

**PERILAKU ORGANISASI PT KAI COMMUTER
JABODETABEK DALAM MEMBERIKAN
*EXCELLENCE PUBLIC SERVICE***



Abimas Ramdhan

4825134668

**Skripsi ini ditulis untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana
Sosial (S.Sos)**

**PROGRAM STUDI SOSIOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2017**

ABSTRAK

Abimas Ramdhan, Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam Memberikan *Excellence Public Service*. Skripsi. Program Studi Sosiologi. Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Jakarta. 2017.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bentuk-bentuk perilaku organisasi yang terdapat pada PT KAI Commuter Jabodetabek dalam memberikan pelayanan publik prima. Penelitian ini juga akan menjelaskan strategi perilaku organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam meningkatkan kualitas layanan. Selanjutnya penelitian ini akan menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi serta ancaman dan peluang yang dihadapinya melalui analisis SWOT.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian ini bertempat di Kantor PT KAI Commuter Jabodetabek. Waktu penelitian yang dilakukan dimulai awal Maret sampai akhir Mei 2017. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah PT KAI Commuter Jabodetabek sebagai organisasi pelayanan jasa transportasi. Penelitian ini juga melibatkan lima informan kunci merupakan staf manajerial PT KAI Commuter Jabodetabek, satu informan triangulasi merupakan staf pengurus Masyarakat Transportasi Indonesia, dan lima informan pendukung yang merupakan pengguna jasa kereta *commuter line*. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi wawancara, dan dokumentasi data.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, perilaku organisasi KCJ terkategori menjadi tiga bentuk yaitu inovasi, adaptasi dan integritas organisasi. KCJ kemudian juga berupaya menerapkan perilaku organisasinya ke dalam produk layanannya dengan menggunakan pendekatan A6. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perilaku Organisasi, *Excellence Public Service* serta Analisis SWOT. Hasil temuan tersebut kemudian dianalisis dengan analisis SWOT yang menghasilkan, bahwa perlu strategi lebih lagi yang harus dilakukan oleh KCJ melalui perilaku organisasinya terhadap pelaksanaan pelayanan publik prima. Penerapan pelayanan di lapangan belum sesuai dengan ekspektasi organisasi, karena beberapa faktor dari eksternal organisasi yang membuat hal tersebut terjadi. Hal tersebut sesuai dengan hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh peneliti. Permasalahan KCJ dalam melaksanakan kegiatan organisasi terdapat pada eksternal organisasi. Faktor eksternal tersebut berasal dari masyarakat, PT KAI sebagai induk organisasi dan Pemerintah. Faktor eksternal tersebut memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap KCJ.

Kata Kunci: Perilaku Organisasi, KCJ, *Excellence Public Service*

ABSTRACT

Abimas Ramdhan, *Organizational Behavior of PT KAI Commuter Jabodetabek in Providing Excellence Public Service. Undergraduate Thesis. Sociology Study Program. Faculty of Social Science. State University of Jakarta. 2017*

The purpose of this research is to explain forms of organizational behaviors at PT. KAI Commuter Jabodetabek. This research will also explain the organizational behavioral strategy of PT KAI Commuter Jabodetabek in improving service quality. This research also analyze the strength, opportunity, threat and weakness that are exist within PT. KAI Commuter Jabodetabek using SWOT analysis.

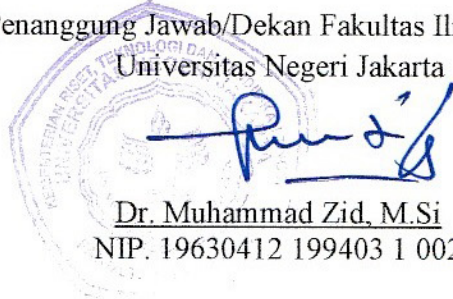
This research uses qualitative approach with case study at PT. KAI Commuter Jabodetabek as the subject of this research. This research takes place at PT KAI Commuter Jabodetabek's head office. The time of the research started from the beginning of March to May 2017. PT KAI Commuter Jabodetabek itself is a well-known transport service provider organization. This research involves five managerial staffs at PT KAI Commuter Kabodetabek as key informants, one informant involved for triangulation is a staff member from Masyarakat Transportasi Indonesia. Five other supporting informants are passengers of PT KAI Commuter Jabodetabek Commuter Line. The technique of data collection is done by interview observation, and data documentation.

The results of this research shows three forms of organizational behaviors at PT KJC, those are; innovation, adaptation and integrity of organizations. KCJ then also attempts to apply its organizational behavior into its service products using the A6 approach. The concepts used in this thesis are; Organizational Behaviors concept, Excellence Public Service, and SWOT analysis. All data obtained on this research then analyzed by SWOT analysis, shows that there is a need for more strategies to be undertaken by KCJ through its organizational behavior towards the implementation of excellent public services. The implementation of services has not fully meet the organisation's goals. This condition is based on the result of SWOT analysis done by the researcher that shows obstacles faced by PT KJC are mainly an external factors. Those external factors are from general public, PT KAI as main organization, and from the government. These external factors have significant influences towards KJC.


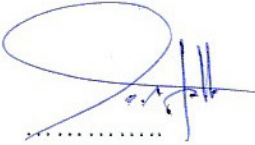

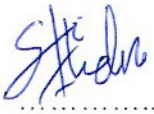
Keyword: Organizational Behavior, KCJ, Excellence Public Service

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab/Dekan Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Jakarta



Dr. Muhammad Zid, M.Si
NIP. 19630412 199403 1 002

No.	Nama	TTD	Tanggal
1.	<u>Abdi Rahmat, M.Si</u> NIP. 19730218 200604 1 001 Ketua Sidang		14-8-2017
2.	<u>Ahmad Tarmiji, M.Si</u> NIDK. 8856100016 Sekretaris Sidang		15-8-2017
3.	<u>Rusfadia Saktivanti Jahja, M.Si</u> NIP. 19781001 200801 2 016 Penguji Ahli		3-8-2017
4.	<u>Yuanita Aprilandini, M.Si</u> NIP. 19800417 201012 2 001 Dosen Pembimbing I		8-8-2017
5.	<u>Syaifudin, M.Kesos</u> NIP. 19880810 201404 1 001 Dosen Pembimbing II		8-8-2017

Tanggal Lulus: 26 Juli 2017

LEMBAR ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abimas Ramdhan

No Registrasi : 4825134668

menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam Memberikan *Excellence Public Service*” ini sepenuhnya karya sendiri. Tidak ada di dalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Jakarta, 13 Juli 2017



Abimas Ramdhan

MOTTO

*Demi masa. Sesungguhnya manusia berada dalam kerugian.
Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan
serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati
untuk kesabaran.
(Q. S. Al-Asr: 1-3)*

*Dari pada kau mengkhawatirkan secepat apa langkah orang
disampingmu, lebih baik kau terus melihat kedepan.
(Kazekage Gaara)*

*Karena kehidupan bukan hanya di dunia, maka lakukanlah yang
terbaik di dunia ini sebagai bekal pertanggungjawaban untuk
kehidupan selanjutnya di akhirat.
(Abimas Ramdhan)*

LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk keluarga ku:

Ibu Dian Proboyini, Mbah Sri Harmini, dan Mas Adri

Mereka yang telah mendoakanku, memberikan semangat, serta dukungan untukku dalam berbagai hal dalam pengerjaan skripsi ini.

“Abimas Ramdhan”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tak lupa peneliti panjatkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dalam mengarungi kehidupan hingga akhir hayat nanti. Dengan segala karunia dan nikmat, terutama nikmat sehat yang diberikan Allah, peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam Memberikan *Excellence Public Service*”**. Kepada orang tua peneliti, Ibu Dian Proboyini dan Mbah Sri Harmini, yang tak henti-hentinya mendoakan, memberikan semangat, serta memberikan dukungan dalam segala hal, baik moril maupun materil. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) pada Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Jakarta.

Penyusunan skripsi ini tak lepas dari bantuan, dukungan, bimbingan, dari berbagi pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Zid, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan bimbingan selama peneliti menempuh pendidikan di Program Studi Sosiologi.
2. Dr. Robertus Robet, M.A selaku Koordinator Program Studi Sosiologi, yang telah memberikan bimbingan selama peneliti menempuh pendidikan di Program Studi Sosiologi.
3. Yuanita Aprilandini, M.Si selaku Dosen Pembimbing I atas segala bimbingan, arahan, kritik, saran, semangat, dukungan, serta waktu yang diberikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

4. Syaifudin, M.Kesos selaku Dosen Pembimbing II atas segala bimbingan, arahan, kritik, saran, semangat, dukungan, serta waktu yang diberikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Rusfadia Saktiyanti Jahja, M.Si selaku Penguji Ahli atas segala masukan, kritik dan saran kebaikan demi kesempurnaan skripsi ini.
6. Abdi Rahmat, M.Si selaku Ketua Sidang atas segala masukan, kritik dan saran kebaikan demi kesempurnaan skripsi ini.
7. Ahmad Tarmiji, M.Si selaku Sekretaris Sidang atas segala masukan, kritik dan saran kebaikan demi kesempurnaan skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Sosiologi Universitas Negeri Jakarta, yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ilmu yang telah diberikan selama peneliti menempuh pendidikan di Program Studi Sosiologi.
9. Kakak kandung peneliti, Adri Rusdi Handoko, S.Kom yang telah memberikan doa, semangat serta segala dukungannya.
10. Direktur Utama PT KAI Commuter Jabodetabek yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di PT KAI Commuter Jabodetabek.
11. Annabella Prastica yang telah membantu peneliti untuk mengatur jadwal dalam rangka melakukan penelitian di PT KAI Commuter Jabodetabek.
12. Seluruh Staff kepegawaian PT KAI Commuter Jabodetabek, unit Corcom, unit Perencanaan Strategis, unit Hukum dan Kepatuhan, unit Pelayanan dan Unit Pemberdayaan SDM, khususnya kepada Pak Adli, Pak Sulaiman, Pak Dandung, Pak Mara dan Ibu Arti yang telah meluangkan waktunya untuk dapat melakukan wawancara.

13. Lembaga Swadaya Masyarakat Masyarakat Transportasi Indonesia bagian Forum Kereta Api, khususnya Pak Aditya selaku Ketua Forum Kereta Api MTI dan Pak Gurnito sebagai asistennya yang telah memberikan izin serta mengarahkan peneliti kepada pihak yang berkompeten untuk melakukan wawancara.
14. Bapak Antoni selaku pengurus MTI Bidang Perkeretaapian Pemerhati Commuter Line, yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara.
15. Sahabat peneliti, Muhammad Naufal, Rina Ismariati, Bella Putri Andhyni, Laksitaning Ratri W yang selalu memberikan masukan, mendukung, menyemangati dan memotivasi peneliti untuk menyelesaikan penelitian peneliti.
16. Rangga Jatnika Herlambang sebagai sahabat perjalanan atau sahabat satu aspal peneliti yang selalu mau memberikan tumpangan peneliti pulang kuliah. Eva Nurafifah sebagai penasihat akhir PPT sidang skripsi dan motivator peneliti.
17. Teman-teman Sosiologi Pembangunan B 2013, yang tidak bisa peneliti sebutkan satu-persatu, terima kasih banyak atas kebersamaannya dalam menempuh pendidikan selama ini.

Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, baik yang disebutkan maupun yang tidak disebutkan satu-persatu karena keterbatasan. Peneliti menyadari bahwa dalam karya ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan karya ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menginspirasi penelitian-penelitian lainnya.

Jakarta, 26 Juli 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR ORISINALITAS	iii
MOTTO	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR SKEMA	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Permasalahan Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Tinjauan Penelitian Sejenis	10
F. Kerangka Konsep.....	29
1. Perilaku Organisasi	29
2. <i>Excellence Public Service</i>	37
G. Metodologi Penelitian	43
H. Sistematika Penelitian	50
BAB II PT KAI COMMUTER JABODETABEK SEBAGAI ORGANISASI TRANSPORTASI	52
A. Pengantar.....	52
B. Sejarah Perkeretaapian di Indonesia	53
C. Konteks Historis PT KAI Commuter Jabodetabek	56

D. Transisi Pengelolaan KRL pada PT KAI Commuter Jabodetabek	58
E. Profil PT KAI Commuter Jabodetabek	62
F. Penutup.....	72

BAB III PERILAKU ORGANISASI PT KAI COMMUTER JABODETABEK	73
A. Pengantar.....	73
B. Dinamika Struktur Organisasi.....	74
1. Perkembangan struktur organisasi PT KCJ.....	75
C. Bentuk-bentuk Perilaku Organisasi	84
1. Inovasi Organisasi dalam Meningkatkan Layanan	84
2. Adaptasi Organisasi Terhadap Perkembangan Lingkungan dan Teknologi	88
3. Integritas Organisasi Melalui Penerapan Kode Etik Organisasi	94
D. Konstruksi Budaya Organisasi melalui Perilaku Organisasi	96
E. Penutup.....	98

BAB IV STRATEGI PERILAKU ORGANISASI PT KAI COMMUTER JABODETABEK DALAM PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN	100
A. Pengantar.....	100
B. <i>Excellence Public Service</i> Melalui Kualitas Perilaku Organisasi	101
1. Kemampuan Organisasi dalam Memberikan Pelayanan Publik (<i>Ability</i>)	103
2. Sikap Organisasi dalam Melayani Konsumen (<i>Attitude</i>).....	105
3. Penampilan Organisasi melalui Produk Layanan (<i>Appearance</i>) ...	105
4. Perhatian Organisasi Terhadap Keluhan Pelanggan (<i>Attention</i>)....	107
5. Respon Organisasi Terhadap Masukan Pelanggan (<i>Action</i>)	108
6. Tanggung Jawab Terhadap Kualitas Layanan (<i>Accountability</i>) ...	109
C. Analisis SWOT Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek	112
1. <i>Strength</i> (Kekuatan)	112
2. <i>Weakness</i> (Kelemahan)	114
3. <i>Opportunities</i> (Peluang).....	116

4. <i>Threat</i> (Ancaman/Tantangan)	119
D. Refleksi Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek	123
E. Penutup.....	125
BAB V PENUTUP	126
A. Kesimpulan	126
B. Saran.....	128
DAFTAR PUSTAKA	131
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Perbandingan Penelitian Sejenis.....	24
Tabel I.2	Karakteristik Informan	44
Tabel III.1	Susunan Direksi Tahun 2008-2011.....	77
Tabel III.2	Susunan Direksi tahun 2012.....	77
Tabel III.3	Susunan Direksi tahun 2013.....	79
Tabel III.4	Susunan Direksi tahun 2014.....	80
Tabel III.5	Susunan Direksi tahun 2014.....	81
Tabel III.6	Susunan Direksi Tahun 2015-sekarang	82
Tabel IV.1	Sasaran dan Manfaat <i>Service Excellence</i>	111
Tabel IV.2	Analisis SWOT Perilaku Organisasi KCJ.....	122

DAFTAR GRAFIK

Grafik I.1	Perbandingan Jumlah Kendaraan Pribadi dan Kendaraan Umum DKI Jakarta Tahun 2010-2014.....	2
------------	---	---

DAFTAR SKEMA

Skema I.1	Level kajian Perilaku Organisasi.....	32
Skema I.2	Unit Analisis Perilaku Organisasi.....	33
Skema I.3	Hubungan Antar Konsep.....	42
Skema III.1	<i>Road Map</i> 2013-2015.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Perjalanan per hari di Jabodetabek tahun 2014.....	5
Gambar II.1	Kondisi KRL Sekitar Tahun 1998-2000an.....	59
Gambar II.2	Penerapan Kebijakan Awal KCJ.....	60
Gambar II.3	Kondisi Layanan KRL Saat Ini.....	61
Gambar II.4	<i>Timeline</i> Transisi Kondisi Perubahan Pengelolaan KCJ.....	62
Gambar II.5	Struktur Grup.....	63
Gambar II.6	Logo PT KCJ.....	66
Gambar II.7	Kantor PT KAI Commuter Jabodetabek.....	67
Gambar II.8	Rute Perjalanan PT KCJ.....	71
Gambar III.1	Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan Bambang Wibiyanto Tahun 2010.....	76
Gambar III.2	Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan Tri Handoyo Tahun 2013.....	78
Gambar III.3	Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan Tri Handoyo Tahun 2014.....	79
Gambar III.4	Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan M. Nurul Fadhila Tahun 2015.....	81
Gambar III.5	Bentuk Inovasi KCJ dalam Pelayanan	87
Gambar IV.1	Kereta Khusus Wanita dan Tempat Duduk Prioritas.....	106
Gambar IV.2	Aturan dan Larangan dalam Kereta.....	109

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemacetan merupakan sebuah fenomena yang sering terjadi perkotaan. Tak terkecuali di Jakarta, kemacetan sudah seperti hal yang biasa terjadi. Mobilitas masyarakat perkotaan yang cenderung cepat menuntut keberadaan fasilitas transportasi yang juga cepat. Sehingga dapat mengakomodir kebutuhan masyarakatnya dengan baik. Fasilitas transportasi yang kemudian bukan hanya harus cepat tapi juga harus dapat memiliki beberapa indikator pelayanan transportasi yang baik.

Kemacetan terjadi sebagai akibat semakin bertambahnya jumlah kendaraan yang kemudian melebihi dari luas jalan yang ada. Setidaknya jumlah kendaraan bermotor yang beroperasi di Jakarta ada sekitar \pm 10 juta unit per tahun 2014 yang terbagi dari kendaraan pribadi sebanyak 9,9 juta unit dan kendaraan umum sebanyak 112 ribu unit.¹ Peningkatan kendaraan bermotor di Jakarta terjadi secara signifikan terhitung dari tahun 2010 sampai 2014 sebanyak 2.584.880 unit.² Hal tersebut tidak diimbangi dengan penambahan luas jalan Jakarta pada tahun 2014

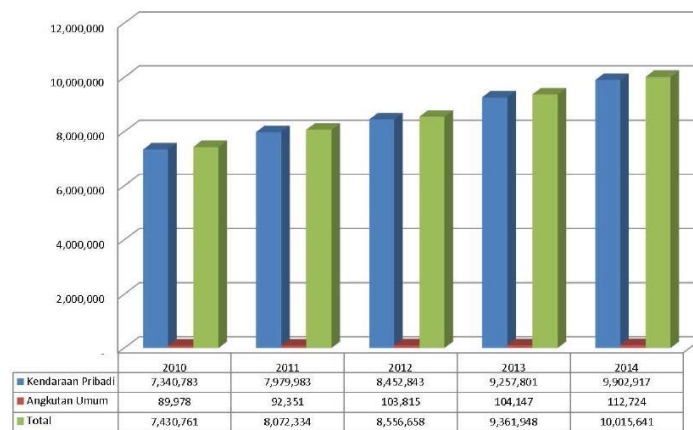
¹Gambaran Umum Transportasi Jakarta. <http://dishub.jakarta.go.id/userdata/info/55b55266784492f015519c6a01cd61a8.jpg>(diakses pada 8 Februari 2017 pada pukul 19.20 WIB).

²Perbandingan jumlah kendaraan pribadi dan kendaraan umum di Jakarta. <http://dishub.jakarta.go.id/userdata/info/9cfba6512219a6d4140879bbc9b35508.jpg>(diakses pada 7 Februari 2017 pada pukul 19.18 WIB).

yang hanya $\pm 0,01\%$ / tahun.³ Dengan keadaan tersebut maka Jakarta tidak terlepas dari masalah kemacetan.

Grafik I.1

Perbandingan Jumlah Kendaraan Pribadi dan Kendaraan Umum DKI Jakarta Tahun 2010-2014



Sumber: Dishub Provinsi DKI Jakarta, 2014.

Pertumbuhan kendaraan pribadi yang signifikan mengindikasikan bahwa masyarakat Jakarta lebih memilih untuk menggunakan kendaraan pribadi dibanding dengan kendaraan umum. Banyaknya jumlah kendaraan umum yang ada di Jakarta bukanlah menandakan adanya pembaharuan dari kendaraan umum tersebut, melainkan masih banyaknya kendaraan umum yang sudah tidak layak jalan yang masih beroperasi. Seperti yang dikatakan oleh Gubernur DKI Jakarta

³ *Op.cit.*

dikutip dari Kompas.com mengatakan bahwa ada sekitar 70 persen angkutan KWK sudah tidak layak jalan.⁴

Transportasi umum yang ada di Jakarta seharusnya sudah mencukupi. Mulai dari kopaja, kopami, metromini, angkot, serta bus-bus dalam kota yang sudah tersedia di Jakarta. Tercatat ada sekitar 557 trayek dari beberapa kendaraan umum yang beroperasi di Jakarta pada tahun 2015.⁵ Transportasi umum yang ada tersebut bertujuan untuk memberikan kemudahan akses masyarakat Jakarta dalam melakukan mobilitas. Namun hal tersebut tidak membuat warga Jakarta memilih untuk menggunakan moda transportasi tersebut. Wajar saja jika masyarakat enggan untuk memilih menggunakan moda transportasi yang ada, karena dilihat dari sarana dan prasarana yang ada saja sudah tidak memenuhi syarat. Belum lagi masalah lainnya yang sering terjadi di dalam bus tersebut.

Angkutan umum regular yang beroperasi di Jakarta tersebut banyak yang tidak terawat dengan baik. Bahkan ketidakterawatan angkutan tersebut bukan hanya pada faktor mesin melainkan juga pada faktor kondisi fisik angkutan. Sehingga, walaupun usia angkutan regular tersebut relatif muda sekitar lima tahun misalnya, kendaraan umum tersebut tampak usang dan kondisinya sangat tidak

⁴Ahok: 70 Persen Angkot KWK Tak Layak Jalan. <http://megapolitan.kompas.com/read/2016/02/16/12474801/Ahok.70.Persen.Angkot.KWK.Tak.Layak.Jalan> (diakses pada 27 Januari 2017 pada pukul 16.31 WIB)

⁵Berdasarkan Open Data Dinas Perhubungan DKI Jakarta Tahun 2015. <http://data.ukp.go.id/storage/f/2014-04-17T08%3A07%3A17.979Z/processed-jumlah-kendaraan-dan-trayek-angkutan-umum-tahun-2013.csv> (diakses pada 12 Desember 2016 pada pukul 18.19 WIB).

layak jalan. Maka, kebutuhan bertransportasi umum atas tiga hal keamanan, kenyamanan dan kepastian jadwal operasi belum terjadi.

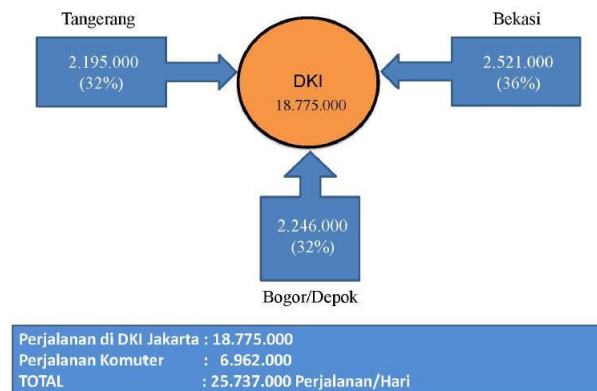
Masih adanya keengganan masyarakat dalam memilih moda transportasi umum yang ada tersebut, kemudian menimbulkan permasalahan kemacetan. Keengganan tersebut membuat masyarakat lebih memilih untuk menggunakan kendaraan pribadi dalam beraktivitas sehari-hari. Kendaraan pribadi dinilai lebih aman, cepat dan murah. Namun hal tersebut malah membuat penumpukan kendaraan yang terjadi di jalanan ibukota semakin parah setiap harinya.

Jakarta sebagai sebuah Ibukota memiliki daya tarik tersendiri bagi masyarakat yang berada di luar Jakarta. Bahkan bukan hanya masyarakat yang berada di daerah sekitaran kota Jakarta saja, melainkan dari berbagai penjuru daerah. Berbagai kemudahan fasilitas yang terdapat di Jakarta menjadi salah satu alasan daya tarik mereka datang ke Jakarta. Hal tersebut membuat mereka mencoba untuk mengadu nasib dan peruntungan guna mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik dari daerah asalnya. Namun dalam perkembangannya, para perantau tersebut menjadikan Jakarta hanya untuk menjadi tempat mencari pekerjaan dan bukan prioritas dalam mencari tempat tinggal. Berbagai alasan seperti harga sewa maupun beli rumah yang cukup tinggi serta tingkat polusi dan banjir yang terjadi, mereka cenderung untuk bertempat tinggal di daerah pinggiran Jakarta. Kota-kota seperti Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi merupakan pilihan yang populer bagi mereka.

Jakarta sebagai sebuah kota besar memiliki suatu kecenderungan yang unik. Jakarta dijadikan oleh sebagian besar masyarakat sebagai tempat untuk mencari kerja atau kegiatan bekerja saja. Sementara kebanyakan masyarakat yang bekerja tersebut bertempat tinggal di luar Jakarta atau di kota satelit. Hal tersebut dapat terlihat dari indikasi kemacetan yang terjadi. Setidaknya terdapat 25,7 juta perjalanan per hari di Jabodetabek tercatat pada tahun 2014. Perjalanan tersebut terbagi dari perjalanan di DKI Jakarta sekitar 18.775.000 dan perjalanan komuter (Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi) yang menuju ke Jakarta sekitar 6.962.000.

Gambar I.1

Perjalanan per hari di Jabodetabek tahun 2014



Sumber: Dishub Provinsi DKI Jakarta, 2014.

Transportasi publik atau umum adalah seluruh alat transportasi di mana penumpang tidak bepergian menggunakan kendaraannya sendiri baik mobil

pribadi maupun motor pribadi.⁶ Pengertian kendaraan bermotor umum adalah setiap kendaraan yang digunakan untuk Angkutan barang dan/atau orang dengan dipungut bayaran.⁷ Transportasi umum merupakan transportasi alternatif di dalam kota terutama bagi masyarakat yang tidak memiliki kendaraan pribadi, sehingga kebutuhan akan sarana dan prasarana ini sangat diperlukan di wilayah perkotaan.

Kereta KRL Jabodetabek atau Commuter line adalah salah satu angkutan umum yang menghubungkan Jakarta dengan daerah pinggiran Jakarta (Bodetabek). Hadirnya KRL ini diharapkan mampu membantu dan melayani masyarakat yang tinggal di Bodetabek dalam beraktivitas di Jakarta. Sehingga jumlah kendaraan pribadi yang masuk ke Jakarta dapat berkurang dan mampu mengurangi kemacetan di Jakarta.

Sebagai sebuah organisasi yang bergerak di bidang jasa pelayanan transportasi, PT KAI Commuter Jakarta yang kemudian disebut dengan PT. KCI diharapkan mampu memenuhi permintaan masyarakat dalam hal pelayanan transportasi publik yang lebih terkelola dengan baik. Pelayanan publik dihasilkan dari dalam organisasi itu sendiri, maka sektor internal organisasi menjadi penting dalam mengkaji proses pembentukan atau memproduksi sebuah layanan sebagai

⁶ Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 35 Tahun 2003 Tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang di Jalan dengan kendaraan umum.

⁷ Perda Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Transportasi Pasal 1 Poin 18.

produk organisasi. Perilaku organisasi yang dilihat dari struktur hingga budaya dan perubahan organisasi menjadi perhatian utama dalam penelitian ini.

B. Permasalahan Penelitian

Pembangunan kereta komuter di Jabodetabek dirancang sebagai salah satu upaya untuk membenahi karut marutnya kondisi lalu lintas Jakarta. Sebagai salah satu moda transportasi andalan bagi kaum penglaju, KRL diharapkan selalu konsisten dalam memberikan pelayanan yang prima. Inovasi-inovasi baru terkait peningkatan pelayanan juga harus dihadirkan sebagai bentuk konsistensi KCJ sebagai salah satu andalan transportasi publik. Pada sisi lain pelayanan KCJ yang telah dihadirkan belum sepenuhnya diimbangi oleh kesadaran masyarakat dalam menggunakan moda transportasi ini. Para pengguna kebanyakan masih belum sepenuhnya berperilaku yang baik dalam menggunakan transportasi umum ini. Beberapa peraturan dan himbauan yang ada baik di dalam kereta maupun di luar kereta banyak yang belum diindahkan oleh para penumpang. Hal tersebutlah yang kemudian menjadi salah satu kendala KCJ dalam memberikan pelayanan yang prima. Namun demikian KCJ harus tetap konsisten dan tegas dalam upaya memperbaiki serta meningkatkan kualitas pelayanan.

KCJ sebagai sebuah organisasi sudah seharusnya memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Pelaksanaan sistem organisasi menjadi sangat penting dalam menciptakan suatu pelayanan sebagai produk organisasi. Mulai dari kejelasan struktur organisasi

yang mengelompokkan fungsi-fungsi organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Struktur organisasi yang bersifat hierarkis seperti KCJ memiliki peluang dalam menghasilkan keefektifan kinerja organisasi. Struktur organisasi juga dapat menggambarkan sistem birokrasi yang berlangsung di dalamnya. Birokrasi yang tak terlepas dari otoritas juga menjadi perhatian dalam setiap kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh KCJ kaitannya dalam pemberian pelayanan. Kebertanggungjawaban dalam melaksanakan aturan atau kebijakan yang diberikan masih belum tergambar dengan jelas di masyarakat. Sehingga konsistensi diharapkan akan terus terjaga dengan baik dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat. Bertumpu pada penjelasan dari latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini akan dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk perilaku organisasi yang ada pada PT KAI Commuter Jabodetabek dalam memberikan pelayanan publik prima?
2. Bagaimana strategi perilaku organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam meningkatkan kualitas layanan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang ada serta rumusan permasalahan yang peneliti uraikan, maka tujuan penelitian skripsi ini ialah sebagai berikut:

1. Menjelaskan bentuk perilaku organisasi yang ada pada PT KAI Commuter Jabodetabek dalam memberikan pelayanan publik prima.
2. Menjelaskan strategi perilaku organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam meningkatkan kualitas layanan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun masing- masing manfaat tersebut pada penelitian ini adalah:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya sosiologi organisasi.

b. Manfaat Praktis

1. Sebagai bahan masukan bagi PT. KCJ untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik.
2. Sebagai masukan bagi Pemerintah dalam hal ini Kementerian Perhubungan dalam memberikan kebijakan yang berhubungan dengan transportasi di perkotaan khususnya Jabodetabek.
3. Sebagai bahan referensi bagi masyarakat sebagai pengguna PT. KCJ dalam mengetahui pembentukan pelayanan publik.

E. Tinjauan Penelitian Sejenis

Sebagai bahan rujukan, peneliti melakukan penelusuran kepustakaan berupa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Melalui penelusuran tersebut, peneliti menemukan delapan literatur yang memiliki kesamaan baik dari segi topik, konsep, maupun metodologi. Hasil penelitian terkait yang dibahas dalam studi ini, yaitu berupa enam jurnal yang ditulis oleh Mohammad Kurniyadi Rasyid dan Burhan Lumban Gaol, Rachma Fitriati, Dhany Utami Ningtyas dan Tri Basuki Joewono dan Apriati, Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi dan Yani Tri Wijayanti, J.A. Black, A. Paez, and P.A. Suthanaya; serta dua tesis yang ditulis oleh Munawir dan Widodo Budi Siswanto.

Penelitian pertama diperoleh dari dalam jurnal yang ditulis oleh Mohammad Kurniyadi Rasyid dan Burhan Lumban Gaol pada tahun 2013 mengenai Dampak Penerapan Sistem Komuter Line Kereta Listrik terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Listrik AC Jabodetabek).⁸ Penelitian ini memaparkan tentang tingkat kepuasan pelanggan jasa Kereta Listrik atau KRL. Spesifiknya penelitian ini ingin melihat tingkat kepuasan konsumen terutama para pengguna jasa layanan KRL AC pasca penerapan sistem baru yang dikenal dengan nama *Commuter Line*. Dengan menggunakan metode kuantitatif dengan

⁸Mohammad Kurniyadi Rasyid dan Burhan Lumban Gaol, Dampak Penerapan Sistem Komuter Line Kereta Listrik terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Listrik AC Jabodetabek), *Jurnal IPTEK*, Volume 8 No.1, 2013. (<http://www.jurnaliptekiti.org/index.php/jii/article/view/41>) Diakses pada tanggal 25 April 2017 pada pukul 11.45 WIB.

memberikan pertanyaan dalam bentuk kuesioner pada 200 responden. Sampel yang diambil dalam penelitian adalah *Accidental Sampling*. Serta dengan menggunakan metode dokumentasi sebagai data sekunder dari data PT KAI Commuter Jabodetabek maupun sumber lainnya. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa tingkat kepuasan pengguna, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan *Service Quality (ServQual)*.

