

PENINGKATAN KINERJA PT. KERETA API INDONESIA PADA PELAYANAN KEAMANAN DAN KESELAMATAN PUBLIK DALAM RANGKA KETAHANAN NASIONAL

Max Ruland

Tantangan PT. Kereta Api Indonesia untuk mewujudkan dan memberikan keamanan dan keselamatan kepada pemakai jasa moda kereta api sangatlah besar. Beberapa tantangan yang penulis rumuskan terkait dengan faktor eksternal tersebut meliputi sebagaimana uraian di bawah ini.

Tantangan pertama yaitu keterpaduan dengan moda lain. Salah satu permasalahan kurang berkembangnya pelayanan kereta api saat ini, bahkan cenderung mengalami penurunan dan juga sudah tidak beroperasi lagi seperti di Sumatera Utara, Sumatera Barat, dan Lampung, serta angkutan barang di Pulau Jawa, adalah disebabkan kurang terpadunya jaringan, simpul bongkar muat/stasiun maupun keterpaduan pelayanan, seperti pola kedatangan dan keberangkatan. Sebagaimana kita ketahui bersama, lokasi stasiun dan jaringan kereta api hampir semua belum berubah dan bertambah sejak zaman penjajahan Hindia Belanda, sedangkan pembangunan prasarana transportasi jalan (jalan dan terminal), transportasi laut (pelabuhan) dan transportasi udara (bandara) terus berkembang, tetapi tidak terpadu dengan prasarana kereta api. Hal ini disebabkan oleh pengembangan sarana dan prasarana transportasi di Indonesia tampaknya berjalan sendiri-sendiri karena instansi yang menanganinya berbeda, sebagai contoh prasarana jalan oleh Departemen Pekerjaan Umum sedangkan KA oleh Departemen Perhubungan; nampaknya koordinasi perencanaan hanya sebatas rapat, sedangkan aplikasinya berjalan sendiri-sendiri.

*) Alumni S2 Ketahanan Nasional Sekolah Pascasarjana UGM.

Kalau diamati, operasi transportasi di Indonesia tidak saling berintegrasi dan saling mengumpukan, melainkan terkesan saling membunuh satu sama lain, baik untuk transportasi jarak jauh maupun transportasi perkotaan, sehingga bila satu moda ditingkatkan maka ada moda lain yang menurun pangasanya. Walaupun moda kereta api mempunyai beberapa kelebihan dari moda lain, namun karena sifatnya yang tidak bisa *door to door* maka mau tidak mau untuk sampai ke outlet masih memerlukan moda lain, seperti moda jalan dan lainnya. Hal ini merupakan tantangan ke depan yang harus dipikirkan, sehingga dapat dirumuskan upaya-upaya untuk meningkatkan pangasanya.

Tantangan kedua yaitu minimnya industri sarana dan prasarana KA dalam negeri. Transportasi kereta api masih memiliki keunggulan komparatif terhadap moda transportasi lain, daya angkut lebih banyak, lebih hemat energi, hemat lahan dan ramah lingkungan. Oleh karena itu, banyak negara di dunia menerapkan kebijakan pilihan teknologi transportasi kereta api sebagai angkutan perkotaan dan angkutan antar kotanya.

Di Indonesia, prospek pengembangan transportasi perkeretaapian nampaknya sangat memungkinkan. Hal tersebut di-

wacnai oleh 3 (tiga) latar belakang (rekstrukturisasi), yaitu pertama, dalam rangka pelaksanaan UU Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian, Blue Print Perkeretaapian dan program revitalisasi perkeretaapian masa transisi Pasal 214; kedua, adanya kemandirian industri nasional, yaitu pengembangan industri transportasi, Blue Print Industri 2020 dan ekspor manufaktur untuk devisa, dan ketiga, tujuan *sustainable transport*, yaitu pengembangan hemat energi dan pengoperasian KA sebagai transportasi perkotaan (Mass Rapid Transport).

Walaupun pangsa angkutan kereta api saat ini hanya 7% dari moda lainnya, namun prediksi kebutuhan produksi kereta api tahun 2010 berdasarkan Blue Print KA adalah sebagai berikut: lokomotif dari 351 unit menjadi 379 unit, kereta penumpang dari 1.386 unit menjadi 1.497 unit, gerbong barang dari 3.434 unit menjadi 4.064 unit, dan KRD/KRL dari 326 unit menjadi 352 unit.

Adanya Masterplan Perkeretaapian yang mengembangkan transportasi kereta api di beberapa pulau besar di Indonesia, juga membuka peluang investasi di bidang perkeretaapian sangat besar. Untuk menjawab tantangan ini, tentunya perlu didukung oleh ketersediaan sa-

rana dan prasarana yang mampu memenuhi baik kuantitas maupun kualitas yang memadai. Saat ini di Indonesia, industri yang bergerak di bidang perkeretaapian sangat sedikit, seperti PT. INKA untuk sarana, PT. WIKA untuk bantalan beton, dan PT. PANROL untuk jepitan rel KA.

Tantangan ketiga, implikasi dari Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian, dimana pada tahun 2010 yang akan datang PT. Kereta Api Indonesia tidak lagi akan menjadi satu-satunya perusahaan yang menyelenggarakan pelayanan dibidang kereta api (monopoli). Keterlibatan swasta dan Pemda diharapkan bakal melahirkan sebuah babak baru perkembangan perkeretaapian nasional dalam iklim kompetisi yang sehat, sehingga pengguna jasa KA akan mendapatkan pelayanan yang terbaik.

Menurut manajemen PT. Kereta Api Indonesia bahwa hak monopoli yang selama ini diberikan oleh Pemerintah sesungguhnya bukan sebagai sebuah beban, tapi justru menjadi sebuah beban. Bayangkan, sebagai operator tunggal, PT. Kereta Api Indonesia dituntut melakukan dua fungsi sekaligus, yakni misi sosial sebagai pelaksana *public service* Pemerintah dan sebagai badan usaha harus *profit oriented*. Dua hal yang sebenarnya saling

bertentangan. Ibaratnya, roda bisnis PT. Kereta Api Indonesia seperti melaju pada lintasan sosial dan lintasan profit. Maka, kalau tidak cermat mengemudikannya, kedua misi tersebut malah tak bisa dicapai secara maksimal (<http://www.google.com>, Artikel, Evaluasi Kinerja PT Kereta Api).

Demikian pula dalam pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur KA. Tanggung jawab memang berada di tangan Pemerintah, namun sebagian juga didelegasikan kepada PT. Kereta Api Indonesia melalui skema pendanaan *Infrastructure Maintenance and Operation Cost* (IMO). IMO sendiri diperoleh dari *user charge* yang dikumpulkan melalui *Track Access Charge* (TAC), sebagai kewajiban PT. Kereta Api Indonesia atas pemakaian aset (jalur rel) milik Pemerintah. Sebagaimana dana IMO lainnya berasal dari APBN. Selain IMO, Pemerintah juga menitipkan angkutan KA ekonomi kepada PT. Kereta Api Indonesia sebagai bentuk *Public Service Obligation* (PSO), yang dananya juga diambil dari TAC).

