

STRATEGI PT KERETA API INDONESIA UNTUK MENGHADAPI DAMPAK PERANG TARIF MURAH DI MASKAPAI PENERBANGAN INDONESIA

Suprihatmi Sri Wardiningsih

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Industrial deregulation of Indonesia air transport, bringing ugly impact to train industry in Indonesia. Decision of Government which derestricted boundary price under, making plane ticket price is progressively reached by broader society circle. Effect of ticket price difference between executive class train and plane do not too far, they which during the time use train as a means of more opting especial transportation move to plane.

According To PT Kereta Api Indonesia (KAI) represent serious threat, especially for the route of long distance, but that way for the route of short distance do not too affect. Even some route there are tendency there is increase is amount of passenger

Taken by strategy is KAI to face industrial emulation of air transport there are some step that is: Ticket price based on day, Zone system, Ticketing in internet, Make-Up of service and most important is short distance route concentration

Keywords: *Train Indonesia, strategy train short distance route.*

PENDAHULUAN

Persaingan harga antar maskapai penerbangan dan keputusan pemerintah untuk menyerahkan sepenuhnya kepada pelaku pasar dengan tidak membatasi batas bawah harga tiket pesawat terbang sejak 1 Maret 2002, membuat harga tiket pesawat terbang semakin terjangkau oleh masyarakat yang lebih luas. Naik pesawat terbang bukan lagi menjadi barang mewah yang hanya dapat dinikmati oleh masyarakat kalangan atas, tetapi kini masyarakat kelas menengah pun dapat menikmati alat transportasi ini.

Deregulasi industri penerbangan rupanya menjadi berita buruk bagi industri perkeretaapian di Indonesia. Akibat selisih harga tiket pesawat terbang dengan tiket kereta api kelas eksekutif untuk rute yang sama tidak terlalu jauh berbeda. Mereka yang selama ini menjadikan kereta api sebagai pilihan utama dalam bepergian sekarang mulai beralih ke pesawat terbang. Kereta Api Argo milik PT KAI yang mendapat pukulan paling hebat dalam persaingan ini. KA Argo Bromo misalnya, dengan waktu tempuh rute Jakarta – Surabaya selama 12 jam dan harga tiket sebesar Rp 190.000,00 rasanya sulit untuk bersaing dengan Garuda Cytalink yang memiliki waktu tempuh hanya 1 jam 5 menit dengan harga tiket Rp 160.000,00 untuk rute yang sama.

Hal ini merupakan ancaman yang serius bagi manajemen PT KAI. Rute rute jarak jauh yang menjadi andalan PT KAI seperti rute Jakarta – Surabaya, Jakarta – Yogyakarta, Jakarta – Solo semakin kurang peminatnya. Padahal penyumbang laba terbesar diperoleh dari sana. Meski demikian untuk rute-rute jalur gemuk seperti Jakarta – Bandung dan Surabaya – Yogyakarta jumlah penumpang masih tergolong stabil. Rute-rute jalur dekat memang tidak relalu terpengaruh terhadap harga tiket pesawat yang murah. Bahkan beberapa rute, terdapat kecenderungan kenaikan jumlah penumpang. Hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi manajemen PT KAI dalam menentukan strategi bersaing dimasa depan.

Dari uraian di atas, maka masalah yang dihadapi PT KAI yaitu bagaimana dampak perang tarif murah di maskapai penerbangan terhadap PT KAI dan strategi apa yang harus diambil.

PEMBAHASAN

1. Kondisi Eksternal
 - a. Regulasi Pemerintah

Kewenangan Indonesia *National Air Carriers Association* (INACA) dalam menetapkan tarif angkutan udara di Indonesia mulai diambil alih oleh Departemen Perhubungan sejak bulan Oktober 2001. Dalam penentuan tarif angkutan yang baru, Departemen Perhubungan mengajukan tiga alternatif kepada maskapai penerbangan yang ikut hadir dalam penentuan kebijakan ini. Ketiga alternatif tersebut adalah:

- Pemerintah menetapkan tarif atas dan bawah.
- Pemerintah hanya menetapkan tarif batas atas.
- Pemerintah hanya menetapkan tarif dasar.