Dari hasil penelitian terhadap dampak penerapan sistem komuter line yang baru dapat disimpulkan bahwa rata-rata pengguna KRL AC Jabodetabek sudah merasa cukup puas terhadap pelayanan yang diterima oleh PT KAI Commuter Jabodetabek pasca penerapan sistem baru komuter line. Berdasarkan analisis IPA (*Indicator Performance Analysis*) maka diketahui hal-hal yang perlu diprioritaskan dan yang tidak. Faktor-faktor yang disarankan untuk segera dilakukan adalah:

1. Perbaikan jadwal keberangkatan dan kedatangan serta menjaga ketepatannya.
2. Peningkatan jumlah kereta dan gerbong agar sesuai dengan jumlah penumpang.
3. Pelatihan *customer satisfaction* dan *trouble solving* bagi karyawan.
4. Penambahan sarana dan prasarana untuk penjagaan kebersihan dan kerapihan kereta.
5. Penambahan sarana informasi untuk pelanggan.

6. Penataan tempat dan waktu untuk para pedagang.

Penelitian ini mempunyai perbedaan yaitu dalam hal konsep utama yang digunakan. Penelitian ini lebih menggunakan pada konsep kepuasan pengguna serta *ServQual*. Penelitian ini juga lebih berfokus pada suasana transisi dari sistem KRL yang lama menjadi sistem yang baru yaitu penerapan sistem *Commuter line*. Sehingga pendapat dari kepuasan pelanggan menjadi menarik untuk diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian kedua diperoleh dari jurnal yang ditulis oleh Rachma Fitriati pada tahun 2010 mengenai Gagalkah Transjakarta? Kajian Kualitas Layanan pada Sistem Angkutan Cepat Massal Transjakarta.⁹ Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif-positivistik. Populasi penelitian adalah penumpang Transjakarta dari delapan koridor. Sementara teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *non-probability sample* melalui *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 450 orang responden.

Keseluruhan hasil penelitian menunjukkan hasil senada dengan sejumlah riset kinerja Transjakarta sepanjang tiga tahun belakangan ini. Seluruh hasil penelitian ini – baik menggunakan *SERVQUAL* maupun *importance performance*

⁹Rachma Fitriati, Gagalkah Transjakarta? Kajian Kualitas Layanan pada Sistem Angkutan Cepat Massal Transjakarta, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 3 No.1, 2010 (<http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/47>) Diakses pada tanggal 30 Mei 2016 pukul 22.00 WIB.

analysis, semakin memperkuat hasil riset Kompas dan YLKI. Kualitas layanan Transjakarta sebagai angkutan cepat massal, yang awalnya mendapatkan sambutan yang positif, namun dengan berjalannya waktu hal tersebut mengalami penurunan yang signifikan. Setelah lebih dari enam tahun beroperasi, kecenderungan kinerja kualitas pelayanan Transjakarta semakin memprihatinkan. Sehingga, Transjakarta perlu berbenah diri dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Menurut peneliti melalui Transjakarta, Pemerintah DKI Jakarta berharap agar program *bus rapid transit* ini dapat menjadi titik awal dan embrio reformasi total angkutan umum yang nyaman, layak, dan manusiawi di ibukota. Prinsip *reinventing government* tersebut adalah mentransformasi kinerja dunia usaha ke dalam kinerja birokrasi. Aparat pemerintah harus senantiasa bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas sumber daya yang dimiliki pemerintah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan kajian kualitas layanan Transjakarta dari sistem *bus rapid transit*, yang dapat menjadi pembelajaran kota-kota besar lainnya di Indonesia.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan ditulis oleh penulis yaitu sama-sama menjadikan salah satu transportasi publik sebagai objek penelitian. Namun penelitian ini juga memiliki perbedaan, di mana *SERVQUAL* digunakan sebagai metode penelitiannya serta teknik IPA. Serta memberikan

solusi yang ditawarkan dalam hal ini adalah dengan menggunakan konsep *Good Governance* sebagai indikator perbaikan pelayanan publik.

Penelitian ketiga diperoleh dari jurnal yang ditulis oleh Dhany Utami Ningtyas dan Tri Basuki Joewono pada tahun 2009 mengenai *The Relation of The Image and Fact of The Service Quality of Busway with User Loyalty*.¹⁰ Penelitian ini menggunakan survei kuesioner untuk menyelidiki pendapat pengguna busway di Jakarta. Survei kuesioner pada artikel ini merupakan hasil dari laporan di koridor satu (Blok M – Kota). Kuesioner yang diberikan terdiri dari enam bagian dengan 71 pertanyaan. Enam bagian tersebut yaitu, karakteristik perjalanan, masalah keuangan, perbandingan busway dengan jenis transportasi sebelumnya, evaluasi kualitas pelayanan busway, loyalitas dan karakteristik pengguna.

Hasil dari penelitian ini adalah ada dua konstruksi mengenai kualitas pelayanan. Konstruksi fakta mewakili persepsi pengguna busway mengenai kualitas pelayanan berdasarkan kualitas layanan yang dirasakan atau yang ada. Di sisi lain, konstruksi citra mewakili persepsi kualitas pelayanan berdasarkan citra layanan yang bahkan jauh sebelum adanya layanan. Atribut kualitas pelayanan memiliki pengaruh kuat dalam membangun konstruksi citra kualitas pelayanan busway ini. Sebaliknya, masing-masing atribut kualitas pelayanan memiliki

¹⁰Tri Basuki Joewono dan Dhany Utami Ningtyas, *The Relation of The Image and Fact of The Service Quality of Busway with User Loyalty*, *Jurnal Transportasi*, Volume 9 No.1, 2009 (<http://journal.unpar.ac.id/index.php/journaltransportasi/article/viewFile/342/326>) Diakses pada tanggal 30 Mei 2016 pukul 22.00 WIB.

pengaruh yang lebih lemah dalam membangun konstruksi fakta. Mengenai pengujian hipotesis, tidak dapat disimpulkan hubungan antara citra dan fakta, sebagai hubungan yang tidak signifikan. Hubungan antara persepsi pengguna mengenai layanan yang dirasakan (fakta) dan keputusan untuk tinggal atau pindah ke model lainnya memiliki tanda positif. Hal ini jelas bahwa kepuasan yang lebih tinggi dari pengguna, kecenderungan yang lebih tinggi dari pengguna untuk tetap dalam memanfaatkan layanan. Di sisi lain, model memberikan hubungan negatif antara citra dan keputusan untuk pindah ke mode lain. Meskipun ideal adalah, bahwa citra harus bebas dari pengaruh fakta yang ada atau pengalaman. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa citra yang baik tidak menjamin loyalitas pengguna

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis adalah kesamaan dari objek penelitiannya yang masih sejenis yaitu transportasi publik. Serta adanya penggunaan konsep kualitas pelayanan publik. Namun perbedaannya adalah penelitian ini lebih berfokus pada penilaian pelanggan terhadap pelayanan Transjakarta.

Penelitian keempat diperoleh dari jurnal yang ditulis oleh Apriati pada tahun 2005 mengenai Perilaku Operator dan Awak Antar Kota Dalam Provinsi Dalam memberikan Pelayanan Kepada Penumpang (Studi Pada Jurusan Pontianak

Entikong).¹¹ Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Tempat penelitian berada di terminal Batu Layang dan pool-pool bus jurusan Pontianak-Entikong yang berada di kota Pontianak.

Hasil temuan dari penelitian ini adalah mengenai perilaku operator dan awak antar kota antar provinsi yang kurang menyenangkan dalam hal pelayanan yang diberikan terhadap para penumpang. Hasil lapangan ditemukan bahwa relatif sedikit dari para penumpang yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pihak bus sesuai dengan aturan. Banyak penyimpangan yang terjadi dilakukan awak bus terlebih mengenai waktu keberangkatan serta waktu sampai tujuan. Hal tersebut dikarenakan para awak yang sering mengulur waktu keberangkatan serta seringnya berhenti di warung makan yang melebihi intensitas. Faktor keamanan dan kenyamanan yang kurang juga ditemukan saat awak bus mengendarai kendaraan dengan kecepatan tinggi dengan fasilitas bus yang tidak memadai. Pengelolaan tarif yang kadang berbeda dari pihak operator dengan awak bus serta maraknya calo yang dibiarkan untuk memanfaatkan keadaan tersebut.

Kemudian dalam penelitian ini analisis yang dilakukan lebih terhadap dampak yang terjadi akibat dari perlakuan pelayanan seperti hasil temuan diatas.

Seperti menurunnya tingkat kepercayaan penumpang. Respon ketidakpercayaan

¹¹Apriati, Perilaku Operator dan Awak Antar Kota Dalam Provinsi Dalam memberikan Pelayanan Kepada Penumpang (Studi Pada Jurusan Pontianak Entikong), *Jurnal Sociologique* Volume 3 No.2, 2005 (jurnafis.untan.ac.id/index.php/sociologique/article/download/621/pdf_14) Diakses pada tanggal 13 Juni 2016 pukul 23.04 WIB.

penumpang tersebut hadir sebagai akibat adanya stimulus-stimulus yang diberikan oleh pihak operator dan awak bus yang memberikan pelayanan yang tidak baik kepadanya. Sehingga kemudian para penumpang mulai beralih ke kendaraan umum lainnya, seperti taksi ataupun bus jurusan lain. Interaksi yang tidak seimbang antara operator dan awak bus dengan penumpang juga tidak jarang dapat menimbulkan konflik.

Persamaan penelitian ini adalah meneliti pelayanan publik dari moda transportasi bus. Yang kemudian mempengaruhi pilihan masyarakat dalam menggunakan moda transportasi. Perbedaannya adalah penelitian ini hanya membahas mengenai fakta-fakta pelayanan yang ada di lapangan. Berbeda dengan peneliti yang juga akan membahas dari sisi organisasi bus dalam memberikan pelayanan publik transportasi.

Penelitian kelima diperoleh dari dalam jurnal yang ditulis oleh Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi dan Yani Tri Wijayanti pada tahun 2012 mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.¹² Penelitian ini memaparkan tentang hubungan serta pengaruh dari budaya organisasi yang ada dengan tingkat kinerja karyawan. kepuasan pelanggan jasa Kereta Listrik atau KRL. Metode yang digunakan penelitian kuantitatif dan metode pengumpulan data dengan teknik survey.

¹²Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi dan Tri Yani Wijayanti, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, *Jurnal SOSIOLOGI REFLEKTIF*, 2012. (<http://ejournal.uin-suka.ac.id/isoshum/sosiologirefleksif/article/view/60>) Diakses pada tanggal 25 April 2017 pada pukul 11.45 WIB.

Penelitian survei yang digunakan adalah *explanatory research*, di mana penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 222 responden sebagai data primer. Data sekunder yang digunakan berasal dari studi pustaka. Konsep yang digunakan adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini variabel budaya organisasi secara keseluruhan mempunyai hubungan dengan variabel kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan hasil uji statistik yang memperlihatkan nilai yang positif dan signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat dan kecenderungannya turun terhadap kinerja karyawan kemungkinan disebabkan karena ketika karyawan bekerja mereka terpengaruh budaya organisasi di instansinya. Ketika budaya organisasi yang berlaku kurang memotivasi atau mendukung karyawan, maka kinerja mereka akan menurun.

Penelitian ini mempunyai perbedaan yaitu dalam hal konsep utama yang digunakan. Penelitian ini lebih menggunakan pada konsep budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu metode yang digunakan dalam penelitian juga berbeda yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif.

Penelitian keenam diperoleh dari dalam jurnal yang ditulis oleh J.A. Black, A. Paez, and P.A. Suthanaya pada tahun 2002 Munawir pada tahun 2008

mengenai *Sustainable urban Transportation: Performance Indicator and Some Analytical Approach*.¹³ Penelitian ini memaparkan mengenai upaya yang dilakukan untuk dapat menerapkan sistem transportasi yang berkelanjutan. Metode yang digunakan yaitu melalui studi dengan menggunakan beberapa sumber referensi yang menunjang penelitian dalam penelitian ini.

Masalah transportasi bukan lagi sekedar bagaimana mereka dapat memberikan sebuah produk layanan yang aman dan nyaman. Tapi lebih dari itu transportasi masa sekarang ini juga harus mengedepankan sisi keberlanjutan terhadap lingkungan sekitar. Khususnya di perkotaan sebagian besar ditujukan untuk mengubah sistem nilai dengan menentukan tujuan dan sasaran baru di sektor transportasi yang lebih berkelanjutan atau ditujukan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang dirasakan di kota-kota dengan kepadatan tinggi.

Hasil dari penelitian ini yaitu setiap organisasi penyedia jasa layanan transportasi wajib memperhatikan isu berkelanjutan ini. Tujuan transportasi berkelanjutan mempertimbangkan tiga isu: keberlanjutan lingkungan, efisiensi ekonomi, dan keadilan sosial. Tujuan global yang terdiri dari dua subobjektif:

¹³J.A. Black, A. Paez, and P.A. Suthanaya, Sustainable urban Transportation: Performance Indicator and Some Analytical Approach, *Jurnal of Urban Planning and Development*, Volume 128 No.4, 2002. (https://www.researchgate.net/profile/John_Black10/publication/228560590_Sustainable_Urban_Transportation_Performance_Indicators_and_Some_Analytical_Approaches/links/0c96052abad17f1c41000000.pdf) Diakses pada tanggal 25 April 2017 pada pukul 11.45 WIB.

pengurangan penipisan bahan bakar dengan meminimalkan konsumsi bahan bakar diukur dalam barel per tahun misalnya, melalui peningkatan teknologi dan polusi global dengan meminimalkan CO₂ dan CFC emisi diukur dalam gram per kapita. Tujuan lokal / regional terdiri dari subobjektif polusi lokal. Meminimalkan NO_x, CO, VOC, dan PM₁₀ diukur dalam gram per kapita dan subobjektif lingkungan lainnya, seperti meminimalkan kebisingan, kecelakaan, dan kemacetan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan ditulis oleh peneliti ini yaitu terletak pada fokus perhatiannya yang sama-sama melihat pada sistem transportasi di perkotaan. Perlu adanya pengorganisasian yang baik dan terarah terhadap produk layanan jasa transportasinya. Namun perbedaannya adalah bahwa penelitian ini lebih kepada menghubungkan transportasi dengan pendektan keberlanjutan. Karena dari awal penelitian ini berfokus pada pelayanan transportasi yang berkelanjutan. Karena transportasi bukan hanya masalah keamanan dan kenyamanan, tapi juga mengenai keberlanjutan terhadap lingkungan sekitar.

Penelitian ketujuh diperoleh dari tesis Munawir pada tahun 2008 mengenai Penerapan Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan di Yayasan Pendidikan Dwituna Rawinala Jakarta.¹⁴ Penelitian ini memaparkan mengenai penerapan manajemen strategik dalam upaya peningkatan mutu pelayanan di Yayasan Pendidikan Dwituna Rawinala berkisar seputar program-

¹⁴Munawir, *Penerapan Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan di Yayasan Pendidikan Dwituna Rawinala Jakarta*, Tesis, Tidak diterbitkan, Universitas Negeri Jakarta, 2008.

program yang diselenggarakan. Metode yang digunakan melalui observasi langsung serta wawancara mendalam terhadap beberapa narasumber penting yaitu karyawan dari Yayasan Dwituna Rawilana serta menggunakan beberapa sumber referensi yang menunjang penelitian dalam penelitian ini.

Manajemen strategik merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan program organisasi. Mengingat pentingnya memahami manajemen strategik dan mutu pelayanan dalam menunjang perbaikan masa depan organisasi, perlu adanya pembenahan dan perbaikan disegala bidang. Mutu pelayanan kepada pelanggan didukung oleh adanya pemberian kebebasan sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk mengembangkan potensinya dalam melaksanakan tugas. Manajemen strategis memberi arahan kepada pemegang kebijakan kian arif dalam menyikapi dinamika yayasan/organisasi serta mencerdahkan potensi sumber daya manusia yang ada untuk lebih transparan dan memiliki etos kerja yang tinggi untuk memajukan yayasan/organisasi.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Pengaplikasian manajemen strategik di Yayasan Dwituna Rawinala sudah maksimal karena memenuhi kriteria manajerial pengelola yang diselenggarakan secara profesional, pembagian tanggung jawab dalam tugas yang rinci serta efektifitas program yang digulirkan. Komitmen pemimpin di sisi lain sangat mengakomodir dalam upaya memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh karyawan dalam meningkatkan kinerja dan

kompetensi pentransferan nilai pembelajaran dan pendidikan, juga kebebasan dalam menyampaikan kritik dan saran demi kemajuan organisasi.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan ditulis oleh penulis yaitu dari penggunaan konsep manajemen strategis. Manajemen strategis nantinya digunakan untuk melihat bagaimana upaya PT KCJ dalam mengatur sistem pelayanannya. Selain itu penelitian ini juga memberikan manfaat dalam penelitian penulis dalam hal analisis dan pendeskripsian data lapangan. Sebagai penelitian yang dilakukan dengan teknik kualitatif, pendeskripsian data yang dilakukan dapat menjadi contoh dalam penulisan selanjutnya. Kategorisasi masalah di lapangan yang kemudian dideskripsikan dalam tulisan ini juga bermanfaat. Khususnya mengenai elemen penting dari mutu pelayanan yang membantu penulis untuk dapat mengkalsifikasikan kualitas pelayanan yang baik.

Penelitian kedelapan diperoleh dari tesis Widodo Budi Siswanto pada tahun 2007 mengenai Manajemen Pelayanan dalam Peningkatan Kepuasan Pelanggan Internal pada Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.¹⁵ Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu mendeskripsikan manajemen pelayanan dalam pemberdayaan pegawai kantor dan faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini dilakukan bertempat di Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional.

¹⁵Widodo Budi Siswanto, *Manajemen Pelayanan dalam Peningkatan Kepuasan Pelanggan Internal pada Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional*, Tesis, Tidak diterbitkan, Universitas Negeri Jakarta, 2007.

Hasil temuan penelitian ini di bagi ke dalam empat aspek yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan Internal
2. Implementasi Perbaikan Berkelanjutan
3. Penggunaan Data dalam Proses Pengambilan Keputusan
4. Pemberdayaan pegawai dalam mendukung pelaksanaan manajemen pelayanan yang baik.

Kepuasan pelanggan internal merupakan prioritas pertama dalam melakukan suatu pelayanan sebagai strategi organisasi perusahaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi pola pikir mereka dalam bekerja. Sehingga kepuasan pelanggan internal menjadi penting agar membuat mereka akan memberikan kontribusi nyata dalam setiap langkah proses produksi agar produk akhir mencapai tingkat kualitas maksimal. Melalui Perbaikan berkelanjutan, penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan, hingga pemberdayaan pegawai dalam mendukung pelaksanaan manajemen pelayanan.

Persamaan penelitian ini adalah mengkaji manajemen pelayanan dalam organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah manajemen pelayanan difokuskan dalam peningkatan kepuasan pelanggan internal. Manfaat dari penelitian ini adalah dalam hal analisis dan pendeskripsian data lapangan. Sebagai penelitian yang dilakukan dengan teknik kualitatif.

Tabel I.1

Perbandingan Penelitian Sejenis

No.	Nama	Jenis Tulisan	Teori dan Metodologi	Temuan dan Hasil	Analisis	
					Persamaan	Perbedaan
1.	Mohammad Kurniadi Rasyid dan Burhan Lumban Gaol. 2013. <i>Dampak Penerapan Sistem Komuter Line Kereta Listrik terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Listrik AC Jabodetabek)</i> . Jurnal IPTEK. Volume 8 No. 1	Jurnal	Konsep: kepuasan pengguna dan <i>ServQual</i> . Metode: Kuantitatif	Dari hasil penelitian terhadap dampak penerapan sistem komuter line yang baru dapat disimpulkan bahwa rata-rata pengguna KRL AC Jabodetabek sudah merasa cukup puas terhadap pelayanan yang diterima oleh PT KAI Commuter Jabodetabek pasca penerapan sistem baru komuter line.	Menganalisis strategi KCJ dalam memberikan kualitas layanan	Menghubungkan kualitas layanan organisasi dengan kepuasan pelanggan
2.	Rachma Fitriati. 2010. <i>Gagalkah Transjakarta? Kajian Kualitas Layanan pada Sistem Angkutan Cepat Massal Transjakarta</i> . Jurnal Manajemen Bisnis. Volume 3 No. 1	Jurnal	Konsep: kepuasan pelanggan. Metode: kuantitatif	Yaitu kualitas layanan Transjakarta sebagai angkutan cepat massal, yang awalnya mendapatkan sambutan yang positif, namun dengan berjalannya waktu hal tersebut mengalami penurunan yang signifikan. Setelah lebih dari enam tahun beroperasi, kecenderungan kinerja kualitas pelayanan Transjakarta semakin memprihatinkan. Sehingga, Transjakarta perlu berbenah diri dalam meningkatkan kualitas pelayanan.	Menganalisis kualitas layanan transportasi publik	Subjek penelitiannya adalah Transjakarta

No.	Nama	Jenis Tulisan	Teori dan Metodologi	Temuan dan Hasil	Analisis	
					Persamaan	Perbedaan
3.	Tri Basuki Joewono dan Dhany Utami Ningtyas. 2009. <i>The Relation of The Image and Fact of The Service Quality of Busway with User Loyalty</i> . Jurnal Transportasi. Volume 9 No. 1	Jurnal	Konsep: <i>Service Quality</i> . Metode: kuantitatif.	Ada dua konstruksi mengenai kualitas pelayanan yaitu konstruksi fakta dan konstruksi citra. Konstruksi fakta terhadap loyalitas pelanggan memiliki tanda positif. Konstruksi citra terhadap loyalitas pelanggan memiliki tanda negatif. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa citra yang baik tidak menjamin loyalitas pengguna.	Menganalisis kualitas layanan transportasi publik, baik dari dalam organisasi dan pelaksanaan dilapangan.	Mengukur penilaian pengguna terhadap gambaran serta fakta dari kualitas layanan. Subjek penelitiannya adalah Transjakarta
4.	Apriati. 2005. <i>Perilaku Operator dan Awak Antar Kota Dalam Provinsi Dalam memberikan Pelayanan Kepada Penumpang (Studi Pada Jurusan Pontianak Entikong)</i> . Jurnal Sociologique Volume 3 Nomor 2	Jurnal	Konsep: <i>Stimulus-respons theory</i> dan kepuasan pelanggan Metode: kualitatif	Perilaku operator dan awak antar kota antar provinsi yang kurang menyenangkan dalam hal pelayanan yang diberikan terhadap para penumpang. Relatif sedikit dari para penumpang yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pihak bus sesuai dengan aturan. Hal tersebut berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan penumpang, sebagai akibat adanya stimulus-stimulus yang diberikan oleh pihak operator dan awak bus yang	Menganalisis layanan transportasi publik melalui perilaku yang dilakukan.	Layanan yang di analisis lebih berfokus pada efektivitas layanan yang dilakukan dilapangan Subjek penelitian adalah bus

No.	Nama	Jenis Tulisan	Teori dan Metodologi	Temuan dan Hasil	Analisis	
					Persamaan	Perbedaan
				memberikan pelayanan yang tidak baik. Sehingga kemudian para penumpang mulai beralih ke kendaraan umum lainnya.		
5.	Ambar Sari Dewi, Sulistyaningsih, dan Tri Yani Wijayanti, 2012, <i>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta</i> , Jurnal Sosiologi Reflektif. Volume 6 No.2	Jurnal	Konsep: budaya organisasi dan kinerja karyawan. Metode: kuantitatif.	Bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat dan kecenderungannya turun terhadap kinerja karyawan kemungkinan disebabkan karena ketika karyawan bekerja mereka terpengaruh budaya organisasi di instansinya. Di mana ketika budaya organisasi yang berlaku kurang memotivasi atau mendukung karyawan, maka kinerja mereka akan menurun.	Menganalisis mengenai organisasi dan menggunakan konsep budaya organisasi.	Lebih berfokus pada level individu dalam organisasi yaitu kinerja karyawan.
6.	J.A. Black, A. Paez, and P.A. Suthanaya, <i>Sustainable urban Transportation: Performance Indicator and Some Analytical Approach</i> , <i>Jurnal of Urban Planning and Development</i> , Volume 128 no, 4, 2002	Jurnal	Konsep: Keberlanjutan Metode: Studi Literatur	Setiap organisasi penyedia jasa layanan transportasi wajib memperhatikan isu keberlanjutan ini. Tujuan transportasi berkelanjutan mempertimbangkan tiga isu: keberlanjutan lingkungan, efisiensi ekonomi, dan keadilan sosial. Tujuan global yang terdiri dari dua subobjektif: pengurangan penipisan bahan bakar dengan meminimalkan konsumsi bahan	Menganalisis organisasi transportasi perkotaan.	Lebih berfokus pada kewajiban organisasi melakukan keberlanjutan

No.	Nama	Jenis Tulisan	Teori dan Metodologi	Temuan dan Hasil	Analisis	
					Persamaan	Perbedaan
				bakar diukur dalam barel per tahun misalnya, melalui peningkatan teknologi dan polusi global dengan meminimalkan CO2 dan CFC emisi diukur dalam gram per kapita. Serta meminimalkan kebisingan, kecelakaan, dan kemacetan		
7.	Munawir. 2008. Penerapan <i>Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan di Yayasan Pendidikan Dwituna Rawinala Jakarta</i> . Universitas Negeri Jakarta	Tesis	Konsep: Manajemen Strategik, Mutu pelayanan. Metode: kualitatif	Pelaksanaan manajemen strategik sudah maksimal karena memenuhi kriteria manajerial pengelola yang diselenggarakan secara professional, pembagian tanggung jawab dalam tugas yang rinci serta efektifitas program yang digulirkan. Kesempatan yang luas kepada seluruh karyawan dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi pentransferan nilai pembelajaran dan pendidikan, juga kebebasan dalam menyampaikan kritik dan saran demi kemajuan organisasi.	Menganalisis mengenai suatu organisasi dan menghubungkan dengan kualitas layanan	Lebih berfokus pada kajian manajemen dan layanan sebagai yang utama.
8.	Widodo Budi Siswanto. 2007. <i>Manajemen Pelayanan dalam Peningkatan Kepuasan Pelanggan Internal pada Biro Hukum dan Organisasi Departemen</i>	Tesis	Konsep: Manajemen pelayanan dan kepuasan kerja. Metode: kualitatif	Kepuasan pelanggan internal merupakan prioritas pertama dalam melakukan suatu pelayanan sebagai strategi organisasi perusahaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi pola pikir mereka dalam bekerja. Melalui Perbaikan	Menganalisis mengenai suatu organisasi dan bentuk-bentuk strategi layanan organisasi.	Lebih berfokus pada kajian manajemen dan menghubungkan dengan kepuasan karyawan.

No.	Nama	Jenis Tulisan	Teori dan Metodologi	Temuan dan Hasil	Analisis	
					Persamaan	Perbedaan
	<i>Pendidikan Nasional</i> . Universitas Negeri Jakarta			berkelanjutan, penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan, hingga pemberdayaan pegawai dalam mendukung pelaksanaan manajemen pelayanan.		
9.	Abimas Ramdhan. 2017. <i>Perilaku Organisasi Transjakarta dalam Memberikan Pelayanan Publik Transportasi</i> . Universitas Negeri Jakarta.	Skripsi	Konsep: perilaku organisasi, <i>excellence public service</i> dan analisis SWOT. Metode: kualitatif	Mengkaji mengenai bentuk-bentuk dari perilaku organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek dalam Memberikan <i>Excellence Public Service</i> . Serta mengkaji mengenai strategi dari perilaku organisasi tersebut dalam meningkatkan kualitas layanan.		

Sumber: Diolah dari tinjauan penelitian, 2017.

F. Kerangka Konsep

1. Perilaku Organisasi

Organisasi setidaknya memiliki dua esensi dasar dalam pendefinisian sederhananya. Menurut Sobirin organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*).¹⁶ Pengertian sederhana tersebut memiliki dua esensi dasar dari organisasi yaitu, sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai. Namun pengertian tersebut masih dianggap terlalu sederhana oleh para ahli karena masih ada beberapa unsur penting yang seharusnya menjadi esensi dasar dari organisasi yang belum terungkap dalam definisi tersebut. Definisi yang lebih komprehensif misalnya diberikan oleh Robbins dalam Sobirin:

“Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”¹⁷

Sejalan dengan definisi tersebut, David Cherrington dalam Sobirin juga memberikan definisi organisasi yang hampir sama yakni:

“Organisasi adalah sistem sosial yang mempunya pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.”¹⁸

¹⁶Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009, hlm.5.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

Kedua definisi tersebut sebenarnya memiliki kesamaan, namun ada satu perbedaan dalam hal mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Menurut Vibert pada dasarnya tujuan mempelajari organisasi adalah untuk membantu meningkatkan profitabilitas atau efektivitas.¹⁹ Perbedaan dari penjelasan organisasi menurut Robbins dan David di atas, terletak pada penjelasan mereka pada tujuan organisasi. Menurut penjelasan Robbins di atas menjelaskan tujuan yang ingin dicapai organisasi adalah tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing anggota organisasi tidak berbeda dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri. Sedangkan dalam definisi organisasi oleh David di atas, tujuan bersama yang dimaksud bukanlah tujuan organisasi saja melainkan adanya tujuan-tujuan lain dari para anggotanya.

Ada dua sistem organisasi yang dikenal dan dipakai sesuai dengan kondisi tertentu. Dua konsep tersebut dikenal dengan organisasi sistem tertutup dan sistem terbuka. Organisasi sistem tertutup menurut Fahmi adalah organisasi tersebut tidak memiliki tingkat interaksi yang tinggi dengan lingkungan luar.²⁰ Akibat yang diperoleh dari organisasi seperti ini cenderung lebih kaku, dan itu terakumulasi dalam bentuk kebijakan yang dihasilkan. Pimpinan organisasi dalam menyelesaikan masalah sangat terlihat kekakuannya, sehingga keputusan yang dihasilkan sering berbuah kerugian bagi pihak lainnya seperti karyawan.

¹⁹ Conor Vibert, *Theories of Macro Organizational Behavior*, New York: M.E. Sharpe, 2004, hlm.10

²⁰ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013, hlm.5.

Kebijakan yang hanya diputuskan oleh pihak pimpinan saja, yang membuat hal tersebut terjadi.

Sedangkan organisasi sistem terbuka adalah organisasi yang memiliki tingkat interaksi yang tinggi dengan lingkungan luar.²¹ Organisasi dengan sistem terbuka ini cenderung interaktif dan dinamis dalam menanggapi setiap bentuk perubahan yang terjadi. Konsep yang dianut oleh sistem organisasi ini cenderung mengedepankan kebersamaan dan memiliki kepedulian tinggi pada lingkungan bisnis, baik lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Robbins perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.²² Definisi tersebut menunjukkan bahwa setidaknya terdapat tiga poin penting dalam kajian perilaku organisasi. Individu, Kelompok dan Struktur merupakan poin penting yang memiliki pengaruh dalam pembentukan perilaku organisasi. Secara sederhana perilaku organisasi bertujuan untuk mengetahui bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi.²³ Sehingga perilaku organisasi dapat didefinisikan juga sebagai

²¹ *Ibid.*

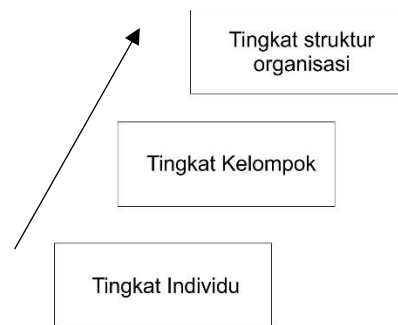
²² Stephen. P Robbins dan Timothy A. Judge, *Buku 1 Perilaku Organisasi edisi 12*, Jakarta: Salemba Empat, 2014, hlm.11.

