

**MANAJEMEN STRATEGI PT KERETA COMMUTER INDONESIA  
WILAYAH VIII SURABAYA DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN  
PENUMPANG KERETA RUTE SURABAYA-BLITAR**

**Indah Ulkiya Sari**

Administrasi Negara,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
[indahulkiya@gmail.com](mailto:indahulkiya@gmail.com)

**Joko widodo**

Administrasi Negara,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**Radjikan**

Administrasi Negara,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi dari frekuensi perjalanan kereta commuter yang relatif tinggi sehingga banyak penumpang yang tidak kebagian tiket kereta dan terdapat penumpang yang duduk tidak sesuai dengan nomor kursinya. Dengan demikian, tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan penumpang dan bagaimana manajemen strategi dari PT Kereta Commuter Indonesia dalam meningkatkan kepuasan penumpang serta faktor pendukung dan penghambatnya. Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan di Stasiun Wonokromo yang terletak di Jagir, Wonokromo, Surabaya. Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa rata-rata penumpang sudah cukup puas ketika menggunakan transportasi commuter ini. Selain itu, terdapat tiga faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kepuasan penumpang. Salah satu yang menjadi faktor pendukung bagi PT Kereta Commuter Indonesia adalah adanya saran dan masukan dari penumpang, serta yang menjadi faktor penghambatnya adalah banyak permintaan penambahan armada atau gerbong karena banyak pelanggan yang tidak kebagian kapasitas penumpang. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa kritik maupun masukan dari penumpang merupakan sebuah peluang bagi PT Kereta Commuter Indonesia karena bisa tau apa yang dibutuhkan penumpang, seperti apa yang masih kurang, apa yang perlu diperbaiki, dan apa yang perlu dievaluasi sehingga bisa terus meningkatkan kepuasan penumpang. Jika penumpang merasa puas dan nyaman, pasti akan naik kereta ini lagi sehingga bisa mencakup tentang keuangan.

**Kata kunci:** *Manajemen Strategi, Commuter Line, Kepuasan*

## **A. PENDAHULUAN**

Indonesia mempunyai beberapa moda transportasi diantaranya transportasi udara, laut, dan darat. Namun, moda transportasi yang banyak sekali peminatnya adalah dari transportasi darat, salah satunya kereta commuter line. Commuter Line merupakan layanan kereta api di Indonesia yang dioperasikan oleh PT Kereta Commuter Indonesia dengan menghubungkan berbagai kota besar dengan berbagai kota kecil di sekitarnya (Artaya 2019).

Sebagai moda transportasi yang sangat populer, jumlah penumpang KA Commuter Line terus meningkat sejak diberlakukannya GAPEKA atau Grafik Perjalanan Kereta Api yang mulai diberlakukan pada 1 Juni 2023 (Romansyah, 2020). Hal tersebut diungkapkan oleh Leza Arlan, selaku External Relations & Corporate Image Care Manager PT KCI yang memaparkan bahwa jumlah penumpang kereta commuter di Region VIII Surabaya terus meningkat dari waktu ke waktu. Bahkan, jumlah penumpang commuter line di wilayah 8 Surabaya bisa mencapai total penumpang 38.000 per-harinya. Apalagi ketika weekend ataupun masa libur panjang bisa menyentuh angka lebih dari 40.000 penumpang (Agus, 2023).

Hal serupa juga diungkapkan oleh Asdo Artriviyanto, selaku Dirut PT Kereta Commuter Indonesia yang menyampaikan bahwa penumpang kereta commuter line di Surabaya antusiasnya sangat tinggi terhadap moda transportasi ini. Jumlah pengguna jasa meningkat 1000 persen jika dibandingkan pada masa pandemi virus corona. Adapun jumlah penumpang paling banyak dari arah Surabaya ke arah Blitar melalui jalur Kertosono dan arah dari Surabaya ke arah Blitar melalui jalur Malang, yang dimana jumlah penumpang menyentuh angka 16 ribu orang per-harinya (Masruroh, 2023). Dengan banyaknya jumlah penumpang setiap harinya menyebabkan penumpang *no seat* berdesak-desakan satu sama lain.

Dalam meningkatkan kenyamanan transportasi kereta api kelas ekonomi, kereta commuter line telah melakukan penyesuaian aturan terkait ruang atau kapasitas yang tersedia pada perjalanan daerah operasi kereta commuter, salah satunya pada wilayah 8 Surabaya. Penyesuaian aturan terkait ruang atau kapasitas ini sesuai dengan surat Dirjen Perkeretaapian Kementerian Perhubungan Nomor M.006/3/9/K2//DJKA/2023 pada 17 Juli 2023. Kereta commuter kelas ekonomi menyesuaikan jumlah ruang atau kapasitas penumpang yang berlaku pada perjalanan sejauh lebih dari 100 km, dimana aturan yang berlaku sebelumnya memiliki ruang atau kapasitas sebesar 150% penumpang (100% dengan kursi dan 50% tanpa kursi), yang sekarang menjadi 120% penumpang (100% dengan kursi dan 20% tanpa kursi) (Firmansyah, 2023).

Terlepas dari keluhan penumpang karena terlalu banyak mengangkut penumpang dan direspon dengan diberlakukan penyesuaian kapasitas jumlah penumpang. Namun, disisi lain banyak penumpang yang tidak mendapatkan tiket kereta, hal tersebut dikarenakan tiket kereta cepat habis. Sehingga calon penumpang yang ingin menaiki kereta rute Surabaya-Blitar harus memesan dari jauh-jauh hari. Permasalahan lainnya, yaitu masih terdapat penumpang yang duduk tidak sesuai dengan nomor kursinya.