Kebijakan pendanaan perkeretaapian pada masa lalu diformulasikan dalam bentuk netto, selisih (PSO + IMO) - TAC. Persoalannya, angka (biaya) pelaksana PSO dan IMO ternyata jauh lebih besar dibandingkan

TAC. Ini seharusnya menjadi tanggung jawab Pemerintah. Namun, lantaran dana yang diberikan untuk pemeliharaan terbilang minim, bahkan kurang dari jumlah yang seharusnya, maka hingga 2004 lalu Pemerintah diperkirakan masih memiliki hutang kepada PT. Kereta Api Indonesia sebesar Rp1,344 triliun. Ditambah subsidi untuk PSO yang juga terbatas dan operasional PT. Kereta Api Indonesia sendiri yang tampak kurang efisien, menyebabkan *cash flow* PT. Kereta Api Indonesia menjadi terganggu. Akibatnya, PT. Kereta Api Indonesia kurang memikirkan aspek pemeliharaan, sehingga terjadi *backlog* prasarana dan sarana dalam skala (nilai) yang besar. Karena *backlog*, perkeretaapian nasional menjadi sulit berkembang, seolah masuk dalam perangkap berkembang dalam kemunduran.

Kini, era monopoli perkeretaapian sudah berakhir. Posisi dan kedudukan PT. Kereta Api Indonesia telah disamakan dengan swasta dan operator lainnya. Meskipun begitu, bukan berarti Pemerintah meninggalkan PT. Kereta Api Indonesia. Pemerintah justru memberi peran yang lebih besar bagi PT. Kereta Api, dimata Pemerintah PT. Kereta Api Indonesia adalah BUMN yang telah memiliki pengalaman panjang dan kompetensi yang

mumpuni dalam perjalanan sejarah perkeretaapian nasional. Untuk itulah, Pemerintah memberi jangka waktu 3 tahun (2007 - 2009) kepada PT. Kereta Api Indonesia untuk melakukan konsolidasi internal dan *transformative roadmap* bagi langkah ke depan yang jauh lebih baik. Harapan Pemerintah, nantinya PT. Kereta Api Indonesia mampu tampil berperan sebagai pelopor, bahkan contoh bagi operator yang lain dalam penyelenggaraan KA yang baik. PT. Kereta Api Indonesia juga diberi kesempatan untuk berperan lebih besar dalam mengembangkan/membangun perkeretaapian nasional, baik melalui kerjasama dengan Pemda, BUMD maupun swasta. Sebuah langkah yang cukup strategis.

Peluang yang Tersedia dalam Meningkatkan Kinerja PT. Kereta Api Indonesia

Sebagaimana dijelaskan pada uraian sebelumnya tentang tantangan, maka peluang adalah juga salah satu faktor eksternal sesuai Teori Analisa SWOT yang diajarkan. Peluang yang tersedia dalam meningkatkan kinerja PT. Kereta Api Indonesia adalah faktor-faktor diluar institusi yang menjadi pendorong di dalam menciptakan kinerja. Beberapa peluang tersebut adalah meliputi di bawah ini.

Peluang pertama adalah pihak swasta belum optimal memanfaatkan KA barang. Pangsa pasar angkutan penumpang dan barang secara nasional moda transportasi kereta api sangatlah kecil, yaitu untuk angkutan penumpang 7% dan angkutan barang hanya 0,63%. Perbandingan pangsa pasar angkutan barang untuk masing-masing moda transportasi di Indonesia tahun 2007 terlampir pada Lampiran Tabel 9, Departemen Perhubungan RI.

Berdasarkan hasil survei primer yang dilakukan oleh Badan Litbang Perhubungan di beberapa titik Pulau Jawa, angkutan barang di atas 500 km mencapai 53,36% pada saat ini diangkut oleh angkutan jalan yang seyogyanya lebih efisien diangkut oleh kereta api barang. Barang-barang dimaksud seperti kelontong, bahan bangunan (semen, besi, pasir dan batu), bahan industri, hasil pertanian, sembako, barang curah dan barang kerajinan. Dari hasil survei di atas, menunjukkan bahwa swasta dalam mendistribusikan hasil produknya kurang berminat diangkut oleh kereta api.

Peluang kedua adalah adanya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian. Di dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian diuraikan

bahwa perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi dalam Sistem Transportasi Nasional mempunyai karakteristik pengangkutan secara massal dan keunggulan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari moda transportasi lain perlu dikembangkan potensinya dan ditingkatkan peranannya sebagai penghubung wilayah, baik nasional maupun internasional, untuk menunjang, mendorong, dan menggerakkan pembangunan nasional guna meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Dengan keunggulan dan karakteristik perkeretaapian tersebut, perkeretaapian memiliki peluang untuk lebih ditingkatkan dalam upaya pengembangan Sistem Transportasi Nasional secara terpadu. Untuk itu, penyelenggaraan perkeretaapian yang diambil dari pengadaan, pengoperasian, perawatan, dan pergerakan perlu diatur dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat terselenggara angkutan kereta api yang terpadu dengan moda transportasi lain. Dengan demikian, terdapat keserasian dan keseimbangan beban antar moda transportasi yang mampu meningkatkan penyediaan jasa angkutan bagi mobilitas angkutan orang dan barang. Penyelenggaraan perkeretaapian telah menunjukkan peningkatan peran penting dalam menunjang

dan mendorong kegiatan perekonomian, memantapkan pertahanan dan keamanan, memperlancar kegiatan pemerintahan, memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, serta meningkatkan hubungan antar bangsa.

Dengan adanya perkembangan teknologi perkeretaapian dan perubahan lingkungan strategis yang memakai kompetitif dan tidak terpisahkan dari sistem perekonomian internasional yang menitikberatkan pada asas keadilan, keterbukaan, dan tidak diskriminatif, dipandang perlu melibatkan peran pemerintah daerah dan swasta guna mendorong kemajuan penyelenggaraan perkeretaapian nasional. Sebagai kontrol atau peluang lebih maju (*encouragement*), masyarakat berhak memberi masukan kepada Pemerintah, penyelenggara Prasarana Perkeretaapian, dan Penyelenggaraan Sarana Perkeretaapian dalam rangka pembinaan, penyelenggaraan, dan pengawasan perkeretaapian Pasal 172 butir a.

Dalam upaya meningkatkan kualitas jasa dari sisi keselamatan, ada peluang pemeriksaan dan penelitian kecelakaan kereta api oleh pemerintah dilakukan oleh suatu badan yang dibentuk atau ditugaskan pemerintah dengan rekomendasi yang dibuat wajib ditindaklanjuti pemerintah,

penyelenggara sarana dan prasarana perkeretaapian, serta dapat diumumkan kepada publik. Dengan semakin meningkatnya mobilitas penduduk, otonomi daerah dan adanya rencana pemerintah untuk mengembangkan infrastruktur perkeretaapian, serta terbukanya perkeretaapian bagi badan usaha ikut dalam perkeretaapian, maka peluang perkeretaapian semakin tinggi pada masa datang.

