BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Transparansi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui *E-Ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

4.1.1 Keterbukaan Proses Penyelenggaraan Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Transparansi menjadi salah satu ukuran penting dari *good governance.* Pelayanan dinilai baik atau buruk, salah satunya ditentukan oleh tingkat transparansi didalam pemerintahannya. Transparansi menjadikan peran penting dalam sukses atau tidaknya pelayanan pemesanan tiket melalui *e-ticketing* untuk masyarakat. Pelayanan publik disebut transparan apabila semua informasi mengenai sistem, prosedur, mekanisme serta hak dan kewajiban yang menyangkut pelayanan dapat diperoleh secara bebas oleh masyarakat.

Kualitas pelayanan yang transparan mewujudkan penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja pelayanaan yang baik terhadap masyarakat. Penggunaan pelayanan pemesanan tiket melalui *call center* (*e-ticketing*) menimbulkan adanya kualitas pelayanan publik dalam rangka mewujudkan harapan masyarakat.

Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju menciptakan peluang bagi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk dapat memanfaatkan teknologi. Teknologi dimanfaatkan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penggunaan teknologi dan informasi di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melalui *e-ticketing* memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh informasi pelayanan pemesanan tiket. Pemanfaatan teknologi informasi melalui *e-ticketing* menunjukan kepedulian PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam mengedepankan pelayanan untuk masyarakat yang ditunjukan dengan pengaturan tiket dalam Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian.

Pelayanan *e-ticketing* diawal Tahun 2008 menjadi ukuran penting dari perwujudan *good corporate governance* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Pelayanan *e-ticketing* memberi kemudahan dalam pemesanan tiket kereta api. Masyarakat cukup menghubungi nomor *call center* PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dan membayarnya melalui ATM atau Internet *Banking*. Penggunaan pelayanan pemesanan tiket melalui *call center* (*e-ticketing*) menunjukkan adanya kualitas pelayanan publik dalam rangka mewujudkan harapan masyarakat.

Pelayanan melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung digunakan untuk menyediakan akses pemesanan tiket yang cepat, mudah dan transparan. Faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya keterbukaan dalam proses pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yaitu

terjalinnya pelayanan yang baik dan lancar diantara para petugas pelayanan dan masyarakat atau petugas dengan petugas.

Proses transparansi pelayanan melalui *e-ticketing* kepada masyarakat yang tidak memahami prosedur dan persyaratan dilakukan dengan bertanya langsung kepada petugas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Kejelasan informasi yang didapat oleh masyarakat menjadi ukuran tentang tata cara penyelenggaraan pelayanan yang berkaitan dengan proses pelayanan *e-ticketing*. Pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat yang membutuhkan. Pelayanan yang diinformasikan bertujuan agar mudah diketahui, dipahami dan dimengerti oleh masyarakat. Informasi pelayanan yang berkualitas menciptakan informasi yang akurat serta lengkap. Informasi pelayanan yang berkualitas menunjukkan kunci keberhasilan dalam melaksanakan pelayanan *e-ticketing* untuk pengambilan keputusan.

Pelayanan yang diinformasikan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sangat berarti terhadap kepuasan masyarakat. Kepuasan masyarakat yang dipengaruhi oleh keterbukaan dalam pelayanan. Keterbukaan dalam semua mekanisme yang dilalui seperti biaya dalam suatu pelayanan, keterbukaan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam memberikan pelayanan.

Menurut masyarakat yang menggunakan *e-ticketing*, menjelaskan bahwa masyarakat mengetahui pelayanan penyampaian informasi tentang persyaratan, biaya dan prosedur pelayanan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* karena sistem tersebut mudah dimengerti. Masyarakat yang mengetahui

penyampaian informasi tentang pelayanan tiket kereta api secara langsung bertanya kepada petugas pelayanan dan melalui situs PT. Kereta Api (Persero).

Masyarakat yang memperoleh informasi tentang pelayanan pemesanan tiket secara manual terkadang mendapatkan informasi yang kurang akurat. Hal ini menciptakan berkurangnya kepercayaan masyarakat kepada PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Pemesanan tiket secara manual masih menimbulkan adanya bentuk kepentingan pribadi daripada mementingkan kepentingan masyarakat. Petugas pelayanan tiket secara manual masih belum terbuka dalam memberikan informasi pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat dengan mudah menilai setiap proses pemberian pelayanan. Masyarakat yang menilai karena masyarakatlah yang merasakan pemberian pelayanan oleh petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Masyarakat yang tidak mengetahui adanya *e-ticketing* disebabkan kurangnya sosialisasi penggunaan *e-ticketing* tersebut dan tidak semua masyarakat paham dengan penggunaan internet. Masyarakat yang tidak mengetahui tentang informasi, persyaratan, biaya dan lainnya tentang pemesanan tiket kereta api dilakukan dengan bertanya langsung kepada petugas dan melalui situs PT. Kereta Api (Persero). Kurangnya sosialisasi menjadikan tidak semua masyarakat menggunakan *e-ticketing.* Penggunaan *e-ticketing* lebih menunjukkan tingkat transparansi yang lebih baik dibandingkan dengan cara pemesanan tiket secara manual.

Kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung harus diakui cukup transparan dan bebas dari berbagai

kepentingan pribadi. Kepentingan pribadi masih menjadi penghalang bagi petugas pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam memberikan pelayanan publik. Kepentingan pribadi yang dikedepankan menciptakan peluang untuk melakukan kolusi informasi pelayanan semakin terbuka.

Berdasarkan pemaparan di atas, keterbukaan dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung telah menciptakan transparansi. Terciptanya transparansi terlihat dari terbukanya pelayanan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melalui *e-ticketing* dibandingkan dengan pelayanan pemesanan tiket secara manual kepada masyarakat.

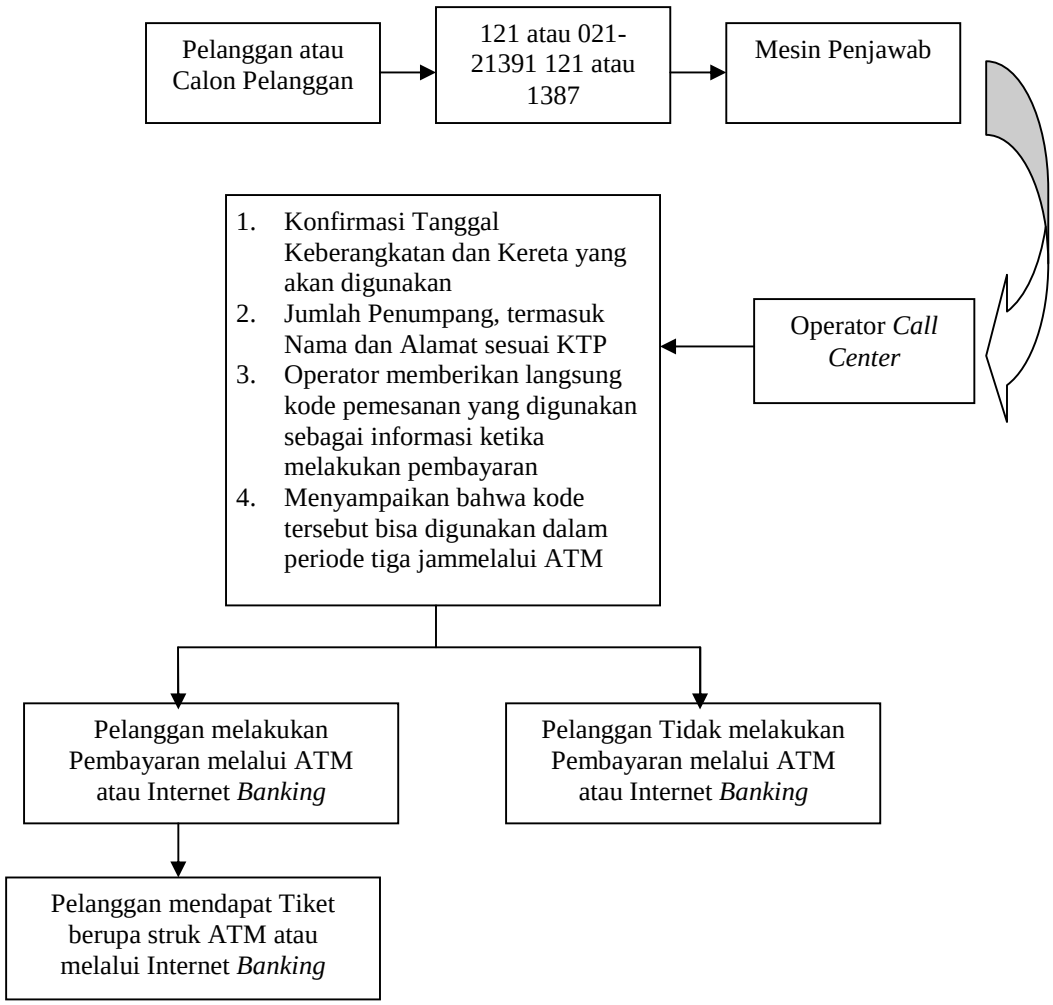
4.1.2 Peraturan dan Prosedur dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Penjelasan mengenai persyaratan, prosedur, biaya dan waktu yang diperlukan dalam pelayanan melalui *e-ticketing* menjadikan hal penting bagi masyarakat. Masyarakat mengetahui, menerima dan mematuhi prosedur dan aturan yang diterima dikarenakan persyaratan pelayanan terjangkau oleh masyarakat. Masyarakat memperoleh pelayanan dengan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Persyaratan yang berupa pelayanan teknis atau persyaratan administratif sesuai dengan ketentuan. Peraturan dan prosedur dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing* dinilai mudah dipahami oleh masyarakat. Hal ini dikarenakan kejelasan informasi di dalam *e-ticketing* dapat di pertanggungjawabkan.

E-ticketing berisikan informasi mengenai pemesanan tiket kereta api. Penelepon akan mendengarkan petunjuk dari mesin penjawab dan menghubungkannya ke petugas *call center.* Petugas *call center* akan menanyakan keperluan yang dibutuhkan oleh penelepon yang menggunakan *call center* tersebut. Menurut salah satu pengguna *e-ticketing*, menjelaskan bahwa penyampaian keluhan dari masyarakat ditanggapi dengan cukup baik oleh petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero). Penyampaian keluhan yang ditanggapi dengan cukup baik menunjukkan kemajuan dalam pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berperan untuk menciptakan kejelasan informasi mengenai mekanisme pelayanan pemesanan tiket kereta api serta biaya pelayanan melalui *e-ticketing*. Proses pelayanan didalam pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* dari awal menghubungi *call center*, sampai pembayaran melalui ATM maupun internet *banking* yang dilakukan cukup transparan walaupun melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menjelaskan, bahwa kejelasan tentang pelayanan pemesanan tiket kereta api telah di informasikan melalui *e-ticketing* dan situs resmi PT. Kereta Api (Persero). *E-ticketing* berisikan mengenai produk pelayanan yang didalamnya terdapat produk-produk pemesanan tiket kereta api, penyampaian keluhan, informasi tarif kereta api, dan jadwal keberangkatan kereta api, syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh masyarakat yang akan memesan tiket kereta api, hingga biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat yang akan memesan tiket kereta api.

Bagan 4.1
Alur Pemesanan Tiket Kereta Api melalui *E-Ticketing*



Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2010

Proses pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* berawal dari masyarakat sebagai calon pelanggan dengan menghubungi nomor yang telah ditentukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Masyarakat akan terhubung dengan mesin penjawab yang akan memandu untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Masyarakat kemudian terhubung dengan operator *call center* yang mengkonfirmasi tanggal keberangkatan, kereta yang digunakan,

jumlah penumpang. Setelah mendapatkan data pelanggan, operator memberikan kode pemesanan yang digunakan untuk pembayaran tiket melalui ATM atau Internet *Banking.* Pelanggan yang melakukan pembayaran tiket kurang dari 3 jam mendapatkan struk ATM ataupun cetakan Internet *Banking* yang dapat ditukar dengan tiket di tempat reservasi ataupun tidak.

Prosedur mengenai pelayanan *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung telah diinformasikan secara jelas. Penyampaian informasi melalui *e-ticketing* yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sudah dimengerti oleh sebagian masyarakat. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memberikan penjelasan kepada masyarakat mengenai tujuan dari *e-ticketing*. Tujuan dilaksanakannya *e-ticketing* yaitu untuk meningkatkan pelayanan dan mempermudah masyarakat dalam pemesanan tiket kereta api, karena urusan pemesanan tiket kereta api biasanya hanya melalui cara yang manual.

Pemesanan tiket dengan cara manual menimbulkan antrian panjang disaat masyarakat sebagai pengguna jasa ingin menggunakan jasa kereta api sebagai alat transportasinya. Cara pemesanan melalui *e-ticketing* dapat memperrmudah masyarakat seperti menghemat waktu dan mempermudah dalam hal pembayaran tiket.

Berdasarkan uraian diatas, peraturan dan prosedur pelayanan dalam pelayanan publik yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menunjukkan kejelasan yang diperoleh masyarakat. Masyarakat yang tidakpaham

bertanya langsung kepada petugas di PT. Kereta Api (Persero) maupun bertanya kepada petugas *call center*.

4.1.3 Kemudahan Untuk Memperoleh Informasi dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Kemudahan untuk memperoleh informasi yang dilakukan oleh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung kepada masyarakat belum menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan tujuannya. Tujuan yang direncanakan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yaitu terwujudnya kereta api sebagai pilihan utama jasa transportasi dengan fokus keselamatan dan pelayanan. Masyarakat yang melakukan pemesanan tiket secara manual mengalami kesulitan dalam memperoleh informasi mengenai pemesanan tiket di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Menurut keterangan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, sulitnya informasi pemesanan tiket seperti tidak tersedianya *seat* disebabkan untuk persediaan tiket di tempat lain.

Kejelasan dan kemudahan memperoleh informasi mengenai mekanisme dan biaya pelayanan pemesanan tiket melalui *e-ticketing. E-ticketing* menjadikan wujud dari upaya PT. Kereta Api (Persero) menciptakan kualitas pelayanan sebagai bentuk visi dan misi PT. Kereta Api (Persero). Adanya kemudahan dan kejelasan dalam memperoleh informasi mengenai pelayanan pemesanan tiket secara *online,* menjadikan minat masyarakat sebagai pengguna jasa kereta api semakin meningkat.

Konsistensi dalam kemudahan memperoleh informasi pelayanan pemesanan tiket menciptakan faktor yang penting dari teselenggaranya pelayanan yang berkualitas. Konsistensi dalam kemudahan memperoleh informasi pelayanan pemesanan tiket difokuskan pada pelayanan yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat atau pengguna jasa kereta api.

Penyampaian informasi yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api (Persero) ditujukan kepada sasaran yang tepat yaitu masyarakat sebagai pengguna jasa kereta api. Kemudahan dalam memperoleh informasi pelayanan melalui *e-ticketing* dilakukan melalui situs PT. Kereta Api (Persero) dan melalui *e-ticketing* itu sendiri. Penyampaian informasi dilakukan agar diketahui oleh masyarakata sebagai pengguna jasa. Pemberitahuan dilaksanakan bahwa pelayanan pemesanan tiket dilakukan dengan menggunakan jaringan komunikasi (*call center*) dan komputerisasi yang berbasis *database* dan jenis persyaratannya dapat diakses melalui situs PT. Kereta Api (Persero) maupun melalui *e-ticketing* tersebut. Penyampaian informasi yang jelas dan dapat dimengerti ataupun dipahami oleh masyarakat menciptakan pelayanan yang berkualitas karena sudah jelas dan dimengerti.

