

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu (State of The Art)**

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk membedakan penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya. Dasar atau acuan berupa teori-teori atau temuan melalui hasil penelitian terdahulu merupakan hasil penulisan yang relevan yang dijadikan tolak ukur penulisan. Adapun penelitiannya sebagai berikut:

Penelitian **pertama** yang dilakukan oleh Aprilia Rahmawati (2017) Sarjana Thesis, Universitas Negeri Jakarta yang berjudul “Aksesibilitas Fasilitas Publik Commuter Line Bagi Penyandang Disabilitas Pada Stasiun Kereta Api Rute Jakarta-Bogor”. Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi ketersediaan dari fasilitas pelayanan publik KRL Commuter Line, yaitu yang terdapat di stasiun kereta api, serta mengetahui kondisi fasilitas tersebut dalam peruntukkannya bagi penyandang disabilitas. Penelitian dilakukan dilima stasiun sepanjang rute perjalanan Commuter Line jurusan Jakarta-Bogor, yaitu Stasiun Jakarta (Kota), Stasiun Manggarai, Stasiun Tanjung Barat, Stasiun Citayam, dan Stasiun Bogor mulai dari Juli 2016-Juli 2017.

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan survey. Penelitian ini mengambil sampel yang terdiri dari lima stasiun, antara lain Stasiun Jakarta (Kota), Stasiun Manggarai, Stasiun Tanjung Barat, Stasiun Citayam, dan Stasiun Bogor. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah penarikan sampel secara nonprobabilita, dan sampel diambil berdasarkan stasiun yang

termasuk ke dalam kelompok stasiun kelas besar. Responden dipilih secara random dilima stasiun yang menjadi tempat penelitian. Teknik analisis dalam penelitian ini yaitu deskriptif. Hasil analisis menunjukkan rata-rata ketersediaan fasilitas dilima stasiun, yaitu sebesar 77,5%. Di mana secara umum fasilitas yang masih belum terpenuhi yaitu kondisi fasilitas di dalam peturasan, keberadaan jalur pemandu atau *guiding block*, serta papan informasi perjalanan kereta api yang ditulis dengan huruf braile.

Stasiun yang tergolong ke dalam kelas stasiun Besar A, dapat dikatakan menjamin ketersediaan dari kelengkapan fasilitas stasiun yang lebih baik bila dibandingkan dengan kelas stasiun Besar B dan Besar C. Akan tetapi tidak menjamin kondisi fasilitas yang lebih baik, dengan kata lain baik dan mudah digunakan oleh penyandang tuna netra. Hal ini terbukti dari persentase yang ditunjukkan pada kondisi fasilitas di stasiun Besar C yang lebih besar bila dibandingkan dengan stasiun Besar A dan Besar B. Artinya, jika dilihat dari ketersediaan fasilitas, memang stasiun kelas ini berada di bawah stasiun Besar A dan Besar B, namun jika dilihat dari sudut pandang penyandang tuna netra sebagai pengguna, stasiun Besar C justru menjamin kondisi fasilitas yang lebih baik.

Penilaian dari keseluruhan responden terhadap kondisi fasilitas baik yang berada di dalam stasiun maupun di dalam KRL Commuter Line yaitu sebesar 72,8% dengan terdiri dari 8 komponen subindikator penilaian. Dengan demikian, kondisi fasilitas tersebut dapat dikatakan sudah dalam kategori baik. Artinya, dengan kondisi fasilitas yang baik, akan memudahkan bagi penyandang tuna netra untuk

dapat mengakses fasilitas-fasilitas yang telah disediakan sebagai bentuk pelayanan yang diberikan oleh PT. KAI.

Penelitian **kedua** yang dilakukan oleh Pindy Veronika (2017) Skripsi thesis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta yang berjudul “Strategi Humas PT. KAI Commuter Jabodetabek Dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Commuter Line”. Hasil penelitian tersebut, BUMN yang mengelola transportasi darat khususnya kereta api adalah PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebagai badan penyelenggara tunggal jasa angkutan kereta api di Indonesia yang membentuk anak perusahaan bernama PT Kereta Api Commuter Jabodetabek (PT KCJ) yang berfungsi sebagai penyelenggara jasa angkutan kereta api di daerah Jabodetabek. Pembentukan anak perusahaan ini bertujuan untuk lebih memfokuskan diri dalam melayani kebutuhan transportasi masyarakat-masyarakat yang tinggal di luar daerah Jakarta yang menjadikan kereta api sebagai alat transportasi untuk melakukan berbagai aktivitas di Jakarta.