²³ Irham Fahmi, *Op.Cit*, hlm.2.

suatu aktivitas atau tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Skema I.1

Level kajian Perilaku Organisasi



Sumber: Stephen Robbins, 2014.²⁴

Pada level individu yang menjadi kajiannya adalah mengenai sikap dan kepuasan kerja, kepribadian, persepsi, motivasi dan emosi. Sedangkan dalam level kelompok yang menjadi kajiannya adalah kerjasama tim, komunikasi, kepemimpinan, konflik dan negosiasi. Terakhir adalah level struktur. Level ini menjadi fokus utama penelitian ini dalam mengkaji perilaku organisasi PT KCI. Di dalamnya terdapat struktur organisasi, budaya organisasi dan perubahan organisasi.

²⁴ Stephen Robbins, *Op.cit*, hlm. 35.

Skema I.2
Unit analisis Perilaku Organisasi



Sumber: Stephen P. Robbins, 2014.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibentuk berdasarkan pada aktivitas dan tujuan yang hendak dicapai organisasi. Sehingga struktur organisasi harus disesuaikan terutama dengan tujuan yang dicapai oleh organisasi. Melalui struktur maka akan ditentukan peran, tugas, batas wewenang, dan tanggungjawab sesuai dengan fungsi dalam struktur organisasi itu. Selain itu juga akan ditentukan pola hubungan tetap (komunikasi organisasi) dalam organisasi itu.

Suharsono mendefinisikan struktur organisasi sebagai kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi,

hubungan antar fungsi-fungsi serta wewenang dan tanggungjawabnya.²⁵ Struktur yang efektif pada dasarnya adalah struktur organisasi yang dirancang berdasarkan aktivitas yang benar-benar diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi itu. Struktur yang dirancang akan memengaruhi perilaku orang atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan itu sendiri akan memberi stimulus yang sangat kuat bagi perilaku orang baik itu bersifat menantang, tekanan, kegelisahan dan lain-lain.

Terdapat dua model desain ekstrem dari desain struktur organisasi. Pertama disebut dengan model mekanistik. Model ini menurut Robbins secara umum disamakan dengan birokrasi karena struktur-struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas dan sentralisasi.²⁶ Kedua yaitu model organik. Model ini menurut Robbins mirip dengan organisasi nirbatas, di mana sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif.²⁷ Desain organisasi tersebut ditentukan oleh beberapa faktor seperti, strategi organisasi untuk mencapai sasarannya, ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dalam organisasi serta lingkungan yang memengaruhi kinerja organisasi.

²⁵Suharsono, *Pengetahuan Dasar Organisasi (konsep-konsep dasar, teori, struktur dan perilaku)*, Jakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya, 2012, hlm. 42.

²⁶ Stephen P. Robbins, *Op.cit*, hlm. 236.

²⁷ *Ibid.*

Budaya Organisasi

Berbicara mengenai organisasi khususnya perilaku organisasi, ada hubungannya juga budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.²⁸ Kultur organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Terdapat budaya dominan dan subbudaya dalam budaya organisasi. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dihayati bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Hal tersebutlah yang memberikan kepribadian tersendiri pada sebuah organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi, biasanya didefinisikan dengan berdasarkan departemen dan faktor geografis. Subbudaya tersebut mencakup nilai-nilai inti dari kultur dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik bagi anggota departemen.

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. Pertama, berperan sebagai penentu batas-batas yang menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Kedua, memuat rasa identitas anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Keempat, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Terakhir budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

²⁸ Stephen. P Robbins, *Op.cit*, hlm. 256.

Perilaku organisasi dengan budaya organisasi merupakan hal yang saling mempengaruhi. Perilaku organisasi dapat membentuk budaya organisasi begitu pula sebaliknya. Secara sederhana perilaku yang dilakukan berulang-ulang dan telah menjadi sebuah nilai pembedaan yang diakui oleh seluruh pegawai organisasi, akan menjadi suatu nilai budaya organisasi. Namun lain lagi jika berada pada situasi budaya yang mempengaruhi perilaku. Para pendiri organisasi biasanya memiliki nilai-nilai tersendiri yang akan diterapkan dalam organisasinya. Nilai-nilai tersebut diaktualisasikan menjadi sebuah visi, misi dan nilai utama organisasi atau budaya organisasi.²⁹ Untuk memperkuat nilai-nilai yang telah mereka buat, mereka melakukan seleksi terhadap calon pegawai organisasi yang sepemikiran dan memiliki pandangan yang sama dalam menjalankan organisasi. Serta juga mensosialisasikannya dengan memberikan peraturan-peraturan yang mengikat dan harus dipatuhi seluruh pegawai.

Perubahan Organisasi

Perubahan merupakan sebuah siklus yang dihadapi oleh setiap organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhinya adalah karena keadaan angkatan kerja, teknologi, guncangan ekonomi, persaingan, tren sosial dan perpolitikan. Perubahan sendiri dapat diartikan sebagai kegiatan atau tindakan untuk membuat sesuatu yang berbeda. Perubahan organisasi bukan hanya dilakukan sebagai

²⁹ *Ibid.*, hlm. 267.

respon terhadap beberapa faktor tersebut. Melainkan juga perubahan organisasi bertujuan untuk melakukan pengembangan organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan sekumpulan intervensi perubahan terencana, di bangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Pada pengembangan organisasi ini terdapat beberapa nilai yang mendasarinya. Penghormatan terhadap manusia, mereka harus diperlakukan dengan penuh martabat dan penghormatan. Kepercayaan dan dukungan, penyeimbangan kekuasaan, konfrontasi dan partisipasi.

2. Excellence Public Service

Kebutuhan pelayanan publik untuk masyarakat perkotaan seperti Jakarta memiliki karakteristik yang unik. Masyarakat perkotaan sangat menentukan standar dan tuntutan mereka atas kualitas layanan apapun termasuk layanan transportasi. Mereka sudah sadar akan layanan yang pantas diberikan kepadanya. Mereka sudah terbiasa disajikan dengan berbagai layanan yang baik yang sering ditawarkan dalam kehidupan perkotaan. Sebagai contoh, di perkotaan sudah banyak terdapat restoran-restoran, pusat perbelanjaan yang memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi. Mereka sudah sering ditawarkan dengan pelayanan yang menuntut keramahan, kecepatan, kenyamanan, ke higienisan dan lain-lain. Sehingga masyarakat perkotaan seperti mengadopsi standar-standar pelayanan dari berbagai pengalaman yang mereka alami sebelumnya. Dengan

kata lain, mereka paham sepenuhnya apa arti pelayanan, bukan berangkat dari teori melainkan dari praktik dan pengalaman hidup keseharian mereka.³⁰

Konsep pelayanan publik dalam arti sempit dalam Paimin adalah suatu tindakan pemberian barang dan jasa kepada masyarakat oleh pemerintah dalam rangka tanggung jawabnya terhadap publik, baik diberikan secara langsung maupun melalui kemitraan dengan swasta dan masyarakat, berdasarkan jenis dan intensitas kebutuhan masyarakat, kemampuan masyarakat dan pasar.³¹ Konsep ini lebih menekankan bagaimana pelayanan publik berhasil diberikan melalui suatu *delivery system* yang sehat. Sedangkan dalam arti luas, konsep pelayanan publik identik dengan *publik administration* yaitu berkorban atas nama orang lain dalam mencapai kepentingan publik.

Pada konteks ini pelayanan publik lebih dititikberatkan kepada bagaimana elemen-elemen administrasi publik seperti *policy making*, desain organisasi dan proses manajemen dimanfaatkan untuk mensukseskan pemberian pelayanan publik, di mana pemerintah merupakan pihak *provider* yang diberi tanggung jawab. Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No:62/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan

³⁰ Paimin Napitupulu, *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*, Bandung: PT Alumni, 2012, hlm.3.

³¹ LAN, *Standar Pelayanan Publik (Langkah-Langkah Penyusunan)*, Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Pelayanan LAN, 2009, hlm.15.

peraturan perundang-undangan.³² Setidaknya standar pelayanan publik menurut keputusan menteri tersebut dalam Hardiyansyah meliputi; prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana, dan kompetensi petugas pelayanan.³³

Secara teori, hubungan antara pemerintah sebagai rezim pelayanan dengan warganya adalah bersifat kontraktual, seperti hubungan antara *principal* dan *agents*.³⁴ Kedudukan warga dalam sebuah negara adalah sebagai *principal* yang memberi mandat kepada birokrasi untuk menyelenggarakan pemerintahan dan berhak untuk mendapatkan pelayanan. Sementara birokrasi pelayanan berkewajiban mematuhi keputusan politik warga dan menyelenggarakan pelayanan sebagaimana ditentukan dan dikehendaki oleh warganya.

Hakikat dari pelayanan publik menurut Daryanto adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintahan sebagai abdi masyarakat.³⁵ Tujuan dari pelayanan prima sendiri adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan. Menurut Daryanto pada sektor publik pelayanan prima didasarkan pada aksioma

³² *Ibid.*, hlm.16.

³³ Hardiyansyah, *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasi)*, Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2011, hlm. 28.

³⁴ LAN, *Op.cit.*, hlm.13.

³⁵ Daryanto dan Ismanto Setyobudi, *Konsumen dan Pelayanan Prima*, Yogyakarta: Gava Media, 2014, hlm. 59.

bahwa “pelayanan adalah pemberdayaan”³⁶ Konsep pelayanan prima berdasarkan pada konsep A6, yaitu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan menggunakan pendekatan kemampuan (*Ability*), sikap (*Attitude*), penampilan (*Appearance*), perhatian (*Attention*), tindakan (*Action*) dan tanggungjawab (*Accountability*).³⁷

Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Sikap (*Attitude*) yaitu perilaku tertentu yang harus dimunculkan ketika berhadapan dengan pelanggan.

Penampilan (*Appearance*) adalah penampilan fisik ataupun non-fisik yang merefleksikan kredibilitas kepada pelanggan.

Perhatian (*Attention*) organisasi terhadap pelanggan merupakan sebuah bentuk kepedulian. Kepedulian yang penuh terhadap pelanggan, yaitu berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, maupun memahami saran dan kritiknya.

Tindakan (*Action*) merupakan kegiatan nyata yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Tanggungjawab (*Accountability*). Nilai tanggungjawab dalam hal ini adalah mengenai pertanggungjawaban kegiatan kepada para *stakeholder* sesuai dengan mekanisme organisasi yang telah diatur.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*, hlm. 59.

Organisasi publik dan swasta pada dasarnya memiliki perbedaan dalam hal pemberian pelayanan publik. Menurut Paimin kepuasan pelanggan bagi organisasi swasta merupakan prasyarat bagi transaksi yang berkelanjutan (*sustainable transaction*) yang akan bermuara pada laba yang berkelanjutan (*sustainable profit*) pula.³⁸ Sedangkan kepentingan publik berbeda dari kepentingan pribadi, karena sektor publik harus mempertimbangkan seperangkat norma dan nilai yang lebih luas. Dimensi kinerja pelayanan publik dalam hal ini meliputi; produksi, mutu, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, persaingan, pengembangan, serta kelangsungan hidup atau eksistensi dari organisasi tersebut.³⁹ Menurut Christensen banyak pertimbangan yang harus dipertimbangkan satu sama lain,⁴⁰ dan pertimbangan demokratis, nilai konstitusional dan kesejahteraan masyarakat diberi bobot lebih besar dalam organisasi publik daripada di organisasi swasta. Kedua, pemimpin organisasi publik bertanggung jawab kepada warga negara dan pemilih daripada kelompok khusus. Ketiga, organisasi publik memerlukan penekanan yang lebih besar pada keterbukaan, transparansi, perlakuan setara, ketidakberpihakan dan prediktabilitas.

³⁸Paimin Napitupulu, *Op.cit.*, hlm. 203.

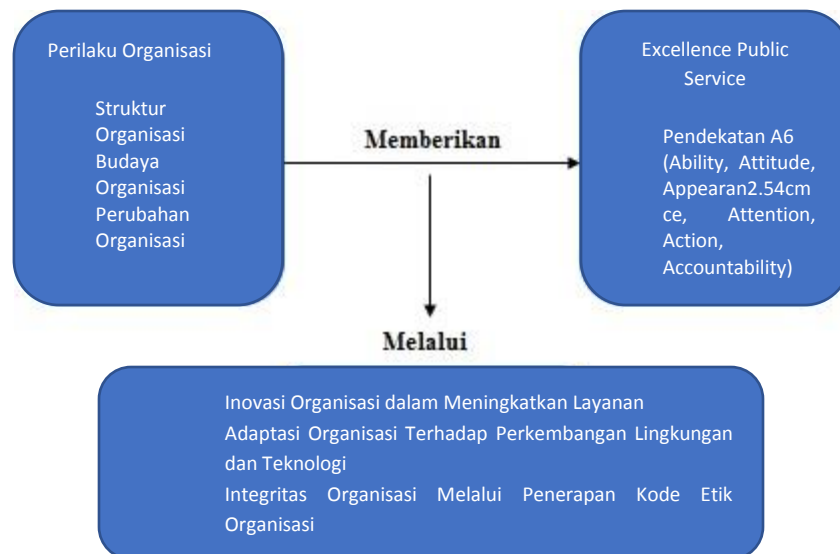
³⁹ Hardiyansyah, *Op.cit.*, hlm. 48.

⁴⁰ Tom Christensen, et.al., *Organization Theory and the Public Sector Instrument, culture and myth*, New York: Roudledge, 2007, hlm.4.

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang telah dijelaskan sebelumnya meliputi Perilaku organisasi dan *Excellence Public Service*. Penggunaan konsep perilaku organisasi bukan sebagai konsep tunggal dalam penelitian, melainkan sebagai konsep utama yang harus dihubungkan dengan konsep lain untuk dapat menjelaskan dan mengungkapkan tujuan dari penelitian ini. Konsep yang dihubungkan dengan perilaku organisasi dalam penelitian ini adalah konsep *Excellence Public Service*. Penggunaan konsep *Excellence Public Service* ini bertujuan untuk melihat sejauh mana konsep perilaku organisasi dalam memberikan strategi-strateginya dalam memberikan pelayanan publik yang prima.

Skema I.3

Hubungan Antar Konsep



Sumber: Hasil Interpretasi Peneliti, 2017.

G. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan dan metode kualitatif, jenis penjelasan deskriptif, serta jenis penelitian studi kasus. Metode kualitatif dapat didefinisikan sebagai suatu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial berdasarkan pada penciptaan gambaran *holistic* lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar alamiah.⁴¹ Jenis penelitian ini ialah studi kasus yang merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.⁴² Berdasarkan pengertian tersebut peneliti melakukan penelitian berdasarkan pada kaidah-kaidah yang berlaku pada metode penelitian kualitatif. Data yang di dapat dan terkumpul kemudian akan di bentuk suatu laporan penelitian deskriptif yang menyeluruh hingga menjadi penelitian yang relevan.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT. KAI Commuter Jabodetabek yang bertempat di Stasiun Juanda, Jl. Ir. H. Juanda I – Jakarta Pusat. Waktu penelitian ini dimulai dari bulan Maret sampai Mei 2017.

⁴¹ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT Refika Aditama, 2012, hlm. 77.

⁴²John W, Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010, hlm. 20.

3. Subjek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah PT KAI Commuter Jabodetabek. Penelitian ini mengenai perilaku organisasi maka lebih berfokus pada kegiatan PT. KCJ di kantor pusat. Narasumber yang diwawancarai sebanyak lima orang dari setiap bagian direksi yang ada sebagai narasumber kunci, dan lima pengguna KRL yang mewakili daerah Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi sebagai narasumber sekunder dan Masyarakat Transportasi Indonesia MTI. Lima perwakilan tersebut berasal dari Unit *Corporate Communication* (Corcom) diwakili oleh Bapak Adli Hakim Nasution selaku Manajer, Unit SDM, Unit Perencanaan Strategis diwakili oleh Bapak Sulaiman selaku Manajer, Unit Pelayanan diwakili oleh Bapak Dandung selaku supervisor pelayanan yang membawahi *Passenger Service*, *unit announcer*, dan *Commuter Control Room* (CCR) dan Unit Hukum dan Kepatuhan diwakili oleh Bapak Mara Hasan Silitonga selaku Manajer.

Tabel I.2

Karakteristik Informan

Teknik Pengumpulan Data	Posisi Subjek Penelitian	Nama Informan	Cangkupan Isi Data
Wawancara Mendalam	Manajer <i>Corporate Communication</i> (Corcom)	Bapak Adli Hakim	Sejarah dan Profil umum PT KCJ

Teknik Pengumpulan Data	Posisi Subjek Penelitian	Nama Informan	Cangkupan Isi Data
	Manajer Perencanaan Strategis	Bapak Sulaiman	Tahapan birokrasi dalam membuat program pelayanan. Mulai dari perancangan awal sampai tahap penyetujuan program pelayanan. Serta evaluasi program pelayanan
	Manajer Hukum dan Kepatuhan	Bapak Mara Hasan Silitonga	Menjelaskan posisi hukum dari PT KCJ serta pola hubungan PT KCJ dengan pihak lain selain pengguna. Seperti kegiatan investasi dan vendor
	Supervisor Pelayanan	Bapak Dandung	Menjelaskan secara detail bentuk pelayanan yang diberikan PT KCJ. Dasar pembentukan pelayanan, proses, serta pelaksanaan mulai dari hambatan serta <i>treatment</i> dalam mengatasinya.
	Manajer Pengembangan SDM	Ibu Arti	Menjelaskan mengenai perkembangan struktur organisasi, dan dinamika struktur. Juga mengenai kinerja karyawan mulai dari <i>rekrutment</i> , hingga <i>punishment</i> dan <i>reward</i> . Selain itu juga menjelaskan mengenai kebijakan organisasi.
	MTI	Bapak Antoni	Triangulasi data mengenai PT KCJ sebagai organisasi. Permasalahan yang sering terjadi. Perbedaan dari pemimpin pertama sampai yang sekarang.

Teknik Pengumpulan Data	Posisi Subjek Penelitian	Nama Informan	Cangkupan Isi Data
Wawancara Informal	Penumpang <i>Commuter Line</i> dari daerah Bodetabek	1. Syafiq 2. Ratri 3. Rina 4. Naufal 5. Febrian	Tanggapan mengenai pelayanan yang sudah ada di <i>Commuter Line</i> dari stasiun hingga di dalam kereta

Sumber: Hasil Intepretasi Peneliti, 2017

4. Peran Peneliti

Peran peneliti dalam penelitian kualitatif adalah untuk mengumpulkan data-data primer, yang berasal dari subjek penelitian yang berasal dari narasumber kunci pada organisasi KCJ. Peneliti berusaha mencari tahu mengenai perilaku organisasi KCJ yang terbentuk dalam memberikan *excellence public service*. Karena pelayanan yang diberikan merupakan sebuah produk organisasi. Peneliti terjun langsung kelapangan sebagai upaya untuk mendapatkan hasil data yang maksimal. Dalam melakukan penelitian ini pengalaman dan pengetahuan peneliti cukup untuk membantu dalam melihat fenomena perilaku organisasi yang ada.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Observasi atau pengamatan

Peneliti diharuskan terjun langsung ke lokasi untuk memperoleh data yang maksimal. Sehingga obsevasi atau pengamatan harus dilakukan oleh

peneliti guna melihat fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Metode ini dilakukan bertujuan untuk dapat melihat secara langsung perilaku organisasi ataupun hal-hal yang berkaitan dengan penelitian di PT KCJ

Observasi dalam penelitian ini bersifat berkala. Observasi pertama adalah dengan mencari dan mengurus surat izin penelitian di PT KCJ. Hal ini dilakukan karena PT KCJ merupakan lembaga formal yang mengharuskan untuk mengurus perizinan untuk penelitian. Observasi selanjutnya adalah peneliti mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi yang dijalankan oleh PT KCJ. Serta melakukan observasi untuk mengamati dan mencatat fenomena-fenomena yang terjadi terkait dengan bentuk perilaku organisasi.

b. Wawancara atau interview

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara langsung kepada informan-informan terkait. Wawancara merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data atau keterangan lisan dari seseorang yang disebut dengan responden melalui suatu percakapan yang sistematis dan terorganisasi.⁴³ Teknik ini pada pelaksanaannya, wawancara dilakukan secara mendalam untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dari narasumber. Wawancara dilakukan secara terstruktur dan mengacu pada pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Namun, tidak menutup kemungkinan untuk menanyakan

⁴³Uber Silalahi, *Op.cit.*, hlm. 312.

pertanyaan yang diluar dari pedoman yang telah dibuat sesuai dengan kebutuhan data.

c. Dokumentasi dan studi kepustakaan

Dokumentasi merupakan kegiatan dalam melakukan penelitian yang terkait dengan kebutuhan akan data visual atau data-data sekunder. Tujuan dari menggunakan metode dokumentasi adalah untuk menggambarkan secara jelas bahkan sampai memvisualisasikan peristiwa-peristiwa penting dalam menunjang penelitian. Dokumentasi dalam hal ini adalah foto-foto yang terkait dengan kegiatan organisasi.

6. Teknik Analisis Data

Teknik yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data melalui beberapa tahapan. Seperti pada Creswell ada sekitar enam langkah atau tahapn yang dilakukan dalam menganalisis data.⁴⁴ Pertama langkah yang dilakukan adalah dengan mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Pada langkah ini peneliti melakukan pemilahan terhadap data-data mentah hasil observasi lapangan. Data-data mentah tersebut meliputi hasil wawancara, dokumentasi data, dokumentasi gambar dan sebagainya. Penyusunan tersebut dimasukan ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi. Langkah kedua yang dilakukan adalah dengan membaca kembali keseluruhan data dan mulai membangun gagasan umum yang terkandung dalam data yang di dapat. Peneliti menulis catatan-catatan khusus mengenai

⁴⁴ John W. Creswell, *Op.cit*, hlm.276.

gagasan-gagasan umum yang didapatkan. Langkah ketiga yaitu dengan mengolah informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya. Langkah keempat adalah dengan mendeskripsikan tema-tema menjadi beberapa kategori tema. Tema-tema tersebut kemudian dijadikan lebih jauh untuk membuat analisis yang lebih kompleks. Langkah kelima adalah dengan mendeskripsikan tema-tema yang sebelumnya tersebut disajikan kembali dalam bentuk narasi. Sehingga pada langkah keenam adalah dengan menginterpretasikan atau memaknai data.

7. Triangulasi Data

Peneliti membandingkan temuan yang ada di lapangan dengan informasi-informasi yang dikemukakan oleh Informan. Peneliti juga membandingkan informasi yang diberikan oleh informan inti dengan informan lain yang memiliki kewenangan tugas dan fungsi mengenai bidang transportasi di luar PT KCI yaitu organisasi lain di luar pemerintahan yang bertugas memberikan pengawasan dan masukan di bidang transportasi agar dapat menemukan kevalidan data yang sebenarnya. Organisasi tersebut adalah Masyarakat Transportasi Indonesia (MTI). Peneliti melakukan triangulasi data dengan mewawancarai salah pengurus MTI bidang perkeretaapian sekaligus pemerhati *commuter line*. Wawancara dilakukan pada tanggal 3 Juni 2017. Triangulasi dilakukan peneliti untuk dapat menemukan informasi bagaimana bentuk perilaku organisasi yang ada pada informan inti. Pada akhirnya, kebenaran akan data yang disajikan memiliki tingkat kebenaran yang akurat.

8. Keterbatasan Penelitian

Kendala yang dirasakan penulis dalam melakukan kegiatan penelitian adalah mengenai masalah waktu penelitian yang cukup sempit. Hal tersebut dikarenakan adanya permasalahan di awal sebelum kemudian menentukan untuk melakukan penelitian di PT KCJ. Penulis sebelumnya memilih untuk melakukan penelitian di PT Transjakarta. Namun waktu yang cukup panjang sekitar 2 bulan untuk masalah ijin penelitian diakhiri dengan penolakan untuk melakukan penelitian di sana. Sepanjang waktu 2 bulan tersebut peneliti merasa di tarik ulur oleh pihak Transjakarta setiap kali penulis menanyakan kelanjutan ijin setiap seminggu 2 kali, mereka bersikap seperti menerima namun masih dalam tahap proses. Hal tersebut terlihat dari sikap mereka yang selalu meminta data yang diperlukan, daftar pertanyaan dan proposal penelitian. Sampai pada akhirnya pihak Transjakarta tidak menerima ijin penelitian dengan alasan sedang ada perubahan struktur organisasi. Permasalahan tersebut lah yang mengakibatkan kendala waktu bagi penulis dalam melakukan penelitian di PT KCJ.

H. Sistematika Penelitian

Skripsi ini terdiri dari lima bab; satu bab pendahuluan, dua bab uraian empiris, satu bab analisis, dan satu bab kesimpulan. **BAB I**, merupakan pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang masalah, permasalahan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan penelitian sejenis, kerangka

konseptual, kerangka teori, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan. **BAB II**, yaitu KCJ sebagai organisasi transportasi, dalam bab ini peneliti akan menguraikan gambaran umum historis terbentuknya KCJ, dan Profil umum PT KCJ. **BAB III**, peneliti akan memfokuskan penelitian pada hasil temuan di lapangan yaitu perilaku organisasi KCJ. Pada bab ini akan diuraikan mengenai dinamika struktur organisasi, bentuk-bentuk perilaku Organisasi serta konstruksi budaya organisasi melalui perilaku organisasi. **BAB IV**, berjudul Strategi perilaku organisasi KCJ dalam peningkatan kualitas layanan. Bab ini membahas mengenai analisis terhadap hasil temuan lapangan. **BAB V**, berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran dari peneliti mengenai penelitian yang dikaji.

BAB II

PT KAI COMMUTER JABODETABEK SEBAGAI ORGANISASI TRANSPORTASI

A. Pengantar

Transportasi publik menjadi suatu masalah terpenting di perkotaan seperti Jakarta. Keberadaannya yang masih memiliki banyak kekurangan belum juga bisa membantu dalam upaya mengatasi kemacetan. Kondisi dari transportasi publik itu sendiri yang mayoritas jauh dari kata layak, mengakibatkan ketidakefektifannya di jalanan Ibu kota. Sementara kondisi kemacetan Jakarta yang semakin hari semakin bertambah, mulai membuat keresahan pada masyarakat. Berdasarkan pembahasan sebelumnya bahwa sebagian besar penyebab atas kemacetan di Jakarta berasal dari kendaraan-kendaraan yang digunakan masyarakat di kota-kota sekitar Jakarta. Mereka yang bertempat tinggal di daerah Bodetabek sebagian besar memiliki pekerjaan di Jakarta, sehingga untuk menuju tempat kerja, mereka menggunakan kendaraan pribadi. Pada upaya menyelesaikan permasalahan tersebut pemerintah memberikan solusi melalui angkutan kereta komuter Jabodetabek atau PT. KCJ.

BAB II ini akan membahas mengenai gambaran umum dari PT. KCJ. Mulai dari sejarah awal yang melatarbelakangi hadirnya PT. KCJ, hingga kondisi terkini PT. KCJ. Data yang di dapat dalam pembahasan ini merupakan

hasil observasi peneliti mulai dari wawancara dengan informan yang kompeten dan mengetahui akan sejarah hadirnya PT. KCJ hingga proses yang berlangsung sampai saat ini. Serta beberapa referensi buku yang menjelaskan mengenai PT. KCJ sebagai data penunjang.

B. Sejarah Perkeretaapian di Indonesia

Sejarah perkeretaapian di Indonesia dimulai ketika pencangkulan pertama jalur kereta api Semarang-*Vorstenlanden* (Solo-Yogyakarta) di Desa Kemijen oleh GubernurJendral Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele tanggal 17 Juni 1864. Pembangunan dilaksanakan oleh perusahaan swasta *Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij* (NV.NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm.⁴⁵

Sementara itu, pemerintah Hindia Belanda membangun jalur kereta api negara melalui *Staatssporwegen* (SS) pada tanggal 8 April 1875. Rutee pertama SS meliputi Surabaya-Pasuruan-Malang. Keberhasilan NISM dan SS mendorong investor swasta membangun jalur kereta api seperti *Semarang Joana Stoomtram Maatschappij* (SJS), *Semarang Cheribon Stoomtram Maatschappij* (SCS), *Serajoedal Stoomtram Maatschappij* (SDS), *Oost Java Stoomtram Maatschappij* (Ps.SM), *Kediri Stoomtram Maatschappij* (KSM), *Probolinggo Stoomtram Maatschappij* (Pb.SM), *Modjokerto Stoomtram Maatschappij* (MSM), *Malang*

⁴⁵ www.kai.co.id Diakses pada tanggal 15 April 2017 pukul 19.00 WIB.

Stoomtram Maatschappij (MS), Madoera Stoomtram Maatschappij (Mad.SM), Deli Spoorweg Maatschappij (DSM).

Selain di Jawa, pembangunan jalur kereta api dilaksanakan di Aceh (1876), Sumatera Utara (1889), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan (1914), dan Sulawesi (1922). Sementara itu di Kalimantan, Bali, dan Lombok hanya dilakukan studi mengenai kemungkinan pemasangan jalan rel, belum sampai tahap pembangunan. Sampai akhir tahun 1928, panjang jalan kereta api dan trem di Indonesia mencapai 7.464 km dengan perincian rel milik pemerintah sepanjang 4.089 km dan swasta sepanjang 3.375 km.⁴⁶

Pada tahun 1942 Pemerintah Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Jepang. Semenjak itu, perkeretaapian Indonesia diambil alih Jepang dan berubah nama menjadi *Rikuyu Sokyuku* (Dinas Kereta Api). Selama penguasaan Jepang, operasional kereta api hanya diutamakan untuk kepentingan perang. Salah satu pembangunan di era Jepang adalah lintas Saketi-Bayah dan Muaro-Pekanbaru untuk pengangkutan hasil tambang batu bara guna menjalankan mesin-mesin perang mereka. Namun, Jepang juga melakukan pembongkaran rel sepanjang 473 km yang diangkut ke Burma untuk pembangunan kereta api disana.⁴⁷

Setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945, beberapa hari kemudian dilakukan pengambilalihan stasiun dan

⁴⁶ www.kai.co.id Diakses pada tanggal 15 April 2017 pukul 19.00 WIB.

⁴⁷ www.kai.co.id Diakses pada tanggal 15 April 2017 pukul 19.00 WIB.

kantor pusat kereta api yang dikuasai Jepang. Puncaknya adalah pengambil alihan Kantor Pusat Kereta Api Bandung tanggal 28 September 1945 (kini diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia). Hal ini sekaligus menandai berdirinya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia (DKARI). Ketika Belanda kembali ke Indonesia tahun 1946, Belanda membentuk kembali perkeretaapian di Indonesia bernama *Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf* (SS/VS), gabungan SS seluruh perusahaan kereta api swasta (kecuali DSM).

Berdasarkan perjanjian damai Konfrensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambilalihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara DKARI dan SS/VS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei DKA berganti menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Pada tahun tersebut mulai diperkenalkan juga lambang Wahana Daya Pertiwi yang mencerminkan transformasi Perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi andalan guna mewujudkan kesejahteraan bangsa tanah air. Selanjutnya pemerintah mengubah struktur PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) tahun 1971. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa angkutan, PJKA berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Perumka berubah menjadi Perseroan Terbatas, PT. Kereta Api (Persero) tahun 1998. Pada tahun 2011 nama perusahaan PT. Kereta Api (Persero) berubah menjadi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan meluncurkan logo baru.

Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan yakni PT Reska Multi Usaha (2003), PT Railink (2006), PT Kereta Api Indonesia Commuter Jabodetabek (2008), PT Kereta Api Pariwisata (2009), PT Kereta Api Logistik (2009), PT Kereta Api Properti Manajemen (2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015).