Peluang ketiga adalah peran kereta api sebagai angkutan massal dan hemat energi. Kereta api menjadi tulang punggung sistem transportasi darat di berbagai wilayah di belahan dunia, baik untuk angkutan barang maupun angkutan penumpang, dalam kota atau antar kota, jarak dekat, jarak menengah bahkan jarak jauh, kereta api tetap menjadi andalan.

Perkeretaapian di Indonesia masih harus dikembangkan pada masa datang, baik untuk angkutan jarak jauh maupun di tingkat lokal, seperti kota-kota besar yang menghadapi masalah kemacetan lalu lintas. Selain keunggulan kereta api dari sisi kemampuan angkut yang massal, banyak lagi keunggulan kereta api, yaitu polusi udara relatif rendah, keselamatan relatif tinggi, dan tingginya tingkat kenyamanan.

Kereta api juga hemat energi,

konsumsinya 3 liter/km atau jika diperhitungkan dengan kapasitas angkut 1.500 orang, maka konsumsinya 0,002 liter/km/orang merupakan moda transportasi yang paling hemat. Konsumsi BBM kereta api hanya 1%, angkutan udara 4%, angkutan laut 7%, dan angkutan jalan 88% dari total BBM transportasi.

Strategi PT. Kereta Api Indonesia dalam Mengoptimalkan Kinerjanya

Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis manajemen sistem keselamatan perkeretaapian adalah metode SWOT. Metode SWOT sebagai suatu perangkat akan digunakan untuk mengungkap keunggulan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) tentang kondisi perkeretaapian. Tentunya, data yang ditampilkan pada setiap faktor adalah berdasarkan logika dan fakta yang ada. Penggunaan SWOT dalam hal ini adalah difokuskan pada keselamatan operasional kereta api, dalam arti secara komprehensif. Dengan mengetahui faktor-faktor SWOT, selanjutnya dapat dilakukan pengelompokan pada beberapa kuadran sebagai langkah untuk menentukan berbagai strategi dengan fokus utama mewujudkan sistem keselamatan dan ke-

andalan perkeretaapian.

Menyimak secara cermat penyebab kecelakaan kereta api berikut data dan informasi dari lapangan, maka sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya kecelakaan kereta api. Beberapa diantaranya adalah kurang primanya prasarana dan sarana perkeretaapian. Di lain pihak, juga karena kualitas SDM, terutama yang bekerja secara langsung dalam operasional, seperti halnya di bidang persinyalan, masinis dan personil lainnya.

Dengan memperhatikan faktor SWOT, maka strategi yang lazim digunakan adalah strategi *Strength, Opportunity* (SO), yaitu menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi *Weakness, Opportunity* (WO) yaitu menciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi *Strength, Threat* (ST), yaitu menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dan strategi *Weakness, Threat* (WT), yaitu menciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dari penjelasan seperti telah dipaparkan, termasuk faktor SWOT, maka salah satu strategi yang dapat ditempuh untuk mewujudkan peningkatan kinerja kereta

api adalah dengan menetapkan strategi utama dalam rangka menghadapi Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian yang tidak bisa dihindari.

Berangkat dari analisa tersebut di atas (SWOT), maka strategi utama yang perlu dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia dimasa yang akan datang adalah memanfaatkan sebesar-besarnya amanat Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian, dimana PT. Kereta Api Indonesia harus siap dan mampu menjadi Penyelenggara Prasarana dan sekaligus menjadi Penyelenggara Sarana Perkeretaapian. Menjadi Penyelenggara Prasarana berarti harus mampu, pertama, melakukan pembangunan prasarana perkeretaapian umum yang berpedoman pada wacana induk perkeretaapian dan memenuhi persyaratan teknis perkeretaapian, kedua, pengoperasian prasarana perkeretaapian umum yang harus memenuhi standar kelaikan operasi prasarana perkeretaapian, ketiga, perawatan prasarana perkeretaapian umum yang mampu memenuhi standar perawatan prasarana perkeretaapian dan dilakukan oleh tenaga yang memenuhi persyaratan serta berkualifikasi keahlian dibidang prasarana perkeretaapian, dan keempat, perusahaan

prasarana perkeretaapian umum yang dilaksanakan berdasarkan norma, standar, dan kriteria perkeretaapian.

Menjadi Penyelenggara Sarana Perkeretaapian Umum berarti harus mampu melakukan, pertama, pengadaan sarana perkeretaapian umum yang memenuhi persyaratan teknis sarana perkeretaapian, kedua, operasi sarana perkeretaapian umum yang harus memenuhi standar kelaikan operasi sarana perkeretaapian, ketiga, perawatan sarana perkeretaapian yang memenuhi standar perawatan sarana perkeretaapian dan dilakukan oleh tenaga yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi keahlian dibidang sarana perkeretaapian.

Peningkatan Pelayanan Publik Perkeretaapian Nasional dan Implikasinya dalam Ketahanan Nasional

Walaupun UU No. 23/2007 telah dilahirkan dengan menghilangkan monopoli operator dari PT Kereta Api Indonesia, namun pada kenyataannya UU tersebut masih belum dapat diimplementasikan secara penuh karena masih menunggu Peraturan Pemerintah (PP) sebagai penjabaran dari UU tersebut. Dengan demikian, maka beban dari PT Kereta Api Indonesia masih belum dapat diatasi karena masih melaksanakan dua fungsi sekali-

gus, yakni misi sosial sebagai pelaksana *public services* pemerintah dan sebagai badan usaha yang harus berorientasi pada menghasilkan keuntungan. Dua hal yang sebenarnya saling bertentangan, ibaratnya roda bisnis PT Kereta Api Indonesia seperti melaju pada lintasan sosial dan lintasan *profit*; maka bila tidak cermat mengemudikannya, kedua misi tersebut tidak bisa dicapai secara optimal.

Demikian pula dalam pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur KA. Tanggung jawab memang berada di tangan Pemerintah. Namun, sebagian juga didelegasikan kepada PT KAI melalui skema pendanaan *Infrastructure Maintenance and Operation Cost* (IMO). IMO sendiri diperoleh dari user charge yang dikumpulkan melalui *Track Access Charge* (TAC), sebagai kewajiban PT KAI atas pemakaian aset (jalur rel) milik Pemerintah. Sebagian dana IMO lainnya berasal dari APBN. Selain IMO, pemerintah juga menitipkan angkutan KA ekonomi kepada PT KAI sebagai bentuk *Public Service Obligation* (PSO), yang dananya juga diambil dari TAC.

Kebijakan pendanaan perkeretaapian pada masa lalu diformulasikan dalam bentuk neto, selisih (PSO+IMO) - TAC. Permasalahannya, angka (biaya) pelaksanaan PSO dan IMO ter-

nyata jauh lebih besar dari TAC. Ini seharusnya menjadi tanggung jawab Pemerintah. Namun karena dana yang diberikan untuk pemeliharaan terbilang minim, bahkan kurang dari jumlah yang seharusnya, maka hingga 2004 lalu Pemerintah masih memiliki hutang kepada PT. KAI sebesar 1,344 triliun. Ditambah subsidi PSO yang terbatas dan operasional PT. KAI sendiri yang tampak kurang efisien, menyebabkan *cash flow* PT. KAI menjadi terganggu. Akibatnya, PT. KAI kurang memikirkan aspek pemeliharaan sehingga terjadi *backlog* prasarana dan sarana dalam skala (nilai) yang besar. Karena *backlog*, perkeretaapian nasional menjadi sulit berkembang. Seolah masuk dalam perangkap "berkembang dalam kemunduran".