Penumpang KA Commuter ini biasanya digunakan oleh masyarakat yang melakukan perjalanan pulang-pergi dalam sehari, misalnya ke sekolah atau kantor. Tak heran jika frekuensi perjalanan Commuter relatif tinggi dan jumlah penumpangnya juga banyak (Artaya 2019). Lebih lanjut lagi, alasan mengapa transportasi kereta ini sangat diminati dan menjadi pilihan oleh masyarakat meski mendapat banyak kritikan adalah karena menawarkan keunggulan tersendiri yang tidak dimiliki oleh transportasi lainnya, yaitu (Romansyah, 2020) :

1. Terhindar dari kemacetan karena memiliki jalur sendiri sehingga lebih efisien.
2. Menghemat energy.
3. Bisa mengangkut penumpang maupun barang dengan jumlah yang besar.
4. Hemat dalam penggunaan ruang.
5. Efek pencemaraan udara yang rendah.

Dengan menjadikan kereta ini sebagai transportasi yang sangat diminati oleh masyarakat karena keunggulannya, maka timbul berbagai macam tuntutan bagi penyedia jasa transportasi untuk melakukan sejumlah perbaikan di berbagai aspek pelayanan guna meningkatkan kepuasan para penumpang kereta.

Kepuasan merupakan tingkat perasaan ketika seseorang telah mencapai atau menerima sesuatu yang memenuhi kebutuhannya. Kepuasan penumpang juga dapat diartikan sebagai ukuran keberhasilan dari suatu instansi atau perusahaan (Zahra, 2022). Jadi, tingkat kepuasan penumpang merupakan fungsi perbedaan antara kinerja yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Diperlukan manajemen strategi untuk meningkatkan kepuasan penumpang sebagai pengguna transportasi, khususnya KA Commuter Line. Manajemen strategi adalah suatu proses *planning*, pelaksanaan, serta pengendalian strategi perusahaan yang ada kaitannya dengan lingkungan eksternal. Wheelen dan Hunger (2008) mengemukakan bahwa manajemen strategi merupakan proses dalam penentuan kinerja pada suatu organisasi dalam waktu yang lama, dimana yang pertama melakukan pengamatan lingkungan, yang kedua melakukan perumusan strategi, yang ketiga melakukan evaluasi, dan yang terakhir melakukan pengendalian dari serangkaian keputusan dan tindakan manajerial.

Belum ada hasil yang pasti terkait manajemen strategi Kereta Commuter Line dalam meningkatkan kepuasan penumpang, terutama pada rute Surabaya-Blitar. Berdasarkan hasil dari berbagai penelitian dan pengamatan bahwa ada peluang dalam perubahan tentang kepuasan penumpang. Mengingat adanya permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang lebih lanjut terkait tingkat kepuasan penumpang dan bagaimana manajemen strategi PT Kereta Commuter Indonesia Wilayah VIII Surabaya dalam meningkatkan kepuasan penumpang kereta rute Surabaya-Blitar serta bagaimana faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kepuasan penumpang kereta rute Surabaya-Blitar.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Strategi**

Menurut Hamel dan Prahalad (1995) dalam (Isnati dan Fajriansyah, 2019, p. 3), bahwa Strategi adalah suatu alat yang fungsinya digunakan oleh perusahaan

dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kualitas perusahaannya. Dalam hal ini dilakukan berdasarkan harapan pelanggan di masa yang akan datang. Dengan demikian, strategi hampir selalu digunakan oleh perusahaan untuk meminimalisir terjadinya kerugian dan strategi bukan digunakan ketika sudah terjadinya *problem*. Strategi memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dengan memberikan panduan tentang langkah-langkah yang harus diambil dalam berbagai situasi. Hal ini membantu manajer dan karyawan dalam memprioritaskan tindakan mereka dan menghindari keputusan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan. Sejalan dengan tersebut, Strategi dapat memberikan arah dan fokus bagi perusahaan dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan jalur untuk mencapainya. Hal ini membantu menghindari tindakan yang tidak terarah dan memastikan bahwa semua upaya organisasi berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

### **Manajemen Strategi**

Konsep manajemen strategi adalah membahas suatu relasi antara organisasi dan lingkungannya dan memberikan petunjuk tentang bagaimana menghadapi serta mengatasi perubahan atau transformasi sehingga organisasi tersebut mampu mengarahkan arah perjalanan menuju sasaran yang telah ditetapkan. Sedangkan prinsip-prinsip penerapan manajemen strategi pada sektor publik adalah (1) Perhatian pada waktu yang lama, (2) Tujuan maupun sasaran digabungkan dalam struktur yang jelas, (3) Kesadaran manajemen stratejik memerlukan disiplin dan komitmen dalam pelaksanaannya, serta (4) Bukan adaptasi total tetapiantisipasi terkait perubahan lingkungan eksternal. Menurut Philip Kotler (1988:44), bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses dalam meningkatkan dan menjaga keseimbangan yang baik antara tujuan dan sumber daya organisasi serta peluang pasar yang terus berubah. Tujuan dari manajemen strategi sendiri yaitu untuk mengembangkan bisnis dan produk perusahaan, yang bersama-sama mendatangkan keuntungan tinggi dan perkembangan perusahaan yang luar biasa meningkat (Nazarudin, 2018, p. 5).

