

**EFEKTIVITAS KINERJA PT KERETA API
(PERSERO) DIVISI REGIONAL II
SUMATERA BARAT DI KOTA PADANG
SKRIPSI**

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi Program Studi Ilmu
Administrasi Negara sebagai salah satu persyaratan Guna
memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*



Oleh:

**REGINA PRISKA
TM/NIM : 2009/97299**

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Efektivitas Kinerja PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional II

Sumatera Barat di Kota Padang

Nama : Regina Priska

TM/NIM : 2009/97299

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Jurusan : Ilmu Sosial Politik

Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 23 April 2013

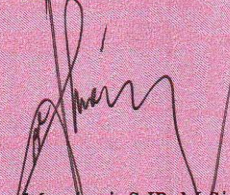
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D
NIP: 19630401 198903 1 003

Pembimbing II



Lince Magriasti, S.IP, M.Si
NIP: 19800112 200604 2 001

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang

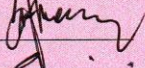
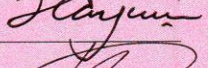
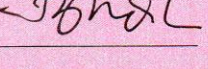
Pada hari Selasa tanggal 23 April 2013 pukul 10.00 s/d 12.00 WIB

**Efektivitas Kinerja PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional II
Sumatera Barat di Kota Padang**

Nama : Regina Priska
TM/NIM : 2009/97299
Progran Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik

Padang, 23 April 2013

Tim Penguji:

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D	
Sekretaris	: Lince Magriasti, S.IP, M.Si	
Anggota	: Drs. Karjuni Dt Maani, M.Si	
Anggota	: Zikri Alhadi, S.IP, M.A	
Anggota	: Adil Mubarak, S.IP, M.Si	

Mengesahkan:
Dekan FIS-UNP



Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd.
NIP. 19621001 198903 1 002

Sekapur Sirih

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmatNya, yang telah membuka pintu-pintu keilmuan, menjadikan hati kita senang menuntut dan mencintai ilmu, semoga Robb meninggikan derajat kita, derajat orang-orang yang menuntut ilmu dan derajat orang yang menyampaikannya.

Shalawat dan salam semoga disampaikan kepada junjungan umat sedunia, Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi tauladan dalam mengemban amanah di permukaan bumi ini. Semoga kita bisa bersama-sama dengan Rasulullah dan para sahabat berada dalam surganya Allah SWT. Amiin.

**“Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan,
maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan)
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,
dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap...”**

(QS. Al- Insyirah: 6-8)

...Yakinlah hanya dengan mengingat Allah SWT, hati kita menjadi tenang...

Ya Rabbana..., hamba menyadari sepenuhnya apa yang telah hamba perbuat dan apa yang telah hamba raih, semuanya itu tidak lepas dari Rahman dan Rahim Mu Ya Allah, dan juga atas segala ridho yang Engkau berikan. Hamba yakin ridho Allah ridhonya orang tua.

Ya Allah..., setiap ujian yang Engkau berikan dalam menapaki kehidupan, dalam mentadabburi ciptaan Engkau, maka semakin bertambah keyakinan hamba terhadap kebesaran Mu ya Allah, bahwa Engkaulah yang menciptakan dan sekaligus penentu skenario kehidupan yang terindah di dunia ini, Engkaulah yang paling mengetahui pilihan yang terbaik dalam hidup hambaMu. Ya Rahman, semoga Engkau selalu membukakan pintu hati untuk menuntun ilmu dan cinta terhadap ilmu.

Karya ini kupersembahkan dengan penuh cinta dan kasih sayang untuk papa dan mama, hingga kapanpun tak terbalas curahan kasih sayang yang engkau berikan, dengan penuh cucuran keringat dan segala pengorbanan yang tak ternilai dan yang tak terbalas olehku. Untuk kakak-abang, Uni Geni, Abang Dori, yang selalu memberikan semangat, pengorbanan dan dukungan dalam menggapai cita – cita ini, serta yang special adikku Utari, keriangannya selalu menyinari setiap hariku dan Uni yakin di dalam hatimu terbentang kecurahan doa untukku. Serta untuk semua keluargaku yang telah mendukung sampai saat ini.

Ungkapan terima kasih kepada guru (dosen) yang telah banyak mencurahkan ilmu dan memberikan wawasan yang luas. Spesial untuk inspirator dan motivator —Bapak Syamsir, Ibuk Lince, Bapak Datuak, Bapak Zikri, Bapak Adil, Bapak Akmal, dan semua dosen yang telah membimbingi dalam masa perkuliahan bapak/ibu selalu memupuk semangat saya. Dan ucapan terimakasih seluruh karyawan TU ISP Buk Mimi, Ni Sil, dan Indah yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Special untuk mu mylovely (M Hengki Hasputra) yang selalu memberikan semangat, motivasi, waktu, kesetiaan dan keceriaan semasa perkuliahan ini. Semoga kedepannya dirimu menyusul dan selalu ada untukku.

Sahabat-sahabatku yang selama ini memberikan keceriaan semasa perkuliahan , Fepi, Tika, Yesi, Ibet, Jijah, Cya, Suci, Roni, Arif, Anto, Daus, Arvan, Zendra, Nia, Retha, Ayu, Cipid, Meri, Siska, Indah, Heni dan teman-teman semuanya yang tidak bisa saya tuliskan namanya satu persatu karena begitu banyak, yang selama ini telah berjuang bersama – sama, baik itu dalam masa perkuliahan Ilmu Administrasi Negara, masa penelitian skripsi ini. Sahabat kebersamaan ini takkan aku lupakan, bagiku kebersamaan kita adalah anugerah yang terindah, semoga Allah meridhoi langkah kita, Amiin.

Hormat saya,

Regina Priska, S. Ap.