Monopoli perkeretaapian sudah berakhir. Posisi dan kedudukan PT KAI telah disamakan dengan swasta dan operator lainnya. Meskipun begitu, bukan berarti Pemerintah meninggalkan PT KAI. Pemerintah justru memberi peran yang lebih besar bagi PT KAI. Pasalnya, di mata pemerintah, PT KAI adalah BUMN yang telah memiliki pengalaman panjang dan kompetensi yang mumpuni dalam perjalanan sejarah perkeretaapian nasional.

Untuk itu Pemerintah mem-

beri jangka waktu 3 tahun (2007-2009) kepada PT KAI untuk melakukan konsolidasi internal dan *transformative roadmap* bagi langkah ke depan yang jauh lebih baik. Harapan Pemerintah, nantinya, PT KAI mampu tampil berperan sebagai pelopor, bahkan contoh bagi operator yang lain, dalam penyelenggaraan KA yang baik. PT KAI juga diberi kesempatan untuk berperan lebih-besar dalam mengembangkan atau membangun perkeretaapian nasional.

Pada masa lalu, penyelenggaraan perkeretaapian memang saling berkait antara Pemerintah dan PT KAI (monopoli). Jika hasilnya cukup baik bagi masyarakat, mungkin, tidak menjadi masalah. Karena monopoli sebenarnya juga tidak selamanya buruk. Persoalannya, yang terjadi justru sebaliknya. Keterbatasan dana yang dimiliki Pemerintah dan beban berat yang harus ditanggung PT KAI, terutama dalam memenuhi kebutuhan operasional dan pemeliharaan prasarana yang sangat besar, menyebabkan perkeretaapian di Tanah Air menjadi terbebani oleh permasalahan yang demikian kompleks. Mulai dari masalah backlog prasarana dan sarana dalam nilai yang sangat besar, juga menurunnya mutu pelayanan hingga rendahnya tingkat keselamatan KA. Akibat-

nya, jika tidak segera dibenahi, perkeretaapian nasional tinggal menghitung hari untuk menuju ke "liang kubur kehancuran".

Mengingat kondisi yang mengkhawatirkan itulah Pemerintah dan banyak kalangan kemudian mengkristalisasi sebuah langkah guna mendorong segera dilakukan reformasi perkeretaapian nasional. Di antaranya, harus dilakukan perubahan UU No.13 Tahun 1992 yang dianggap telah ketinggalan jaman tadi. Perubahan aturan yuridis itu penting agar masa depan perkeretaapian menjadi lebih jelas dan terarah. Banyak kalangan juga menyarankan agar penyelenggaraan perkeretaapian tidak lagi bersifat monopolistik, tapi harus dalam kerangka multi-operator yang melibatkan partisipasi banyak.

Perubahan paradigma dan restrukturisasi penyelenggaraan perkeretaapian di Indonesia sangat diperlukan agar KA memiliki peran yang lebih besar dalam pembangunan perekonomian nasional. Dari yang bersifat monolitik ke arah *core competence* dan *public services* yang melibatkan banyak pihak. Di banyak negara, monopoli perkeretaapian telah lama ditinggalkan karena hanya membuat inefisiensi tanpa batas serta semakin menurunnya tingkat keselamatan dan kualitas pelayanan.

Keterbatasan sumber dana yang dimiliki oleh Pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan transportasi publik, tidak terkecuali KA, lantaran banyaknya sektor publik lain yang juga harus mendapatkan prioritas. Misalnya pendidikan, kesehatan dan lain-lain. Makanya, seperti sudah menjadi "hukum global", bahwa swastanisasi perkeretaapian menjadi pilihan yang tepat. Di samping itu, tuntutan kinerja perkeretaapian yang sangat tinggi dalam mendukung perekonomian mengharuskan swasta untuk turut dilibatkan dalam pembangunan/ pengembangan dan penyelenggaraannya. Aktivitas perekonomian yang semakin dinamis dan berskala besar tak mungkin hanya dikerjakan oleh Pemerintah sendiri.

Langkah restrukturisasi dan arus swastanisasi yang ditempuh oleh sejumlah negara di dunia, di antaranya, adalah akibat subsidi yang harus dibayar pemerintah ketika penguasaan sistem transportasi, termasuk perkeretaapian, masih dipegang oleh negara yang terus membengkak. Inggris, Swedia, Jepang dan beberapa negara Amerika Latin, adalah contoh negara yang telah menempuh langkah swastanisasi. Bahkan, di Inggris, swastanisasi perkeretaapian berlangsung secara radikal. Dari hanya sebuah BUMN perkere-

taapian, kemudian lahir sejumlah perusahaan KA swasta yang bergerak dibidang prasarana *rail track*, operator, pembiayaan dan pengangkutan.

Kebijakan restrukturisasi dan swastanisasi perkeretaapian di beberapa negara memang beragam, tergantung pada kondisi dan tujuan kebijakan yang menjadi pilihan negara yang bersangkutan. Pilihannya terbuka, mulai dari tipe monolitik, reorganisasi lini bisnis, pemisahan prasarana dengan *competitive access*, hingga ke tipe *wholesaler* dan *toll rail enterprise*. Semangat UU No. 13 Tahun 1992 yang monopolistik juga bertentangan dengan semangat UU No. 5 Tahun 1998 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Paradigma persaingan sehat adalah melibatkan banyak "pemain" (tidak tunggal, tidak monopoli). Dalam UU No. 13 Tahun 1992 dikatakan bahwa penyelenggaraan perkeretaapian nasional diserahkan kepada PT KAI, dengan demikian maka yang terjadi adalah monopoli dan tidak ada yang dinamakan persaingan sehat.