### **Analisis SWOT**

SWOT merupakan istilah dari Strengths yang berarti kekuatan, Weakness yang berarti kelemahan, Opportunities yang berarti peluang, dan Threats yang berarti ancaman. Analisis SWOT adalah pengidentifikasian dari berbagai aktor secara berurutan atau teratur untuk merumuskan strategi dari suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, analisis SWOT adalah suatu tindakan dengan mengkombinasikan beberapa data penting yang membantu manajer dalam meningkatkan strategi tertentu. Analisis ini didasarkan pada pemikiran yang dapat meningkatkan kekuatan dan peluang secara maksimal, sekaligus dapat mengurangi kelemahan dan ancaman (Isniati dan Fajriansyah, 2019, p. 54). Selain itu, manfaat analisis SWOT bagi pemangku kepentingan adalah untuk menentukan sarana dan prasarana saat ini atau yang akan datang terkait kualitas internal dan eksternal. Analisis SWOT berguna ketika suatu perusahaan telah menentukan dengan jelas di area mana perusahaan beroperasi serta ukuran apa yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam melaksanakan misi dan mencapai visinya.

## **Kepuasan**

Umar (2005:65) menyatakan dalam (Indrasari, 2019, p. 82) bahwa kepuasan merupakan sejauh mana perasaan seseorang ketika membandingkan apa yang diterimanya dengan apa yang diharapkannya. Jika pelanggan atau konsumen merasa puas dengan penawaran perusahaan, besar kemungkinan pelanggan tersebut akan kembali lagi dan menjadi pelanggan tetap. Memuaskan kebutuhan pelanggan merupakan dambaan bagi setiap perusahaan, karena dengan memuaskan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan keunggulan dan citra baik perusahaan, meminimalisir persaingan, serta berdampak besar terhadap keberlangsungan perusahaan. Kepuasan juga merupakan faktor penting bagi reputasi perusahaan. Pelanggan yang puas akan lebih banyak memberikan komentar positif dan merekomendasikan produk atau jasa perusahaan kepada orang lain serta dapat membantu meningkatkan citra positif perusahaan di mata masyarakat luas. Menurut (Tjiptono, 2009) dalam (Indrasari, 2019, p. 92) pada umumnya program kepuasan memiliki beberapa indikator, yakni:

- a. Kesesuaian harapan, yaitu sejauh mana harapan seseorang sesuai dengan kenyataan yang dialami. Hal ini melibatkan perbandingan dengan apa yang seseorang harapkan dengan apa yang telah diterima.
- b. Minat berkunjung kembali, yaitu keinginan seseorang untuk kembali mengunjungi atau menggunakan suatu layanan atau pengalaman lagi di masa mendatang.
- c. Kesiediaan merekomendasikan, yaitu kemauan seseorang untuk merekomendasikan suatu produk, layanan, atau pengalaman kepada orang lain.

## **C. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan di Stasiun Wonokromo yang terletak di Jagir, Wonokromo, Surabaya. Adapun respondennya terdiri dari 2 pihak *Human Capital and General Affair* PT Kereta Commuter Indonesia dan 5 penumpang yang naik kereta rute Surabaya-Blitar.

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada teori kepuasan oleh Tjiptono (2009) sebagai alat untuk mengukur kepuasan penumpang kereta commuter line rute Surabaya-Blitar.

1. Kesesuaian harapan, yaitu sejauh mana harapan seseorang sesuai dengan kenyataan yang dialami.
2. Minat berkunjung kembali, yaitu keinginan seseorang untuk kembali mengunjungi atau menggunakan suatu layanan atau pengalaman lagi di masa mendatang.
3. Kesiediaan merekomendasikan, yaitu kemauan seseorang untuk merekomendasikan suatu produk, layanan, atau pengalaman kepada orang lain.

Penelitian yang berfokus pada manajemen strategi dalam meningkatkan kepuasan menggunakan metode SWOT.

1. Kekuatan, yaitu kekuatan yang ada pada suatu perusahaan yang terdapat pengaruh positifnya bagi kelangsungan pertumbuhan perusahaan,

2. Kelemahan, yaitu kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi hambatan serius dan berdampak pada kinerja perusahaan yang kurang memuaskan.
3. Peluang, yaitu suatu hal yang menjadi keuntungan bagi suatu perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya.
4. Ancaman, yaitu suatu perkara yang menjadi masalah bagi perusahaan ketidak tidak diselesaikan dengan baik dan akan mengancam kebangkrutan perusahaan.

#### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Kepuasan Penumpang Kereta Commuter Line Rute Surabaya-Blitar**

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada teori kepuasan oleh Tjiptono (2009) sebagai alat untuk mengukur kepuasan penumpang kereta commuter line rute Surabaya-Blitar.