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Regina Priska

TM/NIM : 2009/97299

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Jurusan : Ilmu Sosial Politik

Fakultas : Ilmu Sosial

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “ **Efektivitas Kinerja PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat di Kota Padang**” adalah benar merupakan hasil karya saya dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam skripsi ini sesungguhnya merupakan tanggung jawab saya sebagai penulis.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Padang, 24 April 2013

Saya yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL
PAJAK MENBANGUN BANGSA
TOL

BAD15ABF356963352
ENAM RIBU RUPIAH
6000



DJP

Regina Priska
2009/97299

ABSTRAK

REGINA PRISKA 97299/2009 : EFEKTIVITAS KINERJA PT KERETA API (PERSERO) DIVISI REGIONAL II SUMATERA BARAT DI KOTA PADANG

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya beberapa kelemahan yang terdapat dalam kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar di Kota Padang yang bergerak pada jasa transportasi. Hal ini terlihat dalam sistem operasional, pelayanan, dan fasilitas yang berkaitan langsung dengan masyarakat serta pencapaian dari sasaran yang telah dilaksanakan. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana efektivitas kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar sebagai sarana transportasi di Kota Padang, faktor-faktor penghambat menurunnya efektivitas kinerja, dan dalam mengurangi hambatan tersebut diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar di Kota Padang sebagai salah satu BUMN pada jasa transportasi.

Penelitian ini memakai teori-teori yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dan pengukuran kinerja menggunakan teori *Balanced Scorecard*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Informan ditentukan secara *purposive* sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Kemudian data dianalisis melalui tahap reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan/verifikasi yang dilakukan selama proses penelitian berlangsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kinerja pada PT Kereta Api Divre II Sumbar ini sudah mulai efektif. Hal ini ditandai dengan pencapaian Visi Misi PT KAI, Tujuan dari PT KAI serta sasaran yang telah dicapai dengan baik. Faktor-faktor yang akan menghambat jalannya kinerja sudah dapat diminimalisir oleh para karyawan. Walaupun beberapa kinerja di lapangan masih terdapat kelemahan dan kendala namun pada keseluruhannya kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar sudah tercaoi dengan efektif.

Diharapkan untuk kelemahan yang terjadi pada layanan, operasional dan bahkan dari fasilitas yang diberikan pada pelanggan/penumpang dapat ditingkatkan lagi, karena ketertarikan masyarakat terhadap jasa transportasi ini sudah bisa dikatakan banyak. Kemudian untuk PT Kereta Api Divre II Sumbar ini agar dapat terus berkembang dan memberikan nilai terbaik kepada masyarakat dan Negara.

KATA PENGANTAR

الرحمن الرحيم الله بسم

Alhamdulillah. Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas ridho dan rahmatNya, skripsi yang berjudul **“Efektivitas Kinerja PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang”** dapat terselesaikan. Shalawat beriring salam penulis sampaikan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah membuka mata hati dan pikiran kita akan pentingnya ilmu pengetahuan.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Sarjana satu (S1) dengan gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada jurusan Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Padang. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang yang berkenan memberikan izin penelitian ini.
2. Bapak Drs. M. Fachri Adnan, M.Si.Ph.D sebagai Ketua Jurusan Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Padang yang telah menyetujui penelitian ini.
3. Bapak Drs. Syamsir, M.Si. Ph.D sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Padang yang memberikan saran dan masukan dalam penelitian ini.

4. Bapak Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan bantuan, bimbingan dan masukan serta sebagai inspiratif bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibuk Lince Magriasti, S.IP, M.Si, selaku pembimbing II yang selalu meluangkan waktu untuk mendampingi, membimbing, dan memberi masukan serta motivator bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Drs. Karjuni Dt Maani M.Si, Zikri Alhadi S.IP, MA dan Bapak Adil Mubarak S.IP, M.SI, selaku penguji yang telah berkenan meluangkan waktu disela-sela kesibukan untuk memberikan kritik dan saran dalam penyempurnaan skripsi ini.
7. Bapak Basri BE selaku Manager Pegusahaan dan Penumpang PT Kereta Api Divre II Sumbar, yang telah memberikan izin dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi.
8. Bapak Jisman selaku Asisten Manager Penumpang yang telah meluangkan waktu dan bersedia untuk diwawancarai.
9. Teristimewa untuk kedua orang tuaku, serta seluruh keluarga yang telah memberikan do'a khususnya, dorongan dan semangat untuk terus menjadi anak yang berprestasi dan dengan do'a, semangat, serta dorongan itulah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Rekan-rekan program studi Ilmu Administrasi Negara angkatan 2009, terima kasih atas segala kebaikannya.
11. Semua teman-teman yang telah memberi dukungan moril dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa terdapat begitu banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, masih jauh dari kesempurnaan baik itu dari segi materi maupun teknik penulisan. Untuk itu saran dan kritikan sangat diharapkan untuk kesempurnaan dimasa yang akan datang. Meski begitu, penulis tetap berharap bahwa karya ini bisa menjadi banyak manfaat bagi semua pihak. Amin.

Padang, 1 April 2013

Regina Priska

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II. KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Kajian Teoritis.....	10
B. Kerangka Konseptual.....	28
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	29
B. Lokasi Penelitian	30
C. Informan Penelitian	30

D. Jenis, Sumber, Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Keabsahan Data	33
G. Teknik Analisis Data	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	
1. Temuan Umum	36
2. Temuan Khusus	46
B. Pembahasan.....	62

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	72
B. Saran.....	73

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Tabel data Informan Penelitian.....	31
Tabel 2: Program dan Realisasi Kinerja KA Penumpang Divre II	
Tahun 2011	56
Tabel 3: Program dan Realisasi Kinerja KA Penumpang Divre II	
Tahun 2012	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Kerangka Konseptual.....	28
Gambar 2: Struktur Organisasi	41
Gambar 3: Fasilitas tempat duduk stasiun PT Kereta Api Divre II Sumbar.....	49
Gambar 4: Tempat pembelian Tiket dan Customer Service	50
Gambar 5: Fasilitas Pos Kesehatan dan <i>Free Charger</i>	50