C. Konteks Historis PT KAI Commuter Jabodetabek

Wacana elektrifikasi jalur kereta api di Jakarta dan sekitarnya telah dilakukan oleh para pakar dari perusahaan kereta api milik pemerintah Hindia Belanda, *Staats Spoorwegen* (SS) sejak tahun 1917. Elektrifikasi ini diyakini akan menguntungkan secara ekonomi. Elektrifikasi pertama kali dilakukan untuk lintas Tanjungpriok- Meester Cornelis (Jatinegara). Proyek yang dimulai tahun 1923 ini selesai pada 24 Desember 1924. Untuk mendukung elektrifikasi, Dinas Tenaga Air dan Listrik kala itu membangun Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) “Oebroeg” /Ubrug dan PLTA “Kratjak” /Kracak di wilayah Sukabumi. Listrik selanjutnya mengalir ke Gardu Induk Ancol dan Jatinegara. Sementara listrik dari PLTA Kracak juga mendukung suplai LAA lintas Manggarai-Bogor melalui Gardu Induk Depok dan Kedungbadak (Bogor).⁴⁸

Pemerintah Hindia Belanda selanjutnya membeli sejumlah lokomotif listrik untuk menarik rangkaian kereta api. Lokomotif yang dibeli adalah seri 3000 buatan SLM (*Swiss Locomotive & Machineworks*)- BBC (*Brown Baverie Cie*),

⁴⁸ Laporan Tahunan 2015 PT KCI hlm. 34.

seri 3100 buatan AEG (*Allgemaine Electricitat Geselischaf*) Jerman, seri 3200 buatan Werkspoor Belanda, serta KRL (Kereta Rel Listrik) buatan pabrik *Westinghouse* dan *General Electric*. Peresmian elektrifikasi jalur Tanjungpriok – *Meester Cornelis* kemudian dilakukan bersamaan dengan perayaan hari ulang tahun ke-50 SS pada April 1925. Elektrifikasi kemudian berlanjut dengan mengoperasikan lintas Batavia (Jakarta Kota)-Kemayoran, dan *Meester Cornelis* (Jatinegara)-Manggarai-*Koningsplein* (Gambir)-Batavia (Jakarta Kota). Sejak 1 Mei 1927, di Kota Batavia melintas KRL yang mengelilingi kota (*ceintuur-baan*). Tahun 1930, untuk pertama kalinya jalur KRL Batavia (Jakarta Kota)-*Buitenzorg* (Bogor) beroperasi. Hingga tahun 1939, telah ada sebanyak 72 perjalanan KRL melintasi jalur lingkaran Batavia dan Manggarai-Bogor.⁴⁹

Setelah Indonesia merdeka, lokomotif listrik masih beroperasi di sekitar Jakarta. Namun akhirnya usia kereta yang telah mencapai setengah abad, dan tidak ada penambahan lokomotif listrik baru, membuat transportasi dengan lokomotif listrik tidak lagi memadai. Perkeretaapian Jabodetabek kemudian mulai akrab dengan rangkaian KRL buatan Jepang yang mulai beroperasi tahun 1976. Seiring dengan konsep pengembangan KRL Jabodetabek PT KAI (Persero) membentuk anak perusahaan yakni PT KAI Commuter Jabodetabek (KCJ) yang ditugaskan menjadi operator sarana KRL. PT KCJ dibentuk menggantikan Divisi Jabodetabek PT KAI sebagai pengelola KRL pada tahun sebelumnya.

⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 35.

D. Transisi Pengelolaan KRL pada PT KAI Commuter Jabodetabek

Pergantian pengelolaan KRL ini dilatarbelakangi oleh keinginan dari para stakeholdernya untuk lebih fokus dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan menjadi bagian dari solusi masalah transportasi perkotaan yang semakin kompleks. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa pengelolaan yang dilakukan di bawah divisi Jabodetabek PT KAI belum maksimal. Hal utama yang ditunjukkan oleh pelayanan KRL pada masa tersebut adalah bahwa moda transportasi KRL murah dan bebas dari kemacetan. Sedangkan faktor kenyamanan dan keamanan belum menjadi perhatian utama.

Kondisi layanan KRL sebelum PT KCJ (1998-2009)

Layanan kereta yang dilakukan sebelum penerapan sistem Commuter Line terbagi dua kelas, yaitu kelas ekonomi dan kelas *express*. Perbedaan dari kedua kelas ini adalah dari harga dan layanan di mana kereta ekonomi dengan harga yang paling murah sedangkan yang *express* dengan harga yang lebih mahal serta hanya berhenti di beberapa stasiun saja. Khususnya pada kereta ekonomi yang merupakan kereta pilihan mayoritas masyarakat. Harga tiket yang murah menjadi daya tarik utamanya. Namun demikian harga yang murah tersebut ternyata tidak menjamin akan kualitas layanan kereta yang didapatkan. Hal tersebut dapat terlihat dari keadaan kereta yang di beberapa gerbongnya terdapat pintu yang tidak dapat terbuka secara otomatis, kaca jendela yang pecah, serta banyaknya penumpang yang duduk di atap kereta. Faktor keselamatan menjadi utama bagi

KCJ dalam memperbaiki KRL ekonomi.⁵⁰ Belum lagi tidak tersterilnya kereta dari para pengamen, serta pedagang yang berlalu lalang.

Gambar II.1

Kondisi KRL Sekitar Tahun 1998-2000an



Sumber: google.com, 2000.

Keadaan pada kereta tersebut juga terjadi dan dibarengi dengan keadaan pada stasiun. Mulai dari kondisi tempat parkir yang belum tertata dengan baik sehingga menimbulkan kesemrawutan. Selain itu keberadaan pedagang yang cukup banyak di dalam stasiun menambah kesan tidak teratur dan tertatanya kondisi stasiun pada saat itu. Penggunaan tiket yang masih manual juga membuat banyak orang yang keluar masuk tanpa tiket di stasiun. Bahkan mereka yang tanpa tiket tersebut dapat menaiki kereta. Tanpa adanya pemeriksaan serta pengamanan yang ketat pada saat itu membuat layanan yang ada tidak berjalan dengan baik, serta justru membuat pengelola KRL pada saat itu KAI Devisi Jabotabek mengalami kerugian setiap harinya. Kerugian ini lah yang kemudian

⁵⁰Hapus KRL Ekonomi, PT KAI Mohon Pengertian. <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/05/07/1041014/Hapus.KRL.Ekonomi..PT.KAI.Mohon.Pengertian>. (Diakses pada tanggal 1 Agustus 2017 pukul 15.00 WIB).

membuat bukan hanya layanan yang kurang, tapi juga perawatan sarana dan prasarana kereta tidak terlaksana dengan baik.

Kondisi layanan awal PT KCJ (2009-2013)

Keadaan seperti tersebut yang kemudian coba diperbaiki dengan hadirnya PT KAI Commuter Jabodetabek sebagai organisasi pengelola baru yang dibentuk oleh PT KAI. Melalui direktur utamanya Tri Handoyo, melakukan penghapusan KRL *Express*, penerapan kereta khusus wanita, dan mengubah nama KRL ekonomi-AC menjadi kereta Commuter Line. Proyek ini dilanjutkan dengan renovasi, penataan ulang, dan sterilisasi sarana dan prasarana termasuk jalur kereta dan stasiun kereta yang dilakukan bersama PT KAI dan Pemerintah.

Gambar II.2

Penerapan Kebijakan Awal KCJ



Sumber: Kompas.com, 2013.

Pada fase ini juga KCJ mencoba untuk mendisiplinkan para penumpang untuk dapat menggunakan moda transportasi dengan baik. Berbagai upaya sudah dilakukan untuk hal tersebut seperti pada penertiban penumpang di atap kereta. Mulai dari pelarangan, pemasangan duri dan pemolesan oli di atap gerbong, hingga sterilisasi atau pemasangan pagar di stasiun-stasiun. Namun, tetap saja

fakta di lapangan, masih banyak penumpang yang membandel naik di atas atap gerbong. Selain itu juga KCJ juga melakukan penambahan kereta baru untuk mengantisipasi penuhnya kondisi di dalam kereta pasca penertiban penumpang di atap.

Kondisi Kereta Commuter Line Saat ini (2013-sekarang)

KRL Commuter Line saat ini selepas masa-masa awal dikelola oleh pihak KCJ, lebih mengoptimalkan layanan kearah peningkatan kenyamanan dan keamanan. Modernisasi layanan juga dapat terlihat dari beberapa penggunaan teknologi terbaru oleh KCJ dalam menunjang kegiatan pelayanan. Beberapa bentuk kebijakan atau program yang dilaksanakan adalah penggunaan *Vending Machine*, tata tertib penumpang, kursi prioritas, *underpass* stasiun dan sebagainya.

Gambar II.3

Kondisi Layanan KRL saat ini



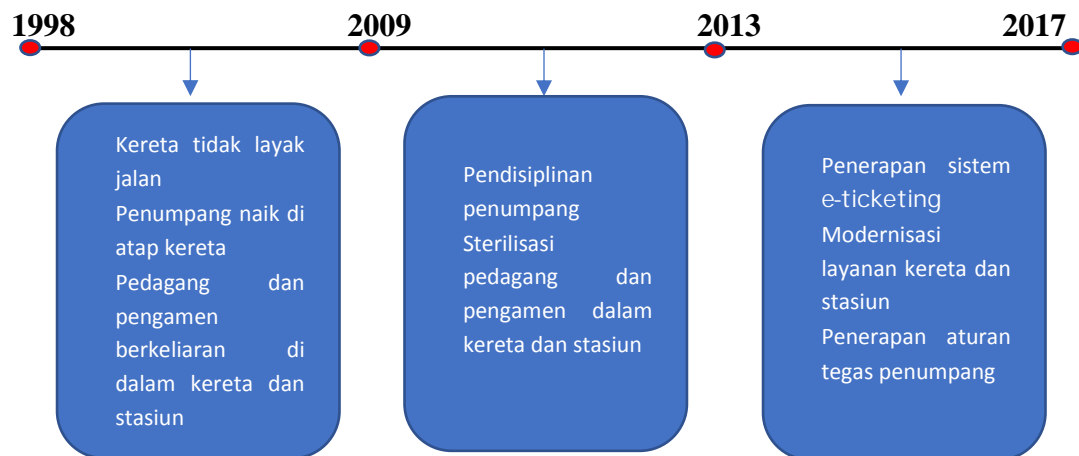
Sumber: www.krl.co.id, 2017.

Salah satu poin penting yang terjadi pada kondisi layanan saat ini adalah mulai disiplinnnya para penumpang. Hal tersebut sangat ditunjukkan dengan dapat

terlihat dari penerapan beberapa tata tertib yang berlaku. Mulai dari awal mengantri saat membeli tiket di mesin, sampai mereka keluar kembali dari kereta dan stasiun. Secara garis besar transisi perubahan pengelolaan KCJ dapat digambarkan pada *timeline* berikut ini.

Gambar II.4

***Timeline* Transisi Kondisi Perubahan Pengelolaan KCJ**



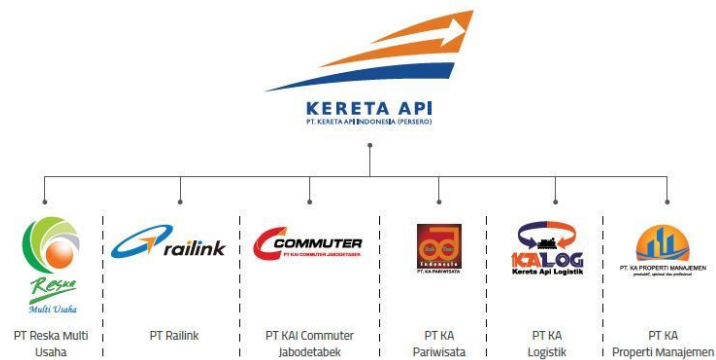
Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017

E. Profil PT KAI Commuter Jabodetabek

PT KAI Commuter Jabodetabek adalah salah satu anak perusahaan di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang mengelola KA Commuter Jabodetabek. Dalam struktur grup PT. KAI (persero) ada beberapa anak perusahaan lain yang memiliki fungsi yang berbeda.

Gambar II.5

Struktur Grup



Sumber: Laporan Tahunan PT KCJ, 2015.

1. PT Reska Multi Usaha atau disebut Reska, merupakan salah satu anak perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (persero) yang berdiri pada 2003, mempunyai tujuan melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program PT Kereta Api Indonesia (persero) selaku perusahaan induk khususnya usaha restoran kereta api serta usaha lainnya. Bidang usaha pelayanan diatas kereta api meliputi, *service on train* (SOT), parkir, restorasi, Loko Cafe, Loko Kiosk, dan Cathering. Awal mula hadirnya PT Reska Multi Usaha, dimulai dari perjalanan sang induk PT Kereta Api Indonesia (persero) mengalami berbagai perubahan dan perbaikan baik dalam status perusahaan maupun kegiatan operasional selama 67 tahun keberadaannya di Indonesia.
2. PT Railink, anak perusahaan dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan PT Angkasa Pura II (Persero), didirikan dengan visi untuk menyuguhkan semangat baru dalam pelayanan moda transportasi kereta api di Indonesia. PT

Railink mempersembahkan sebuah layanan yang baru kali pertama hadir di Indonesia, yakni Kereta Api Bandara, bersamaan dengan pengoperasian perdana Bandara Internasional Kuala Namu pada tanggal 25 Juli 2013. Kereta Api Bandara pertama ini melayani penumpang dari kota Medan menuju Bandara Kuala Namu dan sebaliknya. Layanan Kereta Api Bandara dirancang untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi para penumpang angkutan udara.

3. Didirikan pada tahun 2009, PT Kereta Api Pariwisata (INDORAILTOUR) diakui sebagai salah satu pelopor pariwisata berbasis kereta api di Indonesia dan merupakan organisasi mapan dalam industri pariwisata di Indonesia. Produk jasa/ layanan yang ditawarkan meliputi paket-paket wisata menggunakan kereta api sebagai transportasi utama didukung dengan angkutan lanjutan, serta layanan penunjangnya seperti tiketing domestik dan internasional, membuat paket wisata baik bagi individu maupun kelompok, akomodasi, pengurusan dokumen perjalanan (Paspor, Visa & asuransi) dll.
4. PT KERETA API LOGISTIK (KALOG) adalah perusahaan dengan bidang layanan distribusi logistik berbasis kereta api (KA), dengan cakupan bisnis "*door to door*" (DTD) *service* untuk memberikan pelayanan yang parnipurna bagi Pelanggan kereta api yang didukung dengan angkutan pra dan purna serta layanan penunjangnya, meliputi pengelolaan Terminal Peti Kemas

(TPK), bongkar muat, pergudangan, pengepakan, pelabelan, pengangkutan, penjejakan, pengawalan logistik serta manajemen logistik dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Fungsi dan peran KALOG terhadap jasa layanan yang telah disediakan oleh induknya adalah sebagai “pencipta nilai tambah (value-added creator) sepanjang rantai nilai (value chain) layanan distribusi logistik, termasuk layanan yang telah disediakan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero), seperti angkutan barang dan gudang.

5. PT KA Properti Manajemen atau disingkat PT KA Properti memiliki usaha di bidang pengelolaan aset/properti perkeretaapian milik PT. Kereta Api Indonesia (Persero) maupun pihak lainnya dengan tujuan mengoptimalkan pemanfaatan serta memberikan nilai tambah aset/properti tersebut guna memenuhi standar mutu terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Anak perusahaan PT KAI yang terakhir adalah PT KCJ. PT KCJ dibentuk sesuai dengan Inpres No. 5 tahun 2008 dan Surat Menteri Negara BUMN No. S-653/MBU/2008 tanggal 12 Agustus 2008.⁵¹ Pembentukan anak perusahaan ini berawal dari keinginan para stakeholdernya untuk lebih fokus dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan menjadi bagian dari solusi masalah transportasi perkotaan yang semakin kompleks. Perseroan ini resmi menjadi anak perusahaan PT KERETA API (Persero) sejak tanggal 15 September 2008.

⁵¹ Laporan Tahunan PT KCJ hlm. 30.

Gambar II.6

Logo PT KCJ



Sumber: Laporan Tahunan PT KCJ, 2015.

Kehadiran KCJ dalam industri jasa angkutan KA Commuter bukanlah kehadiran yang tiba-tiba, tetapi merupakan proses pemikiran dan persiapan yang cukup panjang. Jakarta sebagai ibu kota sudah pasti memiliki prasarana yang lebih lengkap dari daerah lainnya di Indonesia. Begitu pula dengan akses transportasinya seperti kereta. Jakarta memiliki hampir seluruh rute perjalanan ke semua daerah di pulau Jawa. Perjalanan yang kereta yang dilakukan bukan hanya perjalanan yang bersifat lokal saja yaitu sekitaran Jakarta dan beberapa kota dipinggirannya. Hal tersebut membuat pengelolaan yang terpisah antara perjalanan perkotaan dengan perjalanan jarak jauh. Sehingga dibentuklah Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek oleh PT KAI (Persero), yang terpisah dari PT KAI (Persero) Daop 1 Jakarta. Setelah pemisahan ini, pelayanan KRL di wilayah Jabotabek berada di bawah PT KAI (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek sementara pelayanan KA jarak jauh yang beroperasi di wilayah Jabodetabek berada di bawah PT KAI Daop 1 Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan penuturan Pak Adli selaku Manajer Corcom dalam wawancara sebagai berikut.

“Sebelum adanya PT KCJ, kereta yang melayani di Jakarta ada dua yaitu KAI daop 1 dan daop Jabotabek. Daop 1 untuk kereta dengan perjalanan jarak jauh, sedangkan daop Jabotabek hanya melayani angkutan perkotaan Jabotabek saja. Tapi dengan berjalannya waktu, permintaan semakin meningkat untuk perjalanan Jabotabek. Sehingga membutuhkan suatu organisasi tersendiri yang bersifat mandiri yang mampu mengelola itu dengan fokus dan profesional, yang kemudian terbentuklah PT KCJ ini untuk mengelola itu semua.”⁵²

Dan akhirnya PT KAI (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek berubah menjadi sebuah perseroan terbatas, PT KCJ. Setelah menjadi perseroan terbatas, perusahaan ini mendapatkan izin usaha No. KP 51 Tahun 2009 dan izin operasi penyelenggara sarana perkeretaapian No. KP 53 Tahun 2009 yang semuanya dikeluarkan oleh Menteri Perhubungan Republik Indonesia. Dengan surat izin tersebut, maka PT KCJ mulai resmi beroperasi pada tanggal 11 Februari 2009.

Gambar II.7

Kantor PT KAI Commuter Jabodetabek



Sumber: Dokumentasi penelitian peneliti, 2017.⁵³

⁵² Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku Manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

⁵³ Hasil Dokumentasi Langsung pada tanggal 5 Mei 2017.

Tugas pokok perusahaan yang baru ini adalah menyelenggarakan perusahaan pelayanan jasa angkutan kereta api komuter dengan menggunakan sarana Kereta Rel Listrik di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) serta perusahaan di bidang usaha non angkutan penumpang. KCJ Memulai modernisasi angkutan KRL pada tahun 2011 dengan menyederhanakan rute yang ada menjadi lima rute utama, penghapusan KRL ekspres, penerapan kereta khusus wanita, dan mengubah nama KRL ekonomi-AC menjadi kereta *Commuter Line*. Proyek ini dilanjutkan dengan renovasi, penataan ulang, dan sterilisasi sarana dan prasarana termasuk jalur kereta dan stasiun kereta yang dilakukan bersama PT KAI (persero) dan Pemerintah. Sebelum menerapkan sistem komuter line, terdapat tiga pilihan jenis kereta KRL yang dapat digunakan. Kereta KRL tersebut terdiri dari KRL Ekspres AC (berhenti berhenti di stasiun besar), KRL Ekonomi-AC (berhenti di setiap stasiun), dan KRL Ekonomi Non-AC (berhenti di setiap stasiun).

PT KCJ memiliki visi yaitu **“Mewujudkan jasa angkutan kereta api komuter sebagai pilihan utama dan terbaik di wilayah Jakarta dan sekitarnya.”** Serta misi yaitu **“Menyelenggarakan jasa angkutan kereta api komuter yang mengutamakan keselamatan, pelayanan, kenyamanan, dan ketepatan waktu, serta yang berwawasan lingkungan.”** Selain visi dan misi, PT KCJ juga memiliki lima nilai utama dalam budaya organisasinya antara lain:

1. Integritas

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

2. Profesional

Memiliki kemampuan dan penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan, pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan dengan orang lain.

3. Keselamatan

Memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

4. Inovasi

Selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi *Stakeholder*.

5. Pelayanan Prima

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* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan) dan *Accountability* (Tanggung Jawab)

“Di setiap bagian dalam struktur sebenarnya memiliki aturan dan budaya kerjanya sendiri-sendiri. Karena setiap bidang memiliki spesifikasi kerja yang berbeda-beda. Tapi tetap saja ada nilai-nilai utama dari organisasi secara keseluruhan yang berlaku dan mengikat semua pegawai disini dengan tujuan mencapai cita-cita atau target organisasi.”⁵⁴

Pada 1 Juli 2013. KCJ mulai menerapkan sistem tiket elektronik (E-Ticketing) dan sistem tarif progresif. Penerapan dua kebijakan ini menjadi tahap selanjutnya dalam modernisasi KRL Jabodetabek. Hingga Oktober 2016, KCJ telah memiliki 826 unit KRL.⁵⁵ Sepanjang tahun 2016, KCJ telah melakukan penambahan armada sebanyak 60 kereta.⁵⁶ Hal tersebut merupakan upaya untuk memenuhi permintaan penumpang yang terus bertambah dari waktu ke waktu. Berikut penuturan Pak Adli:

“Mengenai jumlah kereta yang ada dan atau dimiliki oleh KCJ itu sudah meningkat sangat banyak. Dari awal tahun 2008-2009 KCJ hanya memiliki 1 kereta dengan 8 gerbong, sisanya untuk melakukan perjalanan masih menyewa dari induk KAI, dan sekarang KCJ sudah memiliki sekitar 800 lebih kereta sendiri dan sudah tidak menyewa lagi dari KAI.”⁵⁷

Mengenai layanan perjalanan KCJ telah beroperasi beberapa rute perjalanan. Di tahun 2017 ini pun ada penambahan jalur baru yaitu Rangkasbitung-Tanah Abang. Sampai saat ini rute perjalanan yang telah disediakan oleh PT KCJ yaitu sebagai berikut:

⁵⁴ Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku Manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

⁵⁵ Laporan Tahunan 2015 PT KCJ hlm. 33.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku Manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

Bogor/Depok – Manggarai - Jakarta Kota (PP)

Bogor/Depok - Tanah Abang - Pasar Senen - Jatinegara (PP)

Bekasi-Jatinegara – Manggarai - Jakarta Kota (PP)

Rangkasbitung/Maja/Parung Panjang/Serpong - Tanah Abang (PP)

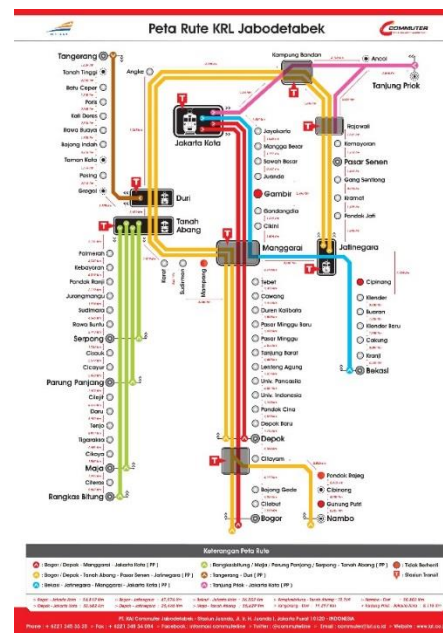
Tangerang - Duri (PP)

Tanjung Priok - Jakarta Kota (PP)

Rute Jakarta Kota-Tanjung Priok PP

Gambar II.8

Rute Perjalanan PT KCJ



Sumber: Laporan Tahunan PT. KCI, 2015.

KCI sendiri merupakan operator sarana yang memiliki fungsi menyediakan moda angkutan atau kereta yang digunakan. Sedangkan KAI sebagai induk

merupakan penyedia prasarana seperti rel dan stasiun. Sebagai operator sarana, kereta *Commuter Line* yang dioperasikan KCJ saat ini melayani 72 stasiun di seluruh Jabodetabek dengan jangkauan rute mencapai 184,5 km.⁵⁸

F. Penutup

Kereta sampai saat ini masih menjadi salah satu moda transportasi yang dibutuhkan dan diandalkan oleh masyarakat Indonesia khususnya Jabodetabek. Melalui kapasitas yang dapat memindahkan penumpang dengan jumlah yang banyak serta dengan waktu yang relatif cepat. Khusus bagi wilayah perkotaan seperti Jabodetabek moda transportasi kereta sangatlah dibutuhkan guna mengurangi kemacetan di Jakarta yang disebabkan oleh jumlah kendaraan yang banyak dari wilayah Bodetabek menuju Jakarta.

Kehadiran PT KCJ diharapkan mampu memperbaiki dan memaksimalkan pelayanan perkeretaapian di wilayah Jabodetabek. Permintaan akan perbaikan pengelolaan layanan KRL oleh masyarakat Jabodetabek membuat, lahirnya PT KCJ yang sebelumnya dikelola oleh devisi KAI daerah operasi Jabotabek. Melalui beberapa informan yang ditemui dalam melakukan penelitian ini, maka penjelasan mengenai temuan lapangan akan semakin mendalam. Pada bab berikutnya akan dijelaskan secara lebih mendalam mengenai hasil temuan lapangan yang berhubungan dengan perilaku organisasi.

⁵⁸ *Ibid.*

BAB III

PERILAKU ORGANISASI PT KAI COMMUTER

JABODETABEK

A. Pengantar

Pada bab sebelumnya telah digambarkan bagaimana kondisi kemacetan yang terjadi di Jakarta sehingga membutuhkan suatu moda transportasi massal yang lebih terorganisir guna memberikan suatu pelayanan publik yang maksimal dalam hal transportasi. Kereta KRL merupakan moda transportasi yang paling ideal jika melihat data statistik dari bab sebelumnya mengenai penyebab kemacetan di Jakarta adalah berasal dari daerah pinggiran kota (Bodetabek). Adanya kereta KRL tersebut dapat meminimalisir jumlah kendaraan yang masuk ke Jakarta dari Bodetabek. Walaupun demikian kereta KRL juga harus dihadapkan dengan konsistensi dan selalu memberikan yang terbaik dalam segi pelayanan terhadap pelanggan. Sehingga kondisi tersebut membuat sebagian masyarakat masih enggan untuk berpindah ke moda transportasi massal tersebut.

Saat ini PT KCJ terhitung sudah memiliki 7 rute yang aktif serta 826 unit KRL yang menunjang operasional perjalanan kereta. Penambahan beberapa kereta baru tersebut menjadi suatu tantangan tersendiri bagi PT KCJ. Konsistensi untuk selalu memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat adalah tujuannya. Sehingga pengelolaan PT KCJ itu sendiri menjadi hal yang penting dan utama untuk diperhatikan. Pelayanan yang diberikan merupakan

suatu produk dan citra dari organisasi itu sendiri. Pengelolaan PT KCJ melalui struktur dan sistem birokrasi yang berjalan di dalamnya dapat mencerminkan produk dari organisasi tersebut dalam hal ini yaitu berupa pelayanan publik.

Uraian pada bab ini menjelaskan posisi PT KCJ yang dikonseptualisasikan sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat struktur dan relasi yang berjalan di dalamnya. Sebagai PT struktur organisasi KCJ diharapkan menjadi semakin baik dari segi pembagian kerja dan mencerminkan tujuan organisasi yaitu memberikan pelayanan. Serta sistem birokrasi yang terbentuk menjadi lebih profesional baik di dalam organisasi tersebut maupun di luar organisasi yang berbentuk pelayanan terhadap masyarakat.

B. Dinamika Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dari pola hubungan di antara posisi-posisi dalam organisasi atau dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi menunjukkan pembagian pekerjaan dan tanggung jawab serta bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda diintegrasikan. Struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi pekerjaan, aturan kerja, serta jalur komunikasi (saluran perintah dan penyampaian laporan) sebagai suatu mekanisme formal organisasi. Struktur organisasi terdiri atas unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja. Struktur organisasi dibentuk untuk membagi pekerjaan diantara unit-unit

organisasi dalam rangka mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan sehingga semua unit organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perkembangan Struktur Organisasi PT KCJ

Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. PT KCJ selama perjalanannya dari tahun 2008 telah berganti struktur organisasi beberapa kali dan lebih dari lima kali. Pergantian struktur organisasi yang terbilang sering ini disebabkan oleh perkembangan perusahaan yang cukup pesat bila dilihat dari permintaan masyarakat dalam menggunakan kereta KRL ini. Melalui alasan untuk menyeimbangkan perkembangan perusahaan, maka organisasi dari PT KCJ juga harus menunjang itu semua agar dapat memberikan pelayanan yang optimal. Hal tersebut sejalan dengan penuturan dari Pak Adli sebagai berikut.

“Begini mas, jadi ternyata perkembangannya luar biasa, jadi performa perusahaan ini kan harus didukung dengan kelengkapan administrasi dan organisasinya, ketika itu tahun 2009 awal KCJ hanya punya 1 kereta yang terdiri dari 8 gerbong yang dimiliki oleh KCJ, sisanya itu semuanya kereta sewa dari KAI, tapi lama kelamaan KCJ sudah memiliki 800 kereta lebih, dulu pada tahun sekitar 2008-2009 penumpangnya mungkin rata-rata nya perhari baru 100ribu-200ribu sekarang sudah hampir 1 juta orang, jadi ada perkembangan yang sangat2 pesat, mungkin pada saat awal dibentuk visi nya sudah sampai kesana, jadi pertumbuhan perusahaan otomatis organisasinya juga berubah dan bertumbuh secara beriringan.”⁵⁹

Tujuan dari perubahan struktur organisasi yang dilakukan adalah untuk memperoleh kinerja dan penggunaan sumber daya yang ekonomis, efektif dan

⁵⁹ Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku Manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

efisien, memantau aktivitas, mengetahui area pekerjaan yang ditangani oleh kelompok atau perorangan, mengkoordinasikan unit dan area kerja yang berbeda, meningkatkan fleksibilitas dalam merespon kebutuhan perkembangan di masa yang akan datang, serta adaptasi terhadap setiap perubahan lingkungan, serta kepuasan sosial dari seluruh pegawai yang bekerja dalam organisasi.

Struktur organisasi KCJ saat ini secara sederhana diawali oleh Komisaris – Direksi – VP - Manajer. Jumlah manajer yang berbeda-beda di setiap divisi disesuaikan dengan kebutuhan divisi dalam optimalisasi kerja. Sepanjang perjalanannya struktur organisasi dari KCJ mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah dengan semakin melebarnya dan berkembangnya struktur yang ada. Berikut adalah gambaran perkembangan struktur organisasi yang terjadi di KCJ.

Gambar III.1

Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan Bambang Wibiyanto Tahun 2010



Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017.

Direktur utama yang pertama menjabat di PT KCJ adalah Bambang Wibiyanto. Dia menjabat dari tahun 2008 sampai 2011. Dia merupakan pimpinan yang pertama di PT KCJ. Dalam perjalanannya mengemban tugas tersebut dia lebih berfokus pada persiapan organisasi menuju pada sistem *Commuter Line*.

Tabel III.1

Susunan Direksi Tahun 2008-2011

Direktur Utama	Direktur Operasi	Direktur Keuangan dan Personalia	Direktur Teknik
Bambang Wibiyanto	Hendri Anom Tjahjono	Ignatius Tri Handoyo	Bambang Adi Pratignjo

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017

Dirut yang kedua adalah Ignatius Tri Handoyo. Sebelum bergabung dengan PT KCJ dia bekerja sebagai bankir investasi di Citibank. Dia bergabung dengan PT KCJ pada tahun 2008 sebagai direktur keuangan dan sumberdaya manusia (SDM) di bawah pimpinan Bambang Wibiyanto.