1. Kesesuaian harapan, yaitu sejauh mana harapan seseorang sesuai dengan kenyataan yang dialami. Hal ini melibatkan perbandingan antara apa yang seseorang harapkan dengan apa yang sebenarnya terjadi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa rata-rata penumpang kereta commuter line rute Surabaya-Blitar menyampaikan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Mereka sebagai pengguna layanan jasa PT Kereta Commuter Indonesia, khususnya wilayah VIII Surabaya sudah cukup puas dengan fasilitasnya karena sudah lebih baik dibanding tahun-tahun sebelumnya dan harganya juga lebih murah dari transportasi lainnya. Namun, ada satu dari kelima narasumber menyampaikan tidak kesesuaian atas harapannya terhadap transportasi kereta commuter line ini karena harus ada perbaikan lagi seperti di negara maju.
2. Minat berkunjung kembali, yaitu keinginan seseorang untuk kembali mengunjungi atau menggunakan suatu layanan atau pengalaman lagi di masa mendatang. Minat berkunjung kembali biasanya merupakan indikator penting dari keberhasilan suatu bisnis perusahaan. Jika pelanggan atau pengunjung puas dengan pengalaman sebelumnya, mereka cenderung akan kembali dan bahkan dapat merekomendasikan kepada orang lain. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa mereka semua sebagai pengguna layanan jasa PT Kereta Commuter Indonesia wilayah VIII Surabaya berminat untuk berkunjung kembali untuk naik moda transportasi kereta ini karena harga tiket yang lebih murah jika dibanding naik transportasi umum lainnya. Kemudian jarak stasiun yang lebih dekat dengan rumah maupun kampus. Namun, terkadang dari mereka juga naik kendaraan pribadi.
3. Kesiediaan merekomendasikan, yaitu kemauan seseorang untuk merekomendasikan suatu produk, layanan, atau pengalaman kepada orang lain. Ini adalah ukuran dari seberapa puas atau percaya seseorang terhadap suatu produk atau layanan sehingga mereka merasa nyaman untuk mengajak orang lain memanfaatkannya. Adapun fakta yang ditemukan terkait kesiediaan merekomendasikan kereta ini ke orang lain hanya satu narasumber saja dan empat narasumber lainnya tidak pernah merekomendasikan. Ketidaksiediaan merekomendasikan transportasi ini

karena menurut narasumber semua orang sudah tau tentang keunggulan yang dimiliki transportasi ini, baik dari segi harga yang murah, pelayanan yang baik, hingga fasilitas yang sudah cukup bagus. Jadi tidak perlu direkomendasikan karena transportasi ini banyak peminatnya.

Dengan demikian, secara keseluruhan terkait kepuasan penumpang rute Surabaya-Blitar bahwa rata-rata penumpang sudah cukup puas, yang dimana penumpang kereta commuter line rute Surabaya-Blitar menyampaikan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Meskipun terdapat keluhan terhadap transportasi ini, namun mereka semua sebagai pengguna layanan jasa PT Kereta Commuter Indonesia wilayah VIII Surabaya berminat untuk berkunjung kembali untuk naik moda transportasi kereta ini.

### **Manajemen Strategi PT Kereta Commuter Indonesia Wilayah VIII Surabaya dalam Meningkatkan Kepuasan Penumpang**

Dalam menanggapi keluhan pengguna layanan jasa Kereta Commuter Indonesia, khususnya Wilayah VIII Surabaya diperlukan analisis SWOT untuk menilai kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan serta peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan ketika menjalankan bisnisnya. Berikut penjelasan terkait analisis SWOT dari PT Kereta Commuter Indonesia:

#### a) Strengths

Secara umum PT Kereta Commuter Indonesia memiliki beberapa kekuatan dalam meningkatkan kepuasan penumpang, yaitu:

**Pertama** Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala. Jadi semua saran dan kritik di data, lalu dievaluasi terkait apa yang harus disegerakan (diambil yang paling penting) dengan menerapkan Standar Pelayanan Minimal. Dengan demikian, Kereta Commuter Indonesia selalu mengedepankan kepuasan penumpang. Jika kualitas maupun fasilitas itu baik, maka akan dapat memacu kepuasan pelanggan

**Kedua** Melakukan survey kepada penumpang, baik dari sosial media maupun secara langsung di stasiun. Dengan saran/masukan dan kritik dapat mengetahui apa yang dibutuhkan dari penumpang, misalnya kebutuhan terkait fasilitas toilet maupun penambahan kapasitas penumpang.

**Ketiga** Melakukan sosialisasi kepada penumpang terkait rute perjalanan kereta, karena masih ada penumpang baru yang bingung. Untuk meminimalisir terjadinya salah naik kereta, yang dimana akan merugikan pelanggan secara material, sehingga sosialisasi ini sangat penting dilakukan.

#### b) Weakness

Adapun yang menjadi kekuatan bagi PT Kereta Commuter Indonesia yang berhubungan dengan meningkatkan kepuasan penumpang, yaitu:

**Pertama**, adanya kendala pada operasional terkait track lapangan, yang dimana perlu merampungkan pembangunan double track di setiap wilayah karena pengaturan lalu lintas di single track ini perlu sumber daya manusia yang ahli agar tidak melakukan suatu kesalahan ketika memberikan sinyal ke kereta yang akan lewat.

**Kedua**, banyaknya penumpang musiman yang bingung dengan rute perjalanan, bahkan ada yang salah naik kereta. Beberapa faktor yang menyebabkan penumpang bingung adalah karena kurangnya informasi yang

jas, banyaknya perubahan jadwal, dan ketidakpahaman penumpang terhadap sistem transportasi.