Penelitian menggunakan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus dengan metode teknik pengumpulan data seperti dokumentasi, wawancara dan observasi bertujuan untuk mengetahui “Strategi Humas PT KAI Commuter Jabodetabek dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Commuter Line”. Secara teknis peningkatan pelayanan yang diterapkan menggunakan strategi mulai dari strategi operasional dalam tahap meningkatkan pelayanan, pendekatan persuasive dan edukatif yang dilakukan dengan cara memberikan arahan dan penerangan kepada masyarakat melalui informasi, pendekatan tanggung jawab sosial humas yang

dilakukan dengan membuat kegiatan sosialisasi dan edukasi bersama para stakeholder, pendekatan kerja sama yang dilakukan bersama dengan stakeholder untuk meningkatkan pelayanan dan pendekatan koordinatif dan integrative guna mempertahankan ketahanan nasional. Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan pelayanan yang telah dilakukan maupun sedang dilakukan diharapkan nantinya dapat menambah kepuasan pengguna KRL dan para penggunanya semakin merasa senang menggunakan jasa commuter line. Hal ini ditunjukkan karena Humas berperan besar dalam meningkatkan sarana informasi bagi para pengguna Commuter Line se-Jabodetabek.

Penelitian **ketiga** yang dilakukan Ramdani Triastoto mahasiswa Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jenderal Soedirman pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Tingkat Kepuasan Masyarakat Pengguna Commuter Line Jabodetabek”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka kepuasan masyarakat pengguna Commuter line bernilai baik di angka 74,14% dengan nilai kualitas pelayanan sebesar 71,92% untuk kemudian menghasilkan nilai konstan sebesar 0,869 dan nilai kualitas pelayanan sebesar 0,157 dengan persamaan  $Y = 0,869 + 0,157X$ . Dimana setiap penambahan nilai kualitas pelayanan maka nilai kepuasan akan bertambah sebesar 0,157. Dengan nilai signifikansi adalah 0,00 (sangat kuat) hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan masyarakat pengguna commuter line berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyedia jasa Commuter Line Jabodetabek.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti	Metode Penelitian	
			Persamaan	Perbedaan
1	Aksesibilitas Fasilitas Publik Commuter Line Bagi Penyandang Disabilitas Pada Stasiun Kereta Api Rute Jakarta-Bogor	Aprilia Rahmawati (2017)	- Membahas tentang pengguna berkebutuhan khusus KRL Commuter Line - Persamaan dalam fokus penelitian	- Metode penelitian berbeda - Locus penulisan berbeda
2	Strategi Humas PT. KAI Commuter Jabodetabek Dalam Meningkatkan Pelayanan Transportasi Commuter Line	Pindy Veronika (2017)	Menggunakan metode penelitian kualitatif	- Fokus dalam penulisan berbeda - Locus penulisan berbeda
3	Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Tingkat Kepuasan Masyarakat Pengguna Commuter Line Jabodetabek.	Ramdani Triastoto (2017)	Membahas tentang pengguna KRL	- Fokus penulisan berbeda

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locus penulisan berbeda</li> <li>- Metode penulisan berbeda</li> </ul>
--	--	--	--	---

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Strategi

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk *'response'* terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan .peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini.<sup>12</sup>

Strategi adalah rumusan perencanaan dari pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana untuk mencapai suatu tujuan dalam menentukan langkah yang tepat dari penyelesaian masalah yang dihadapi. Dalam sebuah perusahaan, strategi diperlukan untuk menyusun langkah-langkah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan agar lebih efektif dan efisien dari suatu sasaran

<sup>12</sup> H. Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar. 2017. Hal 2

kegiatan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia “KBBI”, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan upaya bagaimana tujuan-tujuan perencanaan dapat dicapai dengan mempergunakan sumber-sumber yang dimiliki. Diusahakan pula untuk mengatasi kesulitan-kesulitan serta tantangan-tantangan yang ada. Strategi dapat berupa upaya untuk menyusun target, program, proyek untuk tercapainya tujuan-tujuan serta tugas pokok perencanaan. Strategi disusun berdasarkan *promises* dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

Strategi menurut Marrus (2002:31) mendefinisikan bahwa strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai. Perancangan strategi tersebut dibuat agar perusahaan atau instansi tersebut dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya. (dalam Albert Januar Christian, 2020:14-15).