Berdasarkan dari gambaran tentang pelayanan publik Perkeretaapian Nasional di mana Pemerintah di satu sisi sudah mempunyai visi dan misi yang begitu optimis, namun di sisi lain PT KAI yang saat ini masih men-

jadi operator tunggal penyelenggaraan kereta api di Indonesia yang ternyata masih mempunyai permasalahan yang cukup besar yang harus dihadapi secara bijak, maka dicoba mengkaitkan hal tersebut dilihat dari implikasinya terhadap Ketahanan Nasional. Sebagaimana kita ketahui bahwa transportasi termasuk kereta api mempunyai peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, pengembangan wilayah dan pemersatu wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dalam rangka mewujudkan Wawasan Nusantara, serta memperkuat Ketahanan Nasional dalam usaha mencapai tujuan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Perkeretaapian sebagai salah satu moda transportasi dalam sistem transportasi nasional yang mempunyai karakteristik pengangkutan secara massal dan keunggulan tersendiri, yang tidak dapat dipisahkan dari moda transportasi lain, perlu dikembangkan potensinya dan ditingkatkan peranannya sebagai penghubung wilayah, baik nasional dan internasional, untuk menunjang, mendorong dan menggerakkan pembangunan nasional guna meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Apabila melihat kembali ten-

tang konsepsi Ketahanan Nasional, maka tidak lain berbicara tentang konsepsi pengembangan kekuatan nasional melalui pengaturan dan penyelenggaraan kesejahteraan dan keamanan yang seimbang, serasi, dan selaras dalam seluruh aspek kehidupan secara utuh dan terpadu berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 serta Wawasan Nusantara. Dengan perkataan lain bahwa konsepsi Ketahanan Nasional merupakan pedoman untuk meningkatkan keuletan dan ketangguhan bangsa yang mengandung kemampuan mengembangkan kekuatan nasional dengan pendekatan kesejahteraan dan keamanan. Kesejahteraan merupakan kemampuan bangsa dalam menumbuh dan mengembangkan nilai-nilai nasionalnya demi kemakmuran yang adil dan merata rohani dan jasmani. Sedangkan keamanan adalah kemampuan bangsa melindungi nilai-nilai nasional terhadap ancaman dari luar maupun dari dalam.

Peranan perkeretaapian nasional tentunya sangat besar dukungannya dalam mewujudkan wawasan nusantara sekaligus memeperkukuh Ketahanan Nasional. Perkeretaapian nasional akan berperan di semua aspek kaitannya dengan Ketahanan Nasional, yaitu ikut menciptakan kondisi dinamis kehidupan

bangsa yang berisi keuletan dan ketangguhan kekuatan nasional dalam menghadapi dan mengatasi segala tantangan, ancaman, hambatan, dan gangguan yang datang dari luar maupun dari dalam secara langsung maupun tidak langsung, untuk menjamin kelangsungan perekonomian bangsa dan negara, kelangsungan kehidupan sosial budaya, identitas dan integritas dan kelangsungan kehidupan ideologi bangsa dan negara Indonesia.

Pelayanan publik perkeretaapian tentunya sangat terkait dengan kesejahteraan, di mana upaya memperoleh kemakmuran yang adil merata jasmani dan rohani akan didapat diantaranya melalui proses kegiatan mobilitas manusia dalam hal ini penumpang kereta api. Kesejahteraan menjadi hak seluruh rakyat Indonesia dan menjadi kewajiban pemerintah untuk meningkatkan taraf hidup semua lapisan masyarakat. Begitu pula pelayanan publik kereta api nasional adalah bertujuan ke arah itu dengan selalu harus mempertimbangkan masyarakat yang ekonominya penuh keterbatasan.

Berbicara mengenai kebijakan pemerintah yang begitu serius untuk mengembangkan dan membangun perkeretaapian nasional patut kita hargai dan bangga, namun disisi lain tidak

bisa juga dipungkiri bahwa untuk mengimplementasikan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian tidaklah mudah sebagaimana diuraikan di depan, apalagi dengan UU tersebut hanya diberikan tiga tahun untuk PT. Kereta Api Indonesia, yaitu sampai dengan tahun 2009 untuk mampu siapkan dirinya menjadi perusahaan yang mandiri dan siap bersaing dengan swasta lainnya. Di atas kertas itu mungkin, tetapi di lapangan hal tersebut adalah sangat mustahil. Beberapa pertimbangan berdasarkan kondisi di lapangan yang menggambarkan bahwa UU Perkeretaapian Nomor 23 Tahun 2007 masih belum tepat untuk diterapkan saat ini adalah: pertama, sampai dengan saat ini Peraturan Pemerintah, Peraturan presiden maupun Peraturan Menteri sebagai penjabaran dari UU Perkeretaapian belum ada, sehingga implementasi terhadap UU tersebut masih belum bisa dilaksanakan, walaupun sudah hampir dua tahun UU tersebut diberlakukan. Hal ini mengakibatkan baik Pemerintah, PT. Kereta Api Indonesia maupun swasta dan Pemerintah Daerah masih belum dapat mengambil sikap yang konkrit.

Kedua, permasalahan di dalam pengelolaan/penyelenggaraan infrastruktur kereta api khu-

susnya rel, dalam memperhatikan UU Nomor 23 Tahun 2007 secara eksplisit menyebutkan bahwa yang menyelenggarakan infrastruktur. Pada kenyataannya, hal tersebut tidaklah mudah karena proses membentuk instansi baru cukup memakan waktu yang lama, apalagi apabila melihat dari sisi SDMnya, dimana memerlukan tenaga-tenaga teknis khusus dan hanya dimiliki oleh PT. KAI.

Ketiga, dalam UU No. 23 Tahun 2007 tersebut memberi peluang dan kesempatan yang sebesar-besarnya kepada swasta dan pemerintah daerah untuk ikut membangun perkeretaapian nasional, namun fakta juga mengatakan bahwa sudah banyak kebijakan tersebut diterapkan kepada bidang-bidang lain dan ternyata untuk mendapatkan investor apalagi investor asing masih sangat sulit karena pertimbangan keamanan di Indonesia masih belum kondusif, apalagi kita sadari bersama saat ini kondisi ekonomi/keuangan dunia mengalami permasalahan yang cukup besar dan berdampak pula kepada negara kita.

Keempat, pada saat ini pemerintah sedang melakukan program revitalisasi perkeretaapian dengan mengalokasikan dana APBN sebesar Rp. 19 triliun untuk kegiatan tahun 2008 sampai dengan 2010, hal ini menjadi in-

dikator bahwa pada kenyataannya pemerintah menyadari untuk membangun dan memelihara perkeretaapian nasional, pemerintah masih tetap harus turun tangan dengan menyediakan anggaran yang cukup besar walaupun sebenarnya apabila memperhatikan UU No. 23 Tahun 2007 tersebut seharusnya Pemerintah hanya berperan sebagai pembina dan swasta yang membangun baik prasarana maupun sarananya.

Kelima, apabila melihat dari sisi PT. Kereta Api Indonesia yang harus mandiri pada tahun 2010 dengan membiayai sebanyak 30.730 pegawai, termasuk 14.191 pegawai yang tingkat pendidikannya Sekolah Dasar (SD) dan dibawah SD adalah sesuatu yang tidak mungkin dilaksanakan, maka PHK tidak solusi yang terbaik karena akan menimbulkan permasalahan baru bagi Pemerintah.

Berdasarkan pertimbangan realita tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa UU Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian masih belum dapat diimplementasikan pada saat ini, dan untuk itu kiranya masih tepat apabila penyelenggaraan perkeretaapian nasional tetap diserahkan kepada PT. Kereta Api Indonesia sebagai Operator yang berstatus BUMN. Pemerintah harus tetap ikhlas memberi-

kan subsidi kepada PT. KAI melalui APBN demi terwujudnya pelayanan kepada masyarakat banyak secara efektif dan efisien, selain itu pelayanan tersebut akan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat apabila dilakukan pula reformasi manajemen PT. Kereta Api Indonesia, sehingga ke depan akan menjadi Operator yang bertanggungjawab dan dicintai masyarakat.