**Ketiga,** tidak adanya penambahan gerbong kereta sehingga ketersediaan kursi penumpang kurang. Masalah tidak adanya penambahan gerbong karena harus ada perizinan terlebih dahulu dan penambahan rangkain gerbong juga akan mempengaruhi grafik perjalanan.

c) Opportunities

Adapun yang menjadi kekuatan bagi PT Kereta Commuter Indonesia yang berhubungan dengan meningkatkan kepuasan penumpang, yaitu:

**Pertama,** tersedianya fasilitas yang mensupport dari KAI. Selain itu, ketika armada kereta bertambah, sehingga kapasitas penumpang kereta jadi bertambah dan grafik perjalanan kereta juga bertambah. Dari penambahan tersebut dapat mencakup banyak penumpang dan laba juga meningkat.

**Kedua,** Adanya kerjasama antar moda transportasi. Kerjasama antar moda transportasi sangat penting dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan penumpang.

**Ketiga,** adanya integrasi antar transportasi seperti bus, angkutan kota, maupun ojek online dapat mempermudah perjalanan penumpang dari satu titik ke titik lainnya tanpa hambatan.

**Keempat,** kritik dan masukan menjadikan sebuah peluang bagi PT Kereta Commuter Indonesia karena bisa tau apa yang dibutuhkan penumpang, seperti apa yang masih kurang, apa yang perlu diperbaiki, serta apa yang perlu dievaluasi. Jika penumpang merasa puas dan nyaman, pasti akan naik kereta ini lagi sehingga bisa mencakup tentang keuangan.

d) Threats

Adapun yang menjadi ancaman bagi PT Kereta Commuter Indonesia yang berhubungan dengan meningkatkan kepuasan penumpang, yaitu:

**Pertama,** tidak adanya pemenuhan kebutuhan pelanggan, misal terkait fasilitas. Jadi pihak pengelola harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pelanggan terkait fasilitas agar dapat meningkatkan kepuasan dan kenyamanan penumpang, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan reputasi layanan perusahaan.

**Kedua,** persaingan sesama transportasi, misal dari bis-bis kota maupun dari pihak swasta yang ingin bikin kereta listrik merupakan fenomena yang biasa terjadi dalam sektor transportasi, karena semakin bertambahnya tahun sektor-sektor swasta belomba-lomba untuk membuat transportasi publik yang canggih dan menarik minat masyarakat. Untuk menghadapi persaingan ini, baik operator transportasi publik maupun swasta perlu mengambil langkah-langkah strategis agar dapat bersaing secara efektif dan tetap relevan.

**Ketiga,** terkait penumpang beralih ke transportasi lain karena kehabisan tiket. Memang dari pihak KCI sendiri maunya penumpang bisa masuk semua naik kereta, namun kapasitas yang tidak memenuhi.



**Tabel 1.2 Metode Analisis SWOT PT Kereta Commuter Indonesia**

<b>Analisis Internal</b>	<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukan dari penumpang dapat membuat strategi baru</li> <li>•Melakukan sosialisasi kepada penumpang terkait rute perjaanan kereta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kendala pada operasional terkait track lapangan</li> <li>•Banyaknya penumpang musiman yang bingung dengan rute perjalanan</li> <li>•Tidak adanya penambahan gerbong kereta sehingga ketersediaan kursi penumpang kurang</li> </ul>
<b>Analisis Eksternal</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KAI mensupport terkait fasilitas</li> <li>• Adanya kerjasama antar moda transportasi</li> <li>• Adanya integrasi antar transportasi</li> <li>• Kritik dan masukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak adanya pemenuhan kebutuhan pelanggan</li> <li>• Persaingan sesama transportasi</li> <li>• Penumpang beralih ke transportasi lain</li> </ul>

Sumber: Data Diolah (2024)

Selanjutnya menerapkan matriks SWOT yang berfungsi untuk menyusun dan membuat strategi baru bagi perusahaan dengan menggambarkan secara nyata terkait kekuatan dan kelemahannya serta peluang dan risiko perusahaan. Terdapat empat kemungkinan alternatif strategi dalam matriks ini, sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Matriks SWOT PT Kereta Commuter Indonesia**

	<b>Strength (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukan dari&amp;^membuat strategi baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Banyaknya penumpang musiman yang bingung dengan rute perjalanan</li> <li>•Tidak adanya penambahan gerbong kereta sehingga ketersediaan kursi penumpang kurang</li> </ul>
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KAI mensupport terkait fasilitas</li> <li>• Adanya integrasi antar transportasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terkait kepuasan penumpang. Jika penumpang puas maka dapat menarik perhatian KAI agar mensupport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan sosialisasi ke penumpang agar tidak bingung dengan rute perjalanan. Jika penumpang puas akan naik kereta lagi, maka dapat menarik perhatian</li> </ul>