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Undang Undang Dasar 1945 Pasal 33 Ayat 2, bahwa *cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara*. Ini merupakan landasan hukum yang memperbolehkan negara melakukan kegiatan berusaha, dengan membentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Akadun 2007:34). Kemampuan BUMN dalam penyediaan barang dan jasa (layanan) yang dibutuhkan masyarakat sangat tergantung pada pengelolaannya. BUMN umumnya berusaha dibidang penyediaan pelayanan yang berguna bagi masyarakat luas. Disamping sebagai agen pembangunan, BUMN juga diantaranya mengemban misi untuk memperoleh keuntungan. Sebagai agen pembangunan, pengelolaan BUMN harus dilakukan secara efektif dan efisien agar seluruh sumber daya yang dimilikinya dapat menghasilkan keuntungan yang layak pada Negara.

Dalam pasal 2 UU No. 19 tahun 2003 tentang BUMN menyampaikan salah satu tujuan didirikannya BUMN antara lain: menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Dari tujuan di atas dapat dikatakan bahwasanya melalui BUMN pemerintah memberikan manfaat fasilitas umum berupa penyediaan barang dan jasa yang baik dan sangat bermutu bagi masyarakat, dan memiliki fungsi komersial yaitu sebagai unit ekonomi yang berperan untuk mengejar keuntungan dan keefektifitasan dalam berbagai aspek,

sehingga dengan begitu penyelenggaraannya harus sesuai dengan tujuan didirikannya BUMN tersebut (Akadun 2007:34).

Dalam perkembangannya, ada kesan negatif mengenai kinerja BUMN yang dituduh sebagai badan usaha yang tidak efisien dan efektif dan memiliki profitabilitas rendah. Kondisi ini sangat dipengaruhi orientasi pendirian BUMN yang pada awalnya diprioritaskan pada pemenuhan kebutuhan publik dan peningkatan kesejahteraan masyarakat dibandingkan dengan perolehan laba (Riant Nugroho 2008:37).

Salah satu bentuk BUMN yang bergerak dibidang pelayanan transportasi adalah Kereta Api (KA), yang dulunya selalu menjadi angkutan masal yang mudah diakses oleh masyarakat sehingga mempermudah masyarakat dalam menjalankan hidupnya sehari-hari. Dilihat dari sejarah kereta api (PT KAI, 2012), pada tahun 1945 bernama Djawatan Kereta Api (DKA) hingga tahun 1950, kemudian institusi berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), dan pada tahun 1963 berubah juga menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Kemudian pada tahun 1990 status perusahaan jawatan diubah menjadi perusahaan umum sehingga PJKA menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka). Dan pada tahun 1998 hingga sekarang berubah status menjadi Persero yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Dengan banyaknya perubahan, dituntutlah agar menjadi salah satu BUMN yang juga memberikan defisit anggaran untuk Negara.

Dilihat dari visi dan misi dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu, “menjadi penyedia jasa perkeretapihan terbaik yang terfokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi *stakeholders*”, dan misinya yaitu, “menyelenggarakan

bisnis perkeretaapian dan bisnis penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai terbaik dan memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama: keselamatan, ketetapan waktu, pelayanan dan kenyamanan. (PT KAI, 2012).

Selain dari visi dan misi PT.Kereta Api Indonesia (Persero) diatas juga dapat dijelaskan tujuannya yaitu, melaksanakan dan mendukung kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya bidang transportasi, dengan menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang perkeretapian, yang meliputi usaha pengangkutan orang dan barang dengan jasa Kereta Api serta penunjang prasarana Kereta Api secara efektif untuk kemanfaatan umum.

Sesuai dari visi, misi dan tujuan Kereta Api di atas, terlihat sasaran utama dari PT. Kereta Api Indonesia adalah mencapai efektivitas untuk memberikan kinerja yang profesional di bidangnya. Untuk senantiasa dikembangkan agar PT. Kereta Api Indonesia dapat solid dan efisien yang bermanfaat bagi kepentingan masyarakat. Selain itu, keefektivitasan perkeretapian di Indonesia sangat tergantung pada sistem-sistem pengelolaannya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) mempunyai tingkat bagian struktur organisasi yakni, Tingkat Pusat, Tingkat Daerah Operasi dan Tingkat Divisi Regional di Sumatera. Sedangkan Tingkat Divisi Regional Sumatera terdiri dari Divisi Regional I Sumatera Utara, Divisi

Regional II Sumatera barat, dan Divisi Regional III Sumatera Selatan. (PT KAI, 2012).

PT Kereta Api Divisi Regional II Sumbar adalah satuan organisasi di lingkungan kereta api yang berkedudukan di Padang yang beroperasi sejak dulu untuk dimanfaatkan sebagai pengangkutan barang dan jasa angkutan umum. Dulunya kereta api Kota Padang ini menjadi transportasi angkutan umum yang cukup favorit bagi masyarakat karena bisa menjangkau akses tujuan baik ke Kota Solok, Sawahlunto, Sijunjung, Bukittinggi, Payakumbuh, dan Pariaman.

Semenjak tahun 1977 PT Kereta Api Indonesia di Kota Padang masih menjadi perusahaan negara yang berjalan cukup efektif di Sumatra barat, yaitu sebagai transportasi angkutan umum barang seperti angkutan batu bara dari Sawahlunto ke Teluk Bayur yang pada saat itu juga mengalami kemunduran karena bahan bakar minyak, sedangkan angkutan penumpang yang sebelumnya dapat diandalkan juga mendapat saingan besar oleh angkutan jalan raya dengan sarana dan prasarana yang semakin memadai.