Masyarakat semakin mudah dalam memperoleh informasi mengenai tiket melalui *e-ticketing* dibandingkan dengan cara manual di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Hal ini menunjukkan kemajuan dengan meningkatnya transparansi dalam pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Informasi mengenai prosedur, persyaratan, dan biaya dapat diperoleh dengan mudah oleh masyarakat melalui *e-ticketing.*

Masyarakat dengan mudah mendapatkan informasi pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* dan situs resmi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Penyampaian informasi dilakukan untuk mempermudah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebijakan ini diambil agar penyampaian informasi mengenai pelayanan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, diketahui oleh seluruh masyarakat yang akan melakukan pemesanan tiket kereta api. Dalam kenyataannya, tidak semua masyarakat mengetahui adanya layanan *e-ticketing.* Sosialisasi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung hanya melalui situs dan di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) saja. Faktanya tidak semua masyarakat mengerti penggunaan internet yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai media sosialisasi *e-ticketing*.

Masyarakat yang mengetahui keberadaan layanan *e-ticketing* ditunjukkan dengan menanyakan langsung mengenai informasi pelayanan kepada petugas pelayanan *e-ticketing* maupun petugas yang ada di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung atau melalui situs resmi PT. Kereta Api (Persero). Petugas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mempunyai peranan yang cukup penting terhadap pelaksanaan *e-ticketing*. Peranan petugas pelayanan pemesanan tiket dan pelaksanaan *e-ticketing* menciptakan kejelasan tentang pelayanan pemesanan tiket.

Masyarakat memperoleh pelayanan pemesanan tiket di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung secara wajar sehingga tidak ada alasan apapun yang dibuat oleh petugasnya. Masyarakat mendapatkan perlakuan sama yang diberikan

oleh petugas *e-ticketing* dalam pelayanan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing.* Masyarakat mendapatkan pelayanan yang jujur dari petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) terhadap masyarakat yang akan melakukan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing*.

Petugas *e-ticketing* dalam menjaga dan mendapat kepercayaan masyarakat, melaksanakan tugasnya sesuai dengan indikator dalam peningkatan kualitas pelayanan publik salah satu diantaranya adalah transparan. Transparan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dipahami dan dimengerti.

Berdasarkan uraian di atas, transparansi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dikatakan cukup terbuka. Keterbukaan dalam proses pelayanan publik, prosedur dalam pelayanan publik mengenai pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* kepada masyarakat menciptakan kejelasan informasi. Masyarakat mendapatkan kemudahan dalam pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dibandingkan dengan cara pemesanan yang manual.

4.2 Akuntabilitas dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui *E-Ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

4.2.1 Kinerja Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Kewajiban petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung salah satunya untuk meningkatkan kualitas pelayananan publik melalui *e-ticketing*. Kinerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dinilai baik apabila seluruhnya atau sebagian besar pelayanan didasarkan untuk memenuhi harapan masyarakat dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Akuntabilitas yang dilakukan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk memberikan pertanggungjawaban atas kinerja pelayanan dan tindakan kepada masyarakat.

Kontrol pelayanan dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil dalam memberikan pelayanan melalui *e-ticketing*. Akuntabilitas menjadikan salah satu unsur pokok perwujudan *good corporate governance* yang saat ini sedang diupayakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Kinerja petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dapat dipertanggungjawabkan dengan memberikan laporan hasil dari program yang telah dilaksanakan. Proses akuntabilitas yang dilaksanakan oleh petugas di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dilihat dari adanya pelaporan berbentuk teks dokumen yang diserahkan kepada Kepala Daerah Operasi (KADAOP) 2 Bandung.

Akuntabilitas sangat terkait dengan kinerja pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Akuntabilitas kinerja menciptakan pertimbangan dalam membuat kebijakan dan program. Sistem akuntabilitas kinerja menyediakan kerangka kerja yang mengukur hasil dan mengorganisasikan informasi yang digunakan secara efektif. Sistem ini memberikan informasi kepada kinerja petugas dalam mencapai keberhasilan. Sistem ini juga berguna bagi pengguna jasa atau pelayanan kepada masyarakat.

Akuntabilitas ditujukan pada hasil dari *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Akuntabilitas kinerja pelayanan publik PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung bertanggung jawab kepada publik atau masyarakat. Pihak – pihak yang berkepentingan dengan akuntabilitas kinerja pelayanan publik adalah publik dan kepuasan masyarakat dalam pelayanan *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Akuntabilitas menunjukkan tingkat ketaatan petugas kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan untuk mengevaluasi kinerja, keterbukaan dalam pembuatan keputusan, mengacu pada jadwal yang telah ditetapkan dan menerapkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran biaya. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mempertanggungjawabkan kinerja petugasnya secara transparan. Pengelolaan organisasi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung terukur dan sesuai dengan kepentingan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dengan tetap memperhitungkan kepentingan lain diluar di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Akuntabilitas menciptakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Pedoman pokok pelaksanaan akuntabilitas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dengan menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai bidangnya. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung meyakini bahwa semua mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero). PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memastikan adanya sistem pengendalian internal dalam pengelolaan organisasi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung tersebut.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran yang konsisten dengan nilai-nilai, sasaran utama dan strategi yaitu dengan memiliki sistem penghargaan dan sanksi *(reward and punishment system).* Petugas berpegang pada etika organisasi dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam pelaksanaannya masih terdapat petugas yang belum bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Petugas yang tidak bertanggungjawab dan diketahui oleh *Manager* Komersial mendapatkan sanksi yang sesuai dengan perbuatannya.

Kinerja petugas memberikan gambaran mengenai penjabaran dari visi dan misi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Kinerja petugas mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Akuntabilitas kinerja menciptakan perwujudan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi. Kinerja petugas menciptakan perwujudan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.

Akuntabilitas kinerja pada pokoknya menciptakan instrumen yang digunakan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Norma menciptakan aturan-aturan bagi petugas dalam melaksanakan *e-ticketing*. Adannya norma membatasi sikap petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) agar tidak bertindak sewenang-wenang.

Norma atau aturan tersebut jelas mempengaruhi sikap petugas *call center* dalam menjalankan tugasnya. Norma diperlukan agar dalam bertugas mereka tetap memperhatikan dan memperdulikan norma yang ada. Norma diperlukan oleh petugas *call center*, karena dengan adanya norma petugas pelayanan *e-Ticketing* dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Norma atau aturan juga mempengaruhi sikap petugas pelayanan *e-ticketing* dalam menjalankan tugasnya agar tidak dapat bertindak sewenang-wenang, dengan adanya aturan dapat mencegah hal tersebut.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai pelaksana pelayanan *e-ticketing* selalu memperhatikan norma atau aturan yang berlaku. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung juga menginginkan pelaksanaan *e-ticketing* dapat berhasil dicapai. Adanya norma atau aturan telah menciptakan kedisipilinan di antara petugas *call center*. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang memberikan pelayanan secara manual belum bekerja dengan disiplin. Petugas PT. Kereta Api (Persero) yang memberikan pelayanan pemesanan tiket secara manual masih datang bekerja dengan tidak tepat waktu. Hal ini setidaknya

menimbulkan kekecewaan bagi masyarakat yang ingin melakukan pemesanan tiket secara manual.

Norma atau aturan tersebut berasal dari peraturan yang berlaku di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, dan sudah pasti sesuai dengan Peraturan yang telah ditentukan. Adanya aturan tersebut petugas PT. Kereta Api (Persero) khususnya petugas pelayanan *call center* yang saat ini memiliki jumlah sebanyak 60 orang dapat melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana pelayanan *e-ticketing*. Adanya aturan tersebut mempengaruhi sikap petugas pelayanan *e-ticketing*, akan tetapi tidak berpengaruh kepada petugas pemberian pelayanan pemesanan tiket kereta api yang secara manual. (Hasil wawancara dengan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung).

Pengaruh dari adanya norma atau aturan tersebut adalah sikap dari petugas pelayanan *e-ticketing*. Mereka lebih disiplin dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Disiplin dan profesional dilakukan agar keberhasilan *e-ticketing* dapat tercapai, walaupun pada kenyataannya pelaksanaan *e-ticketing* belum berhasil secara maksimal karena belum terintegrasinya secara keseluruhan. Akselerasi pelayanan *e-ticketing* yang tercipta karena petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai pelaksana pelayanan *e-ticketing* tetap menjalankan kedisiplinan dalam bekerja.

Aturan yang berlaku di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, sebagai pelaksana *e-ticketing* menciptakan langkah untuk memberikan peringatan kepada petugas pelayanan *e-ticketing* dalam menjalankan tugasnya. Maksud dari peringatan tersebut bertujuan agar pelaksana pelayanan *e-ticketing*

dalam menjalankan tugasnya tidak menyimpang dari ketentuan hukum yang berlaku. Adanya norma-norma tersebut petugas pelayanan *e-ticketing* akan dibatasi sikapnya, mereka tidak dapat bertindak sesuai dengan keinginan pribadinya melainkan menjalankan tugas guna untuk kepentingan masyarakat.

Norma-norma yang berlaku tidak hanya berasal dari peraturan-peraturan yang bersifat lebih tinggi kedudukan hukumnya. Norma-norma yang berlaku terdapat pula yang berasal dari PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang wajib diperhatikan oleh petugas pelayanan *e-ticketing*. Norma-norma tersebut menciptakan kedisiplinan dalam bekerja, saling menghormati antara petugas pelayanan dan tentunya tetap konsisten dalam pelaksanaan *e-ticketing*. Norma-norma yang ada tidak menjadikan kendala bagi petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, melainkan mereka tetap konsisten dan tetap jujur dalam melaksanakan *e-ticketing*.

Akselerasi pelayanan *e-ticketing* yang tercipta dikarenakan adanya norma tersebut. Tugas – tugas yang dilakukan oleh petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melalui penggunaan *e-ticketing* dengan cara menjalankannya seperti pengumpulan data masyarakat, penyajian informasi, penyimpulan informasi dilakukan dengan penuh tanggungjawab. Karakteristik atau sikap petugas pelayanan dalam melaksanakan *e-ticketing* dapat dilihat melalui struktur birokrasi, norma-norma atau aturan dan pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi. Struktur birokrasi menciptakan acuan dasar bagi petugas pelayanan *e-ticketing* mengenai pembagian tugas dan kewenangan yang diembannya.

Petugas *e-ticketing* PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam melaksanakan tugasnya selalu memperhatikan posisi jabatan yang diembannya. Struktur birokrasi memegang peranan yang penting dalam pelaksanaan pelayanan sehingga menciptakan kultur birokrasi yang kondusif. Kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai pelaksana *e-ticketing* melalui penyampaian informasi kepada masyarakat, pemesanan tiket, dan juga penyampaian keluhan. Kinerja yang dilakukan oleh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menunjukkan proses penyampaian pesan dari sumber kepada penerima. Kualitas pelayanan berjalan dengan baik apabila informasi yang disampaikan dapat dimengerti oleh masyarakat.

Kinerja dalam pelayanan publik menjadikan suatu konsep yang dimaknai sebagai proses dimana masyarakat berinteraksi dengan kinerja petugas. Kinerja petugas menjadikan hal yang penting dalam menghasilkan pelayanan yang berkualitas. Pada dasarnya, *e-ticketing* memberikan kontribusi besar pada kinerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yaitu memberikan pelayanan atau kepuasan kepada tiap individu pada masyarakat agar dapat menciptakan pelayanan yang berkualitas. Kinerja pelayanan menciptakan lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang kondusif. Kinerja tanpa adanya kualitas layanan maka *e-ticketing* tidak akan berjalan dan masyarakat tidak akan mendapatkan kepuasan atas kualitas pelayanannya.

Pelayanan melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung perlu didukung oleh ketersediaan sumber daya untuk menjamin

keberhasilan pelaksanaan *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Sumber daya manusia, menjadikan kebutuhan mutlak yang harus dilaksanakan pada setiap kinerja petugas. Kinerja petugas yang berkompetensi dilaksanakan melalui perwujudan dan interaksi yang sinergis, sistematis dan terencana atas dasar pelayanan. Pengembangan sumber daya manusia di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung diarahkan kepada pembentukan kualitas pelayanan dalam *e-ticketing* melalui peningkatan sumber daya pendidikan dan pelatihan atau diklat pada petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Pelayanan cepat dan akurat yang belum dilakukan perlu ditingkatkan kualitas sumber daya manusia. Kualitas pelayanan menjadikan salah satu penentu keberhasilan kinerja petugas dalam pelayanan melalui *e-ticketing*. Pengembangan petugas bertujuan agar petugas menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan sumber daya manusia diterapkan, agar petugas mendapatkan pelatihan khusus dalam penanganan *e-ticketing*. Pelaksanaan pelayanan *e-ticketing* sangat membutuhkan petugas yang ahli dan memiliki sikap yang santun dalam bidang teknis untuk mengoperasionalkan dan mengaplikasikan data-data masyarakat yang melakukan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing*.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung membuat suatu program peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Peningkatkan kualitas sumber daya manusia yang handal dilakukan melalui pelatihan pengembangan aplikasi yang bertujuan bagi para petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang menggunakan aplikasi agar setiap aplikasi yang mengalami perubahan atau

peremajaan diikuti dan dilaksanakan oleh petugas dengan baik. *Re-training* dilakukan untuk mengikuti perkembangan teknologi di bidang perangkat keras maupun perangkat lunak. Secara periodik direncanakan pendidikan atau pelatihan untuk *refreshing* khusus bidang teknologi informasi.

Pembudayaan penggunaan komputer menciptakan hal yang penting selain pelatihan. Penggunaan komputer sebagai sarana guna menunjang kegiatan sehari-hari perkantoran membutuhkan waktu untuk sosialisasi. Penggunaan komputer bergeser dari pemahaman pribadi atau khusus kepada alat yang dapat digunakan bagi semua orang. Pemahaman digeser sebagai alat yang digunakan untuk semua orang. Budaya penggunaan komputer dalam waktu yang tidak relatif lama telah tersosialisasikan. Pembudayaan komputer untuk kegiatan harian menciptakan adanya motivasi dan dorongan secara terus menerus. Pemacu kearah motivasi ditunjukkan dengan peran pimpinan yang menjadi *leader* dan prioritas utama bagi sosialisasi penggunaan komputer.

Strategi pemusatan upaya di bidang infrastruktur, dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melalui pendekatan pembangunan infrastruktur dasar dan optimalisasi pemanfaatan infrastruktur yang telah dimiliki. Pembangunan infrastruktur dilakukan dengan metode kemitraan yang saling menguntungkan dengan *stakeholder* yang kompeten dengan tetap berada pada koridor hukum dan peraturan yang berlaku.