	<p>terkait penambahan fasilitas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala agar menjadi transportasi yang unggul dan nyaman sehingga bisa terbentuknya integrasi antar transportasi</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukannya pihak KCI dapat terus mengedepankan fasilitas yang lebih baik lagi</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukannya dapat membuat strategi baru seperti terbentuknya integrasi antar transportasi</li> </ul>	<p>KAI agar terus mensupport terkait perbaikan fasilitas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan sosialisasi ke penumpang agar tidak bingung dengan rute perjalanan. Dengan semakin baiknya pelayanan maka dapat terbentuknya integrasi antar transportasi</li> <li>•Melakukan evaluasi terkait ketersediaan kursi yang kurang. Dengan evaluasi tersebut dapat menarik perhatian KAI agar mensupport penambahan gerbong</li> <li>•Melakukan evaluasi terkait ketersediaan kursi yang kurang agar dapat menerapkan integrasi antar transportasi untuk meminimalisir antrian penumpang</li> </ul>
<p><b>Threats (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan sesama transportasi</li> <li>• Penumpang beralih ke transportasi lain</li> </ul>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala dengan melakukan kerjasama antar transportasi lain, agar tidak menimbulkan persaingan sesama transportasi</li> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terkait kebutuhan penumpang agar penumpang tidak beralih ke transportasi lain</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang agar bisa tau apa yang perlu diperbaiki dan menjadi transportasi yang unggul. Dengan begitu tidak menimbulkan persaingan sesama</li> </ul>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan perbaikan fasilitas yang nyaman dan canggih yang tidak membingungkan penumpang, sehingga meminimalisir adanya persaingan sesama transportasi.</li> <li>•Menambah dan memperbaiki fasilitas agar penumpang tidak bingung dengan rute perjalanan, sehingga penumpang tidak beralih ke transportasi lain, seperti ojek online</li> <li>•Melakukan evaluasi terkait kurangnya ketersediaan kursi agar penumpang tidak</li> </ul>

	<p>transportasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukan dari penumpang dapat membuat strategi baru, sehingga penumpang tidak beralih ke transportasi lain</li> </ul>	<p>pindah haluan untuk naik transportasi lain, sehingga tidak timbul adanya persaingan sesama transportasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Membuat strategi baru terkait kurangnya ketersediaan kursi agar penumpang cukup puas, sehingga tidak mau beralih naik transportasi lain</li> </ul>
--	---	--

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

**Tabel 4. 2 Asumsi dan Pilihan Strategi PT Kereta Commuter Indonesia**

Asumsi Strategik	KETERKAITAN DENGAN:												Urutan Pilihan Strategi
	Visi	Misi				Nilai							
<p><b>Strategi W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan sosialisasi ke penumpang agar tidak bingung dengan rute perjalanan. Jika penumpang puas akan naik kereta lagi, maka dapat menarik perhatian KAI agar terus mensupport terkait perbaikan fasilitas</li> <li>•Melakukan sosialisasi ke penumpang agar tidak bingung dengan rute perjalanan. Dengan semakin baiknya pelayanan maka dapat terbentuknya integrasi antar transportasi</li> <li>•Melakukan evaluasi terkait ketersediaan kursi yang kurang. Dengan evaluasi tersebut dapat menarik perhatian KAI agar mensupport penambahan gerbong</li> <li>•Melakukan evaluasi terkait ketersediaan kursi yang kurang agar dapat menerapkan integrasi antar transportasi untuk meminimalisir antrian penumpang</li> </ul>	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	35	
	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	37 (4)	
	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	36 (3)	
	4	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	38 (4)	

<b>Strategi W-T</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan perbaikan fasilitas yang nyaman dan canggih yang tidak membingungkan penumpang, sehingga meminimalisir adanya persaingan sesama transportasi.</li> </ul>	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	38	(1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menambah dan memperbaiki fasilitas agar penumpang tidak bingung dengan rute perjalanan, sehingga penumpang tidak beralih ke transportasi lain, seperti ojek online</li> </ul>	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	39	(1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan evaluasi terkait kurangnya ketersediaan kursi agar penumpang tidak pindah haluan untuk naik transportasi lain, sehingga tidak timbul adanya persaingan sesama transportasi.</li> </ul>	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	37	(2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat strategi baru terkait kurangnya ketersediaan kursi agar penumpang cukup puas, sehingga tidak mau beralih naik transportasi lain</li> </ul>	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	37	(1)

Asumsi Strategik	<b>KETERKAITAN DENGAN :</b>											Urutan Pilihan Strategi	
	Visi	Misi				Nilai							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terkait kepuasan penumpang. Jika penumpang puas maka dapat menarik perhatian KAI agar mensupport terkait penambahan fasilitas</li> </ul>	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	36	(1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala agar menjadi transportasi yang unggul dan nyaman sehingga bisa terbentuknya integrasi antar transportasi</li> </ul>	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	39	(2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan survey kepada penumpang karena dengan</li> </ul>	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	40	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan survey kepada penumpang karena dengan</li> </ul>	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	38	(3)

<p>adanya saran dan masukannya pihak KCI dapat terus mengedepankan fasilitas yang lebih baik lagi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukannya dapat membuat strategi baru seperti terbentuknya integrasi antar transportasi</li> </ul>												
<p style="text-align: center;"><b>Strategi S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala dengan melakukan kerjasama antar transportasi lain, agar tidak menimbulkan persaingan sesama transportasi</li> <li>•Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terkait kebutuhan penumpang agar penumpang tidak beralih ke transportasi lain</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang agar bisa tau apa yang perlu diperbaiki dan menjadi transportasi yang unggul. Dengan begitu tidak menimbulkan persaingan sesama transportasi</li> <li>•Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukan dari penumpang dapat membuat strategi baru, sehingga penumpang tidak beralih ke transportasi lain</li> </ul>	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	36 (2)
	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	38 (2)
	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	36 (4)
	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	37 (3)

Berdasarkan dari hasil asumsi dan pilihan strategi PT Kereta Commuter Indonesia Wilayah VIII Surabaya, maka dapat diketahui strategi sebagai faktor kunci keberhasilannya, sebagai berikut:

1. Lakukanlah survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukannya pihak KCI dapat terus mengedepankan fasilitas yang lebih baik lagi! 40
2. Lakukanlah penambahan dan perbaikan fasilitas terkait papan informasi dan penunjuk arah agar penumpang tidak bingung dengan rute perjalanan,

sehingga penumpang tidak beralih ke transportasi lain, seperti ojek online!  
39 (1)

3. Lakukanlah pemantauan dan evaluasi secara berkala agar menjadi transportasi yang unggul dan nyaman sehingga bisa terbentuknya integrasi antar transportasi! 39 (2)

### **Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Kepuasan Penumpang**

#### **1. Faktor Pendukung**

Faktor pendukung merupakan kondisi yang dapat memperlancar tercapainya tujuan. Dengan tercapainya tujuan tersebut maka berdampak pada keefektifitasan suatu proses dan keberhasilan suatu kegiatan. Adapun dalam meningkatkan kepuasan konsumen, terutama penumpang kereta commuter line tentu terdapat faktor pendukungnya. Adapun faktor pendukung bagi PT Kereta Commuter Indonesia yang berhubungan dengan meningkatkan kepuasan penumpang, yaitu: terkait adanya bantuan dari pihak eksternal, seperti dibantu oleh kementerian perhubungan terkait regulasi tentang operasional Kereta Commuter Indonesia dan KAI Daop yang mensupport fasilitas. Kemudian juga diberi saran dan masukan dari pihak eksternal, sehingga semua itu dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk membuat strategi baru dalam pemenuhan kebutuhan penumpang.

#### **2. Faktor Penghambat**

Faktor penghambat adalah suatu kondisi yang dapat menghalangi suatu tujuan dan dapat mengurangi efektivitas suatu proses atau kegiatan. Jadi faktor penghambat ini menjadi rintangan ketika perusahaan ingin meningkatkan value nya. Adapun faktor penghambat PT Kereta Commuter Indonesia, khususnya di wilayah VIII Surabaya yang berhubungan dalam meningkatkan kepuasan penumpang. Adapun faktor penghambat bagi PT Kereta Commuter Indonesia yang berhubungan dengan meningkatkan kepuasan penumpang memang banyak tapi pihak KCI terus berupaya untuk bisa menyampaikan ke manajemen terkait keluhan-keluhan pengguna yang ada di Wilayah VIII Surabaya. Salah satu kebanyakannya ada pada permintaan penambahan armada atau gerbong karena banyak pelanggan yang tidak kebagian kapasitas penumpang. Namun, terhambatnya dari regulasi yang ada di pemerintahan.

## **E. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan penumpang kereta commuter line rute Surabaya-Blitar menyampaikan sudah puas dan sesuai dengan apa yang diharapkan, bahkan berminat untuk menggunakan moda transportasi ini. Meskipun demikian, transportasi ini masih mendapat kritikan dari penumpang kereta commuter rute Surabaya-Blitar.

Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh PT Kereta Commuter Indonesia untuk menjadi faktor kunci keberhasilan adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukannya pihak KCI dapat terus mengedepankan fasilitas yang lebih baik lagi.
- 2) Melakukan penambahan dan perbaikan fasilitas terkait papan informasi dan penunjuk arah agar penumpang tidak bingung dengan rute perjalanan, sehingga penumpang tidak beralih ke transportasi lain, seperti ojek online.
- 3) Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala agar menjadi transportasi yang unggul dan nyaman sehingga bisa terbentuknya integrasi antar transportasi.

Faktor yang menjadi pendukung PT Kereta Commuter Indonesia dalam meningkatkan kepuasan penumpang, yaitu: terkait adanya saran dan masukan, serta bantuan dari pihak eksternal, seperti dibantu oleh kementerian perhubungan terkait regulasi tentang operasional Kereta Commuter Indonesia dan KAI Daop yang mensupport fasilitas. Sedangkan faktor yang menjadi penghambat PT Kereta Commuter Indonesia dalam meningkatkan kepuasan penumpang, yakni banyak permintaan penambahan armada atau gerbong karena banyak pelanggan yang tidak kebagian kapasitas penumpang.

#### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka saran dan masukan yang dikemukakan dalam meningkatkan kepuasan penumpang kereta commuter rute Surabaya-Blitar adalah sebagai berikut:

1. Petugas keamanan harus melakukan pengecekan sebelum kereta berangkat karena ada penumpang yang kurang tertib terkait masalah tempat duduk yang tidak sesuai nomor di tiketnya dan agar terhindar dari tindak kriminal.
2. Harus melakukan survey kepada penumpang karena dengan adanya saran dan masukannya, pihak Kereta Commuter Indonesia bisa tau apa yang kurang dan apa yang perlu diperbaiki lagi.
3. Kalau bisa dan memungkinkan sebaiknya ada penambahan gerbong kereta karena transportasi ini peminatnya banyak, bahkan banyak yang tidak kebagian tiket kereta.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Adawia, P. R., Azizah, A., Endriastuty, Y., & Sugandhi, S. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Konsumen Kereta Api Commuter Line (Studi Kasus Commuter Line Arah Cikarang Ke Jakarta Kota). *Sebatik*, 24(1), 87–95. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v24i1.869>
- Agus, A. (2023). Kereta Commuter Line Wilayah 8 Surabaya Dikeluhkan Terlalu Penuh, Ini Kata KCI. *Kompas.Com*. <https://regional.kompas.com/read/2023/07/13/171259678/kereta-commuter-line-wilayah-8-surabaya-dikeluhkan-terlalu-penuh-ini-kata?page=all>.
- Anindira, R. A., & Imran, A. I. (2021). Strategi Dan Implementasi Customer Relationship Management Melalui Aplikasi Kai Access Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pt. Kai. *E-Proceeding of Management*, 8(4), 4232–4242.