Namun kenyataannya sekarang, PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang efektivitas kinerjanya terlihat menurun diakibatkan akses jasa transportasi lain yang mudah ditemukan, bertambahnya kendaraan pribadi dan masih kurangnya ketertarikan masyarakat untuk tetap menggunakan jasa transportasi Kereta Api. Selain itu, kondisi Kereta Api di kota Padang tidak melayani akses operasional ke beberapa tujuan seperti, ke Padang Panjang, Bukittinggi, Payakumbuh, Sawahlunto dan Sijunjung yang diakibatkan oleh beberapa faktor yang dilihat dari observasi penulis yaitu:

1. Rusaknya akses tujuan ke Padang Panjang karena tertimbunnya rel kereta api oleh tanah longsor.
2. Tidak adanya rel ke daerah Bukittingi karena tertimbun oleh bangunan dan rel yang sudah tidak terpakai lagi.
3. Kurangnya minat penumpang dalam menggunakan jasa transportasi kereta api di Kota Padang Panjang dikarenakan angkutan lain yang banyak dan mudah ditemukan.

Sampai saat ini, operasional PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang hanya untuk Kereta Api Reguler dan Kereta Api Wisata untuk jalur antar kota dari Padang ke Pariaman saja. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi nomor KEP.C/LL.003/XI/2/KA-2012 pasal (2) ayat 1 menyatakan bahwa Kereta Api Antar Kota yaitu Kereta Api yang menghubungkan beberapa stasiun antar kota, terdiri dari kereta api Jarak Menengah dan Kereta Api Jarak Jauh untuk jarak menengah dengan jarak antara 151 kilometer sampai dengan 450 kilometer. Tetapi untuk jalur Kota Padang ke Pariaman tidak sampai sekitar 150 kilometer atau masih pendek untuk Kereta Api antar kota.

Di dalam pasal (1) Surat Keputusan Direksi tersebut, disampaikan bahwa batas maksimum kereta api adalah untuk sarana kereta api dengan tempat duduk sejajar, kapasitas maksimum sesuai dengan jumlah tempat duduk masing-masing sarana kereta api ditambah penumpang berdiri sejumlah 50% dari jumlah tempat duduk. Tetapi pada kondisi penumpang kereta api di Padang tidak menentu bahkan tidak memenuhi target operasional untuk sekali jalan. Ini tentu akan

melemahkan kondisi kinerja PT KAI Kota Padang yang akan berpengaruh terhadap kualitas kinerjanya sebagai BUMN.

Ada beberapa kritikan yang disampaikan oleh beberapa penumpang yang menggunakan jasa transportasi Kereta Api dengan jalur Padang ke Pariaman yang menyatakan bahwa kondisi Kereta Api disini terlihat kurangnya sistem keamanan bagi penumpang yang masih berdiri di pintu-pintu Kereta Api sehingga sudah banyak yang menjadi korban. Disamping itu, masih banyak ditemukan beberapa orang yang tidak memiliki tiket naik kereta api.

Dilihat pada Standar Pelayanan Minimum Stasiun Kereta Api pasal (4) dinyatakan bahwa adanya paling sedikit adanya fasilitas penyandang cacat dan kesehatan serta fasilitas keamanan dan keselamatan bagi penumpang kereta api. Ini tidak begitu terlihat pada kereta api ini sehingga perlunya peningkatan kinerja baik dalam pelayanan, operasional, SDM, dan Keuangan sehingga PT Kereta Api Divisi Regional II Sumbar ini menjadi bertambah efektif sebagai BUMN yang bergerak dibidang transportasi.

Untuk menanggapi dan mencari solusi dari permasalahan diatas, maka penelitian ini diperlukan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas kinerja PT. Kerata Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang sebagai sarana transportasi di kota Padang, sehinga tertarik untuk diteliti lebih lanjut.

B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang teridentifikasi dalam proposal ini adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang yang menurun.
- b. Kurangnya standar pelayanan Minimum Kereta Api pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang
- c. Masih banyak kritikan terhadap kualitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang .

2. Pembatasan Masalah

Untuk memberikan arahan pada masalah yang diteliti sehingga maksud dan tujuan tercapai serta tidak menyimpang, maka perlu adanya batasan masalah. Berdasarkan identifikasi masalah maka masalah hanya dibatasi pada: Efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang sebagai salah satu BUMN yang bergerak pada jasa transportasi.

3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang sebagai sarana transportasi di Kota Padang?

- b. Faktor-faktor apa saja yang menghambat efektivitas kinerja PT.Kereta Api Indonesia Divisi Regional II Sumbar sebagai sarana transportasi di Kota Padang?
- c. Bagaimana upaya peningkatan efektivitas kinerja PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar kota Padang sebagai salah satu BUMN yang bergerak pada jasa transportasi?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui efektivitas PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar sebagai sarana transportasi di Kota Padang.
2. Untuk mengetahui faktor yang menghambat efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang.
3. Untuk mengetahui upaya peningkatan efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang sebagai salah satu BUMN pada jasa transportasi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran konsep ilmu pengetahuan Manajemen Pelayanan Publik dan Administrasi Perusahaan Publik.

2. Secara Praktis

Adapun manfaat praktis penelitian yang ingin diperoleh antara lain:

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu informasi pengambilan kebijakan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan di dalam meningkatkan efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional II Sumbar pada Kota Padang.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil peneliti ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan pedoman dalam melakukan penelitian yang lebih mendalam, terutama yang terkait dengan kinerja PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis

1. Konsep Efektivitas

Seringkali dikemukakan bahwa batu uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik adalah kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif. Kata kunci pengertian ini ialah kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas. Walaupun banyak orang setuju bahwa manajemen memegang peranan utama dalam mencapai efektivitas organisasi. Pengertian efektifitas sebenarnya bersifat abstrak, namun akan menjadi konkrit dan dapat diukur apabila mampu untuk mengidentifikasi segi-segi yang lebih menonjol atau nampak yang berhubungan dengan konsep efektivitas.