Tabel III.2

Susunan Direksi tahun 2012

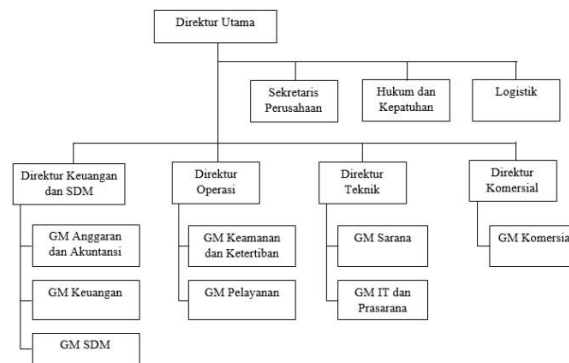
Direktur Utama	Direktur Operasi	Direktur Keuangan dan Personalia	Direktur Teknik
Ignatius Tri Handoyo	Oktavianus Berdikarianto	Apriyono W Chrisnanto	Resman Manurung

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017

Pada tahun 2012 dia ditunjuk sebagai Direktur Utama KCJ. Dari formasi awal komisaris dan Direksi, hanya dia yang tersisa di KCJ. Sebagai Dirut dia menjabat dari tahun 2012 sampai 2014. Dalam kepemimpinannya susunan Direksi PT KCJ sudah berganti sebanyak 3 kali.

Gambar III.2

Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan Tri Handoyo Tahun 2013



Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017.

Pada susunan Direksi tahun 2013 sebenarnya tidak ada perubahan. Hanya saja ada sedikit perbedaan di bagian Direksi secara struktur. Yaitu dengan adanya tambahan Direksi baru yaitu Direksi Komersial. Direksi ini dibentuk karena perkembangan organisasi yang membutuhkan kerjasama dengan pihak lain dengan lebih baik. Melalui direksi ini lah diharapkan hubungan kerjasama melalui pemasaran yang lebih terfokus akan menjadi lebih baik. Seperti mengatasi iklan-iklan yang dipasang di badan luar kereta, dinding dalam kereta, desain interior kereta dan juga iklan yang digantung di dalam kereta.

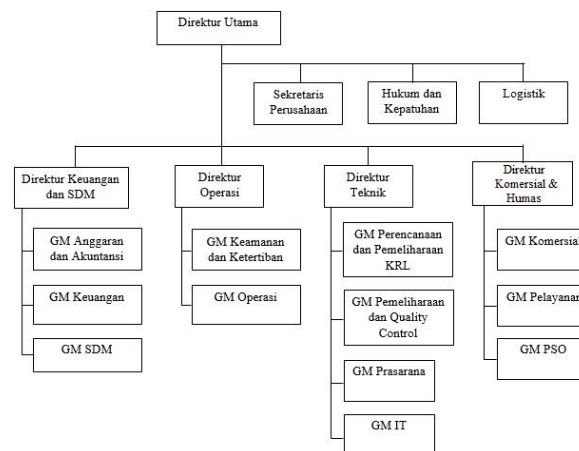
Tabel III.3
Susunan Direksi tahun 2013

Direktur Utama	Direktur Operasi	Direktur Keuangan dan Personalia	Direktur Teknik	Direktur Komersial
Ignatius Tri Handoyo	Oktavianus Berdikarianto	Apriyono W Chrisnanto	Susilo Sulistiohadhi	Makmur Ikhtiarsyah

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017

Pada susunan Direksi tahun 2014 ada dua kali perubahan struktur organisasi. Sehingga otomatis juga membuat perubahan pada susunan Direksi yang ada. Hal tersebut dikarenakan adanya evaluasi dari kinerja struktur sebelumnya.

Gambar III.3
Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan Tri Handoyo Tahun 2014



Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017.

Pada susunan Direksi tahun 2014 sebenarnya tidak ada perubahan yang signifikan. Hanya saja adanya penggabungan pada bagian Direksi Komersial dengan Humas dalam struktur menjadi Direksi Komersial dan Humas. Hal tersebut dilakukan karena di dalam direksi tersebut di tambahkan VP yang bukan hanya berurusan dengan komersial saja. Bukan hanya pihak seperti organisasi lain yang akan melakukan kerjasama saja, melainkan juga yang berkaitan dengan masyarakat atau konsumen. Seperti pelayanan dan PSO. Sehingga pada direksi ini dikhususkan untuk mengatasi urusan dengan pihak lain termasuk masyarakat. Namun jabatannya masih tetap sama dengan orang yang menjabat pada tahun 2013.

Tabel III.4

Susunan Direksi tahun 2014

Direktur Utama	Direktur Operasi	Direktur Keuangan dan Personalia	Direktur Teknik	Direktur Komersial & Humas
Ignatius Tri Handoyo	Oktavianus Berdikarianto	Apriyono W Chrisnanto	Susilo Sulistiohadhi	Makmur Ikhtiarsyah

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017

Perampingan struktur dengan mengurangi jumlah Direksi menjadi pembeda dengan susunan Direksi sebelumnya. Selain itu juga ada perubahan dalam pengisian direktur baru yaitu di bagian direktur teknik dan direktur operasi dan pemasaran.

Tabel III.5
Susunan Direksi tahun 2014

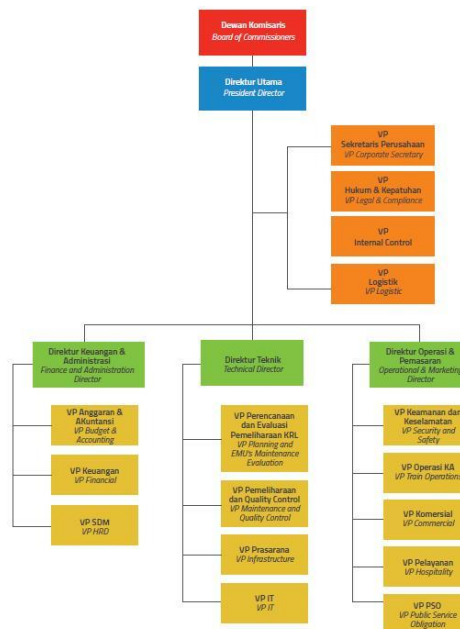
Direktur Utama	Direktur Keuangan	Direktur Teknik	Direktur Operasi & Pemasaran
Ignatius Tri Handoyo	Oktavianus Berdikarianto	John Roberto	Dwiyana Slamet Riyadi

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti, 2017.

Terakhir adalah Muhammad Nurul Fadhila. Penunjukkan beliau sebagai Dirut PT KCJ dilakukan pada tahun 2015 menggantikan Ignatius Tri Handoyo. Sebelumnya dia menjabat sebagai Dirut Railink yang juga anak perusahaan dari PT KAI. (di railink berapa tahun). Masa jabatan dia adalah dari tahun 2015-2020.

Gambar III.4

Contoh Struktur Organisasi KCJ Pimpinan M. Nurul Fadhila Tahun 2015



Sumber: PT KAI Commuter Jabodetabek, 2017.

Dalam susunan Direksi tahun 2015 tidak terjadi perubahan yang signifikan dalam struktur organisasi. Hanya saja terjadi pergantian jabatan untuk bagian Direktur Utama dan Direktur Operasi dan Pemasaran.

Tabel III.6
Susunan Direksi Tahun 2015-sekarang

Direktur Utama	Direktur Keuangan	Direktur Teknik	Direktur Operasi & Pemasaran
M. Nurul Fadhlila	Oktavianus Berdikarianto	John Roberto	Subakir

Sumber: Hasil Temuan Peneliti, 2017.

Perkembangan organisasi KCJ dapat terlihat dan tergambar dari pada awal terbentuknya belum ada VP, sampai pada saat ini sudah ada 18 VP⁶⁰. Perkembangan struktur organisasi KCJ seperti diatas tersebut adalah merupakan upaya organisasi dalam menyesuaikan atau menyeimbangkan perkembangan perusahaan seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Perkembangan struktur organisasi dibentuk berdasarkan pada spesialisasi kerja yang akan dilakukan. Beberapa bagian kerja baru dalam devisi yang ada di dasarkan pada spesifikasi ranah kerja. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dengan semakin terspesialisasi kerjanya maka hasil kerja yang akan dihasilkan dapat optimal. Hal tersebut juga sejalan dengan penuturan dari hasil wawancara dengan Pak Adli sebagai berikut.

⁶⁰ VP sendiri merupakan singkatan dari *vice president* atau General Manajer.

“Dengan adanya perluasan struktur organisasi itu ada spesialisasi pekerjaan dan ada kesempatan berkarir. Adanya spesialisasi kerja seperti halnya di corcom ini dulu cuma ada manajer corcom aja, tapi sekarang ada manajer desain dan multimedia, jadi lebih membantu dalam hal pekerjaan, jadi orang corcom ga pusing-pusing lagi cari-cari desain atau desain dari luar karena sekarang suda ada timnya sendiri, begitu juga dengan bikin dokumentasi ngedit foto, ngedit video, bikin video dulu orang corcom yang masih mengerjakan sekarang sudah ada bagian multimedia yang mengerjakan.”⁶¹

Pembentukan struktur organisasi harus memperhatikan rencana strategis organisasi dalam mencapai tujuan, teknologi yang digunakan, tingkat kemampuan, pola pikir, kebutuhan dan lingkungan organisasi, serta besarnya organisasi dan jumlah unit kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bu Arti berikut.

“Organisasi akan lebih mudah memenuhi tujuan dan sarannya dalam rangka mencapai visi dan menjalankan visinya, apabila rencana strategis dapat dijalankan dengan baik. Rencana strategis akan berjalan baik apabila perusahaan memiliki metode yang baik dalam keorganisasiannya. Metode dimaksud adalah serangkaian proses yang harus dilakukan untuk meningkatkan kegunaan sumber daya yang dimiliki dan faktor penentu keberhasilan, dengan memperhatikan fungsi dan dinamika organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.”⁶²

Peran Direksi dalam suatu organisasi menjadi sesuatu yang cukup penting, dengan adanya Direksi maka arah dan tujuan organisasi dalam mencapai cita-cita organisasi menjadi lebih spesifik. Setiap kepemimpinan Direksi pasti punya ciri khasnya masing-masing dalam bekerja. Direksi sendiri merupakan Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar. Perseroan diurus dan dipimpin oleh

⁶¹ Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku Manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

⁶² Hasil wawancara langsung dengan Ibu Arti selaku Manajer Pengembangan SDM pada tanggal 17 Mei 2017.

Direksi yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan Perseroan. Direksi terdiri atas lebih dari 1 (satu) orang anggota Direksi, seorang diantaranya diangkat sebagai Direktur Utama. Direksi di PT KCJ saat ini terdiri dari empat Direksi yaitu, Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Administrasi, Direktur Teknik, dan Direktur Operasi dan Pemasaran.

Tingkatan level karir di KCJ secara umum mengindikasikan kepada PT KAI (Persero) yaitu berturut-turut dari yang paling tinggi adalah: *Vice President, Manager, Junior Manager, Asisten Manager, Senior Supervisor, Supervisor, Junior Supervisor*, serta *Officer*. Pengembangan karir pegawai dilakukan dengan pengisian posisi jabatan yang kosong diutamakan diisi oleh pegawai internal. Selain itu, pegawai yang berdasarkan penilaian kinerja dan rekomendasi atasan dapat diproses mengisi jabatan dengan melalui tahapan-tahapan level jabatan.

C. Bentuk-bentuk Perilaku Organisasi

1. Inovasi Organisasi dalam Meningkatkan Layanan

Sebuah organisasi selalu dituntut dengan selalu memberikan sesuatu layanan yang baru dan berbeda dengan yang sudah ada lainnya. Sesuai dengan kebutuhan yang semakin meningkat dari konsumen, sebuah organisasi diharuskan untuk selalu memenuhinya, sehingga secara tidak langsung juga membuat organisasi ikut berkembang baik dari segi layanan, juga segi organisasi itu sendiri. Hal tersebut juga terjadi pada KCJ sebagai sebuah organisasi jasa perkeretaapian.

Peningkatan jumlah penumpang yang signifikan setiap tahunnya adalah bukti bahwa jasa transportasi ini sudah menjadi salah satu yang penting dalam menunjang aktivitas masyarakat. Tercatat sebanyak 280.588.767 penumpang per hari pada tahun 2016 dan akan terus bertambah sesuai dengan target KCJ yaitu akan melayani 1,2 juta penumpang per harinya pada tahun 2019. Untuk itu KCJ membutuhkan sebuah inovasi-inovasi baru dalam organisasinya untuk mencapai hal tersebut.

Bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan oleh KCJ ialah berasal dari usulan-usulan pegawai pada saat perencanaan program kerja atau layanan. Dalam membuat sebuah program pelayanan ada dua cara yang dilakukan KCJ. Pertama adalah yang disebut dengan *by design* atau yang berangkat dari ide atau inovasi KCJ sendiri. Contoh dari yang *by design* adalah seperti penambahan jumlah gerbong kereta yang awalnya hanya 8 hingga 10 gerbong, sekarang sudah menjadi 12 gerbong. Cara yang kedua adalah berasal dari tuntutan masyarakat seperti pembangunan mushola, perluasan stasiun, penambahan toilet dsb. Hal tersebut sesuai dengan penuturan Pak Adli sebagai berikut.

“Ini ada yang *by design* artinya tidak ada permintaan dari pelanggan tapi kita buat, ada juga yang berdasarkan tuntutan dari pelanggan. Misalnya kaya pembangunan mushola, perluasan hall segala macam itu pasti ada tuntutan dari pelanggan, ada juga kaya penambahan kereta yang menjadi 12 gerbong itu dari kita yang keluarkan ide itu sendiri karena kita lihat masih bisa terus peronnya tinggal ditambahin di beberapa stasiun saja, dan ide itu bisa kita eksekusi ya kita jalankan.”⁶³

⁶³ Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku Manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

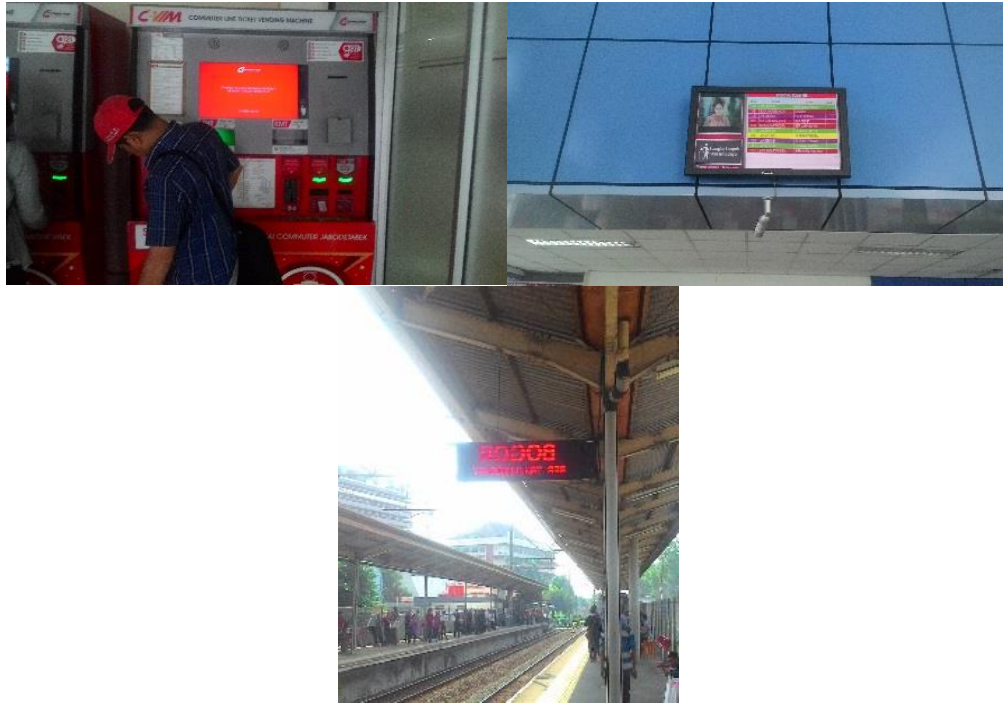
Proses inovasi yang berlangsung di KCJ ditujukan pada seluruh pegawai. Dalam hal ini pegawai memiliki hak yang sama di setiap unitnya untuk dapat mengutarakan pendapat atau gagasan baru yang akan dilakukan dalam program kerjanya. Hal tersebut biasanya disampaikan pada rapat perencanaan program setiap tahunnya. Pada alur perencanaan program kerja KCJ yang diawali oleh usulan dari setiap unit. Walaupun nantinya yang mengesahkan atau menyetujui usulan tersebut ialah para pimpinan organisasi, namun dari proses tersebut upaya untuk melakukan sebuah inovasi yang berasal dari para pegawai telah berlangsung. Proses pemikiran inovasi yang murni dari para pegawai juga dapat terlaksana dengan baik. Hal tersebut dikarenakan jumlah pegawai yang berada di kantor pusat dalam setiap unit itu masih terbilang kurang. Sesuai dengan pernyataan Pak Sulaiman berikut.

“Kita bisa dibilang masih kekurangan SDM, contoh VP ini aja jumlahnya ada 5 orang termasuk Vp nya, dan baru mempunyai 1 orang manajer, sedangkan 1 manajer lagi masih kosong yaitu manajer manajemen resiko. Jadi kita kalau kerja tidak terlalu terpaku pada bidang kerja kita melulu, tapi memperhatikan yang mana yang kita lagi kalang kabut ya kita saling bantu lah buat menyelesaikannya.”⁶⁴

Beberapa bentuk hasil inovasi yang dilakukan KCJ dalam produk organisasinya yaitu kereta rangkaian 12 gerbong, *Pasenger Information Display* (PID), *Commuter Vending Machine* (C-VIM) serta kereta khusus wanita dan sebagainya.

⁶⁴ Hasil wawancara langsung dengan Pak Sulaiman selaku Manajer Perencanaan Strategis pada tanggal 5 Mei 2017.

Gambar III.5
Bentuk Inovasi KCJ dalam Pelayanan



Sumber: Dokumentasi Penelitian Peneliti, 2017.

Semua itu adalah bentuk-bentuk hasil dari inovasi yang dilakukan oleh KCJ. Inovasi yang diajukan tersebut tidak serta merta dengan mudah diterima dan diterapkan oleh KCJ. Selain harus ada persetujuan dari pihak direksi, juga harus dilakukan penelitian terlebih dahulu mengenai program tersebut. Sehingga proses yang dilalui harus dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang maksimal pula. Sehingga akan terukur baik atau buruknya serta relevansi dengan kebutuhan organisasi. Hal tersebut kemudian dapat digunakan sebagai bahan acuan evaluasi organisasi dalam menerapkan inovasi-inovasi baru lainnya.

2. Adaptasi Organisasi Terhadap Perkembangan Lingkungan dan Teknologi

Perkembangan organisasi KCJ dapat dikatakan cukup pesat karena hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah permintaan masyarakat terhadap perjalanan kereta. Jumlah penumpang yang semakin meningkat setiap tahunnya, merupakan salah satu indikator yang digunakan oleh KCJ untuk meningkatkan atau mengembangkan organisasinya. Pengembangan organisasi ini bertujuan untuk memaksimalkan kinerja organisasi dalam mengakomodir permintaan masyarakat yang semakin meningkat.

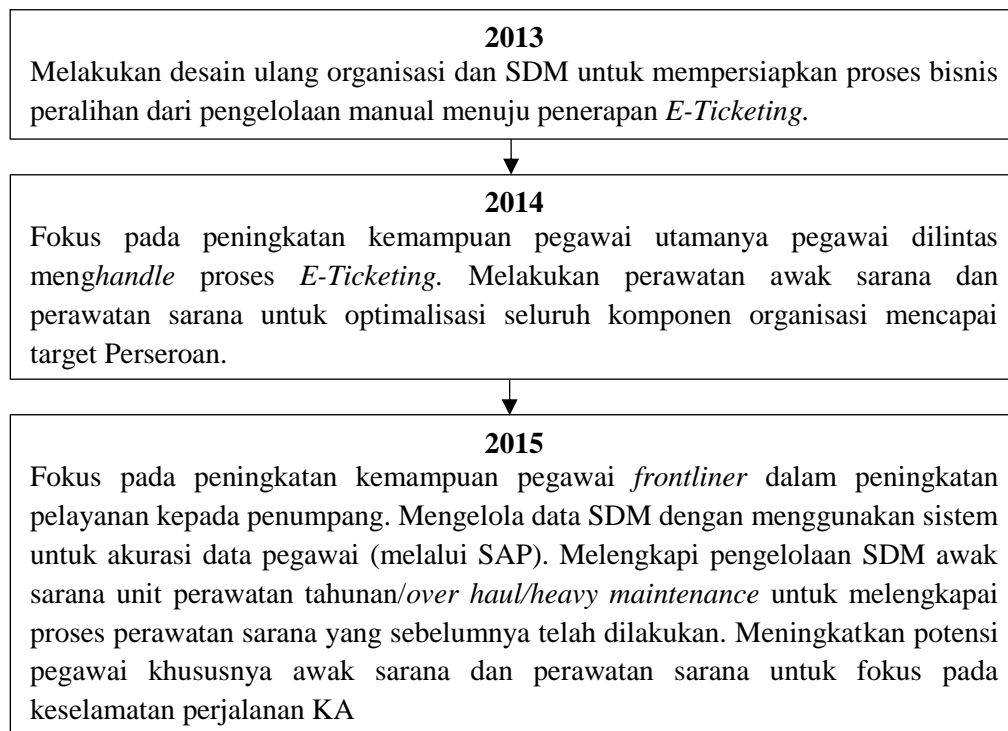
Beberapa kebijakan yang dilakukan oleh KCJ dalam melakukan pengembangan organisasi ini bukan hanya dengan melakukan pelebaran struktur organisasi saja. Walaupun seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, pelebaran struktur organisasi yang menunjukkan kepada peningkatan spesialisasi kerja untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Namun hal tersebut tidak akan berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan peningkatan organisasi terhadap kualitas para pegawai internal. Selain itu juga bahwa perkembangan organisasi salah satunya juga didasari salah satunya oleh teknologi, maka perkembangan layanan dibidang teknologi juga harus ditingkatkan.

Bentuk adaptasi yang dilakukan KCJ terhadap peningkatan kualitas para pegawainya adalah dengan memberikan beberapa program pelatihan dan pengembangan. Pengembangan dan peningkatan kualitas SDM juga menjadi

sebuah keharusan yang dilakukan organisasi. Setidaknya sudah ada pergantian pimpinan direktur utama sebanyak 3 kali antara lain Bambang Wibiyanto (2008-2011), Ignatius Tri Handoyo (2012-2014) dan Muhammad Nurul Fadhila (2015-Sekarang). Setiap pimpinan memiliki tujuan dan targetnya masing-masing dalam menjalankan organisasi. Tak terkecuali pada bentuk peningkatan kualitas SDM. Berikut adalah *road map* SDM PT KCJ dari tahun 2013-2015.

Skema III.1

Road Map 2013-2015



Sumber: Hasil Temuan Peneliti, 2017

Peningkatan kualitas SDM yang dilakukan oleh PT KCJ dipengaruhi oleh target organisasi yang berdasar pada fokus capaian pimpinan Direksi. Khususnya

mulai pada tahun 2012 PT KCJ sudah mulai berfokus pada target jumlah penumpang yaitu 1,2 juta per-hari yang akan direalisasikan pada tahun 2019. Sehingga mulai dari tahun 2012 tersebut mulai terpolakan rancangan kerja dari PT KCJ. Pelatihan-pelatihan tersebut juga dilakukan dengan harapan mampu meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Namun untuk mencapai target tersebut setiap pimpinan Direksi yang menjabat memiliki cara dan tujuannya masing-masing untuk mencapai target organisasi tersebut. Terlihat pada tahun 2013 dan 2014 yang menjadi titik penting yaitu mengenai sistem *e-ticketing*. Sedangkan untuk tahun 2015 sampai sekarang lebih ditekankan pada peningkatan kenyamanan penumpang. Sehingga peningkatan kualitas SDM lebih pada sektor kualitas dalam mengatasi keselamatan perjalanan KRL. Hal tersebut sesuai pada penuturan Pak Dandung sebagai berikut.

“Setiap perubahan pimpinan pasti ada target yang berbeda. Jadi setiap pemimpin pasti memiliki target nya masing-masing. Ketika dia menjabat sebagai Direksi otomatis dia harus mengejar goalsnya dan kita juga sebagai bawahan di push kearah sana. Kaya mungkin pas direktur Pak Tri Handoyo lebih ke tiketing dan seluruh masalah tiketing. Terus nanti ada Pak Fadhil lebih pada kenaikan jumlah penumpang, informasi di stasiun dan lain-lain.”⁶⁵

Kepemimpinan Bapak Bambang Wibiyanto pada tahun 2008-2011 yang merupakan awal berdirinya PT KCJ, memiliki fokus utama dalam perubahan sistem perkeretaaan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang pada sebelumnya sistem yang berlaku dalam pelayanan KRL terbagi menjadi dua jenis yaitu jenis KRL *Express* dan Ekonomi AC menjadi sistem *Commuter Line*. Hal

⁶⁵ Hasil wawancara langsung dengan Pak Dandung selaku Supervisor Pelayanan pada tanggal 15 Mei 2017.

tersebut sesuai dengan tujuan didirikannya PT KCJ yaitu dengan visi dan misi organisasi. Sehingga pada tahap ini PT KCJ masih berfokus pada pengadaan kereta, perbaikan sistem perjalanan, untuk menuju pada penerapan sistem *Commuter Line*.

Kepemimpinan Bapak Tri Handoyo di tahun 2012-2014 dia memiliki fokus utama dalam perbaikan sistem *Commuter Line* melalui *e-ticketing*. Tujuannya adalah untuk meningkatkan sistem penghitungan dan manajemen tiket. Tiket KRL sebelumnya yang digunakan berasal dari kertas sehingga data yang harus di input harus dengan cara manual. Melalui *e-ticketing*, segala prosesnya menjadi jauh lebih mudah dan lebih baik. Setiap kartu yang terjual sudah masuk dan tercatat secara otomatis. Berikut pernyataan Pak Dandung.

“Sistem *e-ticketing* ini diterapkan oleh Pak Tri Handoyo untuk mempermudah kinerja perusahaan juga sih, Maklum, dulu tiket KRL dari kertas yang harus selalu dilaporkan dan datanya di-input secara manual. Bayangin aja mas jika kami masih melayani 600.000-an penumpang setiap hari dengan karcis biasa, pasti kan akan menyulitkan kita juga secara operasional perusahaan. Jadi sistem ini juga memudahkan transaksi bagi para penumpang dan menciptakan kenyamanan.”⁶⁶

Pada saat awal penerapan sistem ini, banyak antrean penumpang karena mereka tidak mendapatkan informasi yang baik. Tapi dengan berjalannya waktu sistem tersebut malah memudahkan penumpang. Permasalahan yang terjadi pada awal penerapan *e-ticketing* pertama kali bulan Juli 2013, hampir 8.000 kartu elektronik hilang. Banyak penumpang yang keluar menerobos rel, dan tidak melalui pintu keluar. Selain itu juga ditemukan bahwa kartu tiket elektronik

⁶⁶ Hasil wawancara langsung dengan Pak Dandung selaku Supervisor Pelayanan pada tanggal 15 Mei 2017.

dijadikan sebagai alat jual beli. Kartu-kartu yang hilang biasanya dikumpulkan oleh oknum-oknum dan kemudian ditukarkan kembali ke KCJ. Hal tersebut dikarenakan masih belum terbiasanya budaya penumpang dalam masalah tiketing tersebut. Seperti pernyataan Bu Arti berikut.

“Jadi tuh dulu kita temukan kaya ada ibu yang membayar ojek di stasiun menggunakan kartu tersebut. Lalu, si tukang ojek menukarkan tumpukan kartu itu di loket. Ya jadi ada temuan-temuan yang unik lah pas di terapkan sistem e-ticketing itu. Tapi bagi saya, sistem e-ticketing ini sudah mengubah kultur masyarakat kita dalam menggunakan keretaapi.”⁶⁷

Kemudian untuk mengatasi permasalahan tersebut KCJ menerapkan program edukasi dan penerapan uang jaminan Rp 5.000 yang bisa ditukarkan di loket. Melalui program tersebut ternyata efektif untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Sehingga jumlah kartu yang hilang menurun. Ternyata, orang lebih sayang uangnya Rp 5.000 daripada risiko kecelakaan akibat melintasi rel. Selain itu juga dalam menyelesaikan segala permasalahan-permasalahan tersebut juga dibutuhkan peningkatan kualitas SDM. Pada masa kepemimpinan Pak Tri Handoyo peningkatan kualitas SDM lebih kepada peningkatan kualitas SDM dalam rangka peralihan pengelolaan manual menjadi sistem *e-ticketing*. Seharusnya dalam penerapan sistem *e-ticketing* membuat kinerja pegawai semakin mudah dan bukan sebaliknya. Peningkatan kualitas tersebut dilakukan bukan hanya pada pegawai yang dikantornya saja yang mengolah datanya. Tapi juga kepada pegawainya yang meng-*handle* langsung proses *e-ticketing*

⁶⁷ Hasil wawancara langsung dengan Ibu Arti selaku Manajer Pengembangan SDM pada tanggal 17 Mei 2017.

dilapangan. Mereka juga harus paham akan sistem tersebut, sehingga dapat membantu para pengguna. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Pak Dandung berikut.

“Jadi buat saya balik lagi, bahwa setiap pemimpin Direksi disini punya goals nya masing-masing, dan mereka punya caranya masing-masing yang buat saya sih luar biasa semua. Kaya Pak Tri Handoyo selain membuat terobosan, dia juga selalu berusaha memberikan semangat dan contohlah kepada karyawan semuanya untuk memberikan layanan sekaligus memajukan perusahaan. Karena dia kan punya prinsip, kalo dia ingin menyatu dengan semua karyawan, dia selalu ingin membaur. Itu kan juga karena menjadi seorang pemimpin mesti tahu banyak sebelum memutuskan sesuatu. Jadi pemimpin harus paham lapangan.”⁶⁸

Kepemimpinan Bapak Fadhil di tahun 2015 dia menerapkan tiga program utama dalam pengembangan SDM. Pertama, Pendidikan, dan Pelatihan Pegawai. Kedua, pengukuran dan tindak lanjut survei kepuasan pegawai yang dilaksanakan setiap tahun. Ketiga, pengukuran kompetensi pegawai. Selama tahun 2015 KCJ telah melaksanakan tiga program SDM yaitu: (1) Penerapan SAP untuk pengeloan data pegawai dan *pay roll* yang mulai di bulan Agustus 2015; (2) Pemenuhan SDM; (3) Meningkatkan kompetensi pegawai

Dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM, PT KCJ senantiasa bekerjasama dengan Jepang. Pelatihan yang biasa dilakukan dengan Jepang antara lain pelatihan pegawai perawatan tahunan dan pelatihan masinis KCJ dengan instruktur Masinis. Secara umum pelatihan yang dilakukan di Jepang merupakan pelatihan yang bersifat teknis. Selain itu juga ada beberapa pelatihan SDM yang dilakukan di dalam negeri seperti Sertifikasi pelatihan petugas P3K, Pelatihan

⁶⁸ Hasil wawancara langsung dengan Pak Dandung selaku Supervisor Pelayanan pada tanggal 15 Mei 2017.

Basic Service Excellence bagi petugas *front liner* (staf stasiun, petugas loket, petugas *passenger service*, petugas pengamanan di stasiun dan di atas kereta, Pelatihan pemadam kebakaran, Sertifikasi masinis dengan Dirjen Perkeretapian sebanyak 281 orang masinis muda dan 1 orang masinis pertama. Seperti pada pernyataan Bu Arti berikut.

“Kalau buat pelatihan SDM, kita juga sering bekerjasama dengan Jepang. Jadi bukan hanya liburan saja yang sering kita berikan ke Jepang, tapi juga dengan pelatihannya. Beberapa juga kita sering melakukan pelatihan di Indonesia dan itu pasti jumlahnya lebih banyak, kaya kegiatan sertifikasi gitu-gitu sih mas. Jadi kalo yang ke Jepang itu pelatihannya lebih bersifat teknis sih ya mas kaya langsung berhubungan buat keretanya dan selebihnya di dalam negeri sih paling ngundang pembicara aja atau trainer dari luar.”⁶⁹

3. Integritas Organisasi Melalui Penerapan Kode Etik Organisasi

Sikap integritas dalam organisasi sangat dibutuhkan dan harus ada pada diri setiap insan organisasi. Sikap integritas ini sangat penting karena merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan dan semua pihak di dalamnya. Tujuannya adalah memanfaatkan pegawai agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif menunjang tercapainya tujuan perusahaan, serta terpenuhinya kebutuhan pegawai.