Strategi Geoff Mulgan (2009:19) yang menyatakan, “*Public strategy is the systematic use of public resources and powers, by public agencies, to achieves public goods*”. Strategi Geoff Mulgan lebih berbicara mengenai strategi yang diperuntukan untuk organisasi pembuat kebijakan (pemerintah). Di mana strategi berguna sebagai sistem yang dapat mengatur kekuasaan dan sumber daya

---

<sup>13</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 16

yang ada lewat organisasi publik (pemerintah) yang bertujuan untuk kepentingan publik. Berdasarkan Pengertian di atas, Geoff Mulgan, menguraikan strategi pemerintahan ke dalam lima (5) indikator, yaitu: *Purposes* (Tujuan), *Environment* (Lingkungan), *Direction* (Pengarahan), *Action* (Tindakan), dan *Learning* (Pembelajaran). Kelima komponen yang diutarakan oleh Mulgan, semua komponen tersebut untuk membuat suatu kebijakan maupun menjalankan kepentingan pemerintahan. Strategi yang diutarakan oleh Geoff Mulgan juga merupakan strategi publik yang jelas berbeda dengan strategi perusahaan. Dari teori dan komponen yang diutarakan oleh Mulgan di atas, Mulgan menilai ada dua sumber daya utama yang diperlukan dalam proses desain dan proses implementasinya, di antaranya adalah *power* (kekuasaan) dan *knowledge* (ilmu pengetahuan)<sup>14</sup>

Maka dari itu, peneliti memiliki beberapa pengertian indikator yang dapat mendukung indikator yang dikemukakan oleh Geoff Mulgan, sebagaimana yang peneliti ungkapkan di bawah ini:

- a. Tujuan (*purposes*) merupakan sebuah cita-cita yang ingin diwujudkan oleh sebuah organisasi. dalam lingkup pemerintahan yang menjadi tujuan yaitu kesejahteraan dan kemaslahatan rakyat.
- b. Lingkungan (*environments*) sangat mempengaruhi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi bergantung pada situasi yang dihadapi dan hal-hal yang mempengaruhinya

---

<sup>14</sup> Albert Januar Christian. 2020. *Strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Guna Penguatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Yang Terdampak Pandemi Coronavirus Disease (Covid-19)*. Skripsi. Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Universitas Komputer Indonesia, Bandung.



- c. Pengarahan (*directions*) dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan dan hasil yang diinginkan melalui keputusan perintah tertinggi. Pengarahan dilakukan oleh atasan terhadap bawahan.
- d. Tindakan (*actions*) dalam organisasi publik menurut Mulgan mengatur mengenai kebijakan, keuangan, struktur, dan implementasi. Dalam mencapai tujuan melakukan tindakan dengan strategi, kebijakan, hukum, dan peraturan.
- e. Belajar (*learning*) merupakan evaluasi atau pembelajaran terhadap keadaan. Dari proses ini dapat dilihat apakah terdapat kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaannya sehingga dapat diperbaiki kedepannya

Menurut Alfred Chandler menjelaskan bahwa strategi adalah sasaran dan tujuan jangka Panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Menurut Kenneth Andrew menjelaskan bahwa strategi adalah pola, metode, maksud, tujuan, kebijakan dan rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Rencana ini untuk mencapai tujuan itu yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut dan jenis atau akan menjadi apa jenis organisasi tersebut.<sup>15</sup> Sedangkan bagi A. Pearce, strategi merupakan rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Siti Khotijah, *Smart Strategi Pemasaran Pasar Global*, Alfabeta, Bandung, 2004, hal 6

<sup>16</sup> A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, Jr. *Manajemen strategi*. (Jakarta: Salemba Empat.2014).