Efektivitas (*effectiveness*) yang didefinisikan secara abstrak sebagai tingkat pencapaian tujuan, diukur dengan rumus hasil dibagi dengan (per) tujuan. Tujuan yang bermula pada visi yang bersifat abstrak itu dapat dideduksi sampai menjadi kongkrit, yaitu sasaran (strategi).

Richard M. Steers (1980 ; 191) mengemukakan tentang efektivitas sebagai berikut: Efektivitas organisasi dimaksudkan sejauhmana organisasi berhasil memanfaatkan sumber daya dalam usaha mengejar tujuan organisasi.

Mengutip Ensiklopedia Administrasi, (The Liang Gie, 1967) dalam Halim (1986) menyampaikan pemahaman tentang efektivitas sebagai berikut: efektivitas

adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek akibat yang dikehendaki, kalau seorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang tersebut dikatakan efektif, kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Sedangkan Handyaningrat (1996:16) mengatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan”. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai, baru dapat dikatakan efektif. Masih dalam buku yang sama, Hal ini dipertegas kembali oleh pendapat Hasibuan bahwa “efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran eksplisit dan implisit”. Hal senada juga dikemukakan oleh Miller dalam Handyaningrat (1996:16) *“Effectiveness be define as the degree to which a social system achieve its goals. Effectiveness must be distinguished from efficiency. Efficiency is mainly concerned with goal attainments”*, yang artinya efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem-sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi disini terutama yang berkaitan dengan pencapaian tujuan.

Selain pencapaian tujuan, Halim (1986:84) menjelaskan “Efektivitas adalah hasil yang dicapai seorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu”. Dapat dianalisa bahwa, efektivitas adalah hasil yang diperoleh seorang pekerja dan dibandingkan dengan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan barang/jasa tersebut.

Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu

Dalam buku Armia Chairumam (2002:73-74), ada tiga pandangan mengenai efektivitas :

a. Pandangan individu

Pandangan ini menekankan pada kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi atau perusahaan.

b. Pandangan kelompok

Pandangan efektivitas kelompok, penekanannya pada kinerja yang dapat diberikan kelompok pekerja. Dengan demikian, yang dimaksud dengan efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya.

c. Pandangan organisasi atau Perusahaan

Pandangan dari segi efektivitas organisasi atau perusahaan adalah terdiri dari efektivitas individu dan kelompok.

Menurut Martani dan Lubis dalam Halim (1986), ada 3 (tiga) pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

- a. Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari *input*. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
- c. Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada *output*, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan sasaran, dimana untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan kinerja dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi untuk mengukur keberhasilan dalam efektivitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi sebagaimana yang dikemukakan Steers (1985:209):

- a. Ciri organisasi

Struktur dan teknologi organisasi dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas, dengan berbagai cara. Mengenai struktur, ditemukan bahwa meningkatnya produktivitas dan efisiensi sering merupakan hasil

dari meningkatkan spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan, dan formalisasi.

b. Ciri lingkungan

Lingkungan luar dan dalam juga telah dinyatakan berpengaruh atas efektivitas. Bila lingkungan luar meliputi hukum, ekonomi, dan pasar dimana organisasi berusaha mendapatkan sumberdaya dan mendistribusikan keluarannya, lingkungan dalam meliputi kebudayaan dan sosial yang sangat menentukan perilaku pekerja.

c. Ciri pekerja

Faktor pengaruh penting yang ketiga atas efektivitas adalah para pekerja itu sendiri. Pada kenyataannya, para anggota organisasi mungkin merupakan faktor yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi.

d. Kebijakan dan praktek manajemen

Mekanisme ini meliputi penetapan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi dan pengambilan keputusan, dan adaptasi dan inovasi organisasi.

Suatu organisasi tidak memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya tetapi apabila suatu perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut maka tujuan yang

ingin dicapai dapat lebih mudah tercapai hal itu dikarenakan efektivitas akan selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

Sedangkan untuk mengukur tingkat efektivitas yang tinggi perlu memperhatikan kriteria-kriteria efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P Siagian (2001:32) mengungkapkan beberapa hal yang menjadi kriteria dalam pengukuran efektivitas: Efektivitas dapat diukur dari berbagai hal, yaitu: kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik.

Menurut Petters dan Waterman, karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari (Pabundu Tika, 2005:128):

- a. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- b. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- c. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.
- d. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
- e. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
- f. Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.

- g. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung.
- h. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan control yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Gibson dalam buku Halim (1986), mengemukakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsur yaitu produksi, efisiensi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup.

2. Konsep Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang dalam Bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi kinerja. Kinerja berasal dari kata kerja, diberi sisipan *in*, menjadi kinerja (Ndaraha:2003). Menurut Murphy dan Cleveland dalam Dermawan (2006), kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Pemahaman tentang kinerja (*performance*) memperlihatkan sampai sejauh mana sebuah organisasi; baik pemerintah, swasta, organisasi laba ataupun nirlaba, menafsirkan tentang kinerja sebagai suatu pencapaian yang relevan dengan tujuan organisasi. Sehingga, terdapat dua asumsi umum tentang titik berangkat pemahaman pengertian kinerja. Asumsi pertama, pengertian kinerja yang

dititikberatkan pada kinerja individu, dalam pengertian sebagai bentuk prestasi yang dicapai individu berdasarkan target kerja yang diembangnya atau tingkat pencapaian dari beban kerja yang telah ditargetkan oleh organisasi kepadanya. Asumsi kedua, yaitu; pengertian kinerja yang dinilai dari pencapaian secara totalitas tujuan sebuah organisasi dari penetapan tujuan secara umum dan terperinci organisasi tersebut. Misalnya; pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi dari penjabaran visi dan misi organisasi tersebut. Tetapi ada asumsi lain yang tidak terlalu umum digunakan sebagai titik berangkat dalam pemahaman kinerja, yaitu penilaian kinerja proses.