Di sisi lain, perlu dilihat lebih mendalam hal-hal berkaitan dengan fungsi motivasi dari karyawan PT. Kereta Api Indonesia yang tentunya sangat menentukan maju mundurnya keberhasilan dari perusahaan tersebut. Fungsi dan kegiatan motivasi adalah fungsi dan kegiatan yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak salah bila dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen (*managerial human problem*). Secara konkrit, motivasi dapat diberi batasan sebagai "proses pemberian motif (pengerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien". Memberikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberi inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk be-

kerja lebih baik.

Urgensi yang menonjol dari faktor manusia dalam manajemen menyebabkan motivasi sebagai fungsi dan kegiatan yang menggerakkan manusia ini merupakan fungsi yang sangat penting dalam setiap proses manajemen. Bahkan di antara manajer yang praktis berpendapat bahwa motivasi adalah kegiatan terpenting dalam proses manajemen.

Masalah pokok dalam motivasi adalah bagaimana cara terbaik untuk mengusahakan agar bawahan dapat selalu berprestasi secara maksimal untuk kepentingan organisasi. Masalah pelik di atas untuk memudahkan pemecahannya sebaiknya diperinci menjadi 2 pokok permasalahan, yaitu pertama, apa yang mendorong seseorang itu bekerja?, dan kedua, mengapa ada orang yang bekerja dengan keras untuk mencapai prestasi yang tinggi di samping ada pula yang puas dengan prestasi yang sedang-sedang?

Jawaban atas kedua pokok permasalahan ini akan dapat digunakan sebagai titik tolak dan petunjuk untuk pemecahan masalah motivasi yang dimaksud.

Pada dasarnya orang yang bekerja digerakkan oleh sesuatu motif, yang pada dasarnya bersumber pada berbagai macam

kebutuhan pokok individual (*basic personal needs*).

Kebutuhan alamiah dan naluriah manusia (kebutuhan materiil) untuk melangsungkan hidupnya mendorong dalam diri manusia beberapa keinginan yang menjurus ke arah pemenuhan kebutuhan tadi dengan unsur kebendaan yang sifatnya elementer dan fundamental. Keinginan yang didorong oleh kebutuhan alamiah dan naluriah itu lazim disebut *subsistence needs*, yaitu kebutuhan yang langsung berhubungan dengan eksistensi dari manusia.

Kebutuhan ini dapat digolongkan dalam dua bagian. Pertama, yang sifatnya ekonomis, meliputi kebutuhan akan makanan, pakaian dan perteduhan (*shelter*). Kebutuhan ini intensitasnya sangat relatif dan subyektif dalam arti batas-batas terpenuhinya sangat tergantung kepada aspirasi masing-masing individu. Kedua, yang sifatnya biologis, meliputi kebutuhan akan kelangsungan hidup, perkembangan dan pertumbuhan jasmani.

Kebutuhan non materiil walaupun tidak secara langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup seseorang, namun tidak dapat dianggap bahwa kebutuhan ini tidak fundamental. Kebutuhan non materiil ini adalah juga kebutuhan manusia

yang fundamental, yang intensitasnya pada dasarnya tidak kalah dengan kebutuhan yang materiil.

Kebutuhan non materiil dapat diklasifikasikan dalam 2 golongan, yaitu pertama, yang coraknya psikologis, meliputi pelbagai macam ragam kebutuhan kejiwaan akan pengakuan (*recognition*), kasih sayang (*affection*), perhatian (*attention*), kekuasaan (*power*), keharuman nama (*prestige*), kedudukan social (status), kehormatan (*honour*), rasa berprestasi (*sense of achievement*), kebebasan pribadi (*privacy*), rasa bangga (*pride*), penghormatan (*respect*), nama baik (*reputation*), perdamaian (*peace*), rasa berbeda dengan lainnya (*sense to be different*), keadilan (*justice*), dan kemajuan (*progress*). Kedua, yang coraknya sosiologis, meliputi pelbagai macam kebutuhan akan adanya jaminan/keamanan (*security*), adanya persahabatan (*partnership*), adanya kerja sama (*companionship*), adanya rasa menjadi bagian suatu kelompok (*sense of belonging*), serta adanya semangat dan solidaritas kelompok (*l'esprit d'corp*).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan betapa luas, rumit dan beraneka ragamnya kebutuhan dasar manusia. Satu hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah bahwa keinginan seseorang yang terjelma dari pel-

bagai kebutuhan dasar di atas adalah berbeda satu sama lain. Untuk mendeterminir keinginan individual adalah masalah yang sangat sukar karena selain bersumber pada kebutuhan dasar juga dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor intern yang lebih dalam (seperti watak, kepribadian, pengalaman), juga faktor ekstern atau *environmental conditions*, seperti kondisi budaya dimana seseorang berada, sistim masyarakat bahkan kondisi geografis dimana seseorang tinggal.

Kesimpulan

Peningkatan kinerja PT Kereta Api Indonesia pada pelayanan keamanan dan keselamatan publik dalam rangka Ketahanan Nasional sangat dipengaruhi oleh di satu sisi sejauh mana PT Kereta Api dapat mengatasi tantangan yang ada dan di sisi lain sejauh mana mampu memanfaatkan peluang yang ada. Sesuai dengan Teori SWOT, tantangan dan peluang adalah faktor eksternal yang mau tidak mau harus dihadapi oleh PT Kereta Api. Ada pun tantangan yang dihadapi sebagai mana yang telah disebutkan pada bab-bab sebelumnya meliputi, pertama, keterpaduan moda kereta api dengan moda-moda lainnya dirasakan belum efektif yang diakibatkan oleh pengem-

banan sarana dan prasarana transportasi yang meliputi moda darat, laut, dan udara nampaknya berjalan sendiri-sendiri; kedua, minimnya industri sarana dan prasarana kereta api dalam negeri sehingga tidak dapat mengantisipasi kebutuhan dalam rangka mengembangkan pelayanan jasa kereta api ke depannya. Ketiga, implikasi dari UU No. 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian di mana pada tahun 2010 PT Kereta Api Indonesia tidak akan lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang menyelenggarakan pelayanan di bidang kereta api; ke depannya pelayanan kereta api akan melibatkan swasta dan pemerintah daerah melalui iklim kompetisi yang sehat.

Di samping tantangan yang dihadapi, PT Kereta Api Indonesia juga memiliki peluang-peluang dalam rangka meningkatkan kinerjanya, yaitu: pertama, permintaan terhadap kereta api barang terutama di Pulau Sumatera dan Kalimantan akan sangat besar; kedua, terkait dengan kebijakan pemerintah di bidang transportasi yang akan mengutamakan pengangkutan umum secara massal terutama di daerah-daerah atau kota yang padat, maka peran kereta api yang semakin dominan; ketiga, terkait dengan isu *global warming*, pembangunan kereta api ke depan

nantinya akan menggunakan tenaga listrik seluruhnya, tentunya hal ini akan menjadikan kereta api sebagai salah satu transportasi yang ramah lingkungan dan hemat energi.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) ke depan harus lebih siap dan mampu menjadi perusahaan yang menyelenggarakan baik sarana dan prasarana perkeretaapian yang tentunya tingkat standar pelayanan harus ditingkatkan melalui upaya-upaya antara lain pembenahan di bidang SDM berupa peningkatan ketaatan dan kedisiplinan terhadap peraturan yang berlaku, di samping remunerasi yang sepadan, penegakan hukum yang tegas dan konsisten, serta pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan secara berkala harus dilakukan; di bidang sarana dan prasarana pembangunannya harus dilakukan secara efektif dan efisien mulai dari proses perencanaan sampai dengan proses pelaksanaannya. Kesemuanya itu diharapkan akan terciptanya keselamatan dan keamanan di bidang transportasi kereta api.