Pemeliharaan dan perawatan peralatan *e-ticketing* meningkat secara keseluruhan yang meliputi semua komponen atau aspek yang terlibat seperti sumber daya manusia, perangkat keras, perangkat lunak. Strategi ini sangat

penting untuk menjamin kelancaran operasional yang optimal dan berkesinambungan. Faktor pembinaan kemampuan sumber daya manusia menciptakan prioritas dalam jangka panjang. Faktor pembinaan secara mandiri mampu melakukan pemeliharaan dan menjawab *problem* yang terjadi pada pelayanan melalui *e-ticketing*. Kemampuan sumber daya manusia inilah yang menggunakan dan mengoperasikannya.

Pelayanan kepada masyarakat melalui *e-ticketing* menciptakan usaha dari PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam memberikan kemudahan bagi setiap petugas dan masyarakat untuk memperoleh informasi. Keberadaan *e-ticketing* yang ada di PT. Kereta Api (Persero) dilakukan untuk memenuhi semua kebutuhan informasi, penyampaian keluhan dan pemesanan tiket kereta api dengan menghubungi *call center* dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa kereta api.

E-ticketing memiliki manfaat yaitu menjamin proses yang telah ditetapkan dan dijadwalkan dapat berlangsung sebagaimana seharusnya; menjamin tersedianya data masyarakat untuk penyempurnaan proses *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero); meningkatkan akuntabilitas dengan melaporkan dan mendokumentasikan hasil dalam pelaksanaan tugas; memberikan cara konkrit untuk perbaikan kinerja; dan membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar dan memberikan informasi kinerja.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melalui penggunaan *e-ticketing* menciptakan suatu usaha dalam memberikan pelayanan terbaik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Secara umum berdasarkan hasil pengamatan, sumber daya

yang ada di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam proses kinerja pelayanan publik cukup berhasil melaksanakan pelatihan-pelatihan bagi petugas *call center* yang menunjukkan kemajuan.

Pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk menciptakan dan mengembangkan sumber daya petugas. Pengembangan sumber daya petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada petugas meningkatkan kinerja dalam pelayanan publik yang menciptakan profesional petugas bekerja sesuai dengan tugas dan jabatannya.

Metode pelatihan yang diterapkan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yaitu partisipasi, repetisi, kesesuaian, dan timbal balik. Biaya, materi, pelatih, dan peserta pelatihan menjadikan hal-hal yang perlu diperhatikan. Partisipasi menciptakan keterlibatan seorang peserta latihan dalam kegiatan pelatihan secara aktif dan secara langsung. Partisipasi menjadikan aspek penting dalam pelatihan sebab partisipasi menciptakan pemahaman yang lebih baik.

Repetisi dilakukan dengan cara mengatakan secara berulang-ulang dalam usaha menanamkan suatu ide dalam ingatan seseorang. Suatu konsep atau cara melaksanakan pekerjaan dengan mendengar dan melaksanakan berulang-ulang. Penggunaan cara tersebut mudah tertanam dalam ingatan petugas *call center*. Kesesuaian menciptakan pelatihan mempunyai arti atau manfaat yang sangat penting bagi petugas *call center*. Contohnya petugas *call center* yang melaksanakan pekerjaannya rnelalui langkah-langkah tertentu dan ini mempunyai arti penting karena rnemudahkan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Adanya

kesesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh petugas.

Transparansi menciptakan motivasi petugas *call center* untuk belajar, sebab pelatihan dirasakan bermanfaat oleh petugas *call center*. Petugas *call center* dalam peningkatan kualitas pelayanannya melalui pelatihan mempermudah dalam melakukan tugas sehari-hari. Timbal balik menciptakan pemberian informasi atas perkembangan kemajuan yang telah dicapai oleh petugas *call center*.

Dalam kenyataannya, terdapat dua metode pelatihan dan pengembangan melalui *e-Ticketing* yang digunakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Pertama adalah metode pelatihan kerja (*on the job training)* dalam bentuk instruksi pelatihan kerja *(job instruction training)* dan perputaran pelatihan pekerjaan *(coaching job rotation). Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan, pelatihan ditentukan *Manager* Komersial ataupun Direktorat Komersial yang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Perputaran pelatihan pekerjaan (*coaching job rotation*), pelatihan ditentukan oleh Direktorat Komersial atau *Manager* Komersial dengan dilakukannya perputaran petugas pelayanan pemesanan tiket kereta api baik yang secara manual ataupun petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero).

Metode-metode pelatihan yang digunakan dalam praktek sesungguhnya sangat bervariasi dan dalam bentuk yang sangat banyak. Metode-metode yang telah disebutkan hanyalah sebagian yang sering digunakan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Pemilihan pelatih menjadikan hal yang cukup penting,

agar materi yang disampaikan dapat mengenai sasaran. Pemilihan pelatih didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentrasformasikan keahliannya tersebut kepada peserta pelatihan. Tahap ini tidak hanya menyangkut memilih pelatih, tetapi juga mempersiapkan pelatih dalam arti adanya pelatihan khusus bagi pelatih jika dibutuhkan.

Pelatihan dilakukan dengan pemilihan peserta, hal ini dilakukan agar pelatihan dapat mengenai sasaran. Peserta pelatihan diharuskan orang yang siap dilatih, artinya peserta adalah petugas *call center* yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti pelatihan. Jumlah peserta dibatasi sesuai dengan fasilitas yang mungkin disediakan.

Metode-metode pelatihan ditujukan untuk mengembangkan sumber daya petugas lebih profesional. Pengembangan sumber daya petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan. Pelatihan-pelatihan diberikan kepada petugas *call center* untuk meningkatkan kinerja petugas melalui *e-ticketing.* Pelatihan dilakukan untuk mengarahkan petugas *call center* agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Pelatihan tidak hanya ditujukan kepada petugas *call center* yang masih bersifat kontrak, tetapi juga petugas *call center* yang lama. Petugas lama perlu mendapatkan pelatihan disaat adanya perubahan pada bagian petugas *call center*.

Pelatihan petugas *call center* mewujudkan profesional petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas *call center* yang melakukan pelatihan berarti petugas tersebut dapat dibimbing dan diarahkan dalam

peningkatan kualitas pelayanan melalui *e-ticketing*. Pelatihan dilakukan dengan membimbing dan mengarahkan dalam mengembangkan keterampilan kerja.

Proses pelatihannya, mereka diajak untuk dibimbing agar lebih terampil dalam penggunaan *e-ticketing*. Setelah proses pelatihan telah selesai dilakukan, petugas *call center* yang telah melakukan pelatihan selanjutnya mengarahkan petugas yang lain untuk mengoperasionalkan *e-ticketing*.

Norma atau aturan dapat mempengaruhi sikap petugas pelayanan dalam penggunaan *e-ticketing*. Kinerja petugas dalam pelayanan *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dilihat dari komitmen dalam melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan petunjuk teknis prosedur pelaksanaan *e-ticketing*. Pelatihan hampir dapat dikatakan memadai karena sering diadakannya pelatihan-pelatihan. Demokratis, semua kritik dan aspirasi dari masyarakat oleh petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) sebagai penyedia layanan *e-ticketing* tetap akan ditanggapi sebagai masukan.

Berdasarkan penjelasan di atas, kinerja dalam pelayanan publik menciptakan kemajuan dengan adanya norma atau aturan (*code of conduct*) dan pelatihan. Pelatihan – pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 menciptakan kemajuan yang terlihat dari pelayanan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melalui *e-ticketing* kepada masyarakat.

4.2.2 Biaya Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Biaya dalam pelayanan publik, khususnya *e-ticketing* yang ada di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung dengan dana atau modal yang tersedia. Pembelian alat-alat komputer, jaringan komunikasi ataupun sarana prasana yang memadai membutuhkan modal atau anggaran yang cukup agar kualitas pelayanan publik berjalan sesuai dengan tujuan yang telah digariskan.

Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, menjelaskan bahwa sumber daya finansial atau biaya sangat diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan, karena semua program memerlukan dana yang tidak sedikit. Kesiapan modal atau dana sangat diperlukan, seperti untuk pembelian alat-alat komputer, pengadaan sarana-prasarana, dan pengadaan jaringan komunikasi lainnya. Dana sangat diperlukan untuk mensukseskan kualitas pelayanan publik, karena dalam pelaksanaannya banyak sekali memerlukan dana.

Anggaran atau dengan kata lain dana tersebut digunakan untuk pengadaan sarana-prasarana, jaringan komputer, pengadaan jaringan komunikasi dan tentunya pengadaan jaringan internal. PT. Kereta Api (Persero) menyediakan anggaran sebesar Rp. 5 miliar untuk pelaksanaan layanan *e-ticketing*. Kendala-kendala dalam pelaksanaan *e-ticketing* tersebut adalah adanya keterbatasan petugas *call center*, sehingga pelaksanaan *e-ticketing* belum maksimal.

Dana merupakan faktor yang sangat penting dalam kualitas pelayanan publik. Dana yang kurang menjadikan pelayanan yang berkualitas tidak akan terlaksana dengan baik. *E-ticketing* yang dibangun memerlukan jaringan

komunikasi yang luas seperti jaringan internet dan intranet. *E-ticketing* yang dibangun memerlukan adanya perbaikan infrastruktur-infrastruktur yang dapat menunjang keberhasilan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing* sehingga memerlukan dana yang tidak sedikit.

Anggaran pemasukan dan pengeluaran sebagai roda perekonomian PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sangat berpengaruh pada layanan *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Salah satu faktor penentu pertumbuhan ekonomi adalah tersedianya faktor dana. Ketersediaan dana inilah yang mendorong PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui *e-ticketing*. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melengkapi kenyamanan pelaksanaan pelayanan *e-ticketing* dengan terus berusaha dan senantiasa mengembangkan sistem pelayanan tersebut. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melengkapi fasilitas sarana dan prasarana pelayanan *e-ticketing*.

Sumber daya anggaran yang dikeluarkan oleh bagian keuangan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengacu pada daftar isian pelaksanaan anggaran. Daftar isian pelaksanaan anggaran adalah suatu daftar yang berisikan anggaran yang ada di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Dalam daftar isian dapat diketahui anggaran yang harus diprioritaskan dan dibutuhkan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Adanya daftar isian pelaksanaan anggaran menjadikan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung melakukan tertib administrasi pengelolaan sumber daya anggaran. (Berdasarkan hasil wawancara dengan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung).

Anggaran pemasukan dan pengeluaran di PT. Kereta Api (Persero) menciptakan keterbukaan. Anggaran pemasukan dan pengeluaran di PT. Kereta Api (Persero) menciptakan keterbukaan dengan adanya kerjasama dengan pihak bank. Bank BRI, Mandiri, BII dan Bank BPD Yogyakarta serta para penyedia layanan jaringan komunikasi yang bekerjasama dengan PT. Kereta Api (Persero). Anggaran pengeluaran dalam pelayanan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* berupa untuk pembiayaan kertas resi pada ATM Bank yang telah bekerjasama, perawatan peralatan jaringan komunikasi, perawatan perangkat lunak dan perangkat keras sebagai alat yang mendukung layanan *e-ticketing.*

Pengeluaran dari anggaran yang ada di PT. Kereta Api (Persero) digunakan yang *pertama,* melakukan pelatihan kepada petugas untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Pelatihan yang dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan kemampuan serta disiplin dan etos kerja. *Kedua,* melakukan pembinaan dan pendidikan petugas yang dapat meningkatkan *profesionalisme* kerja dan petugas memiliki wawasan yang luas. *Ketiga* pengadaan petugas, dimana PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengetahui kriteria yang sedang dibutuhkan. *Keempat,* melakukan tindakan disiplin petugas. Adanya tindakan disiplin berupa teguran dan pemecatan terhadap petugas yang tidak mematuhi aturan yang berlaku. Tindakan tersebut untuk memotivasi petugas supaya mematuhi segala peraturan yang berlaku. *Kelima,* melakukan kenaikan pensiun petugas. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memperhatikan pensiun pegawai yang sudah mengabdikan dirinya untuk bekerja di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Keenam, pengelolaan gaji petugas. Adanya pengelolaan gaji ptugas oleh *Manager* Keuangan atau Anggaran sudah sesuai dengan tugasnya. Gaji petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 bandung sudah ditentukan dari pusat dan yang membedakannya berdasarkan golongan dan jabatan. *Ketujuh* Kenaikan Pangkat Petugas. Adanya kenaikan pangkat petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dapat meingkatkan kinerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Ketujuh pelaksanaan yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Adanya gaji, honorarium dan tunjangan menjadikan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memiliki sikap dan perilaku tinggi dalam melaksanakan kebijakan dan sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku, sehingga tidak mengambil sumber daya anggaran yang tidak sesuai dengan daftar isian pelaksanaan anggaran.

Pengeluaran Anggaran yang lain untuk penyelenggaraan perpustakaan, kearsipan dan dokumentasi. Anggaran untuk merenovasi seperti kursi tunggu bagi masyarakat yang melakukan pelayanan pemesanan tiket secara manual dan mengganti kaca loket. Anggaran rutin untuk pemeliharan sistem kompuer dan perawatan peralatan kantor, contohnya dengan melakukan penginstalan. Tujuan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengeluarkan anggaran operasional perkantoran untuk kelangsungan kinerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Sumber daya anggaran dikeluarkan untuk pelatihan pengelolaan tata laksana pelayanan. Anggaran yang dikeluarkan oleh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung cukup sesuai dengan kebutuhannya. Sumber daya anggaran pelatihan pengelolaan tata laksana pelayanan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung diantaranya untuk konsumsi, akomodasi, fasilitas penginapan, fasilitas materi pelatihan dan pemberi pelatihan.

Menurut petugas *Manager* Keuangan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam melakukan proses pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* mengeluarkan anggaran diantaranya untuk menghitung perlengkapan peralatan jaringan komunikasi dan komputer dengan beberapa penyedia peralatan seperti Avaya, Cisco dan Genesis. Sumber daya anggaran sangat diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik karena semua program memerlukan modal yang tidak sedikit. Kesiapan modal sangat diperlukan, seperti untuk pembelian alat-alat komputer, pengadaan sarana-prasarana, dan pengadaan jaringan komunikasi. Modal sangat diperlukan untuk mensukseskan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing*, karena dalam pelaksanaannya banyak sekali memerlukan modal atau dana.

Berdasarkan uraian di atas, biaya dalam pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berasal dari anggaran pendapatan yang diperoleh dari masyarakat. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam penjualan tiket kereta apinya melalui beberapa anak perusahaan lain seperti Reska (Restoran Kereta Api). Masyarakat yang akan melakukan proses pemesanan tiket kereta api

harus membayar biaya pemesanan sesuai dengan tarif yang berlaku dan biaya administrasi selama menghubungi *call center* yaitu sebesar Rp. 7.500.

Sumber daya anggaran belanja yang dikeluarkan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung digunakan untuk melengkapi sarana dan prasarana kantor, guna meningkatkan pelayanan dan kinerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Sumber daya anggaran belanja di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung didasarkan pada daftar isian pelaksanaan anggaran dan diatur dengan sebaik-baiknya. Anggaran merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing*, karena tanpa adanya anggaran yang banyak maka peningkatan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing* tersebut tidak akan terlaksana dengan baik.