Terkait dengan ketiga asumsi tersebut di atas, Rummler dan Brache (1995) dalam Dermawan (2006) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

- 1) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Pengertian kinerja sangat beragam, tetapi dari berbagai perbedaan

pengertian tersebut dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian (Sudarmanto, 2009), sebagai berikut:

- 1) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil sebagaimana dikutip dari tulisan Ricard (2003), Benardin (2001), dan Miner (1998). Pada konteks ini, hasil di nyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Benardin mengemukakan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Pengertian kinerja juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumberdaya yang digunakan dalam produksi itu.
- 2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku sebagaimana dikutip dari tulisan Ricard (2003), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman (1994), Campbell (1993), dan Mohrman (1989). Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri.

Pemahaman kinerja dari asumsi organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Hendrawan (2006) bahwa kinerja sebagai kemampuan suatu organisasi yang memanfaatkan lingkungannya untuk mengakses sumber-sumber daya yang terbatas. Selanjutnya dikemukakan bahwa kinerja adalah sebuah pengukuran yang mencakup persepsi dari berbagai *stakeholder* dalam organisasi. Gibson dalam Hendrawan (2006) sendiri, belum begitu tegas membedakan pengertian yang dikemukakannya tentang kinerja apakah dari asumsi individu atau asumsi organisasi atautkah asumsi proses, tetapi tersirat pengertian bahwa kinerja organisasi didasari oleh kinerja individu, sebagaimana yang ditulisnya bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku dan kinerja individu yang merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Secara umum, konsep kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah asosiasi sukarela dari asset produktif, termasuk manusia, sumber daya fisik dan modal, untuk tujuan mencapai tujuan bersama (Alchian dan Demsetz,; Jensen dan Meckling, Simon, Barney, dalam Hendrawan 2006). Mereka menyediakan aset hanya untuk menjalankan organisasi mereka asalkan mereka puas dengan nilai yang mereka terima di bursa, relatif terhadap penggunaan alternatif aset. Sebagai konsekuensinya, esensi dari kinerja adalah penciptaan nilai. Selama nilai yang diciptakan dengan menggunakan asset, kontribusinya sama atau lebih besar dari nilai yang diharapkan oleh mereka, aset akan terus tersedia untuk organisasi dan organisasi akan terus eksis. Oleh karena itu, penciptaan nilai, seperti yang didefinisikan oleh penyedia sumberdaya,

adalah kriteria kinerja utama secara keseluruhan untuk setiap organisasi (Hendrawan, 2006).

Armia Chairumam (2002) mengemukakan bahwa setiap organisasi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan pengeluaran yang diterima dari sumberdaya sambil menjamin keberlanjutan jangka panjang. Berarti tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien dan tetap relevan dengan *stakeholder* (pemangku kepentingan). Itulah kinerja organisasi yang harus menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut: (a) bagaimana organisasi efektif dalam utama, efektivitas harapan klien, efektivitas tanggungjawab fungsional, dan efektivitas memberikan layanan yang bermanfaat); (b) bagaimana organisasi efektif dalam memenuhi misinya (misalnya: persepsi efisiensi prosedur kerja/layanan, mengacu kepada perbandingan biaya produk dan layanan, dan perenggangan alokasi keuangan); (c) apakah organisasi masih terus relevansinya dari waktu ke waktu (misalnya : Adaptasi visi misi, pertemuan *stakeholder*, kebutuhan beradaptasi dengan lingkungan, dan keberlanjutan dari waktu ke waktu); (d) apakah organisasi secara finansial layak (misalnya: organisasi memiliki beberapa sumber dana, sumber pendanaan yang dapat dipercaya dari waktu ke waktu, dan bantuan dana dikaitkan dengan pertumbuhan atau perubahan yang dicapai); dan (e) seberapa baik kinerja organisasi.

Pengertian yang dikemukakan oleh Armia Chairumam (2002) di atas menggambarkan pemahaman kinerja dari asumsi organisasi dan asumsi proses,

karena selain menekankan hasil kerja yang diukur dari organisasi sebagai kinerja, juga mempertanyakan bagian-bagian dari proses yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi dan memberi penilaian hasil terhadap bagian-bagian proses organisasi bila pertanyaan-pertanyaan tersebut dijawab.

Dari berbagai pandangan atau pengerian yang dikemukakan beberapa penulis di atas, maka dapat dikemukakan pengertian kinerja dalam tulisan ini yaitu kinerja adalah pencapaian hasil dari suatu fungsi sistem kerja akibat respon individu dan menjadi catatan hasil kerja serta menjadi kemampuan organisasi mencapai atau memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumberdaya lingkungan yang berkelanjutan.

Disamping itu, dalam buku manajemen kinerja karangan buku Hendrawan Supratikno (2006:12) dijelaskan bahwa kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi.

Kemudian menurut pendapat Mohamad Mahsun (2006:53), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

b. Fungsi-fungsi Pekerjaan/Kegiatan yang terkait kinerja Perusahaan

Ada beberapa fungsi pekerjaan/kegiatan yang terkait dengan kinerja perusahaan, yaitu strategi perusahaan, pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan keuangan.

1) Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan terkait dengan misi perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan lingkungan bisnis. Strategi bisnis mencakup perencanaan, implementasi, dan pengawasan.

Menurut Husein Umar (2003), komponen-komponen yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan terdiri dari dimensi kekuatan bisnis dan dimensi daya tarik perusahaan/individu. Dimensi kekuatan bisnis terdiri dari harga produk, jumlah, outlet, omzet tiap bulan, potensi penjualan perbulan dan jumlah pengunjung di outlet (tempat penjualan).

Dari analisis terhadap komponen-komponen tersebut dapat ditentukan langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan perusahaan seperti pengoptimalan alat-alat produksi, besarnya biaya promosi, dan sebagainya.