Sikap integritas dapat dilihat dari sejauh mana insan organisasi melaksanakan kebijakan dan kode etik organisasi. Begitu pula dengan KCJ yang memiliki kode etik tersendiri yang mengatur perilaku insan organisasinya. Kode etik yang ada di KCJ diatur dalam *GCG KCJ Code of Corporate Governance*

⁶⁹ Hasil wawancara langsung dengan Ibu Arti selaku Manajer Pengembangan SDM pada tanggal 17 Mei 2017.

yang dibuat oleh PT KAI tahun 2014. Hal tersebut sesuai dengan keputusan direksi KCJ Nomor: SK.024/CU/KCJ/X/2016. Di dalam GCG tersebut berisikan nilai dasar, nilai utama serta kebijakan yang dihasilkan.

Penerapan peraturan-peraturan yang ada di KCJ di rasa cukup efektif dalam mengatur kegiatan organisasi. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan organisasi. Seperti pada salah satu nilai dasar yang ada pada GCG yaitu kerja sama. Walaupun struktur organisasi KCJ menuntut akan adanya spesialisasi kerja yang tinggi, dengan proses departementalisasi yang semakin banyak. Namun dalam pelaksanaannya setiap unit khususnya dalam satu VP masih saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Seperti pada penuturan Pak Dandung berikut.

“Kita kalau kerja tidak terlalu terpaku pada bidang kerja kita melulu, tapi memperhatikan yang mana yang kita lagi kalang kabut ya kita saling bantu lah buat menyelesaikannya. Misal kaya kita mau memberikan program baru, terus waktu yang ditentukan untuk pelaksanaannya cukup mepet dengan jumlah SDM dari unit kita. Jadi kita sering melakukan kordinasi dan minta kerjasama dengan unit lain gitu.”⁷⁰

Integritas para pegawai seperti sangat dituntut dalam hal tersebut. Menurut pada penuturan Pak Dandung dan Pak Sulaiman sebelumnya, bahwa salah satu permasalahan yang ada pada KCJ sampai saat ini adalah mengenai kurangnya SDM yang ada pada setiap unit. Sehingga kerja sama tim harus dilakukan, dan diterapkan. Walaupun dalam struktur pekerjaan tersebut bukanlah bagian

⁷⁰ Hasil wawancara langsung dengan Pak Dandung selaku Supervisor Pelayanan pada tanggal 15 Mei 2017.

kerjanya, namun tetap jika ada unit lain yang membutuhkan bantuan maka unit lain akan membantu. Khususnya pada unit yang masih dalam satu VP.

D. Konstruksi Budaya Organisasi melalui Perilaku Organisasi

Berbicara mengenai budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik kultur suatu organisasi, bukan dengan apakah mereka menyukai karakteristik itu atau tidak. KCJ sebagai sebuah organisasi memiliki lima nilai budaya yang diterapkan dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut antara lain integritas, profesional, keselamatan, inovasi dan pelayanan prima.

Proses konstruksi budaya organisasi yang terjadi di KCJ melalui beberapa tahapan. Aturan-aturan kerja organisasi menjadi sesuatu yang sangat penting di KCJ. Peraturan-peraturan dasar wajib diketahui, dipahami serta dilaksanakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan organisasi. Tahapan dalam proses konstruksi budaya di KCJ yaitu, Pertama, KCJ yang didirikan oleh PT KAI sebagai perusahaan induk, masih sangat mengikuti alur kerja dari PT KAI itu sendiri. Pengaruh pendiri KCJ tersebut sangat terasa dalam berbagai kegiatan organisasi. Termasuk juga pada nilai-nilai organisasi KCJ yang sama dengan nilai-nilai KAI. Selain sebagai induk organisasi KAI juga dapat dikatakan sebagai pendiri organisasi yang sangat berpengaruh terhadap nilai-nilai organisasi yang ada pada KCJ. Hal tersebut dapat dilihat dari kesamaan poin-poin nilai budaya organisasi antar KAI dan KCJ.

Kedua, proses rekrutmen. Sesuai dengan yang telah dibahas sebelumnya mengenai proses rekrutmen KCJ, pada tahap tersebut sudah dimulai dengan melakukan standarisasi awal. Pada tahap tersebut KCJ telah memberikan syarat-syarat minimum awal yang diajukan kepada para calon pegawai yang akan masuk ke KCJ. Ketiga, KCJ melakukan proses sosialisasi nilai-nilai organisasi melalui peraturan-peraturan. Nilai-nilai tersebut dilakukan serta diterapkan dengan melalui bukan hanya perilaku yang dilakukan oleh para insan organisasi, tapi juga dengan beberapa aturan yang diterapkan. Ada tiga pedoman aturan yang secara umum wajib di pahami oleh seluruh pegawai KCJ yaitu, *GCG (Good Corporate Govenance)*, *Board Manual*, dan Pedoman Pengendalian Gratifikasi. *Board Manual* ialah sebagai panduan mengenai kode etik perusahaan. Peraturan tersebut berisikan aturan-aturan yang harus di patuhi oleh segenap insan organisasi mulai dari tingkat komisaris sampai tingkat direksi dalam bekerja maupun dalam pengambilan keputusan. *GCG (Good Corporate Govenance)* yang di dalamnya terdapat kebijakan umum organisasi sampai pedoman pelaksanaan yang memudahkan pegawai memahaminya. Aturan kerja di setiap unit KCJ sudah diatur dalam SOP masing-masing. Namun hal itu hanya berlaku pada unit masing-masing tersebut. Sehingga tidak dapat berlaku secara universal dalam KCJ.

“Kita memang memiliki nilai-nilai perusahaan yang mengatur berjalannya perusahaan. Tapi itu secara umum yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh organ perusahaan. Tapi juga dari setiap unit punya lagi nilai-nilai tersendiri yang mengatur

kinerja serta pola kerjasama yang dilakukan. Sehingga hal itu yang biasanya lebih terlihat perbedaannya dari setiap unit.”⁷¹

Terakhir yaitu kinerja organisasi yang berorientasi pada pimpinan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa KCJ telah melakukan pergantian kepemimpinan sebanyak tiga kali. Pergantian kepemimpinan tersebut juga kemudian berpengaruh pada arah kegiatan organisasi. Mulai dari pimpinan awal Pak Bambang Wibiyanto yang lebih mengarah pada penerapan sistem commuter line dengan menghapuskan pembagian kelas kereta. Lalu Pak Tri Handoyo yang lebih condong pada perbaikan sistem *e-ticketing* dan terakhir Pak M. Fadhil yang fokus pada target jumlah penumpang. Sehingga hal tersebut dirasa mempengaruhi cara kerja pegawai. Seperti pada yang disampaikan oleh Pak Dandung Berikut.

“Kalo perubahan sih pasti ada dari setiap pimpinan. Tapi secara keseluruhan sih enggak terlalu. Hanya pada arah tujuan organisasi aja. Ada juga yang menuntut kerja kita buat cepet ya kita ikut, ada yang lebih pelan-pelan ya kita ikutin aja, tapi sejauh ini masih dalam koridor yang baik lah”⁷²

E. Penutup

Fokus utama atau tujuan organisasi dari KCJ saat ini adalah untuk mencapai 1,2 juta penumpang perhari di tahun 2019. Terhitung sampai tahun 2016 jumlah penumpang per hari sudah mencapai 280.588.767. Jumlah tersebut akan dan harus bertambah untuk mencapai target organisasi. Sehingga organisasi perlu melakukan upaya-upaya dalam mencapai tujuan tersebut. Seperti melakukan pengembangan organisasi melalui struktur organisasinya. KCJ dari awal berdiri

⁷¹ Hasil wawancara langsung dengan Pak Adli selaku manajer Corcom pada tanggal 21 April 2017.

⁷² Hasil wawancara langsung dengan Pak Dandung selaku Supervisor Pelayanan pada tanggal 15 Mei 2017.

sampai saat ini telah melakukan beberapa kali perubahan struktur organisasi yang bertujuan untuk menunjang kebutuhan organisasi dalam menghadapi permintaan masyarakat.

Selain itu pula perlu adanya perbaikan serta terkelolanya perilaku yang ditampilkan oleh organisasi. Bentuk-bentuk perilaku organisasi yang ada pada KCJ setidaknya sudah sesuai dengan prinsip-prinsip kerja organisasi. Walaupun memang masih ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Namun setidaknya perilaku tersebut sudah menjadi sebuah nilai dalam kegiatan organisasi. Sehingga pada bab berikutnya akan dijelaskan bagaimana implementasi dari perilaku organisasi tersebut serta kekurangan dan kelebihan dalam pelaksanaannya.

BAB IV

STRATEGI PERILAKU ORGANISASI PT KAI COMMUTER JABODETABEK DALAM PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN

A. Pengantar

Pada bab sebelumnya, telah dibahas mengenai bentuk-bentuk perilaku organisasi yang ada di PT KAI Commuter Jabodetabek. Selain itu, dalam bab sebelumnya juga telah jelaskan juga mengenai upaya-upaya yang dilakukan KCJ dalam meningkatkan perilaku organisasi, mulai dari tahap awal penyeleksian pegawai sampai pada pelatihan-pelatihan yang dilakukan untuk para insan organisasi. Serta bagaimana perilaku organisasi yang ada di KCJ menjadi sebuah budaya organisasi yang menjadi nilai bagi para insan organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi. Sementara pada bab ini, peneliti akan melakukan analisis terhadap perilaku organisasi KCJ yang ada dan ditampilkan dalam produk organisasi. Pada hal ini, peneliti akan melihat kualitas perilaku organisasi melalui produk organisasi yang berupa layanan prima.

Selain itu, dalam bab ini peneliti juga akan melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT tidak dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi. Melalui analisis SWOT tersebut, akan diketahui apa saja kekurangan dan kelebihan dari bentuk-bentuk perilaku organisasi dari internal organisasi, serta peluang dan ancaman yang ada dari eksternal organisasi

yang berhubungan serta memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga dapat menjadi bahan masukan bagi pelaksanaan perilaku organisasi KCJ.

B. *Excellence Public Service* Melalui Kualitas Perilaku Organisasi

Pelayanan prima adalah suatu pola layanan terbaik dalam manajemen modern yang mengutamakan kepedulian terhadap pelanggan. Layanan prima di dalam dunia bisnis disebut juga sebagai *excellent service*. *Excellent service*, *customer service*, dan *customer care* pada dasarnya adalah sama, hanya berbeda pada konsep pendekatannya saja. Namun yang paling penting dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, minimal harus ada tiga hal pokok, yakni: peduli pada pelanggan, melayani dengan tindakan terbaik, dan memuaskan pelanggan dengan berorientasi pada standar layanan tertentu. Jadi, keberhasilan program pelayanan prima tergantung pada penyelarasan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggungjawab dalam pelaksanaannya.

Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat sebagai pelanggan dan sebagai acuan pengembangan penyusunan standar pelayanan. Penyedia layanan, pelanggan atau *stakeholder* dalam kegiatan pelayanan akan memiliki acuan tentang bentuk, alasan, waktu, tempat dan proses pelayanan yang seharusnya. Sikap yang perlu

dimiliki oleh pegawai berdasarkan konsep pelayanan prima adalah sebagai berikut;⁷³

Rasa memiliki terhadap instansi

Rasa kebanggaan terhadap pekerjaan

Loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan

Ingin menjaga martabat dan nama baik instansi

Pelayanan bagi organisasi adalah sebagai bentuk produk serta citra dari organisasi. Seperti yang telah dijelaskan pada bagaian sebelumnya bahwa pelayanan publik adalah suatu tindakan pemberian barang dan jasa kepada masyarakat oleh pemerintah dalam rangka tanggungjawabnya terhadap publik, baik diberikan secara langsung maupun melalui kemitraan dengan swasta dan masyarakat, berdasarkan jenis dan intensitas kebutuhan masyarakat, kemampuan masyarakat dan pasar.

Pemerintah dalam hal ini melalui PT KCJ sebagai anak perusahaan dari PT KAI selaku BUMN memiliki ranah tersendiri dalam memberikan pelayanan publik di bidang transportasi. Berikut adalah beberapa nilai-nilai pelayanan prima⁷⁴ yang akan digunakan dalam menganalisis kualitas perilaku organisasi yang di tampilkan KCJ.

⁷³ Daryanto dan Ismanto Setyobudi, *Op.cit.*, hlm. 59.

⁷⁴ *Ibid.*

1. Kemampuan Organisasi dalam Memberikan Pelayanan Publik (*Ability*)

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Secara langsung hal tersebut memengaruhi tingkat kinerja seorang pegawai melalui kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Dalam memberikan pelayanan yang prima, suatu organisasi harus dapat menempatkan para pegawainya dengan tepat sesuai dengan kemampuannya. Sehingga pelayanan yang diberikan dapat maksimal.

Salah satu unsur pokok dalam standar mutu pelayanan prima yang dilakukan oleh KCJ adalah *ability* (kemampuan). Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa dalam hal kemampuan ini berhubungan dengan kesesuaian posisi atau tugas pegawai dengan kualifikasi kemampuannya. Untuk dapat memaksimalkan unsur kemampuan ini, setidaknya organisasi melakukan beberapa tahapan untuk mencapainya.

Proses seleksi pegawai yang efektif. Hal ini akan meningkatkan kesesuaian tersebut. Maksudnya dengan melalui seleksi untuk melihat klasifikasi pegawai melalui tes ujian, lalu sesi wawancara sampai pada tahap evaluasi. Pada tahap evaluasi inilah yang menjadi poin penting dalam kesesuaian kemampuan pegawai dengan posisi yang akan diterima.

Keputusan promosi dan pemindahan yang memengaruhi individu yang telah bekerja dalam organisasi harus mencerminkan kemampuan dari kandidat.

Kesesuaian tersebut dapat ditingkatkan dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian kecil agar pekerjaan dapat lebih sesuai dengan kemampuan pemegang pekerjaan. Hal ini dapat berupa pendampingan selama jangka waktu tertentu serta pelatihan rutin.

Jika dilihat dari beberapa persyaratan tersebut KCJ setidaknya sudah berupaya memenuhi kriteria yang harus dilakukan dalam meningkatkan unsur kemampuan ini. Hasil temuan penelitian, ditemukan bahwa proses seleksi yang dilakukan KCJ memiliki pedomannya serta standarnya tersendiri. Sehingga yang lolos dari seleksi tersebut sudah sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Selain itu pula untuk mengisi posisi-posisi yang membutuhkan keterampilan serta pengetahuan khusus mengenai perkeretaan, seperti masinis, teknisi, sampai pada VP Operasional, Prasarana, Pemeliharaan dan *Quality Control* dan sebagainya KCJ masih bekerja sama dengan KAI sebagai induk perkeretaapian di Indonesia. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan pegawai-pegawai yang sudah terspesialisasi di bidang perkeretaapian. Seperti pada pernyataan Ibu Arti berikut ini.

“Jadi kita pada beberapa posisi dan unit itu enggak dibuka lowongan secara bebas di publik. Kaya di vp pemeliharaan dan quality control, operasional, prasarana dsb. Yang di dalamnya membutuhkan pengetahuan lebih mengenai perkeretaapian. Itu kita biasanya minta ke KAI. Jadi yang dari sana itu sudah tersaring terlebih dahulu gitu lah baru masuk. Sedangkan untuk vp seperti keuangan, SDM, anggaran, hukum dsb. Itu baru kita buka lowongan di publik. Karena itu kan siapa saja yang punya kualifikasi tersebut bisa gabung.”⁷⁵

⁷⁵ Hasil wawancara langsung pada tanggal 17 Mei 2017.

2. Sikap Organisasi dalam Melayani Konsumen (*Attitude*)

Sikap yaitu perilaku tertentu yang harus dimunculkan ketika berhadapan dengan pelanggan. Melayani pelanggan berdasarkan penampilan yang sopan dan serasi, melayani pelanggan dengan berpikir positif, sehat dan logis, melayani pelanggan dengan sikap menghargai.⁷⁶ Sikap terhadap pelanggan sendiri sudah diatur oleh organisasi dalam SOP pelayanan front liner serta pelatihan *Basic Service Excellence*.

Salah satu nilai sikap yang diterapkan oleh KCJ sesuai dengan SOP pelayanan adalah sikap yang tegas dan santun. Tegas terhadap melaksanakan tugas khususnya menyangkut keamanan, kenyamanan dan ketertiban. Santun terhadap penyampaian informasi, merespon keluhan serta membantu penumpang. Kedua hal tersebut yang menjadi pedoman dasar sikap yang dilakukan oleh KCJ. Hal tersebut dapat membuat segala tindakan dan sikap dalam melakukan pelayanan secara langsung ke masyarakat dapat terlaksana dengan baik.

3. Penampilan Organisasi melalui Produk Layanan (*Appearance*)

Penampilan adalah penampilan fisik ataupun non-fisik yang merefleksikan kredibilitas kepada pelanggan.⁷⁷ Unsur penampilan merupakan salah satu hal yang utama dalam suatu pelayanan. Apapun organisasinya yang berhubungan dengan jasa pelayanan. Unsur pelayanan menjadi faktor daya tarik masyarakat

⁷⁶ Daryanto dan Ismanto Setyobudi, *Op.cit.*, hlm.59.

⁷⁷ *Ibid.*

atau konsumen dalam menggunakan layanan tersebut. KCJ menempatkan unsur penampilan ini menjadi salah satu unsur pokok dalam standar pelayanan prima.

KCJ sebagai sebuah organisasi yang bergerak di bidang perkeretaapian selalu menampilkan layanan kereta yang aman dan nyaman. Salah satu contohnya adalah dengan adanya layanan kereta khusus wanita yang hadir untuk memenuhi kebutuhan pengguna KRL, khususnya wanita yang ingin menggunakan *Commuter Line* tanpa berbagi ruang dengan laki-laki. Kereta khusus wanita mulai berlaku sejak 1 oktober 2012 dengan kereta pertama dan terakhir dalam setiap rangkaian kereta khusus untuk penumpang wanita. Hadirnya kereta khusus wanita ini diharapkan dapat memberikan keamanan dan kenyamanan bagi para wanita yang menggunakan *Commuter Line*.

Gambar IV. 1

Kereta Khusus Wanita dan Tempat Duduk Prioritas



Sumber: www.krl.co.id, 2017

Kemudian demi menjaga kenyamanan penumpang, KRL menyediakan tempat duduk prioritas yang diperuntukkan bagi lansia, ibu membawa balita, wanita hamil, dan pengguna dengan disabilitas. Tempat duduk prioritas ini

disediakan di ujung setiap kereta, dan mulai tahun 2016 tersedia pula di peron stasiun. Diharapkan dengan adanya tempat duduk prioritas ini, penumpang dengan kebutuhan khusus dapat lebih nyaman menggunakan *Commuter Line*.

4. Perhatian Organisasi Terhadap Keluhan Pelanggan (*Attention*)

Pada unsur ini perhatian organisasi terhadap pelanggan merupakan sebuah bentuk kepedulian. Kepedulian yang penuh terhadap pelanggan, yaitu berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, maupun memahami saran dan kritiknya.⁷⁸ Pada dasarnya ada tiga prinsip yang harus diperhatikan dalam hal ini, yaitu (1) Mendengarkan dan memahami secara sungguh-sungguh kebutuhan para pelanggan; (2) Mengamati dan menghargai perilaku para pelanggan dan; (3) Mencurahkan perhatian penuh kepada para pelanggan.

Kritik dan saran sangat diharapkan hadir dari masyarakat khususnya para pengguna. Hal tersebut dapat membantu pihak KCJ dalam menjaga kualitas layanan yang diberikan. KCJ dalam hal ini menerima kritik dan saran melalui beberapa media online, mulai dari twitter, facebook, instagram dan juga melalui email. Namun tak jarang pula para pengguna memberikan kritik dan saran secara langsung kepada para petugas *frontliner* yang sedang bertugas. Dari beberapa kritik dan saran tersebut harus segera di balas atau ditindaklanjuti oleh KCJ dalam waktu 2x24 jam.

⁷⁸ *Ibid.*

5. Respon Organisasi Terhadap Masukan Pelanggan (*Action*)

Kegiatan nyata yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.⁷⁹ Nilai ini masih berhubungan dengan nilai sebelumnya yaitu perhatian. Mencatat setiap pesanan para pelanggan, mencatat kebutuhan para pelanggan, menegaskan kembali kebutuhan para pelanggan, mewujudkan kebutuhan para pelanggan, menyatakan terimakasih dengan harapan pelanggan mau kembali. Hal tersebut dapat dikategorikan ke dalam pelaksanaan kritik dan saran yang diberikan oleh pengguna jasa.

Poin penting dalam pelaksanaan nilai ini adalah tentang pelaksanaan atau tindak lanjut dari masukan kritik dan saran yang disampaikan oleh pengguna jasa. Hal terkecil yang dilakukan KCJ dari tindak lanjut masukan-masukan tersebut adalah dengan menjawab atau menanggapi, masukan-masukan tersebut melalui media sosial. Selain itu, tindak lanjut yang lebih besar lagi dapat dilakukan oleh KCJ jika masukan-masukan tersebut telah memenuhi beberapa kriteria. Salah satunya adalah mengenai tingkat urgensinya. Jika memang masukan dari pengguna tersebut merupakan hal yang penting dan memang dibutuhkan oleh organisasi maka masukan tersebut bisa saja dibawa ke dalam meja rapat perencanaan program. Sebagai contoh beberapa tindakan yang diambil organisasi dari masukan-masukan pengguna yaitu, pengadaan mushola, perluasan hall stasiun, perbanyak tempat tunggu di stasiun dan sebagainya.

⁷⁹ *Ibid.*

6. Tanggung Jawab Terhadap Kualitas Layanan (*Accountability*)

Nilai tanggungjawab dalam hal ini adalah mengenai pertanggungjawaban kegiatan kepada para *stakeholder* sesuai dengan mekanisme organisasi yang telah diatur.⁸⁰ Sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai bentuk kepedulian, untuk meminimalkan ketidakpuasan pelanggan. Tanggungjawab yang dilakukan oleh KCJ yaitu tetap menjaga kualitas layanan yang baik terhadap para pelanggannya. Seperti pelayanan akan jadwal kereta yang tepat waktu, nyaman, dan keamanan. Namun hal tersebut dapat terlaksana dengan baik dan lancar jika KCJ juga bekerja sama dengan para pelanggan atau pengguna layanan itu sendiri.

Gambar IV.2

Aturan dan Larangan dalam Kereta



Sumber: www.krl.co.id, 2017

Sebagai sebuah organisasi transportasi KCJ juga bertanggung jawab pada perilaku penggunanya dalam menggunakan layanannya. Salah satunya adalah

⁸⁰ Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: UGM Press, 2012, hlm.80.

dengan melakukan pendidikan bertransportasi kepada para penggunanya dengan berbagai cara. Ada beberapa bentuk pendidikan transportasi yang coba dilakukan oleh KCJ, yaitu dengan memberitahukan etika, aturan dan larangan dalam berkereta, tips aman dan nyaman dalam bertransportasi serta pada klaim asuransi. KCJ berusaha memberikan suatu pendidikan dalam bertransportasi melalui etika aturan dan larangan melalui beberapa stiker-stiker yang terpasang di dalam dinding kereta. Sementara tips aman dan nyaman dalam bertransportasi biasanya ditampilkan dalam PID yang terpasang di dalam kereta.

Sebagai sebuah organisasi transportasi KCJ sudah seharusnya menyediakan klaim asuransi yang menjadi tanggungjawab bagi seluruh organisasi di bidang jasa transportasi sebagaimana diatur oleh Jasa Raharja. Klaim asuransi ini diberikan untuk kejadian-kejadian yang tidak diinginkan seperti kecelakaan. Dasar hukum pelaksanaan klaim asuransi tersebut yaitu berdasar pada UU No.33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang jo. PP No.17 Tahun 1965 tentang Ketentuan Pelaksanaan Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang dan UU No.34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan jo. PP No.18 Tahun 1965 tentang Ketentuan Pelaksanaan Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan. Mengenai Besarnya santunan yang diterima korban ataupun ahli warisnya sebagaimana disebutkan dalam UU No 33 & 34 tahun 1964, dan telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI No 36/PMK.010/2008 dan 37/PMK.010/2008 tanggal 26 Februari 2008

Klaim asuransi ini dapat dilakukan atau digunakan dengan mengikuti beberapa prosedur untuk memperoleh asuransi kecelakaan. Prosedur yang diterapkan dalam klaim asuransi KCJ caranya sama saja dengan prosedur umum klaim asuransi dari PT Asuransi Jasa Raharja. Namun jika pengguna yang mengalami kecelakaan tidak mengetahui prosedur dari klaim asuransi tersebut. Maka mereka dapat langsung menghubungi atau mendatangi stasiun terdekat dari lokasi kecelakaan dan langsung menemui kepala stasiun yang bertugas di sana.

Untuk mencapai *excellence* bukanlah hal yang mudah. Akan tetapi jika hal tersebut dapat tercapai, maka organisasi akan dapat meraih manfaat yang besar, terutama berupa kepuasan dan loyalitas pelanggan yang besar.

Tabel IV.1

Sasaran dan Manfaat *Service Excellence*

Sasaran <i>Service Excellence</i>	Manfaat <i>Service Excellence</i>		
	Bagi Pelanggan	Bagi Karyawan	Bagi Organisasi
Memuaskan pelanggan	Kebutuhan terpenuhi	Lebih percaya diri	Meningkatnya kesan profesional (<i>corporate image</i>)
Meningkatkan loyalitas pelanggan	Merasa dihargai dan mendapatkan pelayanan yang baik	Ada kepuasan pribadi	Kelangsungan usaha perusahaan terjamin
Meningkatkan penjualan produk dan jasa perusahaan	Merasa dipercaya sebagai mitra bisnis	Menambah ketenangan bekerja	Mendorong masyarakat untuk berhubungan dengan perusahaan
Meningkatkan pendapatan	Merasa menemukan perusahaan yang	Memupuk semangat untuk meniti karir	Mendorong kemungkinan ekspansi

Sasaran <i>Service Excellence</i>	Manfaat <i>Service Excellence</i>		
	Bagi Pelanggan	Bagi Karyawan	Bagi Organisasi
perusahaan	profesional		Meningkatkan laba perusahaan

Sumber: T Elhaitammy dalam Fandy Tjiptono, 2000.⁸¹

C. Analisis SWOT Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai perilaku organisasi KCJ, peneliti akan melakukan analisis SWOT. Peneliti dalam hal ini akan melihat hal-hal yang menjadi kekuatan, kelemahan peluang serta ancaman, dari perilaku organisasi KCJ secara keseluruhan. Dengan demikian, akan diketahui apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kegiatan perilaku organisasi KCJ.

1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan yang dimiliki oleh KCJ terkait dengan perilaku organisasi yang ada di dalamnya ada beberapa yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Pertama, adalah mengenai standarisasi yang tinggi dalam organisasi. Peneiti melihat bahwa adanya standarisasi yang tinggi ini dikarenakan setiap insan organisasi diharuskan memahami, menaati serta melaksanakan aturan-aturan yang ada di KCJ. Aturan tersebut antara lain *Good Corporate Governance* (GCG), *Board Manual* serta Pengendalian Gratifikasi. Hal tersebut dirasa sebagai sebuah upaya dari organisasi untuk dapat membentuk sikap profesionalisme para insan organisasi, bukan hanya kepada para pegawai tapi juga kepada para pimpinan organisasi. Standarisasi ini juga dilakukan pada saat tahap

⁸¹ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Andi, 2000, hlm. 59.

perekrutan pegawai. Hal tersebut maka telah ada proses penyaringan pegawai yang dilakukan. Tahap selanjutnya adalah dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang diperuntukkan kepada para pegawai. Khususnya adalah para pegawai *frontliner* yaitu pegawai yang berhadapan secara langsung dengan masyarakat. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk tetap menjaga kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Apalagi petugas *frontliner* tersebut merupakan cerminan awal perilaku organisasi dalam pandangan masyarakat. Hal ini berkaitan dengan pernyataan Pak Antoni berikut.

“KCJ sebagai sebuah organisasi sudah terstandar dengan baik ya, jadi mereka sebenarnya memiliki sistem yang baik secara pengelolaannya. SDM yang dimiliki juga memiliki klasifikasi yang mumpuni di bidang perkeretaan, beberapa pelatihan-pelatihan juga sering dilakukan, serta aturan-aturan yang mengikat dan sangat terasa bagi para karyawannya tersebut. Cuma ga tau kenapa pelaksanaan mereka masih belum maksimal, dan sesuai dengan kualitas yang mereka miliki secara organisasi. Mungkin itu berkaitan dengan pihak lain juga ya.”⁸²

Kedua, adalah mengenai perilaku kewargaan organisasi KCJ yang tinggi. Perilaku kewargaan organisasi sendiri merupakan perilaku yang dilakukan oleh insan organisasi dalam melakukan pekerjaannya. Di mana dalam melakukan pekerjaannya, mereka juga dengan sukarela membantu pekerjaan orang lain yang bukan dari bidang kerjanya. Hal ini menurut peneliti merupakan suatu bentuk dari sikap integritas pegawai terhadap organisasi. Mereka yang sudah terbiasa saling membantu antar unit atau bidang kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya akan semakin memperkuat nilai kerjasama yang ada dalam organisasi. Selain itu pula

⁸²Wawancara langsung dengan Pak Antoni selaku Pemerhati *commuter line*, Bidang Perkeretaapian MTI pada tanggal 2 Juni 2017.

perilaku kewargaan ini juga secara positif akan membantu organisasi dalam mencapai target-target organisasi.

Ketiga, adanya dua jenis evaluasi yang dilakukan organisasi yaitu evaluasi kinerja dan evaluasi capaian organisasi. Evaluasi kinerja adalah evaluasi yang dilakukan oleh unit SDM. Sedangkan evaluasi capaian dilakukan oleh unit Perencanaan Strategis. Pemisahan dua jenis evaluasi ini menurut peneliti akan berdampak pada kefokusannya hasil evaluasi organisasi. Khususnya pada evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mempertahankan kualitas kinerja pegawai dalam organisasi. Selain itu evaluasi kinerja juga dapat menjadi ajang penilaian organisasi terhadap pegawainya dalam menentukan pelaksanaan promosi jabatan atau perpindahan unit kerja. Sedangkan evaluasi capaian merupakan evaluasi yang sering dilakukan oleh setiap organisasi tak terkecuali KCJ. Melalui evaluasi ini akan diketahui mengenai target-target yang telah dicapai dalam jangka waktu tertentu serta kesesuaiannya dengan perencanaan awal. Setelah itu juga dibahas mengenai strategi selanjutnya untuk mencapai target yang belum tercapai. Sehingga dari hasil tersebut akan mempermudah organisasi dalam mencapai target-targetnya. Menurut peneliti, ketiga faktor tersebut merupakan kekuatan dalam perilaku organisasi yang dimiliki oleh KCJ.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Selain memiliki kekuatan dalam perilaku organisasi, KCJ juga memiliki kelemahan dalam perilaku organisasi yang dilakukannya. Peneliti menemukan

ada beberapa kelemahan dalam penelitian yang dilakukan di KCJ. Pertama, adalah masalah kurangnya jumlah SDM yang ada. Permasalahan SDM dalam organisasi merupakan permasalahan yang cukup penting. Organisasi akan berjalan dengan baik jika SDM yang dimilikinya cukup. Sebaliknya jika sebuah organisasi kekurangan SDM, maka jalannya organisasi akan terasa berat. Mereka akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan atau target-targetnya. Begitu pula dengan KCJ. Walaupun secara hasil kerja organisasi tidak terlalu terlihat adanya permasalahan yang cukup berarti. Namun dalam pelaksanaannya permasalahan SDM merupakan permasalahan yang penting. Sesuai dengan hasil temuan pada pembahasan sebelumnya, ditemukan dari dua orang narasumber berkata bahwa dalam unitnya jumlah SDM yang ada masih dirasa kurang. Seperti pada unit perencanaan strategis yang harus selalu meminta bantuan dengan unit manajemen resiko dalam melakukan pekerjaan khususnya dalam membuat laporan atau pembukuan hasil evaluasi capaian organisasi.

