanisius. 2010.

Tribun news. <http://solo.tribunnews.com/2017/10/17/lebih-mudah-dan-praktis-begini-cara-memesan-tiket-kereta-api-via-online>.

Utomo, Sad Dian. *Penanganan Pengaduan Masyarakat Mengenai Pelayanan Publik*, dalam *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Vol.15 No.03. Sept-Des 2008.

Yayat Rukayat, *Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan di Kecamatan Pasirjambu*, dalam *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, No.2 Tahun XI, Juni 2017.

Undang-Undang Dasar 1945.

<http://tafsirq.com/2-al-baqarah/ayat-267>. Diunduh pada tanggal 7 Mei 2019 pukul 09.41.

www.viva.co.id/berita/bisnis/373087-pt-kai-sabet-4-penghargaan-bumn-award-2012.

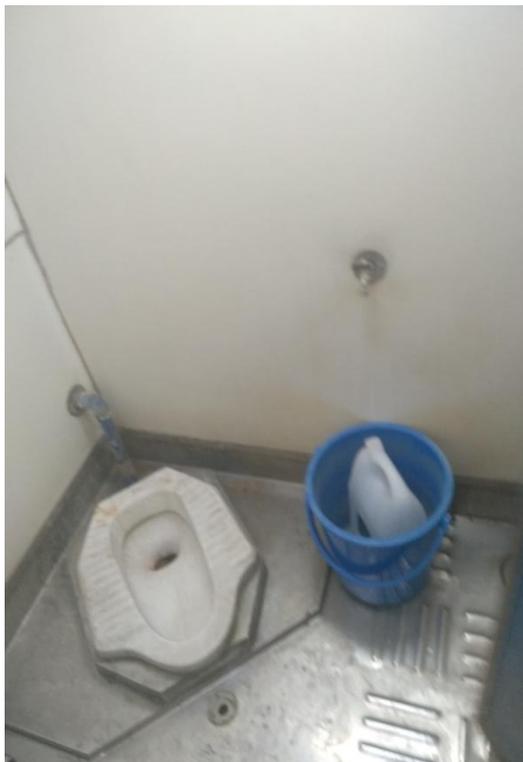
www.Wikipedia.org. diunduh 03 Maret 2019.

LAMPIRAN**DOKUMENTASI**

Fasilitas tempat duduk yang kurang membuat penumpang duduk terlantar pada saat menunggu jam keberangkatan



Penumpang turun dan masuk pada pintu yang sama sehingga berdesakan



Toilet yang kurang bersih, air yang tidak memadai serta tisu toilet dan sabun yang belum diisi ulang



Pembelian tiket kereta api yang panjang



Pencetakan tiket online oleh penumpang yang masih bingung dan tidak terdapat pegawai yang membantunya

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Anisya Pratiwi
2. NIM : 51153119
3. Tpt/Tgl Lahir : Porsea, 05 September 1997
4. Pekerjaan : Mahasiswi
5. Alamat : Jalan Amaliun, Gg. Mawar No. 5 Medan

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamatan SD Al-Ikhlash Taqwa Medan Berijazah tahun 2009
2. Tamatan SMP Negeri 4 Medan Berijazah tahun 2012
3. Tamatan SMK Negeri 1 Medan Berijazah tahun 2015

III. RIWAYAT ORGANISASI

1. Sekretaris OSIS (2009-2012)
2. Bendahara umum IPM Kotamatum (2012-2013)
3. Anggota biasa HmI (2016-2018)
4. Pengurus E2AR (2017-2018)