## A. Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan.
- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.<sup>17</sup>

## B. Unsur-unsur Strategi

Sofjan Assauri (2016: 4) (dalam Restu Hadiwijaya, 2018:18-20) Strategi berupaya mengarahkan bagaimana suatu organisasi bermaksud memanfaatkan lingkungannya, serta memilih upaya agar pengorganisasian secara internal dapat disusun dan direncanakan bagi pencapaian tujuan yang

---

<sup>17</sup> Sofjan Assauri, *Strategic Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal.4-7

telah ditetapkan. Oleh karena itu strategi merupakan pasar pengintegrasian konsep yang berorientasi secara eksternal, tentang bagaimana upaya yang dilakukan agar dapat menjadi dasar bagi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Bila suatu organisasi mempunyai suatu

“strategi”, maka strategi itu harus memiliki bagian – bagian yang mencakup unsur – unsur strategi sebagai berikut:

- a. Dimana organisasi selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya. Unsur ini dikenal sebagai “gelanggang aktivitas” atau “Arena”. Unsur Arena ini merupakan hal yang ditekankan dalam menetapkan Visi atau tujuan yang lebih luas dari unsur strategi itu sendiri. Gelanggang aktivitas atau arena merupakan area (produk, jasa saluran distribusi, pasar geografis dan lainnya) dimana organisasi beroperasi. Arena ini sangat mendasar bagi pemilihan keputusan oleh para orang strategis, yaitu dimana atau diarea apa organisasi akan beraktivitas.
- b. Bagaimana kita dapat mencapai arena, yaitu penggunaan “sarana kendaraan atau *vehicles*”. Sarana kendaraan atau *vehicles* yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Unsur ini harus dipertimbangkan untuk diputuskan oleh para strategis, yang berkaitan dengan bagaimana organisasi dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana atau *vehicles* ini, perlu dipertimbangkan besarnya resiko kegagalan dari penggunaan sarana untuk ekspansi tersebut. Resiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya

biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan resiko gagal secara total.

- c. Bagaimana kita dapat menang di pasar. Hal ini merupakan “pembeda” atau dikenal dengan *differentiators*. Unsur ini bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapatkan pelanggan secara luas. Hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk atau jasa satu organisasi, yang berupa cerita, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan realibilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.

- d. Apa langkah atau tahap, serta urutan pergerakan kegiatan, serta kecepatannya. Unsur ini dikenal sebagai “rencana tingkatan” atau disebut *staging & packing*. Tahapan rencana yang dilalui atau *staging*, yang merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategi. Unsur yang keempat ini menetapkan kecepatan dan langkahlangkah utama pergerakan dari strategi, bagi pencapaian tujuan atau visi organisasi. Keputusan pertahapan atau *staging* didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resource*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.

- e. Bagaimana hasil akan dapat dicapai, dengan logika ekonomi atau

“*economic logic*”. Pemikiran yang ekonomis merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat untuk keuntungan yang akan dihasilkan. Strategi yang sangat sukses atau berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.

### C. Peranan Strategi

Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Menurut Grant (1999:21), strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu:<sup>18</sup>

- a. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
- b. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan.

---

<sup>18</sup> M. Grant, Robert, 1999, *Contemporary Strategy Analysis*, terjemahan Thomas Secokusumo, ed. 2, Jakarta: Erlangga.

- c. Strategi sebagai target Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan

### 2.2.2 Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah suatu proses peramanajemenan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para *Stakeholder*, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>19</sup>

Pengertian lain manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakanyang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut Fred R. Davidadalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> H. Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar. 2017. Hal 6

<sup>20</sup> *Ibid.*

Sedangkan menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasiapa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.<sup>21</sup> Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan- perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Pengertian manajemen strategi menurut Michael Polter adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya.<sup>22</sup>

#### **A. Tujuan Manajemen Strategi**

Adapun tujuan Manajemen Strategi adalah:<sup>23</sup>

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> *Ibid.*

- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

## **B. Manfaat Manajemen Strategi**

Manfaat Manajemen Strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik.<sup>24</sup>

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategi, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahanperubahan yang terjadi
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif

---

<sup>24</sup> *Ibid.*



- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

### 2.2.3 Transportasi Publik

Transportasi merupakan bagian terpenting dan besar untuk memenuhi mobilitas masyarakat untuk berpergian dari satu wilayah ke wilayah lainnya. Transportasi umum adalah angkutan massal yang diperuntukkan masyarakat untuk mengurangi tingkat kemacetan di jalan raya. Angkutan umum merupakan sarana untuk memindahkan orang dan barang dari suatu tempat ke tempat lain. Tujuannya untuk membantu orang atau kelompok dalam menjangkau tempat yang dikehendaki, atau mengirim barang dari tempat asal ke tempat tujuan. Manfaat pengangkutan dapat dilihat dari berbagai kehidupan masyarakat yang dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu manfaat ekonomi, social dan politik.<sup>25</sup>

Menurut abdukkadir Muhammad “pengangkutan adalah proses kegiatan membawa barang atau penumpang dari tempat pemuatan ke tempat tujuan dan

---

<sup>25</sup> Abdulkadir Muhammad, *Hukum Pengangkutan Niaga*, Citra Aditya Bakri, Bandung, 2013,h.1

menurunkan barang atau penumpang dari alat pengangkut ke tempat yang ditentukan.<sup>26</sup>

Menurut pendapat R. Soekardono pengangkutan pada pokoknya berisikan perpindahan tempat baik mengenai benda-benda maupun mengenai orang-orang, karena perpindahan itu mutlak perlu untuk mencapai dan meninggikan manfaat serta efisiensi.<sup>27</sup>

Dari sudut teknis dan alat pengangkutannya. Jika dilihat dari sudut teknis dan alat angkutnya, maka transportasi dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Angkutan jalan raya atau *highway transportation (road transportation)*, seperti pengangkutan dengan truk, bus dan sedan.
- b. Pengangkutan rel (*rail transportation*) yaitu angkutan kereta api, trem listrik, dan sebagainya. Pengangkutan jalan raya dan rel kadang-kadang keduanya digabung dalam golongan yang disebut *rail and road transportation* atau *land transportation* (angkutan darat).
- c. Pengangkutan melalui air di pedalaman (*inland transportation*), seperti pengangkutan sungai, kapal, danau dan sebagainya.
- d. Pengangkutan pipa (*pipa line transportation*), seperti transportasi untuk mengangkut mengalirkan minyak tanah, bensin dan air minum.
- e. Pengangkutan laut atau samudera (*ocean transportation*) yaitu angkutan dengan menggunakan kapal laut yang mengarungi samudera.

---

<sup>26</sup> Abdulkadir Muhammad, *Hukum Pengangkutan darat, laut, dan udara*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1991, h. 19

<sup>27</sup> R. Soekardono, *Hukum Dagang Indonesia*, Rajawali, 1981, h. 5

- f. Pengangkutan udara (*transportation by air transportation*), yaitu pengangkutan dengan menggunakan kapal terbang yang melalui jalan udara.<sup>28</sup>

## Jenis-jenis Transportasi Publik di Indonesia

### A. Bus

Menurut Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang dengan Kendaraan Bermotor Umum tidak dalam Trayek, definisi dari mobil bus adalah kendaraan bermotor angkutan orang yang memiliki tempat duduk lebih dari 8 orang, termasuk pengemudi yang beratnya lebih dari 3.500 kg.

Bus Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) adalah klasifikasi perjalanan bus antar kota yang menghubungkan dua kota yang terletak pada provinsi yang berbeda. Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Darat Nomor: SK.687/AJ.206/DRJD/1993 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Angkutan Penumpang Umum diwilayah Perkotaan dalam Trayek Tetap dan Teratur, AKAP adalah angkutan antar kota antar provinsi yang trayeknya melalui lebih dari satu wilayah Provinsi Daerah Tingkat I sedangkan Angkutan Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP) adalah angkutan dari satu kota ke kota lain yang melalui antar daerah kabupaten/kota dalam satu daerah provinsi dengan menggunakan mobil bus umum yang terikat dalam trayek (Kepmen No. 35 Tahun 2003) contohnya Bus Kota dan Bus Transjakarta.