Kebijakan pemerintah dalam membangun perkeretaapian nasional merupakan suatu kebijakan yang tepat, namun apabila dikaitkan dengan UU Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian baik secara eksplisit

maupun implisit ternyata belum dapat untuk diimplementasikan dengan beberapa pertimbangan, yaitu penjabaran dari UU Nomor 23 Tahun 2007 tersebut sampai saat ini belum ada, proses pembentukan badan penyelenggara infrastruktur sesuai amanat UU Nomor 23 Tahun 2007 memerlukan waktu yang cukup lama dan tidak mudah, investor swasta saat ini belum bisa diharapkan karena kondisi internal Indonesia yang belum kondusif, termasuk masalah ekonomi dunia yang terpuruk, pada kenyataannya pemerintah masih turun tangan membangun kereta api melalui program revitalisasi dengan mengalokasikan dana Rp. 19 triliun serta belum siapnya PT. Kereta Api Indonesia untuk mandiri, terutama dikaitkan dengan jumlah pegawainya sebanyak tiga puluh ribuan.

Kebutuhan berbentuk materiil pegawai PT. KAI (Persero) secara umum dapat dikatakan sudah cukup memadai dilihat dari pendapatan keseluruhan per bulan yang mereka terima. Namun untuk kebutuhan non materiil nampaknya masih jauh dari yang mereka butuhkan. Hal ini terjadi karena pimpinan perusahaan tidak mampu memperhatikan terhadap hal-hal tersebut yang nyatanya sangat menentukan bagi kinerja organisasi/perusahaan.

Memasuki suatu organisasi setiap orang secara implisit selalu membawa kebutuhan dan keinginannya masing-masing, baik yang positif maupun yang negatif. Dengan demikian, dalam setiap organisasi selalu terdapat 2 pola kepentingan, yaitu di satu pihak kepentingan organisasi yang dijabarkan dalam pencapaian tujuan organisasi dan di lain pihak kepentingan masing-masing individu sebagai penjabaran dari kebutuhan dan keinginan individu masing-masing anggota.

Tingkat kepuasan dan pengabdian seseorang kepada organisasi dalam hubungan dengan kedua pola kepentingan di atas pada dasarnya tergantung kepada sampai sejauhmana kepentingan individu seseorang beresesuaian dengan kepentingan organisasi. Di sini pulalah letak fungsi dari pimpinan organisasi untuk membina agar kepentingan individu masing-masing pegawai sejauh mungkin beresesuaian atau tidak bertentangan dengan kepentingan organisasi. Dengan demikian, tugas seorang pemimpin organisasi bukanlah sekedar mengemukakan pelbagai rencana kerja ataupun perintah-perintah untuk mencapai tujuan organisasi melainkan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa tujuan organisasi adalah tujuan sangat menarik

dan tercapainya tujuan organisasi akan memberikan manfaat kepada masing-masing pegawai.

Begitu pula apabila diperhatikan tentang upaya pimpinan perusahaan untuk meningkatkan keselamatan, keamanan dan kenyamanan melalui budaya organisasi yang diharapkan, ternyata belum dapat terwujud karena belum menyentuh sampai kepada pegawai tingkat bawah. Akibatnya, nilai-nilai tersebut hanya menjadi slogan semata saja.

Saran

1. Untuk menjamin keamanan dan keselamatan, perlu dilakukan peremajaan/penggantian prasarana perkeretaapian yang sudah mencapai umur di atas 30 tahun atau yang sudah mencapai tingkat keausan yang tinggi, antara lain rel, bantalan, penambat, dan lain-lain. Begitu pula untuk sarana perkeretaapian yang sudah berumur di atas 30 tahun, seyogyanya diadakan peremajaan/penggantian untuk menjamin keselamatan perjalanan kereta api dan menghindarkan biaya pemeliharaan yang semakin tinggi, misalnya antara lain lokomotif, kereta/gerbong, persinyalan, dan lain-lain. Disiplin kerja SDM perlu ditingkatkan terutama kepada personil yang secara langsung terlibat dalam pengoperasian kereta api,

seperti para masinis; pemberian reward dan punishment perlu dilakukan termasuk memberikan tingkat kesejahteraan kepada karyawan. Manajemen PT. Kereta Api Indonesia perlu ditata lagi agar lebih efisien dan efektif, terutama pendelegasian wewenang kepada kepala-kepala daerah operasi kereta api (Daop KA) yang berada di lapangan dalam tingkat operasional dan juga fungsi pengawasan dan pengendalian dari pihak manajemen ke lapangan harus lebih diintensifkan.

2. Dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan kepada pengguna jasa kereta api, PT. Kereta Api Indonesia harus mengatasi gap-gap yang terjadi antara (1) harapan konsumen dengan harapan manajemen; (2) persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan standar mutu pelayanan; (3) spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa; (4) penyampaian jasa dan komunikasi eksternal, dan (5) jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.

3. Dengan pertimbangan bahwa saat ini UU Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian masih belum dapat diimplementasikan, maka dipandang perlu diadakan preview atau tinjau ulang terhadap pasal-pasal yang ada pada UU tersebut.

4. Motivasi harus diarahkan

kepada dorongan dalam diri masing-masing pegawai, maka motivasi harus selaras dengan kebutuhan masing-masing individu. Dengan lain perkataan, motivasi harus membantu ke arah terpenuhinya kebutuhan serta aspirasi masing-masing pegawai, maka pimpinan harus memahami benar-benar *personal needs* secara umum maupun khusus dari masing-masing pegawainya. Walaupun secara umum *basic personal needs* setiap orang bersamaan, namun kebutuhan yang menonjol sering saling berbeda satu sama lain. Begitu pula untuk membentuk suatu budaya organisasi yang mempunyai nilai keselamatan, keamanan dan kenyamanan sebagaimana keinginan pimpinan PT. Kereta Api (Persero), hendaknya pimpinan harus mampu menciptakan agar nilai-nilai tersebut menjadi komitmen bersama seluruh pegawai PT. Kereta Api (Persero) dan konsisten untuk melaksanakannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Irwan. 2007. *Konstruksi dan Reproduksi Kebudayaan*. Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Abidin, Said Zainal. 2002. *Kebijakan Publik*. Tim Penerbit Yayasan Pancur Siwah, Jakarta.