2) Pemasaran

Peran utama manajemen pemasaran antara lain adalah membuat keputusan mengenai aspek-aspek pemasaran. Menurut Husein Umar (2003), evaluasi aspek pemasaran diarahkan untuk mendapatkan

informasi mengenai faktor tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

3) Operasional

Hal-hal yang menyangkut operasional perusahaan antara lain sebagai berikut.

- a) Kualitas produk, yakni seberapa jauh produk yang dihasilkan perusahaan bisa bersaing dari segi kualitas.
- b) Teknologi yang digunakan, yakni apakah teknologi yang digunakan perusahaan mengikuti perkembangan dunia pada saat ini atau sudah ketinggalan zaman. Kondisi ini perlu diperhitungkan sesuai dengan keinginan pelanggan dan persaingan dengan pihak lain.
- c) Kapasitas produksi, yakni seberapa besar kapasitas produksi dari sumber daya yang ada seperti mesin dan tenaga kerja yang ada. Kapasitas produksi juga perlu mempertimbangkan pemasaran produk. Adakah produk mempunyai segmen pasar yang tinggi dan rendah.

4) Sumber Daya Manusia

Menurut Husein Umar (2003), beberapa hal penting dari sumber daya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai produktifitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.

5) Keuangan

Bidang studi keuangan yang semula bersifat deskriptif dengan penekanan pada merger, peraturan pemerintah, dan cara-cara meningkatkan modal, telah berkembang menjadi suatu bidang studi komprehensif yang mempelajari semua aspek pencarian dan penggunaan dana secara efisien.

3. Siklus Pengukuran Kinerja

Siklus pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bisa diterapkan dengan efektif dan efisien (Mohamad Mahsun, 2006). Tidak ada tahapan yang baku dalam pengukuran kinerja organisasi publik. Menurut Husein Umar (2003), pengembangan siklus pengukuran kinerja organisasi publik meliputi 9 (sembilan) tahap utama, yaitu:

- a. Mendefinisikan misi organisasi.
- b. Mengidentifikasi tujuan strategis organisasi dengan berlandaskan pada misi.
- c. Mengidentifikasi peran dan tanggung jawab setiap bidang fungsional organisasi dalam mencapai tujuan strategis.
- d. Untuk setiap bidang fungsional, dikembangkan ukuran kinerja umum yang kapabel.
- e. Menetapkan kriteria kinerja yang lebih spesifik pada level operasional pada setiap bidang fungsional.

- f. Menjamin adanya konsistensi dengan tujuan strategis atau kriteria kinerja di setiap level.
- g. Menjamin ukuran kinerja yang digunakan pada seluruh bidang fungsional sudah harmonis (*compatible*).
- h. Implementasi sistem pengukuran kinerja
- i. Mengevaluasi secara periodik terhadap sistem pengukuran kinerja untuk melihat kesesuaiannya dengan adanya perubahan lingkungan.

4. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton yang tulisan mereka dimuat dalam majalah *Harvard Business Review* sampai tahun 1996. *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi (Amin Widjaja, 2001;2).

b. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategic atau lebih tepat dinamakan suatu: "*Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial perspektif*), perspektif pelanggan (*customer perspektif*), perspektif proses usaha internal (*internal business process perspective*) dan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth (infrastructure) perspective*).

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan finansial biasanya berkaitan dengan pengukuran kemampulabaan, seperti laba operasi dan lain-lain. Tujuan keuangan alternative dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar di mana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses usaha internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai untuk pelanggan dan pemilik (Amin Widjaja, 2001:5).

c. Perspektif *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut,

pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, kemampulabaan pelanggan.

2) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

3) Perspektif keuangan

Balanced Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana (Amin Widjaja, 2001:17).

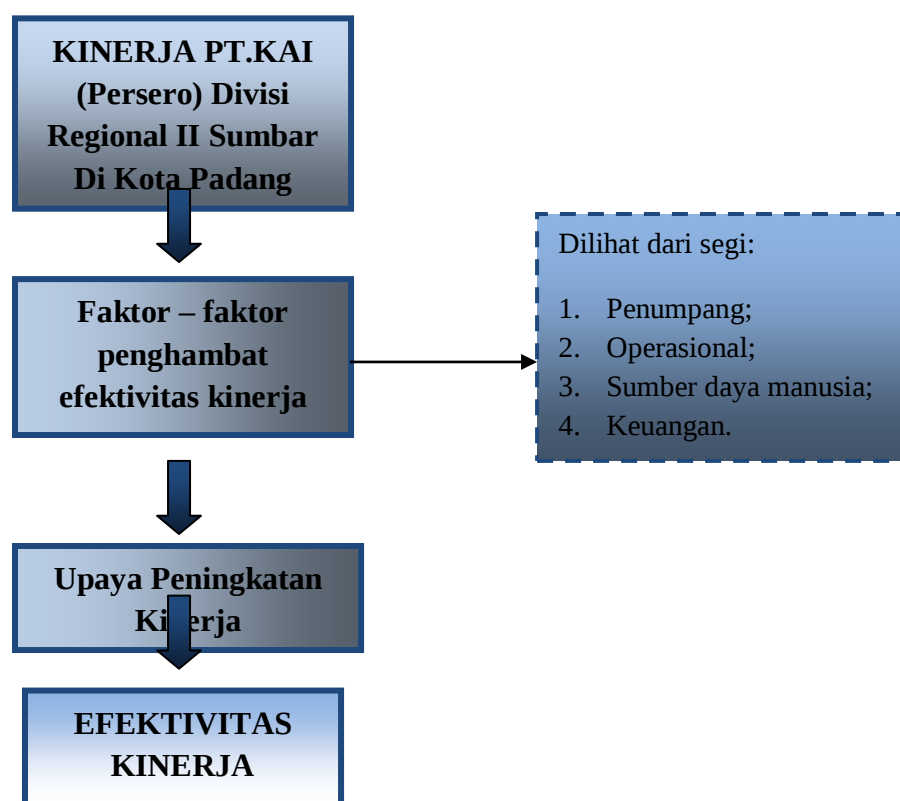
Berdasarkan dari uraian di atas, dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan konsep pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, karena melihat sejauh mana tolok ukur kinerja PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumbar di Kota Padang yang dilihat dari 3 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif pelanggan sehingga dapat mencari strategi yang baik dalam upaya peningkatan efektivitas kinerjanya sebagai salah satu BUMN pada jasa transportasi.