Kedua, mengenai adanya beberapa posisi penting dalam unit kerja yang masih kosong. Ada beberapa unit di KCJ yang masih belum memiliki seorang manajer. Contohnya adalah unit manajemen resiko dan unit kepatuhan. Uniknya walaupun belum memiliki seorang manajer yang menjabat, tetapi unit tersebut sudah memiliki asisten manajer. Bahkan pada unit kepatuhan mereka baru memiliki manajer sementara yang menjabat rangkap sebagai manajer unit hukum. Sebenarnya permasalahan ini adalah akibat dari permasalahan sebelumnya

mengenai kurangnya SDM yang ada di KCJ. Namun untuk hal ini alasan yang diberikan oleh pihak SDM sebagai yang bertanggungjawab mengenai perekrutan pegawai adalah dikarenakan belum adanya calon yang cocok untuk mengisi posisi tersebut. Permasalahan ini terjadi karena tiga hal yaitu, karena terjadinya perpindahan kerja, pergeseran posisi kerja, dan karena merupakan struktur baru. Hal tersebut menjadi sebuah kelemahan karena akan membuat tingkat profesionalisme organisasi menurun. Setiap kebijakan yang akan diambil tanpa adanya persetujuan dari pimpinan di tingkat unit.

3. *Opportunities (Peluang)*

Peluang dapat dilihat dari sesuatu yang berasal dari eksternal organisasi. Peneliti melihat peluang yang ada mengenai perilaku organisasi KCJ yaitu dalam hubungannya dengan pihak eksternal organisasi. Setidaknya dalam hal ini pihak eksternal yang dilihat antara lain, masyarakat, PT KAI dan Pemerintah. Pertama, adalah yang berhubungan dengan masyarakat yaitu mengenai keaktifan masyarakat atau pengguna dalam memberikan kritik dan saran yang disampaikan kepada KCJ. Kualitas perilaku organisasi yang ditampilkan oleh organisasi tidak dengan mudah dapat ditingkatkan jika hanya berdasar pada penilaian internal organisasi saja, tapi juga akan lebih optimal dengan adanya peran eksternal yang memberikan masukan. Setidaknya dalam sehari melalui beberapa media sosial KCJ yang ada terdapat ribuan pesan yang masuk. Pesan tersebut ada yang berupa kritik, saran dan juga sebuah pengaduan atau pemberitahuan. Kemudian masukan-

masukan tersebut harus dibalas semuanya oleh pihak KCJ dengan maksimal waktu 2x24 jam. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Pak Dandung berikut.

“Kita setiap harinya pasti menerima berbagai masukan dari masyarakat. Mulai dari keluhan-keluhan, pertanyaan-pertanyaan mengenai jadwal biasanya. Di twitter saja itu sehari bisa ribuan yang masuk ke kita. Belum lagi yang di media lain, kaya facebook, instagram, email dsb. Dan itu kita harus akomodir dan harus di balas/jawab dengan maksimal batas 2x24 jam.”⁸³

Keaktifan masyarakat dalam memberikan masukan tersebut menurut peneliti merupakan salah satu peluang bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas perilaku serta layanan organisasi.

Kedua adalah rekomendasi dalam perekrutan pegawai oleh PT KAI sebagai induk organisasi perkeretaapian Indonesia. Menurut peneliti hal ini merupakan peluang yang dimiliki oleh KCJ. Beberapa posisi penting dan strategis dalam organisasi dapat diisi oleh orang/pegawai yang berkompeten dan berpengalaman khususnya dalam bidang perkeretaapian. Beberapa contoh yang ada adalah posisi manajer perencanaan strategis dan hukum yang diisi oleh orang yang sebelumnya telah bekerja di KAI dalam beberapa waktu. Sehingga saat mereka menjabat di dalam posisi tersebut mereka tidak memerlukan waktu yang lama untuk beradaptasi dengan bidang kerjanya bahkan juga dapat menularkan dan menerapkan pengalamannya ke dalam kegiatan kerjanya serta kepada pegawai disekitarnya. Rekomendasi dari KAI tersebut diberikan untuk posisi-posisi

⁸³ Hasil wawancara langsung dengan Pak Dandung selaku Supervisor Pelayanan pada tanggal 15 Mei 2017

tertentu saja. Sehingga nantinya akan mudah dalam memberikan atau mempengaruhi perilaku kerja yang dia miliki kepada pegawai lainnya.

Ketiga, kebijakan pemerintah dalam mengurangi kemacetan lalu lintas. Pemerintah khususnya pemerintah daerah dalam hal ini daerah perkotaan sudah sangat sering melakukan upaya-upaya dalam mengurangi kemacetan lalu lintas. Beberapa program telah dilakukan dan diupayakan oleh pemerintah. Seperti contohnya adalah mengenai penerapan kawasan *3in1*, ganjil genap, penambahan dan perbaikan angkutan umum massal serta fasilitas-fasilitas transportasi yang lain. Setidaknya sejalanannya tujuan pemerintah dengan kegiatan organisasi akan mempermudah berjalannya organisasi.

“Ini semua kan berawal dari permasalahan kemacetan. Kemacetan telah menjadi permasalahan bersama bagi kita semua. Khususnya untuk Pemprov DKI yang tingkat kemacetannya sampai saat ini belum bisa diatasi. Walaupun berbagai cara telah dilakukan salah satunya dengan mendukung penggunaan kendaraan umum. Dengan cara meningkatkan standar pelayanan yang harus dipatuhi bagi para angkutan umum yang beroperasi di DKI. Begitu pula dengan KCJ ini.”⁸⁴

KCJ yang merupakan sebuah organisasi transportasi merupakan salah satunya. Menurut peneliti, hal ini merupakan salah satu peluang yang dimiliki oleh KCJ dalam menjalankan organisasinya. Setidaknya pemerintah secara tidak langsung mendukung peningkatan bentuk-bentuk perilaku dan layanan yang ditampilkan dan diberikan kepada masyarakat. Sehingga akan memunculkan rasa tanggungjawab dari insan organisasi dalam memberikan yang terbaik.

⁸⁴ Wawancara langsung dengan Pak Antoni selaku Pemerhati *commuter line*, Bidang Perkeretaapian MTI pada tanggal 2 Juni 2017.

4. *Threat (Ancaman/Tantangan)*

Seperti halnya dengan peluang, ancaman juga dapat dilihat dari sesuatu yang berasal dari eksternal organisasi. Pihak eksternal yang menjadi perhatian peneliti juga sama yaitu, masyarakat, PT KAI dan Pemerintah. Pertama, adalah hubungan dengan masyarakat, yaitu mengenai banyaknya keluhan-keluhan yang diberikan ke KCJ. Secara pelaksanaan di lapangan, memang tidak semudah dengan apa yang telah direncanakan di awal. Begitupula yang dialami oleh KCJ. Beberapa program yang coba dilakukan masih banyak yang belum sesuai dengan harapan. Seperti perubahan jadwal baru yang digunakan guna tidak terjadinya kemacetan kereta di beberapa jalur. Namun yang terjadi ternyata malah penumpukan penumpang di beberapa stasiun. Hal tersebut juga sebagai akibat dari penarikan beberapa kereta yang ada untuk jalur ke bandara yang diusulkan oleh pemerintah. Masalah jadwal adalah permasalahan yang paling sering dikeluhkan oleh pengguna. Hal ini menurut peneliti akan menjadi sebuah ancaman karena banyaknya keluhan yang terus menerus diterima, akan mengakibatkan menurunnya rasa percaya diri dan menurunkan kualitas semangat kerja pegawai.

Kedua, hubungan KCJ sebagai penyedia sarana dengan KAI sebagai penyedia prasarana. KCJ sebagai penyedia sarana hanya bertugas untuk melaksanakan layanan perjalanan kereta. Sedangkan yang menyediakan prasarananya seperti stasiun, rel, gardu listrik dan sebagainya adalah KAI.

Sehingga seringkali beberapa inovasi-inovasi baru yang coba dilakukan oleh KCJ untuk meningkatkan pelayanan, sering terbentur dengan KAI. Contohnya adalah pada saat penambahan gerbong kereta menjadi 12. Hal tersebut sempat terbentur dengan KAI karena dengan bertambahnya gerbong, maka harus bertambah juga jumlah panjang peron dan penambahan daya listrik di setiap stasiun. Sehingga permasalahan tersebut membuat penerapan program layanan baru tersebut menjadi terhambat. Selain itu juga yang masih menjadi sebuah permasalahan adalah mengenai penambahan jalur di *central loop* yang sampai saat ini masih belum terlaksana. Penambahan jalur pada jalur tersebut sangat penting dan sudah dibahas dari tahun 2002. Jalur tersebut juga dilewati oleh kereta perjalanan jarak jauh. Sehingga seringkali terjadi kemacetan pada jalur tersebut yang nantinya akan berdampak pada telatnya jadwal perjalanan KCJ. Pada permasalahan ini KCJ berhubungan dengan KAI dan juga pemerintah dalam pelaksanaannya. Masih ada ketidaksepakatan antara pihak-pihak tersebut yang membuat hal tersebut belum terealisasikan.

Ketiga, kebijakan pemerintah yang terburu-buru. Pada dasarnya tujuan pemerintah baik dalam upaya mengatasi permasalahan kemacetan. Namun seringkali beberapa kebijakan pemerintah tersebut malah membuat organisasi yang ditunjuk untuk melakukan kerjasama menjadi kesulitan. Sebagai contoh, upaya pemerintah dalam mengintegrasikan seluruh transportasi umum yang ada. Salah satunya yaitu kereta bandara. Kereta ini dihadirkan untuk mempermudah

masyarakat dalam mengakses jalur ke bandara. Pada proyek ini pemerintah bekerja sama dengan KCJ dalam penyediaan keretanya. Namun menurut hasil temuan peneliti, bahwa hal tersebut belum sepenuhnya siap oleh KCJ. Sehingga untuk menyiasatinya KCJ lebih memilih untuk mengambil kereta dari jalur-jalur yang ada untuk sebagian di arahkan ke jalur bandara tersebut. Hal tersebut pernah berdampak pada penumpukan penumpang di beberapa stasiun.

Untuk memudahkan dalam melihat analisis SWOT yang dilakukan peneliti terhadap perilaku organisasi KCJ, di sini peneliti akan menampilkan analisa tersebut dalam bentuk tabel. Peneliti juga akan mencoba membuat strategi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman dengan menggunakan kekuatan serta peluang yang dimiliki oleh organisasi KCJ. Berikut adalah tabel analisis SWOT perilaku organisasi KCJ secara keseluruhan:

Tabel IV.3

Analisis SWOT Perilaku Organisasi

<p>INTERNAL</p>	<p>Strengths (S)</p> <p>Standarisasi yang tinggi dalam organisasi Perilaku kewargaan organisasi KCJ yang tinggi Adanya dua jenis evaluasi yang dilakukan organisasi yaitu evaluasi kinerja dan evaluasi capaian organisasi</p>	<p>Weakness (W)</p> <p>Kurangnya jumlah SDM yang ada Adanya beberapa posisi penting dalam unit kerja yang masih kosong</p>
<p>EKSTERNAL</p> <p>Opportunities (O)</p> <p>Keaktifan masyarakat atau pengguna dalam memberikan kritik dan saran Rekomendasi dalam perekrutan pegawai oleh PT KAI Kebijakan pemerintah dalam mengurangi kemacetan lalu lintas</p>	<p>SO</p> <p>Membuat aturan mengenai batasan penunjukkan pegawai untuk posisi tertentu Menyesuaikan persiapan organisasi dengan perubahan struktur Melakukan kerjasama jangka panjang antara KCJ dengan Pemerintah</p>	<p>WO</p> <p>Memperbanyak <i>open recruitment</i> untuk publik Memberlakukan perputaran pegawai yang dilakukan oleh KAI terhadap anak perusahaannya untuk posisi tertentu Pembentukan kelompok atau badan yang mengakomodir aspirasi masyarakat</p>
<p>Threats (T)</p> <p>Banyaknya keluhan dan kritik yang diterima dari masyarakat Hubungan KCJ sebagai penyedia sarana dengan KAI sebagai penyedia prasarana Kebijakan pemerintah yang terburu-buru</p>	<p>ST</p> <p>Menerapkan keterbukaan terhadap program-program layanan baru Maksimalkan sosialisasi sebelum penerapan program layanan baru Melakukan ataupun menyampaikan hasil evaluasi kepada Pemerintah Melakukan kesepakatan baru dengan KAI mengenai tugas dan wewenang organisasi di lapangan</p>	<p>WT</p> <p>Membuat pelatihan mengenai perkeretaapian untuk pegawai Mengadakan jenis tes dalam penerimaan pegawai baru khusus mengenai perkeretaapian Memperbanyak badan diklat perkeretaapian Rutin melakukan pertemuan dengan <i>stakeholder</i> (masyarakat, KAI dan Pemerintah)</p>

Sumber: Analisa Peneliti, 2017.

D. Refleksi Perilaku Organisasi PT KAI Commuter Jabodetabek

KCJ sebagai sebuah organisasi jasa pelayanan di bidang transportasi memiliki tujuan untuk menjadi salah satu angkutan umum massal pilihan utama masyarakat perkotaan khususnya Jabodetabek. Sehingga dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, KCJ harus menunjukkan suatu perilaku organisasi yang mampu mencapai tujuan tersebut. Faktor-faktor utama yang menjadi sasaran bagi KCJ untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan pelayanan prima A6. Hal tersebut merupakan tipe ideal yang diupayakan oleh KCJ dalam menampilkan produk organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ambar Sari Dewi, Sulistyaningsih, dan Tri Yani Wijayanti pada organisasi Bus AKDP Jurusan Pontianak-Entikong, berupaya untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasinya melalui strategi yang berbeda. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa strategi untuk dapat meningkatkan kualitas produk organisasi yang berupa jasa layanan harus melalui peningkatan kualitas individu-individu dalam organisasi tersebut. Peningkatan kualitas individu tersebut kemudian nantinya akan membuat pelaksanaan layanan di lapangan akan terlaksana dengan baik.

Hal yang berbeda dilakukan oleh organisasi UIN. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ambar Sari Dewi, Sulistyaningsih, dan Tri Yani Wijayanti, dijelaskan bahwa pada organisasi tersebut strategi yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi adalah dengan memperbaiki budaya

organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah nilai-nilai organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, yang bukan hanya menuntut para pegawai di dalamnya untuk produktif. Namun juga berisikan nilai-nilai yang dapat memotivasi para pegawai untuk dapat memberikan kinerja yang baik.

Mengenai tujuan organisasi transportasi, menurut J.A. Black, A. Paez, and P.A. Suthanaya dalam penelitiannya mengatakan bahwa saat ini seharusnya seluruh organisasi transportasi sudah harus memiliki tujuan dengan pendekatan keberlanjutan. Tujuan organisasi saat ini seharusnya sudah bukan lagi mengenai peningkatan kualitas layanan dari aspek fasilitas saja. Bahwa faktor keberlanjutan yang lebih mengarah pada aspek lingkungan jauh lebih utama untuk dilakukan.

Beberapa perbedaan dan persamaan dari penelitian-penelitian tersebut dapat mempermudah peneliti dalam melihat ke arah mana yang menjadi strategi dan tujuan dari organisasi KCJ. Melalui beberapa bentuk perilaku organisasi yang ditunjukkan oleh KCJ pada bagian sebelumnya. Menunjukkan bahwa KCJ mengutamakan perbaikan produk layanan melalui pendekatan kepuasan pelanggan dan belum mengarah pada transportasi yang berkelanjutan dengan aspek lingkungan yang menjadi utama.

E. Penutup

Secara keseluruhan perilaku organisasi yang dimiliki KCJ sudah cukup baik dalam melaksanakan aktivitas organisasi. SDM yang dimiliki oleh KCJ sudah cukup baik dan memiliki kualitas yang baik pula. Standarisasi yang tinggi serta penerapan aturan-aturan yang ada pada KCJ merupakan bukti bahwa pegawai yang ada adalah mereka yang sudah terstandarisasi. Beberapa rekomendasi yang diberikan oleh pihak induk organisasi yaitu KAI adalah salah satu bentuk upaya dalam memberikan kesan profesionalisme dalam organisasi. Kualitas SDM yang ada pada organisasi akan menentukan kualitas organisasi tersebut. Baik dalam bentuk produk organisasi maupun proses organisasi.

Namun apa yang ada dan dimiliki KCJ tidak serta merta membuat pelaksanaan layanan KCJ di lapangan menjadi mudah. Kenyataannya dalam pelaksanaan di lapangan, masih ditemui banyak kekurangan. Hal tersebut terindikasi dari banyaknya keluhan-keluhan yang masuk atau diterima oleh KCJ. Setidaknya sekitar ribuan keluhan setiap harinya masuk ke beberapa media sosial yang dimiliki oleh KCJ. Selain itu juga karena masih adanya beberapa program yang belum sesuai dengan harapan dalam pelaksanaannya. Hal tersebut merupakan tantangan yang harus dilalui oleh KCJ. Mereka juga selain berhubungan langsung dengan masyarakat. Juga berhubungan langsung dengan KAI dan Pemerintah yang kadang setiap kebijakannya kurang bahkan tidak sesuai dengan tujuan KCJ. Sehingga hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi KCJ.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Perilaku organisasi merupakan sesuatu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh orang dalam melakukan aktivitas organisasi. Organisasi KCJ adalah sebuah organisasi yang bergerak dibidang jasa layanan transportasi perkeretaan yang kemudian menjadi subjek penelitian ini. Terbentuknya suatu perilaku organisasi dapat terjadi melalui dua cara. Pertama adalah bagaimana perilaku organisasi terbentuk dari level individu-individu yang ada dan memiliki ciri khasnya tersendiri. Kemudian menjadi sebuah kebiasaan dan akhirnya menjadi sebuah bentuk perilaku organisasi yang ditampilkan. Kedua, adalah bagaimana perilaku organisasi terbentuk dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang sudah ada kepada diri individu para pegawainya.

Melalui hasil penelitian, ditemukan beberapa bentuk perilaku organisasi dari KCJ. Pertama adalah profesionalisme. Bentuk perilaku ini ditunjukkan dengan kualifikasi kemampuan yang dimiliki pegawai harus sesuai dengan bidang kerja yang akan ditempati. Sifat profesionalisme sangat dijunjung oleh KCJ. Kedua adalah integritas. Sifat ini dicirikan dengan pegawai agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan, serta terpenuhinya kebutuhan pegawai. Perilaku sesuai dengan hal tersebut yang

ditemui di lapangan adalah setiap unit saling membantu dengan unit lain yang sedang membutuhkan bantuan dalam pekerjaannya. Walaupun pekerjaannya itu bukanlah berasal dari ranah kerjanya. Ketiga yaitu perilaku inovasi. Perilaku ini sebenarnya dibutuhkan oleh semua organisasi untuk memajukan organisasinya. Sesuai dengan yang terjadi pada KCJ, bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan oleh KCJ ialah berasal dari usulan-usulan pegawai pada saat perencanaan program kerja atau layanan. Alur kebijakan yang dibuat organisasi yang membuat perilaku inovasi ini harus dimiliki oleh setiap insan organisasi.

Beberapa bentuk perilaku organisasi yang ditemukan pada hasil penelitian. Peneliti juga menemukan upaya-upaya yang dilakukan oleh organisasi KCJ untuk dapat meningkatkan kualitas perilaku organisasi. Ada dua cara yang dilakukan mengenai hal tersebut, yaitu pada tahap perekrutan dan pengembangan SDM pegawai yang ada. Pada tahap perekrutan dilakukan standarisasi awal berupa persyaratan awal yang harus dipenuhi dan juga seleksi masuk. Tujuannya adalah untuk dapat menyaring pegawai yang akan masuk dengan kualifikasi yang telah ditentukan. Kedua adalah tahap pengembangan SDM melalui pelatihan-pelatihan. Bukan hanya untuk meningkatkan kualitas perilaku organisasi yang ada, namun hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menjaga kualitas perilaku organisasi agar tetap terjaga.

Pada analisis SWOT yang dilakukan peneliti menemukan beberapa bentuk kekuatan dan kelemahan dari perilaku organisasi yang dimiliki KCJ. Serta

beberapa peluang dan ancaman atau tantangan terhadap perilaku organisasi dari faktor eksternal organisasi KCJ. Hasil dari analisis tersebut kemudian berguna untuk dapat menentukan strategi yang sesuai untuk memperbaiki serta meningkatkan perilaku organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya peningkatan kualitas perilaku organisasi sudah dilakukan melalui upaya-upaya yang diterapkan dalam organisasi KCJ melalui aturan-aturan yang membuat tingkat standarisasi tinggi. Namun hal tersebut belum terlaksana dengan maksimal karena dalam pelaksanaan kegiatan organisasi masih ditemukan kelemahan-kelemahan yang diakibatkan dari ancaman atau tantangan yang berasal dari eksternal organisasi yang belum bisa diatasi dengan baik oleh KCJ.

B. Saran

Melakukan studi perilaku organisasi pada sebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kinerja dari organisasi. Melalui analisis SWOT yang dilakukan oleh peneliti dapat dihasilkan beberapa strategi guna meningkatkan keefektifan kinerja organisasi KCJ. Melalui empat indikator penilaian yaitu, kekuatan, kelemahan yang dimiliki oleh organisasi serta peluang dan ancaman atau tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi KCJ. Beberapa strategi tersebut peneliti gunakan sekaligus untuk mengajukan saran atau masukan kepada KCJ sebagai subjek penelitian, guna membantu meningkatkan keefektifan kinerja organisasi.

1. Perkembangan struktur organisasi harus diimbangi pula dengan penambahan SDM yang ada. Penambahan SDM yang ada dapat dilakukan dengan memperbanyak melakukan *open recruitment* yang ditujukan kepada publik. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terlalu lamanya proses *recruitment* karena meminta rekomendasi dari KAI
2. Meminta kepada KAI sebagai induk perusahaan untuk melakukan perputaran pegawai untuk mengisi beberapa posisi penting dalam organisasi.
3. Melakukan tes dalam proses *recruitment* mengenai perkeretaapian. Hal ini dilakukan dengan alasan kebutuhan standarisasi yang tinggi yang dilakukan oleh KCJ.
4. Memperbanyak badan diklat sebagai sarana penyerapan pegawai. Agar tetap menjaga standar kualitas perilaku organisasi yang dilakukan oleh para pegawai.
5. Melakukan pertemuan rutin dengan *stakeholder* (masyarakat, KAI dan Pemerintah). Hal ini dilakukan untuk menyelaraskan program-program kerjasama yang akan dilakukan untuk permasalahan transportasi. Agar nantinya tidak terjadi ketidaksiapan dalam melaksanakan kerjasama sebagai akibat tidak selarasnya tujuan dan program kerja antara mereka.
6. Membentuk kelompok atau badan yang mengakomodir aspirasi-aspirasi masyarakat terkait dengan peningkatan pelayanan KCJ. Hal ini

dilakukan guna memaksimalkan keaktifan masyarakat dalam memberikan masukan yang berupa kritik dan saran kepada KCJ melalui beberapa media sosialnya.

7. Meningkatkan proses sosialisasi serta keterbukaan terhadap *stakeholder* (masyarakat, KAI dan Pemerintah) dalam hal penerapan layanan baru, *open recruitment*, serta mengenai proses kegiatan organisasi berupa target-target dan capaian-capaian yang telah dilakukan KCJ.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus (editor). 2014. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasi)*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Judge, Timothy A dan Stephen. P Robbins. 2014. *Buku 1 Perilaku Organisasi edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Judge, Timothy A dan Stephen. P Robbins. 2014. *Buku 2 Perilaku Organisasi edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- LAN. 2009. *Standar Pelayanan Publik (Langkah-Langkah Penyusunan)*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Pelayanan LAN.
- Napitupulu, Paimin. 2012. *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*. Bandung: PT Alumni.
- Setyobudi, Ismanto dan Daryanto. 2014. *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Gava Media.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Suharsono. 2012. *Pengetahuan Dasar Organisasi (konsep-konsep dasar, teori, struktur dan perilaku)*. Jakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya.

Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.

Vibert, Conor. 2004. *Theories of Macro Organizational Behavior*. New York: M.E. Sharpe. (<http://m.bookfi.net/book/1265244>) Diakses pada tanggal 5 Mei 2017 pukul 11.12 WIB.

Jurnal

Apriati. 2005. Perilaku Operator dan Awak Antar Kota Dalam Provinsi Dalam memberikan Pelayanan Kepada Penumpang (Studi Pada Jurusan Pontianak Entikong). *Jurnal Sociologique*. Volume 3 Nomor 2. (jurnafis.untan.ac.id/index.php/sociologique/article/download/621/pdf_14). Diakses pada tanggal 13 Juni 2016 pukul 23.04 WIB.

Gaol, Burhan Lumban dan Mohammad Kurniadi Rasyid. 2013. Dampak Penerapan Sistem Komuter Line Kereta Listrik terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Listrik AC Jabodetabek). *Jurnal IPTEK*. Volume 8 No.1. (<http://www.jurnaliptekiti.org/index.php/jii/article/view/41>). Diakses pada tanggal 25 April 2017 pada pukul 11.45 WIB.

Fitriati, Rachma. 2010. Gagalkah Transjakarta? Kajian Kualitas Layanan pada Sistem Angkutan Cepat Massal Transjakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Volume 3 No. 1. (<http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/47>). Diakses pada tanggal 30 Mei 2016 pukul 22.00 WIB.

J.A. Black, A. Paez, and P.A. Suthanaya, Sustainable urban Transportation: Performance Indicator and Some Analytical Approach, *Jurnal of Urban Planning and Development*, Volume 128 no, 4, 2002 ([https://www.researchgate.net/profile/John Black10/publication/228560590 Sustainable Urban Transportation Performance Indicators and Some Analytical Approaches/links/0c96052abad17f1c41000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John%20Black10/publication/228560590_Sustainable_Urban_Transportation_Performance_Indicators_and_Some_Analytical_Approaches/links/0c96052abad17f1c41000000.pdf)) Diakses pada tanggal 25 April 2017 pada pukul 11.45 WIB.

Ningtyas, Dhany Utami dan Tri Basuki Joewono. 2009. The Relation of The Image and Fact of The Service Quality of Busway with User Loyalty. *Jurnal Transportasi*. Volume 9 No. 1. (<http://journal.unpar.ac.id/index.php/journaltransportasi/article/viewFile/342/326>). Diakses pada tanggal 30 Mei 2016 pukul 22.00 WIB.

Wijayanti, Tri Yani, Sulistyaningsih, dan Ambar Sari Dewi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Jurnal SOSIOLOGI REFLEKTIF*. (http://ejournal.uin-suka.ac.id/isoshum/sosiologi_reflektif/article/view/60). Diakses pada tanggal 25 April 2017 pada pukul 11.45 WIB.

Tesis

Munawir. 2008. Penerapan *Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan di Yayasan Pendidikan Dwituna Rawinala Jakarta*. Universitas Negeri Jakarta.

Siswanto, Widodo Budi. 2007. *Manajemen Pelayanan dalam Peningkatan Kepuasan Pelanggan Internal pada Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional*. Universitas Negeri Jakarta.

Website

Ahok: 70 Persen Angkot KWK Tak Layak Jalan. <http://megapolitan.kompas.com/read/2016/02/16/12474801/Ahok.70.Persen.Angkot.KWK.Tak.Layak.Jalan> (diakses pada 27 Januari 2017 pada pukul 16.31 WIB).

Dahlan Iskan: Sudah Saatnya KRL Ekonomi Dihapuskan. <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/07/01/1235011/Dahlan.Iskan.Sudah.Saatnya.KRL.Ekonomi.Dihapuskan> (diakses pada 1 Agustus 2017 pukul 15.00 WIB).

Gambaran Umum Transportasi Jakarta <http://dishub.jakarta.go.id/userdata/info/55b55266784492f015519c6a01cd61a8.jpg> (diakses pada 8 Februari 2017 pada pukul 19.20 WIB).

Hapus KRL Ekonomi, PT KAI Mohon Pengertian. <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/05/07/1041014/Hapus.KRL.Ekonomi..PT.KAI.Mohon.Pengertian> (diakses pada 1 Agustus 2017 pukul 15.00 WIB).

https://www.google.co.id/search?biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&q=pedagan+g+dalam+krl&oq=pedagang+dalam+krl&gs_l=psyab.3...529075.533507.0.533786.0.0.0.0.0.0.0.0....0...1.1.64.Ps_y-ab..0.0.0.MyyA2yVTGN8#imgrc= (diakses pada tanggal 3 Agustus 2017 pukul 19.00 WIB).

<http://kai.co.id> Diakses pada tanggal 15 April 2017 pukul 19.00 WIB.

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 35 Tahun 2003 Tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang di Jalan dengan kendaraan umum. <http://hubdat.dephub.go.id/km/tahun-2003/194-km-35-tahun-2003/download> (diakses pada 26 Februari 2017 pada pukul 12.26 WIB).

Open Data Dinas Perhubungan DKI Jakarta Tahun 2015. <http://data.ukp.go.id/storage/f/2014-04-17T08%3A07%3A17.979Z/processed-jumlah-kendaraan-dan-trayek-angkutan-umum-tahun-2013.csv> (diakses pada 12 Desember 2016 pada pukul 18.19 WIB).

Perbandingan jumlah kendaraan pribadi dan kendaraan umum di Jakarta <http://dishub.jakarta.go.id/userdata/info/9cfba6512219a6d4140879bbc9b35508.jpg> (diakses pada 7 Februari 2017 pada pukul 19.18 WIB).

Perda Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Transportasi. <http://pelayanan.jakarta.go.id/download/regulasi/peraturan-daerah-nomor-5-tahun-2014-tentang-transportasi.pdf> (diakses pada 26 Februari 2017 pada pukul 12.26 WIB).

Perjalanan per hari di Jabodetabek 2014 <http://dishub.jakarta.go.id/userdata/info/0ea4f53033179e167cd80aa943f2b6be.jpg> (diakses pada 7 Februari 1996 pada pukul 19.19 WIB).

Target Sterilisasi Stasiun Jabodetabek Meleset. <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/05/28/09593132/Target.Sterilisasi.Stasiun.Jabodetabek.Meleset> (diakses pada tanggal 2 Agustus 2017 pukul 22.00 WIB).