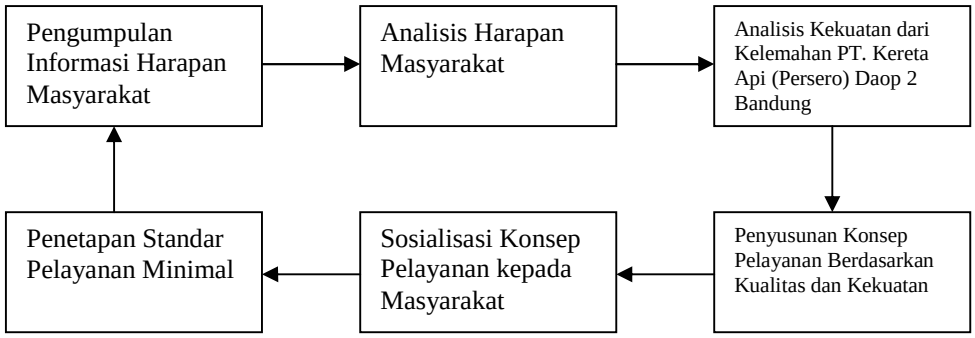
4.2.3 Produk Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Produk pelayanan menjadikan titik pusat untuk tujuan dan pencapaian pelayanan yang lebih berkualitas. Mutu dalam produk pelayanan tidak mungkin ada tanpa mutu dalam proses. Mutu didalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Efektifitas pengorganisasian dan partisipasi publik dalam pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) cenderung relatif rendah. Pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung belum memiliki mekanisme pengaduan dan penyelesaiannya. Akibatnya, kualitas produk layanan juga belum memuaskan para penggunanya.

Pelayanan publik menciptakan produk pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat pengguna maupun masyarakat secara luas. Pelayanan publik menciptakan serangkaian aktivitas yang dilakukan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa. Produk pelayanan publik yang berupa barang mudah dinilai kualitasnya. Produk pelayanan berupa jasa tidak mudah dinilai kualitasnya. Antara pelayanan barang dan jasa sering kali bersifat komplementer atau saling melengkapi sehingga sulit dipisahkan.

Adanya standar pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dimaksudkan untuk menentukan kualitas produk yang diinginkan masyarakat sebagai pengguna jasa. Masyarakat tidak hanya mendapatkan kualitas produk tetapi lebih jauh agar merasakan kepuasan secara psikologis. Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung standar pelayanan yang ada disusun dalam 6 langkah yaitu pengumpulan informasi harapan masyarakat, menganalisis harapan masyarakat, menganalisis kekuatan dari kelemahan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, penyusunan konsep pelayanan berdasarkan kualitas serta kekuatan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, sosialisasi konsep pelayanan kepada masyarakat dan penetapan standar pelayanan minimal.

Bagan 4.2
Langkah – Langkah Penyusunan SPM



Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2010

Pengumpulan informasi mengenai harapan masyarakat dibutuhkan dalam langkah – langkah penyusunan standar pelayanan minimal di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Setelah informasi dikumpulkan kemudian PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menganalisis harapan masyarakat sebagai pengguna jasa. Langkah yang ketiga dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam menganalisis kekuatan dari kelemahan baik yang menyangkut kelengkapan, kemutakhiran fasilitas pelayanan, kemampuan, keterampilan petugas, anggaran, peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan pemesanan tiket baik secara manual maupun elektronik.

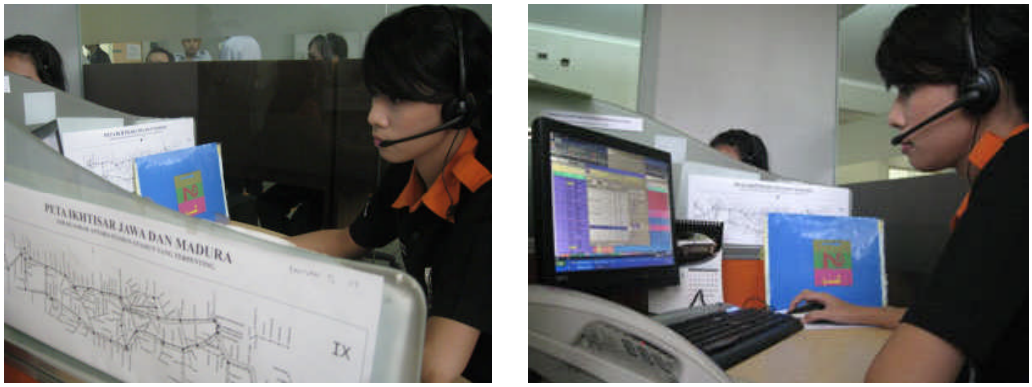
Penyusunan konsep pelayanan dilakukan dari hasil analisis faktor – faktor internal PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dijadikan sebagai bahan dalam penyusunan konsep – konsep pelayanan yang dilakukan secara minimal. Sosialisasi konsep pelayanan kepada masyarakat guna mendapatkan perbaikan atau penyempurnaan dan persetujuan. Pelaksanaan konsep pelayanan dilakukan dengan menguji atau mengevaluasi konsep tersebut.

Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, standar pelayanan minimal yang disusun untuk setiap segmen masyarakat berbeda-beda. Perbedaan standar pelayanan ditentukan dengan dimensi nilai yang diharapkan oleh setiap segmen. Kelompok masyarakat menengah ke bawah tingkat harga (murah) menjadi standar yang cukup diperhitungkan. Perhitungan dalam memutuskan penyediaan jasa transportasi, pelayanan pemesanan tiket secara manual maupun secara elektronik, pelayanan di ruang tunggu, dan pelayanan di Kereta Api. Masyarakat menengah ke atas, nilai kecepatan dan kenyamanan menjadi yang utama.

Implikasi dari perbedaan standar pelayanan mengakibatkan diversivikasi produk pelayanan yang sama dengan kualitas layanan yang berbeda. Dalam hubungan ini PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung telah memberikan berbagai pilihan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa. Masyarakat dapat memilihnya sesuai dengan nilai yang menjadi keputusannya.

Suatu produk yang berupa pelayanan barang disertai dengan pelayanan jasa. Produk pelayanan jasa seringkali disertai dengan pelayanan barang. Pelayanan jasa tidak berwujud barang sehingga tidak nampak. Meskipun wujudnya tidak nampak, proses penyelenggaraannya dapat diamati dan dirasakan. Pelayanan jasa menciptakan sesuatu yang tidak dapat disimpan. Produk pelayanan yang diberikan oleh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berupa produk barang dan jasa yakni pemesanan tiket kereta api melalui *call center* atau *e-ticketing.*

Gambar 4.1
Kegiatan Petugas PT. Kereta Api (Persero) dalam Pengoperasian *E-Ticketing* (*Call Center*)



Sumber: PT. Kereta Api (Persero) Tahun 2010

Gambar di atas adalah salah seorang operator *call center* PT. Kereta Api (Persero) yang sedang memberikan pelayanan jasa untuk masyarakat yang memesan tiket kereta api melalui *e-ticketing.* Produk pelayanan yang berupa barang berlaku untuk banyak masyarakat. Produk pelayanan yang berupa jasa tidak selalu sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap masyarakat yang pernah melakukan pemesanan tiket melalui *e-ticketing.*

Penilaian dalam hal pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) melalui *e-ticketing* dirasakan oleh sebagian masyarakat cukup memuaskan. Pelayanan yang diberikan oleh petugas *call center* yang diterima seseorang belum tentu sesuai atau sama dengan pelayanan jasa yang diterima atau diharapkan oleh orang lain. Seseorang meskipun mendapatkan jenis pelayanan jasa yang sama tetapi karena bentuknya yang tidak berwujud, pelayanan yang diterima dapat berbeda.

Budaya pelayanan jasa dalam *e-ticketing* (*call center*) menjadikan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Petugas *call center* PT.

Kereta Api (Persero) memiliki ciri khas yang mencerminkan lingkungan kerja dan kualitas pelayanannya. Budaya pelayanan membentuk karakter dan standar pelayanan melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero). Budaya pelayanan membentuk tingkat harapan atau persepsi pelanggan serta tingkat *performance agent* dalam setiap pelayanan yang diberikan.

Petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) mulai terbiasa dengan disiplin pola pelayanan terstruktur, mulai dari alur pembicaraan serta sistem penilaian rekaman pembicaraan. Pola pelayanan yang terstruktur pada *call center* PT. Kereta Api (Persero) membangun budaya pelayanan yang memiliki kontrol pada emosi, intonasi serta kejelasan dan penyelesaian masalah sesuai permintaan penelepon. Pembentukan budaya pelayanan ini dilakukan melalui berbagai proses penilaian dan pelatihan yang berkesinambungan.

Petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) yang diberikan kewenangan dalam memutuskan suatu masalah didukung oleh proses pelatihan berkesinambungan dan budaya belajar. Petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) yang sudah mendapatkan pelatihan – pelatihan memiliki kepercayaan diri tinggi dan merasa bertanggung jawab terhadap tindakan atau keputusan yang diambil.

Budaya pelayanan yang dibangun sangat membantu dalam membentuk pola pikir petugas *call center* yang memiliki pengertian terhadap kondisi yang dapat diterima, dihargai, diperbolehkan, diharuskan serta dilarang atau harus dihindari. Kondisi tersebut mendukung petugas *call center* PT. Kereta Api

(Persero) dalam memberikan pelayanan serta berbagai tindakan mereka dalam lingkungan *call center* PT. Kereta Api (Persero).

Budaya pelayanan *call center* membantu petugas *call center* untuk bersikap disiplin, baik terhadap tingkat kehadiran, ketepatan waktu, ketepatan proses dan prosedur kerja, perhatian pada lingkungan tempat kerja, perangkat kerja, penggunaan aplikasi dan pakaian kerja. Budaya pelayanan mendorong sifat pelayanan yang terstruktur atau spontan sehingga produk pelayanan yang diberikan diterima dengan baik oleh masyarakat.

Dibandingkan dengan pelayanan pemesanan tiket secara manual, budaya pelayanan yang tercipta tidak mendukung petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk bersikap disiplin, ketepatan proses dan prosedur kerja. Hal ini dikarenakan telah mengakarnya budaya yang tercipta dengan sangat lama di di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Penerapan budaya pelayanan ditujukan bagi semua petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero), baik yang permanen maupun kontrak. PT. Kereta Api (Persero) menggunakan sistem *reward* yang diberikan untuk petugas *call center* kontrak dengan memperhatikan tindakan-tindakan yang membangun budaya pelayanan. Menurut hasil pengamatan, beberapa upaya yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) untuk membangun budaya pelayanan dalam *call center*, dimulai dengan mengintegrasikan pernyataan visi dan misi PT. Kereta Api (Persero) menjadi filosofi dalam pelayanan *call center*. Kemudian menyelaraskan dengan *sistem management performance call center*, meliputi berbagai tahapan siklus kerja petugas *call center* yang *pertama*, proses seleksi dan penerimaan

petugas *call center*. Proses seleksi dilaksanakan dengan saling menghargai dan terbuka. Proses seleksi menciptakan awal pembentukan budaya pelayanan dalam diri petugas *call center*.

Kedua, program orientasi atau pengenalan lingkungan *call center*. Petugas *call center* diberikan waktu untuk mengerti dan memahami kondisi yang ada dalam *call center* berikut ritme kerjanya. *Ketiga*, program pengembangan dan latihan berkelanjutan. Keinginan petugas *call center* untuk belajar dan terus menerus membekali diri dengan berbagai pengetahuan menciptakan perkembangan jenis pelayanan yang diberikan petugas *call center*. *Keempat*, komunikasi internal baik antar petugas *call center* maupun dengan atasannya serta personel pendukung. Komunikasi menjamin berjalannya proses dengan lebih konsisten dan bertanggungjawab.

Petugas *call center* tidak selalu menjawab telepon pelanggan dalam 1 kali dering. Personel pendukung petugas *call center* bersedia melakukannya pada saat petugas *call center* memerlukan bantuan. Budaya penilaian menjadi komitmen bersama dan hasilnya dihargai serta dapat ditindaklanjuti. *Kelima*, berbagai bentuk penghargaan diberikan, baik terhadap tindakan-tindakan yang mendukung upaya pembentukan budaya kerja positif maupun terhadap hasil akhir keseluruhan.

Budaya pelayanan yang tercipta memberikan dampak yang baik dalam produk pelayanan yang dihasilkan. Budaya pelayanan yang ada dalam pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing* menciptakan produk pelayanan yang bermacam – macam. Produk pelayanan jasa yang dihasilkan memiliki nilai berbeda dari

setiap masyarakat. Hal ini dikarenakan, pelayanan jasa tidak selalu sesuai dengan harapan setiap individu dari masyarakat tersebut. Sifat dari pelayanan jasa yang diberikan oleh petugas melalui *e-ticketing* yang mudah hilang menjadikan penilaian yang berbeda dari tiap masyarakat.

Berdasarkan pemaparan di atas, produk pelayanan jasa yang dihasilkan cukup baik. Budaya pelayanan menciptakan kinerja yang membangkitkan semangat dan membangun proses pengembangan diri. Budaya pelayanan dengan perlahan menciptakan produk pelayanan yang berkualitas yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero). Produk pelayanan pemesanan tiket secara *e-ticketing* yang berkualitas menciptakan kesan awal yang baik bagi masyarakat sebagai pengguna jasa.

4.3 Kondisi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui *E-Ticketing.*

4.3.1 Efisiensi dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Pelayanan publik menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Perkembangan teknologi mendorong PT. Kereta Api (Persero) untuk kembali memahami arti pentingnya suatu kualitas pelayanan serta pentingnya dilakukan perbaikan mutu pelayanan. Efisien dalam pelayanan publik menciptakan pertimbangan tentang keberhasilan PT. Kereta Api (Persero) untuk memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

Pelayanan publik yang efisien menciptakan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, serta tepat guna. Efisien dalam kualitas pelayanan publik lebih menjadikan upaya PT. Kereta Api (Persero) untuk menghemat dalam hal sumber daya publik. O*utput* yang dihasilkan dari setiap penyelenggaraan pelayanan tercapai dengan *input* yang minimal.

Penyediaan pelayanan publik yang bermutu menciptakan salah satu alat untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada PT. Kereta Api (Persero) yang semakin berkurang. PT. Kereta Api (Persero) menciptakan layanan *e-ticketing* untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat yang berkurang. Pemberian pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat menjadi semakin penting untuk dilaksanakan. Konseksuensinya, PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mampu memberikan pelayanan yang lebih berkualitas. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mampu memberikan pelayanan dalam arti lebih berorientasi kepada aspirasi masyarakat yang lebih efisien dan bertanggungjawab.

Efisiensi dalam pelayanan publik dilihat dari perspektif pemberi layanan maupun pengguna layanan. PT. Kereta Api (Persero) mengusahakan biaya pelayanan murah dan tidak terjadi pemborosan sumber daya publik. Hasil penelitian di lapangan menunjukkan pemberian pelayanan publik yang dilakukan oleh petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung lebih berperilaku kreatif, inovatif dan bertindak cerdas tentang mana yang harus didahulukan. Petugas *call center* mampu membedakan antara *urgen* dan yang tidak boleh dilakukan dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya.