- Badan Litbang Perhubungan. 2006. *Studi Upaya Optimalisasi Angkutan Kereta Api Barang di Pulau Jawa*. Badan Litbang Perhubungan, Jakarta.
- Black, A. 1995. "Urban Mass Transportation Planning". Mc.Graw-Hill International Edition, New York.
- Bratakusumah, Deddy Supriady & Solihin Dadang. 2002. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Departemen Perhubungan. 2005. *Sistem Transportasi Nasional*. Balitbang Perhubungan, Jakarta.
- Dinas Perhubungan Jawa Timur. 2003. *Survei Awal Kereta Api Komuter Surabaya-Sidoarjo*. CV. Asta Kencana, Surabaya.
- Dinuth, Alex. 1997. *Kewaspadaan Nasional dan Bahaya Laten Komunis*. PT. Intermedia, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perkeretaapian Dephub. 2007. *Kelaikan Prasarana Perkeretaapian*. Pustral UGM, Yogyakarta.
- Direktorat Jenderal Perkeretaapian Dephub. 2007. *Penyelenggaraan Perkeretaapian di Era Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007*. Pustral UGM, Yogyakarta.
- Direktorat Jenderal Perkeretaapian Dephub. 2007. *Sarana Perkeretaapian dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007*. Pustral UGM, Yogyakarta.
- Fahey, Liam & M.Randall, Robert. 1998. "Learning From the Future: competitive foresight scenarios." John Wiley & Sons. Inc, Canada.
- Grava, S. 2002. "Urban Transportation Systems." McGraw - Hill, New York.
- Isma'il, Nur Mahmudi & Mulyanto. 2004. *IPTEK Nasional Pasca Habibie*. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Kettl, Donald F. 2000. "The Global Public Management Revolution : A Report on The Transformation of Governance." The Brookings Institution . www.brookings.edu, Washington, D.C.
- Kleden Ignas. 2001. "Menulis Politik : Indonesia sebagai Utopia". Penerbit Buku Kompas, Jakarta.
- Latu, T.M., & Everett, A.M. 2000. *Review of Satisfaction Research and Measurement Approaches*, : Departement of Conservation, Wellington. <http://www.doc.govt.nz/Publications/004~Science-andresearch/Olderseries/PDF/IR183.pdf>, New Zealand.

- Lembaga Administrasi Negara. 2000. *Akuntabilitas dan Governance*. Jakarta.
- M. Senge, Peter. 1990. "The Fifth Discipline : The art And Practice of The Learning Organization." Publishing Group Inc, New York.
- M. Senge, Peter. 1996. *Disiplin Kelima : Seni & Praktek dari Organisasi Pembelajar*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Matondang. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajenen Strategik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Mubyarto. 2000. *Membangun Sistem Ekonomi*. FE UGM, Yogyakarta.
- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. "Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City hall to Pentagon." Reading, MA Addison Wesley, New York.
- Osborne, David & Plastrik Peter. 1996. "Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government." Addison Wesley Publishing Company. Inc, New York.
- Osborne, Davis and Palstrik, Peter. 1996. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategy for Reinventing Government*. Addison Wesley Publishing Company. Inc, New York.
- Pandoyo, Toto. 1994. *Wawasan Nusantara dan Implementasinya dalam UUD 1945 serta Pembangunan Nasional*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Panglaykim & Hazil. 1977. *Management Suatu Pengantar*, PT. Pembangunan, Ghalia Indonesia.
- Prosiding SARASEHAN MTI. 1996. *Manajemen Transportasi Perkotaan*. Masyarakat Transpotasi Indonesia, Jakarta.
- Publisher, Jossey-Bass. 1992. *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*." Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Pusat Studi Transportasi dan Logistik UGM. 2004. *Studi Standar Pelayanan Angkutan Kereta Api di Perkotaan*. UGM, Yogyakarta.
- Rahardjo dkk. 2007. *Studi Manajemen Sistem Keselamatan Kereta Api dalam Mewujudkan Keandalan Perkertaopian*, Laporan Studi PT. Scalarindo Utama, Jakarta.
- Rasyid, Al Harun. 2007. *Konsep Teknologi dan Cara Penanganan Kecelakaan Kereta Api di Masa Mendatang*. Badan Litbang Dephub, Jakarta.

- Ringland, Gill. 1998. *Scenario Planning Managing for the Future*; John Wiley & Sons. Inc, New York.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Raja-Grafindo Persada, Jakarta.
- Rose-Ackerman, Susan. 1999. *Corruption and Government Causes, Consequences and Reform*, United Kingdom. [http//www.cup.cam.ac.uk](http://www.cup.cam.ac.uk), Cambridge University Press.
- Ruland dkk, 2007, "Pengkajian Profil Kecelakaan Kereta Api di Indonesia", Laporan Studi. Puslitbang Phb. Darat, Jakarta.
- Schahter, Hindy Lauer. 1995. *Reinventing Government or Reinventing Ourselves Two Models For Improving Government Performance*, Public Administration Review, Vol. 56, No. 6.
- Setiawan, R. 2005. *Karakteristik Pengguna Kereta Api Komuter Surabaya - Sidoarjo*, Seminar Nasional Rekayasa Perencanaan V Surabaya 26 Juli 2005, UPN Veteran, Surabaya.
- Simpson, B.J. 1994. *Urban Public Transport Today*. E & FN SPON, London.
- Sitorus, dkk, 2006, *Studi Upaya Optimalisasi Kereta Api Barang di Pulau Jawa*", Laporan Studi. Puslitbang Phb. Darat, Jakarta.
- Soedarsono, Soemarno. 2002. *Character Building : Membentuk Watak*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Soedjadi. 1990. *Organization and Methods : Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Suharti, Erna. 2005. "Kajian Peningkatan Kinerja Angkutan KA Lintas Serpong - Tanah Abang," Badan Litbang Perhubungan, Jakarta.
- Suryokusumo, Ferry Anggoro. 2008. *Pelayanan Publik dan Pengelolaan Infrastruktur Perkotaan. Sinergi Publishing, Yogyakarta*.
- Thurow, Lester. 1999. *Creating Wealth: The New Rules For Individuals, companies And Countries In a Knowledge - Based Economy*, United Kingdom : Nicholas Brealey Publishing, London.
- Tri Cahyono, Bambang. 1998. *Reformasi Manajemen Buku 3*. Badan Penerbit IPWI, Jakarta
- Vuchic, V.R. 1981. *Urban Public Transportation Systems and Technology*. Prentice-Hall Inc, New Jersey.

- Wahab, 2001. *Globalisasi dan Pelayanan Publik dalam Perspektif Teori Governance*, Jurnal Administrasi Negara Vol. II, Jakarta.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Wijono, Sutarto. 2007. *Motivasi Kerja*. Widya Sari, Salatiga.
- Wiley, John & Sons. 1999. *System Thinking, System Practice*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Winarno. 2007. *Kebijakan Publik : Teori dan Proses*. Media Pressindo, Yogyakarta.
- Wright, L., & Fjellstrom, K. 2003. *Modul 3a Sustainable Urban Transport Sourcebook for Policy-Maker in Developing Cities, Germany* : TZ Verlagsgesellschaft. <http://www.sutp.org/docs/sourcebook/translation/modul%203a.Indon.pdf>