Sumber Lain

Laporan Tahunan 2015 PT KCI

LAMPIRAN

	organisasi nya juga berubah dan bertumbuh secara beriringan.	
5 Mei 2017	<p>Wawancara dengan Informan Pak Sulaiman</p> <p>Bapak Sulaiman merupakan Manajer Perencanaan Strategis PT KCJ. Pak Sulaiman merupakan pegawai lama yang bekerja sejak awal PT KCJ berdiri. Menurut penuturannya, dasar dari pembuatan program organisasi adalah visi dan misi. Semua program yang dilakukan harus berdasar pada hal tersebut. Setelah adanya peneitian Lapi ITB tahun 2012, target organisasi semakin spesifik menjadi mengangkut 1,2 juta penumpang di tahun 2019. Dalam membuat dan merumuskan program, menurut penuturannya beliau menjelaskan, bahwa proses perumusan perencanaan program organisasi melalui beberapa tahap mulai dari usulan per-unit, lalu meminta persetujuan VP, Direksi terkait, dan dibawa ke dalam rapat Direksi dan Dewan Komisaris. Kemudian mengenai evaluasi beliau menjelaskan bahwa setiap bulan diadakan laporan evaluasi, yang biasanya dilakukan setiap tanggal 5 di setiap bulan. Setiap unit sudah harus menyetorkan laporannya pada tanggal tersebut. Selain itu juga ada evaluasi triwulan 1, 2, evaluasi semester 1, triwulan 3, triwulan 4, semester 2 dan evaluasi tahunan.</p> <p>Wawancara dengan Informan Bapak Mara</p> <p>Bapak Mara merupakan Manajer Hukum dan Kepatuhan PT KCJ. Pak Mara merupakan pegawai yang masuk bekerja pada tahun 2013. Sebelum masuk KCJ beliau pengacara serta bank. Saat di KCJ beliau masuk menjadi</p>	<p>Dasar dan fokus tujuan organisasi</p> <p>Tahapan perumusan perencanaan program</p> <p>Jenis evaluasi yang dilakukan</p>

	<p>supervisor, lalu naik jabatan menjadi asmen hingga sekarang menjadi manajer. Setiap unit pasti memiliki SOP nya masing-masing dalam menjalankan tugas kinerja organisasi. Sedangkan ada juga yang mengatur secara lebih tingkatnya secara organisasi yaitu namanya SK Direksi. Bisa juga nanti yang tadinya dari SOP bisa di naikan menjadi SK.</p>	<p>Peraturan mengenai kinerja organisasi</p>
<p>15 Mei 2017</p>	<p>Wawancara dengan Informan Bapak Dandung</p> <p>Bapak Dandung merupakan Supervisor Pelayanan PT KCJ. Pak Dandung merupakan pegawai yang bekerja saat masa peralihan direktur di tahun 2012 awal PT KCJ berdiri. Menurut penuturannya, secara spesifik pelayanan KCJ itu terbagi dari 3 bagian atau tahapan. Pertama yaitu saat masuk stasiun, kedua saat masuk peron dan ketiga saat masuk kereta. Saat masuk stasiun pelayanannya lebih ke sistem tiketinya. Kemudian saat di peron lebih ke pelayanan untuk tempat menunggu, seperti PID sebagai info kereta, <i>announcer</i>, kursi tunggu serta tempat menyadar dan juga batas aman. Saat di kereta disesuaikan dengan SPM 48 Tahun 2015. Fokus utama pelayanan berbeda-beda berdasarkan pada siapa pemimpinnya. Menurut penuturannya, setiap tahun program pelayanan yang dilakukan berbeda. Bahkan dari kepemimpinan yang sebelumnya dengan yang sekarang memiliki tujuan yang cukup berbeda. Pada masa kepemimpinan Tri Handoyo sistem <i>e-ticketing</i> yang menjadi tujuan utama. Sedangkan sekarang Pak Fadhil lebih ke peningkatan volume penumpang. Sedangkan dalam hambatan yang ditemui dalam memberikan pelayanan</p>	<p>Pembagian jenis pelayanan KCJ</p> <p>Fokus utama program pelayanan KCJ</p>

	<p>menurut penuturannya hambatan yang ditemui dalam penerapan program pelayanan adalah mengenai hubungan dengan PT KAI sebagai induk perusahaan. Karena adanya perbedaan kewenangan di lapangan yang sering berbenturan. Selain itu juga hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan adalah dengan masalah anggaran.</p>	<p>Hambatan dalam pelaksanaan pelayanan</p>
<p>17 Mei 2017</p>	<p>Wawancara dengan Informan Ibu Arti</p> <p>Ibu Arti merupakan Manajer SDM di PT KCJ. Menurut penuturannya, organisasi akan lebih mudah memenuhi tujuan dan sasarannya dalam rangka mencapai visi dan menjalankan visinya, apabila rencana strategis dapat dijalankan dengan baik. Rencana strategis akan berjalan baik apabila perusahaan memiliki metode yang baik dalam keorganisasiannya. Metode dimaksud adalah serangkaian proses yang harus dilakukan untuk meningkatkan kegunaan sumber daya yang dimiliki dan faktor penentu keberhasilan, dengan memperhatikan fungsi dan dinamika organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam peningkatan kualitas SDM beliau juga menjelaskan bahwa untuk pelatihan SDM, KCJ juga sering bekerjasama dengan Jepang. Jadi bukan hanya liburan saja yang sering di berikan ke Jepang, tapi juga dengan pelatihannya. Beberapa juga sering melakukan pelatihan di Indonesia dan itu pasti jumlahnya lebih banyak, seperti kegiatan sertifikasi. Jadi kalau yang ke Jepang itu pelatihannya lebih bersifat teknis seperti langsung berhubungan buat keretanya dan selebihnya di dalam negeri dan mungkin mengundang pembicara atau trainer dari luar. Sedangkan untuk penanganan konflik internal beliau menjelaskan sebenarnya</p>	<p>Metode peningkatan kualitas SDM</p>

	<p>tidak ada permasalahan atau konflik internal yang besar, mungkin hanya berpacu pada pencapaian target perusahaan saja. Jadi bagaimana pegawai dapat bekerja dan menyesuaikan diri dengan target-target yang dicanangkan perusahaan. Mungkin untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, ada rewardnya secara keseluruhan dari SDM. Contohnya seperti program jalan-jalan, ada yang ke Jepang, Eropa dan dalam negeri juga. Itu semua di bagi rata untuk setiap divisi dan biasanya sesuai dengan capaian target.</p>	<p>Metode untuk mengurangi konflik internal</p>
--	---	---

STATISTIK KARYAWAN

JUMLAH KARYAWAN MENURUT PENDIDIKAN NUMBER OF EMPLOYEES BY EDUCATION				
No	Pendidikan terakhir/ Latest Education	2013	2014	2015
1	Sekolah Dasar (SD)/ Elementary School	3	3	8
2	Sekolah Menengah Pertama (SMP)/ Junior High School	7	3	22
3	Sekolah Menengah Atas (SMA)/ Senior High School	1.500	2.033	2.805
4	D-3	13	14	75
5	S-1/ Under graduate	61	62	107
6	S-2/ Graduate	9	8	11
Jumlah/ Total		1.593	2.123	3.028

JUMLAH KARYAWAN MENURUT GOLONGAN NUMBER OF EMPLOYEES BY CATEGORY				
No	Golongan/ Category	2013	2014	2015
1	Golongan I/ Category I	3	3	6
2	Golongan II/ Category II	374	812	1230
3	Golongan III/ Category III	162	158	199
4	Golongan IV/ Category IV	9	8	10
5	Non-Golongan/ Non-Category	1045	1142	1583
Jumlah/ Total		1.593	2.123	3.028

JUMLAH KARYAWAN MENURUT JABATAN NUMBER OF EMPLOYEES BY POSITION				
No	Jabatan/ Position	2013	2014	2015
1	Komisaris & Direksi/ Commissioners and Directors	9	8	9
2	General Manajer/ General Manager	11	14	14
3	Jr.Manajer-Manajer/ Junior manager-Manager	24	40	53
4	Jr.Supervisor-Aсистен Manajer/ Junior Supervisor-Assistant managers	61	143	157
5	Staf & PKWT/ Staff & PWKT	1.125	1.597	2.302
6	Awak KA/ Train crew	363	321	495
Jumlah/ Total		1.593	2.123	3.028

KOMPOSISI KARYAWAN MENURUT USIA EMPLOYEES COMPOSITION BY AGE				
No	Usia/Age	2013	2014	2015
1	≤ 30 Tahun/ ≤ 30 Year	952	1.466	2.251
2	31-40 Tahun/ 31-40 Year	438	463	528
3	41-50 Tahun/ 41-50 Year	110	108	161
4	≥ 51 tahun/ ≥ 51 year	93	86	88
Jumlah/ Total		1.593	2.123	3.028

KOMPOSISI KARYAWAN MENURUT FUNGSI EMPLOYEES COMPOSITION BY FUNCTION			
No	Fungsi/ Function	2014	2015
1	Perawatan Sarana/ Facility Maintenance	465	465
2	Kantor Perawatan Sarana (BY & Dipo)/ Facilities maintenance Office (BY & Depot)	16	16
3	Kantor Unit Sarana/ Facilities unit office	18	18
4	Operasi Sarana/ Facility Operation	505	505
5	Prasarana/ Infrastructure	22	22
6	Komersial-Optimalisasi/ Commercial Optimization	1.629	1.629
7	Umum, Administrasi, dan Direksi/ General, Administrative and directors	273	373
Jumlah/ Total		2.123	3.028

LAMPIRAN PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA
 NOMOR : PM. 48 TAHUN 2015
 TENTANG
 STANDAR PELAYANAN MINIMUM ANGKUTAN ORANG DENGAN KERETA API

STANDAR PELAYANAN MINIMAL ANGKUTAN ORANG DENGAN KERETA API DI STASIUN

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
1.	Keselamatan						
	a. Informasi dan fasilitas keselamatan	Informasi ketersediaan dan peralatan penyelamatan darurat dalam (kebakaran, kecelakaan atau bencana alam)	Kondisi	Informasi dan fasilitas keselamatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ▪ alat pemadam kebakaran ▪ petunjuk jalur dan prosedur evakuasi ▪ titik kumpul evakuasi ▪ nomor-nomor telepon darurat (<i>emergency call</i>) 	Informasi dan fasilitas keselamatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ▪ alat pemadam Ringan (APAR) ▪ nomor-nomor telepon darurat (<i>emergency call</i>) 	Informasi dan fasilitas keselamatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alat Pemadam Api Ringan (APAR) ▪ nomor-nomor telepon darurat (<i>emergency call</i>) 	
	b. Informasi dan fasilitas kesehatan	Informasi ketersediaan dan fasilitas kesehatan untuk penanganan keadaan darurat	Kondisi	Informasi dan fasilitas kesehatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlengkapan P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan) ▪ kursi roda 	Informasi dan fasilitas kesehatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlengkapan P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan) 	Informasi dan fasilitas kesehatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlengkapan P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan) 	

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
				<ul style="list-style-type: none"> ▫ kursi roda ▫ tandu 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ kursi roda ▫ tandu 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ kursi roda ▫ tandu 	
	c. Lampu penerangan	Berfungsi sebagai sumber cahaya di wesel untuk mencegah potensi tindakan kriminal	Intensitas cahaya	200 - 250 lux			Dilokasi wesel ujung
2.	Keamanan						
	a. Fasilitas keamanan	Peralatan pencegah tindak kriminal	Ketersediaan	Tersedia CCTV	Tersedia CCTV	-	
	b. Petugas keamanan	Orang yang bertugas menjaga ketertiban dan kelancaran sirkulasi pengguna jasa di stasiun	Ketersediaan	Tersedia petugas berseragam dan mudah terlihat	Tersedia petugas berseragam dan mudah terlihat	Tersedia petugas berseragam dan mudah terlihat	
	c. Informasi gangguan keamanan	Informasi yang disampaikan kepada pengguna jasa apabila mendapat gangguan keamanan berupa stiker berisi nomor telepon dan/atau SMS pengaduan ditempel pada tempat yang strategis dan mudah dilihat	Ketersediaan	Tersedia stiker yang mudah terlihat dan jelas terbaca	Tersedia stiker yang mudah terlihat dan jelas terbaca	Tersedia stiker yang mudah terlihat dan jelas terbaca	
	d. Lampu penerangan	Berfungsi sebagai sumber cahaya di stasiun untuk memberikan rasa aman	Intensitas cahaya	200 - 250 lux	200 - 250 lux	200 - 250 lux	

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
3.	Kehandalan/Keterangan	bagi pengguna jasa					
	Layanan penjualan tiket	Penjualan dan penukaran tiket kereta api (jumlah loket yang beroperasi disesuaikan dengan calon penumpang dan waktu rata-rata per orang)	<ul style="list-style-type: none"> Waktu Ketersediaan 	<ul style="list-style-type: none"> Maksimum 180 detik per nama penumpang Tersedia informasi ada/tidak ada/tidak tempat duduk seluruh kelas KA 	<ul style="list-style-type: none"> Maksimum 180 detik per nama penumpang Tersedia informasi ada/tidak ada/tidak tempat duduk seluruh kelas KA 	<ul style="list-style-type: none"> Maksimum 180 detik per nama penumpang Tersedia informasi ada/tidak ada/tidak tempat duduk seluruh kelas KA 	Untuk kereta tidak perlu informasi ada/tidaknya tempat duduk
4.	Kenyamanan						
	a. Ruang tunggu	Ruangan/tempat yang disediakan untuk penumpang dan calon penumpang sebelum melakukan check in (ruangan tertutup dan/atau ruangan terbuka)	<ul style="list-style-type: none"> Luas Kondisi 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk 1 (satu) orang minimum 0,6 m² Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk 1 (satu) orang minimum 0,6 m² Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk 1 (satu) orang minimum 0,6 m² Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan disesuaikan sepanjang lahan memungkinkan Dapat disediakan di luar bangunan stasiun kereta api Khusus untuk stasiun kereta api antar kota
	b. Ruang boarding	Ruang/tempat yang disediakan untuk orang melakukan verifikasi sesuai dengan identitas diri	<ul style="list-style-type: none"> Luas Kondisi 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk 1 (satu) orang minimum 0,6 m² dan dilengkapi tempat duduk Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk 1 (satu) orang minimum 0,6 m² dan dilengkapi tempat duduk Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk 1 (satu) orang minimum 0,6 m² dan dilengkapi tempat duduk Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
c.	Toilet	Tersedianya toilet	<ul style="list-style-type: none"> o Jumlah o Kondisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pria (4 urinoir, 3 WC, 2 wastafel); ▪ Wanita (6 WC, 2 wastafel); ▪ Tersedia 1 (satu) toilet untuk penumpang difable ▪ Area bersih, terawat dan sirkulasi udara berfungsi baik. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pria (2 urinoir, 2 WC, 1 wastafel); ▪ Wanita (4 WC, 1 wastafel); ▪ Tersedia 1 (satu) toilet untuk penumpang difable ▪ Area bersih, terawat dan sirkulasi udara berfungsi baik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pria (1 WC, 1 wastafel); ▪ Wanita (1 WC, 1 wastafel); ▪ Tersedia 1 (satu) toilet untuk penumpang difable ▪ Area bersih, terawat dan sirkulasi udara berfungsi baik 	Ketersediaan disesuaikan sepanjang lahan memungkinkan dan kondisi lingkungan.
d.	Mushola	Fasilitas melakukan ibadah yang terpadu dengan tempat wudhu	<ul style="list-style-type: none"> o Jumlah o Kondisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pria (11 normal dan 2 penyandang disabilitas) ▪ Wanita (9 normal dan 2 penyandang disabilitas) ▪ Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pria 7 orang ▪ Wanita 5 orang ▪ Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 orang (laki laki atau perempuan) ▪ Area bersih 100%, terawat dan tidak berbau yang berasal dari dalam area stasiun 	Disediakan tempat duduk penyandang disabilitas untuk melakukan ibadah
e.	Lampu penerangan	Berfungsi sebagai sumber cahaya di stasiun memberikan rasa nyaman bagi pengguna jasa	Intensitas cahaya	200 - 250 lux	200 - 250 lux	200 - 250 lux	
f.	Fasilitas pengatur sirkulasi udara	Fasilitas sirkulasi udara dapat menggunakan AC (Air	Suhu	Suhu dalam ruangan maksimal 27°C	Suhu dalam ruangan maksimal 27°C	Suhu dalam ruangan maksimal 27°C	

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
	di ruang tunggu tertutup	Conditioner), kipas angin (<i>fan</i>) dari/atau ventilasi udara					
5.	Kemudahan						
	a. Informasi pelayanan	<p>Informasi yang disampaikan di stasiun kepada pengguna jasa yang terbaca dan terdengar, sekurang-kurangnya memuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ denah/layout stasiun ✓ nomor KA, nama KA dan pelayanannya ✓ nama stasiun keberangkatan, KA stasiun pemberhentian dan stasiun KA tujuan beserta jadwal waktunya ✓ tarif KA ✓ peta jaringan KA ✓ ketersediaan informasi tempat duduk ka antar kota untuk stasiun yang melayani penjualan tiket 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Tempat ◦ Kondisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Informasi dalam bentuk visual di tempat strategis antara lain di dekat loket, pintu masuk dan di ruang tunggu umum yang terlihat dan jelas terbaca ▫ Informasi dalam bentuk audio harus jelas terdengar dengan intensitas suara 20 dB lebih besar dari kebisingan yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Informasi dalam bentuk visual di tempat strategis antara lain di dekat loket, pintu masuk yang mudah terlihat dan jelas terbaca ▫ Informasi dalam bentuk audio harus jelas didengar dengan intensitas suara 20 dB lebih besar dari kebisingan yang ada 		

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
b.	Informasi gangguan perjalanan kereta api	Pemberian informasi jika terjadi gangguan perjalanan kereta api	Waktu	Informasi diumumkan maksimal 30 menit setelah terjadi gangguan	Informasi diumumkan maksimal 30 menit setelah terjadi gangguan	Informasi diumumkan maksimal 30 menit setelah terjadi gangguan	Sesuai dengan ketersediaan informasi dari angkutan lanjutan
c.	Informasi angkutan lanjutan	Informasi yang disampaikan di dalam stasiun kepada pengguna jasa yang terbaca, sekurang-kurangnya memuat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ lokasi dan penunjuk arah angkutan lanjutan ✓ jenis-angkutan ✓ jurusan/rate 	<ul style="list-style-type: none"> o Tempat o Kondisi 	Penempatan mudah terlihat dan jelas terbaca	Penempatan mudah terlihat dan jelas terbaca	Penempatan mudah terlihat dan jelas terbaca	
d.	Fasilitas layanan penumpang	Fasilitas yang disediakan untuk memberikan informasi perjalanan kereta api dan layanan menerima pengaduan	Jumlah	<ul style="list-style-type: none"> o Mempunyai tempat dan 1 (satu) meja kerja o 1 (satu) orang petugas dan memiliki kecakapan Bahasa Inggris 	Mempunyai tempat dan 1 (satu) meja kerja	Mempunyai tempat dan 1 (satu) meja kerja	Petugas yang memiliki kecakapan bahasa Inggris hanya untuk stasiun-berpenumpang internasional
e.	Fasilitas kemudahan naik/turun penumpang	Memberikan kemudahan penumpangan untuk naik ke kereta atau turun dari kereta	Aksesibilitas	Selisih tinggi peron dengan lantai kereta tidak lebih dari 20 cm	Selisih tinggi peron dengan lantai kereta tidak lebih dari 20 cm	Selisih tinggi peron dengan lantai kereta tidak lebih dari 20 cm	Untuk stasiun yang tinggi peronnya di bawah lantai kereta yang dilayani, harus disediakan bancik atau peron tidak permanen

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur			Keterangan
				Stasiun Besar	Stasiun Sedang	Stasiun Kecil	
	f. Tempat parkir	Tempat untuk parkir kendaraan baik roda 4 (empat) dan roda 2 (dua)	<ul style="list-style-type: none"> o Luas o Sirkulasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Luas parkir dengan yang tersedia ▫ Sirkulasi kendaraan masuk, keluar dan parkir lancar 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Luas tempat parkir disesuaikan lahan yang tersedia ▫ Sirkulasi kendaraan masuk, keluar dan parkir lancar 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Prioritas stasiun kota. ▫ Untuk stasiun besar akses dari stasiun dilengkapi dengan kanopi/atap. 	
6.	Kesetaraan						
	a. Fasilitas penunjang <i>diffable</i>	Fasilitas disediakan penyandang disabilitas yang untuk	<ul style="list-style-type: none"> o Aksesibilitas o Ketersediaan 	Terdapat dengan maksimal akses penyangbung antar peron	Terdapat dengan maksimal dan akses penyangbung antar peron	Lift dan/atau eskalator harus disediakan untuk stasiun yang jumlah lantainya lebih dari 1 lantai	
	b. Ruang menyusui	Ruangan/tempat yang disediakan khusus bagi ibu menyusui dan bayi	Ketersediaan	Tersedia ruang khusus fasilitas lengkap untuk ibu menyusui dan bayi			

STANDAR PELAYANAN MINIMAL ANGKUTAN ORANG DENGAN KERETA API DALAM PERJALANAN

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur		Keterangan
				KA Antar Kota	KA Perkotaan	
1.	Keselamatan a. Informasi dan fasilitas keselamatan	Informasi ketersediaan dan peralatan penyelamatan darurat dalam bahaya (kebakaran, kecelakaan atau bencana alam)	Kondisi	Informasi dan fasilitas keselamatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain:	Informasi dan fasilitas keselamatan mudah terlihat dan terjangkau, antara lain:	Alat pemecah kaca disediakan jendela darurat yang tidak bisa dibuka
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 (satu) APAR per kereta dengan ukuran minimal 3 kg ▪ rem darurat, ▪ alat pemecah kaca yang mudah terlihat dan terjangkau ▪ petunjuk jalur evakuasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 (satu) APAR per kereta dengan ukuran minimal 3 kg ▪ rem darurat/tombol darurat ▪ alat pemecah kaca yang mudah terlihat dan terjangkau ▪ petunjuk jalur evakuasi 	
2.	Keamanan a. Fasilitas pendukung	Informasi ketersediaan dan fasilitas kesehatan untuk penanganan keadaan darurat	Kondisi	Informasi dan fasilitas kesehatan perlengkapan (Pertolongan Pertama Kecelakaan) mudah terlihat dan terjangkau	Perlengkapan P3K dibawa oleh pengawalan/ dan di masing-masing kabin masinis juga tersedia perlengkapan P3K	
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 (satu) set ditempatkan di setiap kereta, kereta makan (restorasi), dan petugas pengamanan/kondektur 		
				Minimal 1 (satu) CCTV dalam 1 (satu) rangkaian	Minimal 1 (satu) CCTV dalam 1 (satu) rangkaian	

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur		Keterangan
				KA Antar Kota	KA Perkotaan	
				kereta	kereta	
	b. Petugas keamanan	Orang yang bertugas menjaga ketertiban dan kelancaran sirkulasi pengguna jasa di stasiun	Jumlah	Minimal 2 (dua) orang petugas dalam 1 (satu) rangkaian KA	Minimal 2 (dua) orang petugas dalam 1 (satu) rangkaian KA	
	c. Informasi gangguan keamanan	Informasi yang disampaikan pengguna jasa apabila mendapat gangguan keamanan berupa stiker berisi nomor telepon dan/atau SMS pengaduan ditempel pada tempat yang strategis dan mudah dilihat	Jumlah	Minimal 2 (dua) stiker yang mudah terlihat dan jelas terbaca	Minimal 2 (dua) stiker yang mudah terlihat dan jelas terbaca	Operator yang menerimakan menindak-lanjuti laporan
	d. Lampu penerangan	Lampu penerangan di kereta berfungsi sebagai sumber cahaya untuk membaca dan berkomunikasi	Intensitas cahaya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pukul 17.00-22.00: 200 – 300 lux ▪ pukul 22.00-04.00: 60 – 100 lux 	200 – 300 lux	
3.	Kebandalan/Keterangan					
	Ketepatan jadwal kereta api	Memberikan ketepatan/waktu dan keberangkatan kedatangan KA	Waktu	Keterlambatan 10% dari total waktu perjalanan yang dijadwalkan	Keterlambatan 20% dari total waktu perjalanan yang dijadwalkan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterlambatan tidak termasuk gangguan selama perjalanan (cuaca dan teknis operasional/kecelakaan) ▪ Kompensasi keterlambatan diberikan penumpang kepada sesuai prosedur;

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur		Keterangan
				KA Antar Kota	KA Perkotaan	
						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi keterlambatan disampaikan di stasiun antara dan stasiun tujuan
4.	Kenyamanan					
	a. Tempat duduk dengan konstruksi tetap yang mempunyai sandaran	Tempat duduk merupakan fasilitas untuk pengguna jasa angkutan kereta api untuk duduk di dalam kereta selama dalam perjalanan	Jumlah maksimum kapasitas	Memiliki nomor tempat duduk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempat duduk minimal 20% dari spesifikasi teknis kereta ▪ Ruang untuk mengangkut penumpang berdiri maksimum 1 m² untuk 6 orang 	
	b. Toilet dilengkapi dengan air sesuai kebutuhan	Toilet berfungsi sebagai tempat buang air dengan ketersediaan air yang cukup selama di dalam perjalanan	Kondisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berfungsi sesuai dengan standar teknis dan operasi ▪ Area bersih 100 % dan tidak berbau yang berasal dari dalam toilet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dilengkapi dengan wastafel dan peralatan washer ▪ Limbah toilet tidak mencemari pelestarian fungsi lingkungan hidup 	
	c. Lampu penerangan	Lampu penerangan di dalam kereta berfungsi sebagai sumber cahaya di dalam kereta untuk memberikan kenyamanan bagi pengguna jasa angkutan kereta api	Intensitas cahaya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pukul 17.00-22.00: 200 – 300 lux ▪ pukul 22.00-04.00: 60 – 100 lux 	200 – 300 lux	Titik lampu disesuaikan dengan kebutuhan
	d. Fasilitas pengatur sirkulasi udara	Fasilitas untuk sirkulasi udara dapat menggunakan AC (Air Conditioner), kipas angin (fan) dari/atau ventilasi	Suhu	Suhu dalam kereta maksimal 27°C	Suhu dalam kereta maksimal 27°C	Dilengkapi dengan alat pengukur suhu ruangan pada setiap kereta

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur		Keterangan
				KA Antar Kota	KA Perkotaan	
		udara				
	e. Restorasi	Fasilitas untuk menunjang kebutuhan pengguna jasa yang hendak makan dan minum	Ketersediaan	Harus tersedia		Fasilitas memasak berupa pemanas listrik
	f. Fasilitas pegangan penumpang berdiri	Fasilitas ini diperuntukkan bagi penumpang berdiri pada KA perkotaan	<ul style="list-style-type: none"> o Kondisi o Jumlah 		Mudah digapai, kuat dan tersedia minimal 90 buah pada setiap kereta	
	g. Rak bagasi	Fasilitas ini diperuntukkan bagi pengguna jasa angkutan kereta api untuk dapat menempatkan barang bawaan di dalam kereta dan dengan aman dan tidak mengganggu penumpang	Jumlah yang berfungsi	Tersedia rak bagasi di atas tempat duduk	Tersedia rak bagasi di atas tempat duduk	
5.	Kemudahan					
	a. Informasi stasiun akan disinggahi/dilewati secara berurutan	Informasi yang disampaikan untuk mempermudah penumpang yang akan turun di suatu stasiun kereta api (sedang dan akan disinggahi/dilewati)	<ul style="list-style-type: none"> o Bentuk o Tempat o Intensitas suara 	<ul style="list-style-type: none"> o Informasi dalam bentuk visual, harus ditempatkan di tempat yang strategis, mudah terlihat dan jelas terbaca o Informasi dalam bentuk audio harus jelas terdengar dengan intensitas suara 20 dB lebih besar dari kebisingan yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> o Informasi dalam bentuk visual, harus ditempatkan di tempat yang strategis, mudah terlihat dan jelas terbaca o Informasi dalam bentuk audio harus jelas terdengar dengan intensitas suara 20 dB lebih besar dari kebisingan yang ada 	
	b. Informasi gangguan perjalanan kereta api	Isi informasi yang terkait dengan hambatan-hambatan selama dalam perjalanan	<ul style="list-style-type: none"> o Waktu o Intensitas suara 	Informasi diumumkan maksimal 30 menit setelah terjadi gangguan dan jelas	Informasi diumumkan maksimal 30 menit setelah terjadi gangguan	

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur		Keterangan
				KA Antar Kota	KA Perkotaan	
		<p>mengenai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Gangguan operasional sarana perkeretaapian ▫ Gangguan operasional prasarana perkeretaapian ▫ Gangguan tidak langsung akibat operasional ▫ Gangguan alam 		<p>terdengar dengan intensitas suara 20 dB lebih besar dari kebisingan yang ada</p>	<p>dan jelas terdengar dengan intensitas suara 20 dB lebih besar dari kebisingan yang ada</p>	
	<p>c. Nama/relasi kereta api dan nomor urut kereta</p>	<p>Ketersediaan nama/relasi kereta api dan nomor urut kereta, untuk mempermudah penumpang mengetahui nama/relasi kereta api dan nomor urut kereta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Jumlah ◦ Tempat ◦ Kondisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 2 (dua) buah nama/relasi kereta api di setiap kereta api pada bagian luar di sisi kiri dan kanan ▫ 1(satu) buah nomor urut kereta dipasang pada setiap samping pintu naik/turun penumpang ▫ 1 (satu) buah nomor urut dipasang pada setiap ujung kereta bagian dalam ▫ Penempatan mudah terlihat dan jelas terbaca 		

No.	Jenis Pelayanan	Uraian	Indikator	Tolok Ukur		Keterangan
				KA Antar Kota	KA Perkotaan	
6.	Kesetaraan					
	Fasilitas penumpang <i>difable</i> bagi penumpang <i>difable</i>	Fasilitas ini berfungsi untuk mempermudah penumpang <i>difable</i> , yang meliputi penyandang disabilitas, wanita hamil, orang sakit, dan lansia untuk menggunakan angkutan kereta api	Jumlah	Minimal 4 (empat) tempat duduk dalam satu kereta	Minimal 12 (dua belas) tempat duduk dalam satu kereta	Fasilitas prioritas ditempatkan pada ujung kereta dan terdapat informasi dan kemudahan mempermudah penumpang

MENTERI PERHUBUNGAN
REPUBLIK INDONESIA

ttd

IGNASIUS JONAN

Salinan Sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan KSLN



SRI LESTARI RAHAYU

Pembina Tk. I (IV/b)

NIP. 19620620 198903 2 001

RIWAYAT HIDUP



Abimas Ramdhan. Lahir di Jakarta, 9 Februari 1996, merupakan anak bungsu dari 2 bersaudara, dari orang tua Dian Proboyini dan Ruslan. Mengawali pendidikan di TKA BKPRMI Raudhatul Irsyad pada tahun 2000 sampai tahun 2001. Pada tahun 2001 hingga tahun 2007 melanjutkan pendidikan di SD Negeri Cengkareng Timur 02 Petang. Tahun 2007 sampai tahun 2010 melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 248 Jakarta. Kemudian melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 95 Jakarta pada tahun 2010 sampai tahun 2013. Lalu pada tahun 2013, melanjutkan pendidikan di Program Studi Sosiologi, Universitas Negeri Jakarta.

Selama masa perkuliahan aktif dalam bidang akademik dan kegiatan-kegiatan non akademik. Dalam bidang akademik pernah melakukan beberapa penelitian fieldtrip. Pertama penelitian pada mata kuliah Sosiologi Pedesaan yaitu “Peran Tokoh Pemuda dalam Memajukan Pendidikan di Pedesaan” yang dilakukan di Desa Kubang Puji, Banten. Kemudian pada mata kuliah Ekologi Sosial pernah melakukan penelitian berjudul “Partisipasi Masyarakat dalam Menjaga Kelestarian Lingkungan, Studi Kasus: POKMAWAS Pulau Pari”. Juga penelitian bersama dengan angkatan 2013 untuk mata kuliah Praktek Penelitian Sosial (PPS) dengan judul penelitian “Konflik Tata Kelola Air Desa Karangsalam” yang dilakukan di Desa Karangsalam, Purwokerto. Pada mata kuliah Hubungan Antar Kelompok dan Gerakan Sosial pernah melakukan penelitian yaitu “Kampung Santri dalam Naungan Surya: Sebuah Auto Etnografi Tentang Harmonisasi Ekologi dan Pembangunan Sosial di Bidang Ekonomi” yang dilakukan di Pesantren Suryalaya, Tasikmalaya. Serta penulis juga pernah mengikuti program Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Pusdiklat Kesejahteraan Sosial RI selama 2 bulan (September-Oktober) 2017.

Sedangkan dalam bidang non akademik, di lingkungan kampus Universitas Negeri Jakarta pernah menjadi anggota Salim UNJ pada tahun 2014. Penulis juga merupakan penerima Beasiswa Bidik Misi. Kemudian aktif dalam kegiatan Forum Bidik Misi UNJ, dengan menjadi peserta Kampung Bidik Misi Gen IV dan Panitia Fasilitator Kampung Bidik Misi Gen V dan VI. Saat ini bertempat tinggal di Jl. Pulo Nangka RT/RW. 014/002 Blok. A No. 50, Rawa Buaya, Cengkareng, Jakarta Barat, DKI Jakarta.

Email: abimasr@gmail.com