B. Kerangka Konseptual

BUMN adalah perusahaan negara yang mengendalikan sektor-sektor yang dianggap strategis dan bertujuan untuk memupuk keuntungan sekaligus melayani kepentingan umum dan memenuhi hidup orang banyak. Sesuai dengan tujuan tersebut, maka BUMN memiliki tujuan utamanya yaitu untuk memupuk keuntungan dan memberikan kinerja yang efektif bagi masyarakat.

Salah satu BUMN yang bergerak di bidang transportasi yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II yang merupakan satuan organisasi di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berkedudukan di Padang. Di dalam kinerja PT Kereta Api ini terdapat beberapa kelemahan yang ditemukan saat berlangsung operasional Kereta Api. Dengan begitu perlu upaya agar dapat meningkatkan kinerja PT Kereta Api ini sehingga terciptanya kinerja yang efektif.

Gambar 1
Kerangka Konseptual



B A B V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah penulis kemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan diantaranya:

1. Efektivitas kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar di Kota Padang sudah baik ditandai dengan tujuan dan Visi Misi PT KAI yang telah dicapai tentu ini juga akan berpengaruh terhadap kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar. Disamping itu, dalam Standar pelayanan minimum, PT Kereta Api Divre II Sumbar sudah mulai memenuhi standar pelayanan baik dalam segi fasilitas pelayanan, Operasional, maupun segi sarana dan prasarana. Walaupun juga masih terlihat beberapa kelemahan dalam pelayanan dan operasionalnya yang harus cepat diatasi agar kinerja berjalan dengan efektif. Untuk secara keseluruhan Efektivitas Kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar di Kota Padang dapat dikatakan belum efektif
2. Beberapa faktor yang menghambat Kinerja PT Kereta Api Divre II Sumbar antara lain adalah kendala-kendala yang terdapat dalam segi operasional, pelanggan, SDM, dan keuangan. Tetapi PT Kereta Api Divre II Sumbar sudah melakukan tindakan dalam mengatasi kendala-kendala tersebut agar dapat diminimalisir dan mampu meningkatkan efektivitas kinerjanya.
3. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh PT Kereta Api Divre II Sumbar sudah dilakukan antara lain dari segi pelayanan, operasional bahkan dari

segi keuangan. Upaya peningkatan kualitas pelayanan sudah terpenuhi, hal ini ditandai dengan fasilitas yang memadai bagi penumpang Kereta Api. Disamping itu, pada segi peningkatan keuangan juga sudah ada peningkatan dari Tahun 2011 sampai sekarang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang diberikan kepada PT Kereta Api Divre II Sumbar 11 di Kota Padang adalah:

1. Ketertarikan masyarakat terhadap jasa angkutan Kereta Api saat ini sangat tinggi. Hal ini ditandai dengan banyaknya penumpang dari Padang ke Pariaman atau sebaliknya. Dengan tingginya minat tersebut PT Kereta Api Divre 11 Sumbar perlu memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggannya.
2. PT Kereta Api Divre 11 Sumbar diharapkan tetap terus berkembang dari segi operasionalnya, seperti membuka kembali jalur Kereta Api ke Padang Panjang, Bukittinggi, Payakumbuh, Solok, Sawahlunto, Sijunjung, dan lain-lain. Saat ini kondisi operasional Kereta Api Divre 11 Sumbar di Kota Padang masih terlihat pendek, yaitu hanya membuka jalur antara Padang ke Pariaman saja.

DAFTAR PUSTAKA

Acuan dari Buku:

- Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Amin Widjaja Tunggal. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Armia Chairumam. 2002. *Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Dimensi Budaya Hofstede.
- Crown Dirgantoro. 2001. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Dermawan Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Sinar Kencana.
- Halim. 1986. *Efektivitas Perusahaan*. Jakarta: LPBES.
- Hendrawan Supratikno. 2006. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Hidayat. 1991. *Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintahan*. Jakarta: LP3ES.
- Husein Umar. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Ismail Mohamad. 2006. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN RI.
- Lexy J. Moleong. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mohamad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Bpfe Jogja.
- Mohammad Nazir. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Pabundu Tika. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Riant Nugroho. 2008. *Manajemen Privatisasi BUMN*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.

Steers Richard M . 1985. *Efektivitas Organisasi: Seri Manajemen*. Edisi ke-1. Jakarta: Erlangga.

Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Strategik*. Edisi ke-4. Jakarta: Erlangga.

Soewarno Handyaningrat. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta. Haji Masagung.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Peraturan Perundang-Undangan:

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang *Perseroan Terbatas*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.

Undang-undang Nomor 23 tahun 2007 tentang *Perkeretaapian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 65, tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4722)*.

Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.C/LL.003/XI/2/KA-2012 tentang *Syarat-Syarat Stasiun Kereta Api*. Bandung: PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Acuan dari Jurnal:

Eddy R Rasyid. 2001. “Akuntabilitas kinerja Institusi Pemerintah dan Good Government”, *Jurnal dalam Workshop Manajemen Statetik dan keuangan Daerah Dalam Era Otonomi Daerah*: Padang.

Acuan dari website:

<http://www.kereta-api.co.id> diakses tanggal 18 Februari 2013