- Artaya, I. P. (2019). Peningkatan Pelayanan Dan Kenyamanan Perjalanan Ka Komuter Surabaya-Sidoarjo Dengan Pendekatan Analisa Faktor. *Universitas Narotama Surabaya, Januari, January.*
- Ependi, A., & Kurniawan, S. (2023). Analisis Tingkat Kepuasan Penumpang Berdasarkan Kinerja dan Fasilitas Pelayanan Stasiun Kereta Api Ngawi. *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 6(3), 819–827. <https://doi.org/10.31004/jutin.v6i3.17480>
- Firmansyah, P. F. (2023). KAI Commuter Sesuaikan Kapasitas Pengguna Commuter Line di Wilayah Daop 8 Surabaya Artikel ini telah tayang di Surya.co.id dengan judul KAI Commuter Sesuaikan Kapasitas Pengguna Commuter Line di Wilayah Daop 8 Surabaya, <https://surabaya.tribunnews.com/2023/08/01/kai-commuter-sesuaikan-kapasitas-pengguna-commuter-line-di-wilayah-daop-8-surabaya> *Surya.Co.Id.*
- I Wayan Ray, R. (2020). Inovasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dalam Penerapan Sistem Check-In dan Boarding Pass pada PT KAI DAOP I Jakarta (Studi Kasus Layanan Check In dan Boarding Pass di Stasiun Senen Jakarta). *Journal of Governance Innovation*, 2(1), 32–52. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v2i1.387>
- Indrasari Meithiana. (2019). *PEMASARAN DAN KEPUASAN PELANGGAN*. unitomo press.
- Ishaya, S. R., Wibowo, E. W., & Yoeliastuti, Y. (2021). *Analysis Facilities, Customer Value on Passenger Satisfaction of Jakarta's Mass Rapid Transit (MRT) Train using the PLS Model*. <https://doi.org/10.4108/eai.18-11-2020.2311793>
- Isnati dan Fajriansyah. (2019). *Manajemen Strategik : Intisari Konsep dan Teori*. Andi.
- KAI Commuter. (2022). *Laporan Tahunan 2022 Annual Report Wujudkan Ekosistem Transportasi Urban Modern Terintegrasi*.
- Kurniati, N. L. (2023). *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Untuk Kepuasan Pelanggan Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Medan (UPT Balai Yasa Pulubrayan*. 4(1), 1–23.
- Manurung, B. R., Rifai, A. I., & Handayani, S. (2023). The Passenger Satisfaction Analysis of Commuter Line Facility: A Case of Manggarai Station, Indonesia. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1(1), 419–426. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v1i1.399>
- Masruroh. (2023). Tren Pengguna Kereta Commuter Line di Surabaya Cenderung Meningkat. *Kumparan.Com*. <https://kumparan.com/beritaanaksurabaya/tren-pengguna-kereta-commuter-line-di-surabaya-cenderung-meningkat-2140xSmkUzL/full>
- Nazarudin. (2018). Manajemen Startegik. In *NoerFikri Offset*. NoerFikri Offset.
- Pratiwi Millah. (2018). *Keberhasilan Penggunaan Commuter Vending Machine Pada Sistem E-Ticket Kereta Rel Listrik Commuter Line Jabodetabek*. 11(1), 1–5. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/44269/2/M>



ILLAH PRATIWI-FST.pdf

- Purnomo dan Zulkieflimansyah. (2007). *Manajemen Strategi*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rahmawati, R. (2023). *Strategi Pemasaran PT. KAI DAOP VII Madiun Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Romansyah, kartika M. P. (2020). Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pt.Kai (Persero) Daop Vii Stasiun Gubeng Surabaya. *Romansyah, Kartika Martha Putri*, 3(5), 1–15.
- Sabilla, R. A., & Herman, H. (2022). Kepuasan Penumpang terhadap Kualitas Pelayanan Jasa Kereta Api di Stasiun Bandung selama Pandemi Covid-19 dengan Metode IPA dan CSI. *Journal of Sustainable Construction*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.26593/josc.v2i1.6035>
- Salim, M. P. (2022). Profil PT Kereta Api Indonesia, Sejarah, Komisaris, Direksi, dan Anak Perusahaan. *Liputan* 6. <https://www.liputan6.com/hot/read/5139119/profil-pt-kereta-api-indonesia-sejarah-komisaris-direksi-dan-anak-perusahaan?page=2>
- Setianto, D., Hidayatullah, N. dan, & Sudrajat, A. (2020). Pengaruh People, Process, dan Physical Evidence Terhadap Kepuasan Konsumen PT Kereta Commuter Indonesia (KCI). *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)*, 22.
- Sugiyono. (2019). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*. Alfabeta.
- Zahra, A. (2022). *Analisis tingkat kepuasan penumpang krl terhadap fasilitas pelayanan di stasiun jatinegara dengan metode service quality*.