Upaya menghemat dan menambah sumber aset publik melalui investasi publik yang tidak membebani mereka.

Petugas pelayanan pemesanan tiket secara manual cenderung tidak mengalami perbaikan. Pelayanan yang buruk terlihat ketika banyaknya masyarakat yang akan memesan tiket kereta api secara langsung. Pelayanan yang diberikan pun belum tentu dapat dipertanggungjawabkan. Informasi yang diterima terkadang tidak akurat. Kendala yang sering timbul dari pelayanan pemesanan tiket secara manual seperti adanya keluhan masyarakat yang mengatakan bahwa petugas pelayanan tidak bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan.

Masyarakat terkadang menerima kesalahan dalam pencetakan tiket, seperti kesalahan penulisan, nama, nama kereta yang akan digunakan, jadwal keberangkatan, dan pemesanan jumlah tempat duduknya. Masyarakat yang menerima kesalahan tersebut tidak mendapatkan pelayanan yang lebih baik lagi, seperti penggantian tiket. Petugas pelayanan hanya memberikan saran untuk memesan kembali tanpa memberi solusi yang tepat.

Masyarakat lebih menghemat waktu dalam melakukan pemesanan tiket kereta api melalui *e-ticketing*. Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, menjelaskan bahwa dilihat dari sisi efisien dan besar kecilnya rantaian birokrasi sudah dapat dikurangi dengan adanya *e-ticketing*. Masyarakat menilai bahwa kualitas pelayanan publik mengalami perbaikan setelah adanya layanan pemesanan tiket melalui *call center*. Biaya pelayanan melalui *e-ticketing* dapat dikatakan terjangkau. Anggaran penyediaan *e-ticketing* yang disediakan oleh PT. Kereta Api (Persero) senilai Rp. 5 Miliar dapat dikelola dengan cukup baik

dengan adanya layanan *e-ticketing*. (Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nunuk).

Pelayanan publik yang efisien menunjukkan bahwa segala hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik baik berupa anggaran, tenaga, rangkaian birokrasi dikelola dengan mencapai hasil yang cukup baik (*achieving the maximum effect by the minimum of effort*). Suatu pelayanan yang berhasil dilaksanakan dengan efisien, mendapatkan peningkatan produktivitas yang akan memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Salah satu dari masyarakat yang diwawancarai mengatakan, dengan adanya *e-ticketing* tidak perlu antre untuk melakukan pemesanan tiket dan menghemat waktu. Upaya yang telah ditempuh oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dengan kondisi pelayanan publik cukup memberikan kontribusi bagi perbaikan kualitas pelayanan publik itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, efisien dalam pelayanan publik memberi dampak bagi masyarakat sebagai pengguna jasa. Masyarakat mendapat dampak yang baik dengan adanya *e-ticketing* tersebut seperti menghemat waktu. Peningkatan kualitas dalam pelayanan publik ditandai oleh peningkatan karya (*peformance improvement*) yang dilakukan dengan berbagai cara seperti perbaikan efisien.

4.3.2 Efektivitas dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Pelayanan publik telah menjadi profesi yang semakin penting. Pelayanan publik berupa segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Pelayanan publik menjadi tanggung jawab yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api (Persero) untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kehidupan orang banyak. Rendahnya kualitas dan efektif pelayanan publik telah melahirkan dampak multidimensional. Buruknya pelayanan publik menimbulkan erosi kepercayaan masyarakat terhadap PT. Kereta Api (Persero) yang perlahan meruntuhkan ketertiban dan kedamaian pada masyarakat.

Efektivitas dalam pelayanan publik ditentukan dari kebijakan program-program pelayanan publik yang dijalankan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Pelayanan publik ditujukan untuk memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat. PT. Kereta Api (Persero) dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dicapai dengan terukur dan ada standar yang jelas. Dalam konteks efektif untuk meningkatkan kepekaan PT. Kereta Api (Persero) menentukan tujuan atau sasaran dari setiap kebijakan yang dilaksanakannya. Kejelasan sasaran tersebut menunjukkan PT. Kereta Api (Persero) dalam menangkap aspirasi dan mengartikulasikan tuntutan dan dukungan masyarakat.

Tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, mengharuskan pembenahan dalam PT. Kereta Api (Persero). Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menjelaskan bahwa, masih tingginya

tingkat keluhan masyarakat pengguna jasa menunjukkan bahwa PT. Kereta Api (Persero) belum sepenuhnya mampu menciptakan sistem pelayanan yang akseptabel dimata masyarakat. Hal ini sedikit banyak telah membawa citra PT. Kereta Api (Persero) menjadi buruk.

Hasil wawancara menunjukkan, besar kecilnya pemesanan tiket melalui *e-ticketing* sangat berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan. Ketika masyarakat yang memesan tiket kereta api melalui *e-ticketing* kurang dari 100 penelepon, pelayanan yang diberikan oleh petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) dapat ditangani dengan cukup baik. Masyarakat yang memesan tiket kereta api melalui *e-ticketing* sedang melimpah, pelayanan yang diberikan menjadi kurang baik atau terjadinya *chaos* pelayanan. Pelayanan menjadi kurang baik dikarenakan kurangnya sumber daya petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero). Petugas *call center* yang hanya berjumlah 60 orang mengalami kesulitan dalam penerimaan telepon yang banyak. (Hasil wawancara dengan salah satu staf operator *call center*)

Pelayanan yang buruk didapatkan juga pada pemesanan tiket secara manual. Pelayanan yang buruk disebabkan oleh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang memberikan pelayanan pemesanan tiket secara manual mengalami kejenuhan atau kesal dengan situasi yang terjadi pada saat memberikan pelayanan. Pelayanan yang diberikan sebenarnya tidak mengenal kondisi dan situasi karena yang dibutuhkan masyarakat adalah nyaman, aman dan mudah dalam member tiket kereta api.

Teknologi informasi yang berkualitas mendapatkan dukungan oleh relevansi ketepatan waktu dengan penggunaannya. Informasi mampu disajikan tepat pada saat dibutuhkan, dan akurat, tepat nilainya dan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Ketepatan sasaran dan tujuan menciptakan hal yang mendasari terwujudnya efektivitas dalam pelayanan melalui *e-ticketing*. Tolok ukur menjadikan pengukuran kualitas pelayanan publik yang bertujuan untuk membantu menilai pencapaian strategi, dan dijadikan sebagai alat pengendalian PT. Kereta Api (Persero). Pengukuran kualitas pelayanan publik didukung oleh kinerja yang diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Standar pelayanan memiliki arti yang penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan menciptakan komitmen PT. Kereta Api (Persero) untuk menyediakan pelayanan dengan kualitas yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan PT. Kereta Api (Persero). PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengembangkan *Standard Operating Procedures* (SOP) untuk memastikan bahwa proses pelayanan melalui *e-ticketing* berjalan secara konsisten. SOP bermanfaat untuk menciptakan proses pelayanan dapat berjalan *uninterupted*.

Hal – hal yang tidak diinginkan dapat dicegah dengan adanya SOP tersebut. Petugas *call center* PT. Kereta Api (Persero) yang bertugas menangani proses pelayanan berhalangan hadir, maka petugas lain menggantikannya. Begitu pula dengan petugas pelayanan pemesanan tiket kereta api secara manual. Petugas pelayanan yang berhalangan hadir digantikan oleh petugas lain.

Proses pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) berjalan terus karena pelayanan *e-ticketing* sesuai dengan peraturan yang berlaku. Proses pelayanan informasi yang diberikan kepada masyarakat diberikan dalam rangka pengendalian pelayanan. Informasi yang diberikan diserahkan kepada petugas tertentu yang menangani satu proses pelayanan. Semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tangungjawab yang jelas.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan melalui *e-ticketing*. Kepuasan masyarakat dicapai dengan produk pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Kepuasan masyarakat memiliki arti penting dalam peningkatan pelayanan publik. Penilaian kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) melalui *e-ticketing* dengan adanya sistem pengaduan masyarakat. Sistem pengaduan masyarakat sebagai satu sumber informasi bagi upaya-upaya PT. Kereta Api (Persero) untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sistem pengelolaan pengaduan dapat melalui *e-ticketing* (*call center*) sendiri atau melalui kotak saran maupun pengaduan yang disediakan di tempat pelayanan pemesanan tiket secara manual. Menurut keterangan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, sistem ini berjalan untuk mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan untuk perbaikan kualitas pelayanan. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas

semakin menguat. Kredibilitas PT. Kereta Api (Persero) sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan dan mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian di atas, efektivitas dalam pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengalami sedikit kemajuan. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengupayakan pelayanan yang berkualitas dan efektif dengan mengembangkan SOP. Standar pelayanan yang diciptakan dapat meningkatkan kualitas produk pelayanan yang diberikan baik berupa barang dan jasa melalui *e-ticketing.*

4.4 Partisipasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui *E-Ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

4.4.1 Peran Masyarakat dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Partisipasi menjadikan prinsip bahwa setiap petugas dan masyarakat memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di setiap kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero). Wujud partisipasi berupa kehadiran dalam pertemuan masyarakat, menyampaikan kritik atau keluhan maupun saran, turut memberikan sumbangan berupa tenaga, barang maupun biaya, dan keterlibatan dalam PT. Kereta Api (Persero).

Partisipasi dalam pelayanan publik menjadikan salah satu indikator penting atau ciri – ciri eksistensi sistem pemerintahan yang demokratis. Partisipasi

menciptakan sesuatu yang penting dan menguntungkan bagi petugas PT. Kereta Api (Persero) dan masyarakat. Partisipasi masyarakat di dalam setiap proses pelayanan publik menjadikan cermin dihormatinya asas demokrasi di suatu negara. Partisipasi publik diangkat menjadi salah satu prinsip yang dijalankan oleh PT. Kereta Api (Persero) dalam upaya mewujudkan *good corporate governance*.

Prinsip partisipasi dalam pelayanan publik menciptakan upaya dalam mewujudkan *good governance.* Partisipasi sejalan dengan upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan cara melihat masyarakat tidak hanya sebagai pelanggan (*customer*) melainkan sebagai warga negara yang memiliki negara dan sekaligus pemerintahan yang ada di dalamnya.

Masyarakat dilibatkan dalam merumuskan berbagai hal yang menyangkut pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero). Masyarakat dilibatkan dalam hal mengenai jenis pelayanan publik yang mereka butuhkan, cara terbaik untuk menyelenggarakan pelayanan publik, mekanisme untuk mengawasi proses pelayanan, dan mekanisme untuk mengevaluasi pelayanan. Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, menjelaskan bahwa masyarakat sebagai pengguna jasa ikut berpartisipasi dalam pelayanan publik sebagai evaluator kualitas pelayanan publik yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Masyarakat sebagai pengguna utama layanan *e-ticketing*, memegang posisi yang paling sentral untuk menilai kualitas pelayanan publik yang disediakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Masyarakat sebagai evaluator dari

peningkatan kualitas pelayanan melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Masyarakat sebagai evaluator karena masyarakat yang merasakan baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero).

Dalam pelaksanaannya, masyarakat dilibatkan sebagai evaluator tidak berfungsi sesuai dengan yang diharapkan oleh PT. Kereta Api (Persero). Menurut keterangan yang diberikan masyarakat, mereka menilai bahwa perbaikan kualitas pelayanan melalui *e-ticketing* yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) tidak diikuti oleh perbaikan fasilitas alat transportasinya dan sarana prasarananya. Hal demikian yang menciptakan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap PT. Kereta Api (Persero).

Pelayanan publik yang tidak partisipatif, khususnya dalam peningkatan kualitas pelayanan disebabkan karena tidak berorientasi pada kebutuhan dan keinginan masyarakat. Mulai dari sarana dan prasarana serta fasilitas alat transportasinya yang kurang mendapatkan perhatian yang lebih dari PT. Kereta Api (Persero). Masyarakat mengeluhkan bahwa selama ini pengelolaan keluhan yang menyangkut kualitas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) tidak pernah ada perubahan signifikan. Perubahan yang dilakukan hanya melalui perbaikan layanan pemesanan tiket yang semula manual menjadikan secara elektronik.

Keluhan tersebut memberi dampak buruk bagi PT. Kereta Api (Persero) dan terjadinya krisis kepercayaan dari masyarakat sebagai pengguna jasa kereta api. PT. Kereta Api (Persero) memerlukan suatu inovasi baru dalam bentuk

metode yang dapat meningkatkan partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan untuk meningkatkan perbaikan dalam pelayanan publik.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa peran masyarakat dalam pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) kurang partisipatif. Peran masyarakat yang kurang partisipatif disebabkan karena kurang berorientasinya pada kebutuhan masyarakat.

4.4.2 Metode Partisipasi dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas menciptakan metode *Foccused Group Disscussion* (FGD). Metode ini membuka ruang dan mendorong masyarakat sebagai pengguna layanan *e-ticketing* secara terbuka menyampaikan pengaduannya tentang pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) baik melalui *e-Ticketing* maupun pelayanan pemesanan tiket secara manual.

FGD memiliki topik permasalahan yang menyangkut penyelenggaraan pelayanan publik. Peserta FGD dipilih dari orang – perorangan atau lembaga yang dinilai memiliki kepentingan, kepedulian dan keterlibatan didalam proses penyelenggaraan pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero). Peserta FGD meliputi masyarakat pengguna layanan. Masyarakat yang pernah atau sedang menggunakan jasa pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

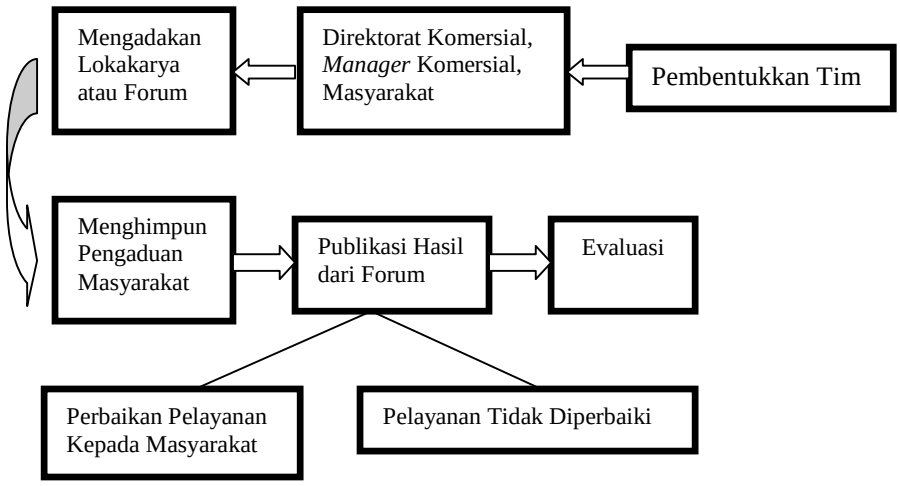
Masyarakat yang menjadi salah satu peserta FGD yang sangat penting dan wajib didengar informasinya, karena masyarakat memiliki informasi penting

berkaitan dengan kualitas pelayanan. Masyarakat secara langsung mengalami dan memiliki pengalaman berinteraksi dengan para petugas PT. Kereta Api (Persero) dan memiliki berbagai harapan tentang kualitas pelayanan yang mereka inginkan.

Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang berada pada *front office* maupun pada tingkat pengambil keputusan dilibatkan sebagai peserta FGD. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung secara langsung berhadapan dengan masyarakat. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengetahui secara persis kondisi dan sumber daya pelayanan yang mereka miliki.

Aktivis LSM yang memiliki perhatian besar pada penyelenggaraan pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) menjadi peserta FGD yang informatif dan kritis. Keberadaan aktivis LSM dimanfaatkan guna menyusun program pemberdayaan masyarakat dalam rangka memperbaiki kinerja pelayanan publik yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero).

Bagan 4.3
Langkah-Langkah Dalam Metode FGD



Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2010

Langkah-langkah yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) dalam metode ini yang *pertama,* pembentukan tim perbaikan pelayanan publik. Tim ini berfungsi sebagai tim supervisi dan fasilitator dalam perbaikan pelayanan publik. Tim terdiri dari unsur Direktorat Komersial, *Manager* Komersial, unsur unit layanan *call center* dan unsur masyarakat (LSM). Tim bekerja menyelenggarakan semua tahapan program perbaikan pelayanan publik ini.

Kedua, lokakarya pengaduan masyarakat. Pekerjaan pertama tim adalah menyelenggarakan Lokakarya Pengaduan Masyarakat. Lokakarya ini bertujuan untuk menghimpun sebanyak-banyaknya pengaduan masyarakat di unit layanan *call center* maupun pelayanan pemesanan tiket secara manual yang diperbaiki. Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, lokakarya yang dilaksanakan memiliki sifat mengumpulkan pengaduan. Peserta lokakarya ini mayoritas adalah dari 60% peserta dari unsur pengguna layanan *e-ticketing* dan pemesanan tiket secara manual 40% dari unsur petugas pelayanan. Lokakarya ini menghasilkan pertanyaan – pertanyaan yang akan digunakan dalam *survey* pengaduan masyarakat di unit layanan *call center* dan pemesanan tiket secara manual tersebut.

Ketiga, publikasi *survey* pengaduan masyarakat. Sebelum survey dilakukan, terlebih dahulu dilakukan publikasi yang luas kepada masyarakat pengguna layanan *e-ticketing* agar membantu dengan menjawab *questioner* pengaduan yang disebarluaskan baik di unit layanan *call center* maupun dalam aktivitas lainnya. Publikasi ini juga berusaha menyadarkan masyarakat bahwa

pengaduan yang mereka sampaikan akan digunakan untuk melakukan perbaikan pada unit layanan tersebut.

Keempat, evaluasi. evaluasi menciptakan tahapan yang dilakukan tim perbaikan pelayanan publik untuk melakukan evaluasi apakah janji perbaikan telah dilaksanakan atau belum. Verifikasi dilakukan dengan realisasi dari janji perbaikan itu dan perkembangan rekomendasi yang telah dikeluarkan. Hasil evaluasi disampaikan kepada *Manager* Komersial yang kemudian disampaikan pada Direktorat Komersial sebagai laporan atas janji perbaikan dari unit layanan. Unit layanan *call center* maupun pelayanan pemesanan tiket secara manual yang berhasil melakukan perbaikan dengan respon baik dari masyarakat diberi *reward*. Sementara unit layanan yang gagal melakukan perbaikan diberi *punihsment*.

Pelaksanaan metode FGD dalam perbaikan pelayanan publik di atas, didapat dua pihak yang saling bekerja sama untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas. Masyarakat yang semakin kritis menginginkan tuntutan mereka segera diatasi dengan cepat dan tepat. Ketika upaya perbaikan pelayanan publik dilakukan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung belum secara optimal mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut. Masyarakat selalu memberikan label negatif dan terkadang berperilaku distruktif, tidak mendukung berbagai agenda yang dicanangkan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung terus bergerak dan berupaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Strategi dan program yang dibuat diarahkan pada agenda-agenda peningkatan kualitas pelayanan publik. Upaya tersebut membutuhkan waktu dan dukungan masyarakat. Kondisi

pelayanan menjadikan satu tahap penting yang dilakukan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berusaha membangun kepercayaan masyarakat terhadap kinerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Dalam pelaksanaannya kinerja petugas yang sedang diperbaiki tidak mengalami perubahan yang signifikan. Pembentukan metode FGD yang sedang dijalankan menyebabkan tidak mendapat banyak respon dari masyarakat. Hal ini dikarenakan semakin berkurangnya kepercayaan masyarakat kepada PT. Kereta Api (Persero) dan kurangnya sosialisasi kepada masyarakat. Masyarakat mengalami kejenuhan dengan pelayanan yang diberikan PT. Kereta Api (Persero). Pelayanan yang diharapkan masyarakat tidak terealisasikan dengan baik. Petugas PT. Kereta Api (Persero) cenderung lebih memilih mementingkan kepentingan perusahaan daripada dengan kepentingan masyarakat.

Masyarakat menginginkan adanya perubahan dari segi pelayanan pemesanan tiket secara manual. Perbaikan pelayanan pemesanan tiket secara elektronik tidak diikuti dengan perbaikan fasilitas – fasilitas penunjang pelayanan publik. Hal ini yang menyebabkan sebagian masyarakat tidak merespon apa yang sedang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero).

Berdasarkan pemaparan di atas, metode yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api (Persero) cukup mendapatkan dukungan dari masyarakat. Dukungan yang kurang dikarenakan kurangnya sosialisasi kepada masayarakat tentang metode FGD yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) dan kurangnya sosialisasi yang disampaikan kepada masyarakat.

4.4.3 Pencocokan Instrumen Partisipasi dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Metode FGD ditujukan untuk merumuskan hasil dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi. Metode FGD diperlukan untuk menjalankan fungsi pelayanan publik yang partisipatif untuk mendorong partisipasi masyarakat. Peran masyarakat dalam berbagai posisinya sebagai penerima layanan telah teridentifikasi.

Peran masyarakat telah teridentifikasi karena adanya metode FGD. Peran yang didapat dari metode FGD dan dimainkan oleh masyarakat dalam proses penyediaan layanan publik. Hasil dari metode FGD didapat beberapa instrumen partisipasi yaitu masyarakat sebagai *customer*, masyarakat sebagai pemilik saham, masyarakat sebagai pembuat isu kebijakan, masyarakat bersama– sama dengan PT. Kereta Api (Persero) sebagai produsen pelayanan publik, dan masyarakat sebagai evaluator kualitas pelayanan publik. Hasil dari metode FGD tersebut telah ditentukan dan disepakati oleh PT. Kereta Api (Persero) dan Masyarakat bahwa masyarakat sebagai evaluator kualitas pelayanan publik.

Tabel 4.1
Instrumen dari Hasil Metode FGD

Peran Masyarakat	Peran Yang Dijalankan	Instrumen Partisipasi
Masyarakat sebagai *Customer*	Masyarakat sebagai pengguna utama dari pelayanan publik sehingga mereka diperlakukan sebagai *customer* yang berharga	1. *Citizen Charter* 2. LSM *Charter* 3. *Hotline Service* 4. *Brosur Frequently asked Question.*
Masyarakat sebagai pemilik saham	Masyarakat sebagai pemilik Negara, melalui pembayaran tiket yang mereka bayarkan telah melakukan investasi terhadap pelayanan publik yang disediakan oleh PT. Kereta Api (Persero)	Menyediakan tempat bagi perwakilan masyarakat untuk menjadi dewan pengawas
Masyarakat sebagai pembuat isu kebijakan	Masyarakat menentukan visi, masa depan yang ingin diwujudkan dan masyarakat sebagai penasehat PT. Kereta Api (Persero) ketika akan membuat kebijakan yang menyangkut kepentingan masyarakat banyak	1. Membentuk dewan penasehat 2. Penjaringan aspirasi masyarakat 3. *Public hearing*
Masyarakat bersama–sama dengan PT. Kereta Api (Persero) sebagai produsen pelayanan publik	Masyarakat bekerjasama dengan PT. Kereta Api (Persero), baik dibayar maupun dilakukan secara sukarela	Membuat program kemitraan
Masyarakat sebagai evaluator kualitas pelayanan publik	Masyarakat memegang posisi yang paling sentral untuk menilai kualitas pelayanan publik.	1. Melakukan survey konsumen 2. Membentuk *watchdog*

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2010

Hasil dari metode FGD ditemukan 6 instrumen diantaranya, masyarakat sebagai *customer,* masyarakat sebagai pemilik saham, masyarakat sebagai pembuat isu kebijakan, masyarakat bersama-sama dengan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai produsen layanan publik dan masyarakat sebagai evaluator kualitas pelayanan publik.

Masyarakat sebagai *customer,* peran yang dijalankan seperti masyarakat harus diperlakukan sebagai *customer* yang sangat berharga oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai penyedia layanan. Masyarakat sebagai *customer* memiliki instrumen seperti menyediakan brosur yang menjelaskan sejumlah pertanyaan yang sering diajukan oleh masyarakat, LSM *charter, citizen charter,* dan *hotline service.*

Masyarakat sebagai pemilik saham menjalankan perannya melalui pembayaran tiket kereta api yang mereka bayarkan. Mereka secara langsung telah melakukan investasi terhadap pelayanan publik yang disediakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Masyarakat sebagai pemilik saham karena masyarakat memberikan aspirasinya. Instrumen yang tersedia dengan menyediakan tempat bagi perwakilan masyarakat untuk menjadi dewan pengawas.

Masyarakat sebagai pembuat isu kebijakan menjalankan perannya dengan menentukan visi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang ingin diwujudkan. Masyarakat sebagai penasehat PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung ketika mereka akan membuat kebijakan yang menyangkut kepentingan masyarakat. Instrumen yang tersedia seperti membentuk dewan penasehat dan *public hearing.*

Masyarakat bersama-sama dengan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menjalankan peran dengan membentuk kerja sama. Kerja sama masyarakat dengan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung baik yang dibayar maupun dilakukan secara sukarela. Instrumen yang tersedia dengan membuat program kemitraan.

Masyarakat sebagai evaluator kualitas pelayanan publik dengan menjalankan peran sebagai pengguna utama layanan *e-ticketing* dan memegang posisi paling sentral untuk menilai kualitas pelayanan publik. Masyarakat sebagai evaluator kualitas pelayanan publik memiliki instrument dengan melakukan survey konsumen dan membentuk *watchdog* (pengawasan khusus).

Langkah selanjutnya yang dilakukan PT. Kereta Api (Persero) adalah memilah – milah berbagai instrumen dari FGD yang ada. Instrumen dari FGD tersebut untuk disesuaikan dengan masing – masing peran yang dilakukan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam pelaksanaannya, sebagian masyarakat sebagai pengguna utama layanan publik PT. Kereta Api (Persero) yang merespon adanya metode FGD dengan melakukan *survey* konsumen dan membentuk *watchdog* (pengawasan khusus) untuk pelayanan publik melalui *e-ticketing.*

Masyarakat pengguna jasa yang lain belum banyak yang merespon metode FGD yang telah ditentukan oleh PT. Kereta Api (Persero). Hal ini dikarenakan tidak semua pengguna layanan *e-ticketing* mengetahui adanya metode FGD. Metode FGD dalam bentuk forum, konsultasi dan kotak pengaduan atau saran yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Forum yang diselenggarakan sebagai tempat untuk menampung berbagai aspirasi masyarakat maupun penyampaian keluhan dan saran bagi perbaikan pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Partisipasi publik penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu fungsi penting yang dijalankan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung adalah menjadi forum dimana masyarakat menegosiasikan apa yang menjadi kepentingan mereka, menyampaikan rasa keprihatinan mengenai masalah – masalah yang mengganggu mereka dan mencari konsensus atau mengakomodasi kepentingan orang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan mencocokan instrumen atau metode dari partisipasi kurang mendapat perhatian masyarakat. Perhatian yang kurang disebabkan kurangnya sosialisasi dari metode FGD dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

4.4.4 Pemilihan Instrumen Partisipasi dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Kebijakan ditentukan sebagai proses pelayanan publlik yang berkualitas. Kebijakan sebagai komitmen semua pihak, diantaranya petugas PT. Kereta Api (Persero) dan masyarakat. Komitmen diperlukan sebagai penentu keberhasilan pelayanan *e-ticketing.* Keberhasilan pelayanan *e-ticketing* termasuk ke dalam program pelayanan publik yang ditetapkan oleh PT. PT. Kereta Api (Persero). Petugas PT. Kereta Api (Persero) menjelaskan dalam memilih instrumen partisipasi menggunakan ruang publik untuk partisipasi itu sendiri. Pembentukan

ruang publik berdasarkan adanya metode FGD. Ruang publik digunakan untuk menyampaikan keluhan maupun saran dari masyarakat untuk PT. Kereta Api (Persero).

Penyebaran tanggung jawab kegiatan sangat mempengaruhi dalam pemilihan instrumen partisipasi. Hubungan yang terjadi diantara para pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi pelaksanaan pelayanan. Pola hubungan yang terjadi di lingkungan birokrasi tidak baik berpengaruh terhadap keberhasilan kebijakan. Pola hubungan pelaksana kebijakan yang terjadi di dalam lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berlangsung dengan baik. Hal tersebut terwujud melalui pola kinerja mereka yang saling bekerja sama untuk mensukseskan pelaksanaan *e-ticketing*.

Penyebaran tanggungjawab para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas saling membantu dan bekerjasama serta berkompetisi secara sehat. Hal itu dilakukan dalam membangkitkan semangat dalam mencapai keberhasilan *e-ticketing*. Para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya saling melengkapi dan mendukung masing-masing dari mereka, sehingga pola hubungan yang terjadi bersifat saling bekerjasama. Mereka tetap berkompetisi dalam melaksanakan tugasnya, akan tetapi kompetisi yang mereka lakukan dengan positif.

Penyebaran tanggungjawab tersebut terwujud dalam kinerja pelaksana kebijakan yaitu antara Direktorat Komersial dan *Manager* Komersial. Mereka bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Penyebaran tanggungjawab para pelaksana kebijakan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2

Bandung saling membantu, melengkapi dan mendukung satu sama lain. Kerjasama yang dilakukan bertujuan pelayanan *e-ticketing* berhasil dilaksanakan.

Masyarakat yang sering mengemukakan masalah pelayanan tiket di PT. Kereta Api (Persero). Keluhan yang dikemukakan oleh masyarakat digunakan untuk menjamin setiap kebijakan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat. Perbaikan pelayanan yang sedang dilakukan menunjukkan adanya kemauan PT. Kereta Api (Persero) untuk menjadi lebih baik. PT. Kereta Api (Persero) melakukan perbaikan pelayanan dengan menggunakan ruang publik sebagai tempat bertukarnya informasi.

Perbaikan pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) dilakukan dengan cara membuka konsultasi, kotak saran dan pengaduan serta forum dalam pelaksanaannya kurang mendapatkan respon dari masyarakat. Hal ini menunjukkan belum sepenuhnya petugas mensosialisasikan instrumen partisipasi yaitu dengan adanya ruang publik kepada masyarakat.