---

<sup>28</sup> Zainalasin, *Hukum Dagang*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, h.157-158

## **B. Kereta Api**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian, Kereta api adalah sarana perkeretaapian dengan tenaga gerak, baik berjalan sendiri maupun dirangkaikan dengan sarana perkeretaapian lainnya, yang akan ataupun sedang bergerak di jalan rel yang terkait dengan perjalanan kereta api. Perkeretaapian adalah satu kesatuan sistem yang terdiri atas prasarana, sarana, dan sumber daya manusia, serta norma, kriteria, persyaratan, dan prosedur untuk penyelenggaraan transportasi kereta api. 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 perannya sebagai penghubung wilayah, baik nasional maupun internasional, untuk menunjang, mendorong, dan menggerakkan pembangunan nasional guna meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Jenis-jenis Transportasi Berbasis Rel di Indonesia :

1. Kereta Api Antar Kota
2. Kereta Rel Listrik Commuter Line
3. Moda Raya Terpadu (MRT Jakarta)
4. Lintas Raya Terpadu (LRT)

### **C. Pesawat Terbang**

Menurut Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor Pm 155 Tahun 2016 Tentang Batas Usia Pesawat Udara Yang Digunakan Untuk Kegiatan Angkutan Udara Niaga, Pesawat Udara adalah setiap mesin atau alat yang dapat terbang di atmosfer karena gaya angkat dari reaksi udara, tetapi bukan karena reaksi udara terhadap permukaan bumi yang digunakan untuk penerbangan. Pesawat Terbang adalah pesawat udara yang lebih berat dari udara, bersayap tetap, dan dapat terbang dengan tenaga sendiri. Helikopter adalah pesawat udara yang lebih berat dari udara, bersayap putar yang rotornya digerakkan oleh mesin.

### **D. Kapal Laut**

Menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 93 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Dan Pengusahaan Angkutan Laut, Kapal Laut adalah kendaraan air dengan bentuk dan jenis tertentu, yang digerakkan dengan tenaga angin, tenaga mekanik, energi lainnya, ditarik atau ditunda, termasuk kendaraan yang berdaya dukung dinamis, kendaraan di bawah permukaan air, serta alat apung dan bangunan terapung yang tidak berpindah-pindah. Angkutan laut adalah kegiatan angkutan yang menurut kegiatannya melayani kegiatan angkutan laut.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran, mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting.<sup>29</sup> Salah satu transportasi yang menggunakan sistem transit cepat berskala masal adalah transportasi berbasis rel, seperti KRL commuter line. Dari berbagai banyak pilihan moda transportasi yang ada, moda transportasi umum KRL commuter line banyak diminati masyarakat. Antusias masyarakat yang menggunakan KRL commuter line sangatlah banyak, hal ini mengindikasikan bahwa jasa angkutan KRL commuter line ini memiliki beberapa kelebihan dibandingkan jasa angkutan umum lainnya yang menjadikan jasa angkutan umum ini menjadi banyak peminatnya.

KAI Commuter harus memberikan pelayanan yang dapat memuaskan harapan masyarakat khususnya pengguna KRL dengan memberikan kenyamanan, keamanan, dan ketepatan waktu perjalanan KRL. Dalam meningkatkan kenyamanan dan keamanan didalam kereta, KAI Commuter juga menyediakan kursi prioritas disetiap sudut kereta yang saling berhadapan dapat digunakan oleh 3 orang penumpang yang diperuntukan bagi penumpang lanjut usia (lansia), wanita hamil, ibu membawa balita, serta penumpang disabilitas. Pada kenyataannya dalam penggunaan kursi prioritas sering disalahgunakan oleh penumpang yang tidak berhak mendapatkannya. KAI Commuter juga menyediakan kereta khusus wanita mendapatkan kenyamanan yang baik, kereta khusus wanita berada di bagian depan dan belakang di setiap rangkaian kereta.

---

<sup>29</sup> Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV

Penulis menjumpai fenomena KAI Commuter bagi pengguna berkebutuhan khusus diantaranya PIN khusus ibu hamil, tempat duduk prioritas, kereta khusus wanita, dan fasilitas untuk pengguna berkebutuhan khusus. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat untuk dapat melihat bagaimana Strategi PT. KAI Commuter Indonesia untuk pengguna berkebutuhan khusus. Maka penulis menggunakan teori Geoff Mulgan yang terdiri dari :

- a. *Purposes* (Tujuan)
- b. *Environtment* (Lingkungan)
- c. *Direction* (Pengarahan)
- d. *Action* (Tindakan)
- e. *Learning* (Pembelajaran).



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