Sosialisasi yang kurang dari PT. Kereta Api (Persero) berdampak kurangnya pengetahuan masyarakat tentang instrumen partisipasi yang dipilih. Instrumen yang dipilih berdasarkan hasil dari forum yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero). Instrumen tersebut menjadikan masyarakat sebagai evaluator yang menilai kualitas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero).

Semua ini menunjukkan bahwa sedang terjadi pergeseran paradigma, yang terlihat dalam partisipasi masyarakat, akses informasi, transparansi dan akuntabilitas yang semakin besar, perencanaan dan pengawasan, serta

meningkatnya kemitraan antara masyarakat dan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk bekerja memperbaiki pelayanan publik.

Berdasarkan penjelasan di atas, instrumen partisipasi yang dipilih oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yaitu masyarakat sebagai evaluator cukup mendapatkan dukungan. Masyarakat sedikit merespon dengan segala tindakan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang berbasis pelayanan publik.

4.4.5 Implementasi Strategi dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Salah satu faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan strategi adalah dengan terjalinnya suatu komunikasi yang baik dan lancar diantara para petugas *e-ticketing* yang ada pada PT. Kereta Api (Persero). Komunikasi menjadikan syarat pertama bagi keberhasilan implementasi strategi. Para petugas *e-ticketing* harus mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan sehingga pelaksanaan strategi dalam pelayanan publik dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero), mejelaskan bahwa komunikasi dilakukan diantara para petugas yaitu staf operator *call center*, tetapi yang ditunjuk untuk mengoperasikan dan mengelola *e-ticketing* hanya berjumlah 60 orang. Komunikasi menunjukkan proses penyampaian pesan dari sumber kepada penerima. Oleh karena itu, komunikasi akan berhasil dengan baik apabila pesan yang disampaikan dapat dimengerti oleh penerima pesan. Komunikasi menjadikan suatu konsep yang dapat dimaknai sebagai sebuah proses dimana kita belajar melalui interaksi dengan orang lain tentang cara berfikir, merasakan dan

bertindak, di mana hal tersebut merupakan hal-hal yang sangat penting dalam menghasilkan partisipasi sosial yang efektif.

Komunikasi menciptakan proses yang terus berkesinambungan. Proses komunikasi dalam implementasi strategi *e-ticketing* pada PT. Kereta Api (Persero) dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai, norma-norma serta pengetahuan pada petugas. Semua unsur tersebut mengandung peran untuk perubahan ke arah yang lebih baik.

Komunikasi dalam pelaksanaan strategi *e-ticketing* pada PT. Kereta Api (Persero) dimaksudkan untuk memudahkan petugas dalam meningkatkan akselerasi pelayanan publik khususnya pada staf *call center*. Komunikasi sangat penting dalam pelaksanaan strategi *e-ticketing* mengingat staf *call center* merupakan staf yang bertugas melayani pemesanan tiket secara *online*. Dalam komunikasi, setiap unsur yang ada didalamnya yaitu personil *call center* menjadikan penentu keberhasilan komunikasi dalam pelaksanaan strategi. Komunikasi yang dilaksanakan dengan sasaran kepada objek komunikasi yaitu seluruh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung pada khususnya dengan maksud untuk memberikan pemahaman tentang materi komunikasi strategi *e-ticketing*.

Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero), menjelaskan bahwa penyampaian komunikasi mengenai pelaksanaan strategi pelayanan *e-ticketing* dilakukan dengan menyampaikan informasi kepada setiap kepala bagian. Sebagai tindak lanjutnya, para kepala bagian menginformasikannya kembali kepada seluruh stafnya, bentuk penyampaiannya melalui penjelasannya adalah bahwa *e-*

ticketing merupakan suatu inovasi yang didesain untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pelayanan publik di PT. Kereta Api (Persero).

Penyampaian informasi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung kepada seluruh petugas yang bekerja disana telah dipahami, pihak pelaksana strategi memberikan penjelasan kepada seluruh petugas mengenai tujuan dari *e-ticketing* bahwa dengan *e-ticketing* ini, bertujuan untuk menciptakan akselerasi pelayanan publik sehingga dapat membantu proses pelayanan kepada masyarakat.

Peranan komunikator didalam strategi pelayanan sangatlah penting. Strategi pelayanan harus luwes sedemikian rupa sehingga komunikator sebagai pelaksana strategi dapat segera mengadakan perubahan apabila ada suatu faktor yang mempengaruhi. Suatu pengaruh yang menghambat komunikasi dapat datang sewaktu–waktu, faktor–faktor yang mempengaruhi dapat terjadi pada komponen media atau komponen komunikan, sehingga efek yang diharapkan tak kunjung tercapai. Disinilah pentingnya komunikasi yang efektif dalam implementasi strategi *e-ticketing*, pelaksana strategi dapat memberi kenyamanan kepada seluruh petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung agar implementasi strategi *e-ticketing* dapat terlaksana dengan baik.

Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, komunikasi ke bawah terjadi jika pimpinan dalam hal ini KADAOP 2 Bandung melakukan kegiatan alih pesan kepada bawahan secara terstruktur dan tidak insidental. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya *rumor* agar dapat

menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas serta keuntungan.

Efektivitas dari kualitas pelayanan publik menciptakan produk dari sebuah sistem yang salah satu unsurnya adalah sumber daya manusia. Suksesnya PT. Kereta Api (Persero) sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya yaitu para petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Pada dasarnya para petugas tersebut bekerja membutuhkan pemimpin yang memimpin mereka dalam bekerja. Kepemimpinan sebagai bagian dari sumber daya manusia sangat menentukan berjalannya kualitas pelayanan kepada masyarakat. Tanpa kepemimpinan yang baik, sulit PT. Kereta Api (Persero) untuk mencapai tujuannya yaitu memenuhi tuntutan pelaksanaan tugas dan fungsinya yang dalam pelayanan publik.

Tuntutan akan perbaikan atas kualitas pelayanan publik semakin besar dan menjadi agenda utama dalam kehidupan bermasyarakat. *Manager* Komersial dengan perlahan mampu melakukan perubahan-perubahan menuju perbaikan pelayanan. Kepercayaan publik tumbuh dari pelayanan yang berkualitas. Kualitas pelayanan publik merupakan strategi bagi petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang diaktualisasikan dalam kerangka membangun kepercayaan publik. Dalam upaya perwujudan hal-hal tersebut, pemimpin (*Manager* Komersial) merupakan faktor yang signifikan.

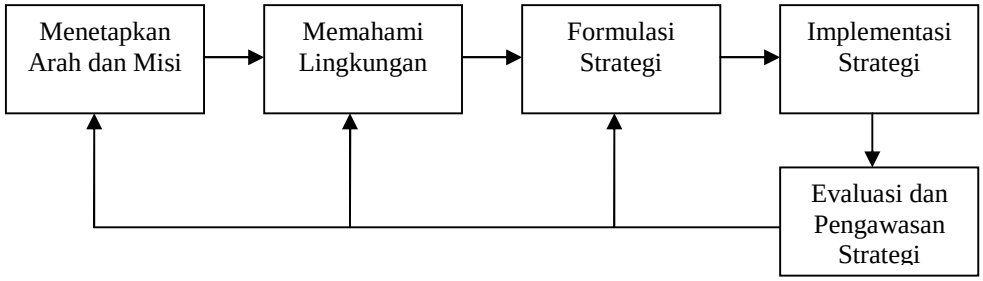
Peran *Manager* Komersial dalam membangun kepercayaan publik mencakup lingkup internal dan eksternal yang berkaitan dengan upaya menggerakkan dan memastikan seluruh sumber daya petugas berkinerja tinggi.

Lingkup eksternal PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mencermati harapan masyarakat baik menyangkut ukuran-ukuran kinerja yang sudah ditetapkan maupun pelayanan yang telah dihasilkan.

Pemimpin dalam hal ini *Manager* Komersial telah melaksanakan strategi pelayanan publik dengan menggunakan metode FGD yang berfungsi sebagai pelayanan publik yang partisipatif. Berdasarkan hasil wawancara dengan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, kendala yang muncul selama pelaksanaan strategi tersebut adalah masyarakat yang tidak semuanya mengetahui adanya metode tersebut. Setelah sosialisasi sering dilakukan, masyarakat cukup banyak yang turut berpartisipasi dalam perbaikan kualitas pelayanan publik dengan cara metode tersebut.

Kunci kepercayaan masyarakat terhadap PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung terletak pada kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Tuntutan terhadap kualitas pelayanan merupakan hal yang sedang diupayakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Bagan 4.4
Proses Pelaksanaan Strategi



Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2010

Visi,misi dan tujuan menentukan arah yang dituju oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Adanya visi,misi, dan tujuan kinerja PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berjalan dengan jelas. Perubahan yang tidak mempunyai visi, misi dan tujuan seringkali bertindak spontantitas dan kurang sistematis.

Tujuan analisis lingkungan untuk mengerti dan memahami lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Analisis dibuat untuk menciptakan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan. Analisis dibuat dengan memperhatikan faktor internal berupa sumber daya, budaya pelayanan, dan struktur organisasi. Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi dari PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Implementasi strategi, PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menetapkan atau merumuskan tujuan, memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi petugas serta mengalokasikan sumber daya menciptakan strategi dapat dilaksanakan. Mengimplementasikan berarti menggerakan para petugas dan *manager* dengan menempatkan strategi yang telah formulasikan.

Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi tetapi juga diimbangi dengan imbalan yang memadai. Tantangan implementasi menciptakan para *manager* dan petugas melalui PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung agar bekerja dengan penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi strategi dilaksanakan dengan me*review*

faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan mengambil berbagai tindakan perbaikan.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memperhatikan prinsip kerjasama dan partisipasi petugas didalam organisasi, serta senantiasa melakukan perbaikan secara terus menerus. *Manager* Komersial selalu memberikan dukungan dan komitmennya kepada petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang selalu berdedikasi dalam pemberian pelayanan publik. *Manager* Komersial selalu memberikan dukungan dan komitmennya kepada petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang selalu berdedikasi kepada para pengguna atau penerima pelayanan publik.

Setelah dilakukan sosialisasi dengan *Manager* Komersial ikut berperan, metode FGD berjalan dengan cukup optimal. *Manager* Komersial sangat berperan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Adanya dukungan dan komitmen *Manager* Komersial kepada petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung meningkatkan semangat kerja petugas – petugas yang ada di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Berdasarkan uraian di atas, pelaksanaan strategi yang mengalami kemajuan setelah diberikannya sosialisasi kepada masyarakat. Metode yang telah dicanangkan berjalan cukup sesuai dengan yang diharapkan.

4.5 Kesamaan Hak dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui *E-Ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

4.5.1 Keteguhan dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Keteguhan petugas pelayanan *e-ticketing* menciptakan suatu kekuatan dalam berpegang pada aturan, nilai moral di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas pelayanan *e-ticketing* yang memiliki sikap teguh membentenginya dari godaan untuk melakukan penyimpangan. Keteguhan hati petugas pelayanan *e-ticketing* menciptakan komitmen dan janji dalam memberikan pelayanan. Petugas pelayanan memegang teguh sepenuh hati dan taat azas dalam melaksanakan tugas yang ditetapkan oleh di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Sikap dan perhatian yang disertai dengan keteguhan petugas dalam melakakukan pelayanan yang baik menciptakan dasar dalam melakukan pemberian pelayanan. Secara nyata terwujud menjadi suatu kesatuan bentuk pelayanan yang baik.

Keteguhan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menjadikan suatu keputusan yang dicapai. Sikap ini yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan dalam pelayanan. Dengan berkomitmen petugas melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan tanpa meyelewengkan suatu pekerjaan apapun. Pelaksanaan layanan *e-ticketing* sepenuhnya mengacu pada dasar hukum Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian. Hal tersebut dilakukan karena agar pelaksanaan layanan *e-ticketing* dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai penyedia jasa memiliki peranan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Salah satu aspek yang terpenting dengan adanya *Standard Operating Procedures* (SOP). SOP adalah suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk mencapai tujuan. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan harus dilalui dalam menyelesaikan pekerjaan. SOP PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berpedoman kepada *pertama*, rencana strategis yang terdiri dari pernyataan visi dan misi, kedudukan, tugas pokok, dan fungsi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. *Kedua*, rencana kinerja PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

SOP di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung berfungsi yang *pertama* untuk memperlancar tugas petugas, tim atau unit kerja, sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan. *Kedua*, mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak bila terjadi penyimpangan. *Ketiga*, mengarahkan petugas untuk disiplin dalam bekerja dan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin. Maksud dari adanya SOP di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung guna memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Pelayanan yang berkualitas dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dengan memberikan kemudahan dalam pemesanan tiket, memberikan pelayanan yang secara wajar kepada masyarakat, memberikan perlakuan yang jujur dan memberikan pelayanan yang sama terhadap setiap masyarakat yang sedang memesan tiket secara manual atau elektronik. Dalam hal ini peran dari

birokrasi penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui *e-ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam melaksanakan tugasnya berpedoman kepada rencana kinerjanya. Rencana kinerja PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mencakup sasaran, program dan kegiatan. Sasaran disajikan bersama indikator kinerjanya, sedangkan program disajikan sebagai strategi yang relevan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan disajikan dengan mengacu pada program yang relevan, sehingga kegiatan yang dirumuskan menjadikan rincian yang sistematis dari program yang akan dilaksanakan.

Komponen kegiatan ditetapkan dengan kelompok indikator kinerja kegiatan, yang meliputi masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*). Hal ini dilakukan dalam meningkatkan kompetensi petugas dibidang pelayanan terhadap masyarakat di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pembagian tugas masing-masing.

Menurut keterangan masyarakat pengguna layanan *e-ticketing* menjelaskan bahwa sebagian petugas *e-ticketing* dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah cukup baik. Keteguhan pemberian pelayanan oleh sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung ditunjukkan dengan cara tidak melakukan pelanggaran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam kenyataannya, masih terdapat beberapa petugas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang dengan sengaja melakukan

pelanggaran dengan cara kolusi informasi. Informasi pemesanan tiket yang masih kosong tidak diberikan untuk masyarakat yang membutuhkan. Hal tersebut menjadikan budaya yang buruk telah tertanam sejak lama di PT. Kereta Api (Persero). Seharusnya, tiket yang masih tersedia diberikan untuk masyarakat yang membutuhkan saat itu juga.

Petugas yang masih dengan sengaja atau tidak sengaja melakukan pelanggaran dikarenakan kurangnya pendirian yang ada didalam diri petugas tersebut. Petugas yang dengan sengaja atau tidak melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya. Pelanggaran yang dibuat akan mendapatkan sanksi baik berupa penundaan naik gaji, penundaan naik pangkat dan yang sesuai dengan perjanjian yang telah ditentukan oleh petugas dan pihak PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Keteguhan menuntun perilaku petugas pelayanan dalam meningkatkan budaya kerja sebagai sistem aturan. Budaya kerja menciptakan rasa lebih baik dalam mengerjakan tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Budaya pelayanan yang ada menciptakan petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam memberikan pelayanan. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menjelaskan informasi yang kurang dipahami oleh masyarakat.

Budaya kerja dijadikan oleh sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai suatu sikap dan perilaku individu yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya. Menurut petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung, menjelaskan bahwa budaya kerja dijadikan oleh sebagian

petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Budaya kerja yang buruk tidak menjadikan kendala bagi petugas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Budaya kerja yang buruk dirubah dengan perlahan oleh petugas pelayanan yang memiliki keteguhan untuk menciptakan pelayanan yang lebih baik lagi. Pelayanan yang lebih baik menciptakan citra yang baik bagi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Selama ini budaya kerja yang ada di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dimata masyarakat dianggap buruk. Budaya yang buruk menciptakan kesan yang kurang baik bagi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Budaya kerja dengan keteguhan dijadikan oleh sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk meningkatkan etos kerja petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Budaya kerja menciptakan kinerja dan mewujudkan petugas yang beretika, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggungjawab. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dengan cara ini memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, mendapatkan pengakuan, penghargaan kebanggaan kerja serta rasa ikut memiliki, bertanggung jawab, memperluas wawasan, dan lebih memahami hidup dan pengabdiannya sebagai petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa ketidakteguhan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dikarenakan kurangnya pendirian dari petugas tersebut. Petugas PT. Kereta Api (Persero) menganggap bahwa dengan adanya budaya kerja dapat menambah semangat kerja dan memberikan keteguhan yang lebih dalam memperbaiki pelayanan yang lebih berkualitas.

4.5.2 Ketegasan dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Sikap tegas dalam menegakan kualitas pelayanan publik di latarbelakangi oleh perubahan perilaku seorang petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Sikap tegas dalam peningkatan kualitas pelayanan publik bukan berarti tidak ramah kepada masyarakat. Sikap tegas dapat berupa memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan berpikir positif. Sikap santun dan ramah disertai tutur kata yang baik menciptakan wujud penghormatan dalam mengahargai masyarakat sebagai pengguna jasa kereta api.

Karakteristik atau sikap pelaksana pelayanan pemesanan tiket kereta api dalam melaksanakan pemberian pelayanan melalui *e-ticketing* dilihat dari norma-norma atau aturan dan pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi. Struktur birokrasi menjadi acuan dasar bagi pelaksana pelayanan mengenai pembagian tugas dan kewenangan yang diembannya. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam melaksanakan pekerjaannya selalu memperhatikan posisi jabatan yang diembannya. Struktur birokrasi memegang peranan yang penting dalam pelaksanaan pelayanan dan menciptakan kultur birokrasi yang kondusif.

PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung telah menetapkan *Standar Operation Procedures* (SOP). SOP ini dibentuk sebagai pedoman dasar bagi pelayanan, khususnya pelayanan pemesanan tiket.

Para petugas yang memberikan pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung merupakan ujung tombak yang berhadapan langsung dengan pihak pelanggan atau masyarakat. Petugas di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung bertindak sebagai komunikator atau mediator. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dapat menanamkan citra yang positif bagi PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dengan menjadi komunikator. Sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung memiliki kemampuan dalam memahami bahwa pelanggan adalah aset yang penting yang harus dipelihara dan dipertahankan keberadaannya.

Sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang tidak memahami bahwa pelanggan dalam hal ini masyarakat merupakan aset yang penting dikarenakan petugas tersebut jarang mengikuti pelatihan – pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Konsekuensinya petugas yang tidak memahami hal tersebut tidak mendapatkan solusi yang baik dalam pelayanan publik. Petugas tidak mengetahui yang baik dilakukan, dan yang tidak baik dilakukan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Menurut penjelasan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan *e-ticketing*, menjelaskan bahwa permintaan masyarakat, sikap dan tingkah laku masyarakat sebagai pengguna jasa mendapat pelayanan yang baik oleh sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Hal tersebut akan memberikan

kesan awal yang baik karena kesan awal adalah penting untuk mempengaruhi tahap selanjutnya.

Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dilakukan dengan tanggap dan cepat mengatasi masalah. Masalah yang diatasi dilakukan dengan sedikit diplomatis terhadap permintaan masyarakat yang tidak terpenuhi. Hal tersebut dijelaskan oleh salah satu masyarakat yang pernah melakukan pemesanan tiket melalui *e-ticketing.* Ketika melakukan pemesanan tiket dan mengetahui dengan sebenar – benarnya bahwa informasi yang diberikan mengenai tiket yang dipesan telah habis. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung (*call center*) akan memberikan solusi dengan menawarkan tiket kereta api yang lain.

Petugas PT. Kereta Api (Persero) menghindari pendiskriminasian atau pun membeda – bedakan suku, ras, maupun agama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ketegasan dan kearifan yang dimiliki oleh masing – masing petugas merupakan standar moral yang diperlukan bagi petugas pelayanan. Pelayanan yang diberikan dengan diiringi ketegasan dan kearifan dapat memberikan manfaat dan kepuasan bagi masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas, ketegasan dalam pemberian pelayanan publik melalui *e-ticketing* dilakukan secara demokratis. Petugas yang memiliki ketegasan selalu mengingat bahwa tindak pendiskriminasian akan mengakibatkan citra yang buruk di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas selalu menawarkan solusi apabila terdapat suatu masalah dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

4.6 Keseimbangan Hak dan Kewajiban dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui *E-Ticketing* di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

4.6.1 Keadilan dalam Pelayanan Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Pemberian pelayanan publik diberikan kepada semua golongan masyarakat dan bagi setiap warga negara. Pelayanan yang berkualitas menciptakan pelayanan yang tidak membeda-bedakan pelaksanaannya baik berdasarkan jenis kelamin, suku, etnis, agama golongan serta tidak diskriminatif. Penghapusan segala bentuk diskriminasi membutuhkan waktu yang lama dan harus dilakukan dengan komitmen yang kuat karena berkaitan dengan cara pandang dan struktur sosial.

Sikap demokratis dimiliki oleh pelaksana pelayanan mampu menerima masukan dari pihak lain. Adanya sikap yang demokratis dan standar pelayanan menjadikan ukuran yang dipergunakan dalam menilai suatu proses pemberian produk pelayanan baik berupa barang maupun jasa. Pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat pasti mempunyai sifat yang demokratis dalam mengambil keputusan agar keputusan yang dibuat tidak merugikan masyarakat. Demokratis dalam pemberian pelayanan memberikan kebebasan kepada masyarakat untuk berpendapat dan menerima saran dan kritik. Sifat tersebut harus dimiliki oleh pelaksana pelayanan agar kebijakan yang dibuat sejalan dengan kepentingan masyarakat. Sifat demokratis dimiliki PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai pelaksana *e-ticketing*, karena sikap tersebut dijadikan sebagai upaya meningkatkan akselerasi pelayanan yang efektif dan efisien.

Sifat demokratis yang dimiliki PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung menciptakan bukti bahwa mereka menerima masukan atau aspirasi dari masyarakat sebagai pengguna *e-ticketing*. Sifat demokratis yang menerima aspirasi dari masyarakat apabila dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai dengan komitmen yang sudah ditetapkan. Masing-masing petugas pelayanan memberikan kritik kepada operator *call center*, apabila kebijakan yang mereka terapkan tidak memberikan perubahan yang berarti dalam hal menciptakan akselerasi pelayanan.

Pelatihan dan penanaman etika yang diterapkan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung mengarah pada kualitas pelayanan dan menjadikan standar pendidikan personalnya. Komitmen untuk menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas ditandai dengan besarnya manfaat teknologi informasi bagi kepentingan pelayanan umum. Besarnya manfaat teknologi informasi bagi kepentingan pelayanan umum secara bertahap meninggalkan perangkat konvensional. Teknologi informasi yang semakin maju setidaknya menciptakan upaya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelayanan umum.

Pelatihan yang dijalankan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung disamping sebagai peningkatan kinerja dalam kualitas pelayanan publik ditujukan pula untuk membentuk pelayanan yang adil. Pelayanan yang adil mencerminkan pelayanan yang berkualitas. Keadilan dalam memberikan pelayanan menjadikan jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil. Keadilan dalam pelayanan menciptakan kondisi ideal secara moral. Ketidakadilan dalam pelayanan publik terlihat dari layanan

pemesanan tiket kereta api secara manual. Keberadaan kereta api sebagai salah satu media transportasi publik telah diakui oleh masyarakat dengan memiliki peranan yang sangat penting.

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang memesan tiket kereta api melalui *e-ticketing* dinilai cukup adil. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa masyarakat, pelayanan *e-ticketing* dirasa cukup baik dengan tidak adanya bentuk pelayanan yang diskriminatif dan menjangkau masyarakat yang akan menggunakan jasa kereta api terutama kelas ekonomi. Layanan *e-ticketing* dipergunakan untuk pemesanan tiket kereta api kelas ekonomi, bisnis, dan eksekutif.

Pemesanan tiket kereta api secara manual dinilai kurang adil oleh sebagian masyarakat. Pemesanan tiket kereta api secara manual masih terdapat petugas yang melakukan kolusi informasi. Petugas mengatakan bahwa tiket kereta api telah habis, padahal tiket tersebut masih dapat dipesan oleh siapa saja. Dengan adanya layanan *e-ticketing* cukup mengurangi tindakan petugas dalam kolusi informasi. Layanan *e-ticketing* cukup adil bagi semua kalangan masyarakat. Masyarakat yang menggunakan kereta api dengan kelas ekonomi pun dapat menggunakan layanan *e-ticketing*. Sebelumnya layanan *e-ticketing* ini hanya digunakan untuk pemesanan tiket kereta api kelas bisnis dan eksekutif saja.

Berdasarkan penjelasan di atas, keadilan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik ditunjukkan dengan diciptakannya *e-ticketing* cukup adil. Sebelum adanya layanan *e-ticketing* pelayanan dalam hal pemesanan tiket secara manual dinilai kurang adil.

4.6.2 Kejujuran dalam Pelayanan Publik di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung

Etika dalam pelayanan publik menjadi salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani. Etika dalam pelayanan publik menjadi tingkat keberhasilan dari PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Etika seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik atau administrator publik.

Etika dalam pelayanan publik menciptakan suatu praktek pemberian pelayanan publik (*delivery system*) yang didasarkan atas serangkaian tuntunan perilaku (*rules of conduct*) atau kode etik. Kode etik mengatur hal-hal baik yang harus dilakukan atau sebaliknya, yang tidak baik agar dihindarkan. Pelayanan yang jujur tidak mengharapkan imbalan atau balas jasa atas pelayanan tersebut. Khususnya yang berdampak positif pada masyarakat pengguna *e-ticketing* dan semata-mata karena menjalankan tugas atau amanah yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Keterbukaan dan kejujuran menciptakan hal terpenting yang dimiliki oleh pelaksana pelayanan pemesanan tiket melalui *e-ticketing*. Kejujuran menciptakan sifat terbuka apa adanya atau tidak ditutup-tutupi. Sikap keterbukaan dalam pelayanan pemesanan tiket yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero), berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk akselerasi pelayanan kepada masyarakat yang efektif dan efisien. Sikap terbuka atau jujur tersebut memberikan dampak yang baik terhadap proses kerja para petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Sikap kejujuran yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung terlihat melalui sikap kejujuran dan keterbukaan dalam penyampaian atau penyerahan informasi dokumen–dokumen pribadi setiap petugas, dokumen pelaksanaan pelayanan pemesanan tiket kepada masyarakat. Sikap keterbukaan atau jujur tersebut dapat memberikan dampak baik yang dirasakan oleh pelaksana pelayanan, dalam hal ini PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung.

Sikap kejujuran sebagai pelaksana pelayanan pemesanan tiket yang dimiliki oleh PT. Kereta Api (Persero) menjadikan kinerja petugas bersikap jujur. Sikap kejujuran dengan menginformasikan segala sesuatu yang berhubungan mengenai pelayanan pemesanan tiket secara manual atau melalui *e-ticketing*. Kejujuran dalam pelayanan publik menciptakan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. kejujuran ditunjukkan oleh perilaku petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang diikuti dengan sikap tanggung jawab. Kejujuran menjadikan keberanian petugas Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung untuk mengatasi diri sendiri, berani menolak dan bertindak konsisten terhadap pekerjaannya.

Kejujuran diperlukan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, karena mendorong petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung sebagai pemberi pelayanan dan masyarakat sebagai penerima layanan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan amanah yang diberikan. Kejujuran membentengi sebagian petugas Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung dari melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan kode etik. Sebagian petugas menyadari bahwa kejujuran diperlukan dalam

upaya peningkatan kualitas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas yang memiliki kejujuran yang tinggi sudah berusaha semaksimal mungkin dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pemberian informasi yang sebenar – benarnya serta pemberian solusi yang disertai dengan kejujuran.

Petugas yang tidak bertindak jujur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat mendapatkan sanksi dari PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Sanksi yang diberikan tergantung pada berat atau ringannya pelanggaran yang dilakukan. Sanksi yang diberikan berupa penundaan kenaikan gaji, penundaan kenaikan pangkat, dan penurunan pangkat. Petugas yang tidak berindak jujur disebabkan karena petugas tersebut selalu memikirkan untuk kepentingan sendiri dibandingkan untuk kepentingan masyarakat.

Tanggungjawab untuk menciptakan sebuah pelayanan publik yang berkualitas tidak hanya menjadi milik PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung saja tetapi menjadi tanggungjawab bersama. Partisipasi publik disadari sebagai sebuah keharusan dalam mewujudkan cita-cita bersama. Peran masyarakat ikut menciptakan iklim yang menjadikan partisipasi publik sebagai elemen wajib dalam ikut menciptakan pelayanan yang berkualitas, beretika dan jujur.

Kejujuran dalam pelayanan publik diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dengan kejujuran pekerjaan yang berat terasa ringan. Kejujuran menciptakan pelaksanaan tugas dianggap sebagai ibadah bukan sebagai beban. Kejujuran sebagai nilai etik yang fundamental ditandai dengan sikap terbuka sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung yang tidak pernah

menutup-nutupi dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat. Petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung bersedia mengungkapkan sesuatu yang menjadi perhatian masyarakat mengenai pelayanan melalui *e-ticketing*.

Sebagian petugas PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung tidak mempunyai *vested interest* (kepentingan sendiri) karena mengganggu kelancaran dan keberhasilan pekerjaan. Oleh karena itu mereka juga mampu menghindar dari kepentingan sendiri antara tanggung jawab sebagai pemberi pelayanan publik dengan segala bentuk keinginan dan tuntutan yang bersifat personal.

Petugas yang mampu menghindar dari segala bentuk keinginan yang bersifat personal dikarenakan mereka memegang teguh prinsip bahwa semata – mata menjalankan tugas dan amanah dari PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas yang menjalankan tugas dengan jujur percaya bahwa dengan kejujuran tugas yang dijalankan terasa lebih ringan.

Berdasarkan uraian di atas, kejujuran menciptakan tugas yang dijalankan terasa lebih ringan. Petugas yang lebih mementingkan kepentingan sendiri dibandingkan dengan kepentingan masyarakat banyak, akan mengurangi kualitas pelayanan di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung. Petugas yang didapati melakukan pelanggaran akan mendapatkan sanksi yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya. Dengan seringnya petugas melakukan pelanggaran maka kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan PT Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung akan berkurang.