Dari sebelas maskapai penerbangan yang hadir pada waktu itu, sembilan di antaranya memilih pola alternatif yang kedua sebagai acuan dasar pemerintah menetapkan tarif angkutan udara. Sedangkan dua lainnya, Garuda dan Star Air menginginkan alternatif pertama sebagaimana yang selama ini ditetapkan oleh INACA.

Pola penetapan tarif yang diberlakukan oleh INACA sebelumnya dinilai oleh Komite Pengawas Persaingan Usaha (KKPU) telah melanggar Undang-Undang, No 5/1995 tentang Larangan Praktik Monopoli Kesepakatan tarif oleh operator dianggap sebagai bentuk kartel. Maka dari itu Departemen Perhubungan kemudian mengambil alih penentuan tarif ini dengan menyerahkan pola penetapan tarif langsung kepada para pemain.

Keputusan penetapan tarif yang dihasilkan adalah bahwa pemerintah hanya mengatur harga tiket batas atas saja. Keputusan ini kemudian tertuang dalam keputusan Menteri Perhubungan Nomor 8 tahun 2002 tanggal 1 Februari 2002 mengenai mekanisme penetapan dan formulasi perhitungan tarif penumpang udara niaga berjadwal dalam negeri kelas ekonomi dan keputusan Menhub Nomor 9/2002 tanggal 1 Februari 2002 mengenai tarif penumpang angkutan udara niaga berjadwal dalam negeri kelas ekonomi. Berdasarkan SK

Menhub nomor 9 tahun 2002 ini di dalamnya tercantum tarif batas atas untuk beberapa rute penerbangan di Indonesia.

b. Industri Penerbangan.

Potret industri transportasi di Indonesia diwarnai dengan geliat kebangkitan bisnis penerbangan yang mulai terasa sejak awal tahun 2000. Hal ini terjadi setelah Departemen Perhubungan melakukan deregulasi peraturan di sektor transportasi udara. Maskapai Penerbangan baru bermunculan bagai jamur dimusim hujan. Di antara maskapai penerbangan tersebut ada yang mengusung strategi harga murah (*low cost airlines*).

Pengguna angkutan udara sendiri mengalami peningkatan yang cukup tajam. Hal ini diduga karena lebih rendahnya tarif tiket pesawat dibandingkan sebelum adanya deregulasi. Selain itu faktor peningkatan daya beli masyarakat seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia, juga salah satu faktor pemicu kenaikan jumlah pengguna pesawat terbang.

Serbuan dari maskapai penerbangan baru dengan harga tiket yang murah membuat persaingan di industri penerbangan semakin ketat. Salah satu maskapai penerbangan baru yang cukup agresif dalam mengusung tarif murah adalah Lion Air. Maskapai ini mencoba memanfaatkan peluang dicabutnya aturan batas bawah penetapan tarif angkutan udara yang dilakukan pemerintah. Dengan strategi harga murah, mereka berusaha menarik sebanyak mungkin penumpang Indonesia yang sebagian besar masih sensitif terhadap harga.

Kondisi demikian merupakan bencana besar bagi KAI, sebab keberadaan KAI mulai terancam dengan perang tarif murah di industri penerbangan. Sebelum deregulasi, harga tiket pesawat dengan rute yang sama jauh lebih mahal dari pada kereta api. Namun sejak tahun 2000 harga rata-rata tiket pesawat untuk rute Jakarta – Surabaya dari 13 maskapai penerbangan yang melayani rute tersebut sama sekitar Rp 160.000,00 s/d Rp 200.000,00. Sementara harga tiket kereta api kelas eksekutif untuk rute Jakarta – Surabaya hanya sedikit lebih murah. Padahal perbedaan waktu tempuh antara pesawat dan kereta api sangat jauh.

c. Peraturan Baru Tentang Tarif Udara Niaga Terjadwal

Pada tanggal 1 Maret 2002, pemerintah telah memberlakukan secara efektif Keputusan Menteri Nomor 8 dan Nomor 9 tentang Regulasi Tarif Udara Niaga Berjadwal Dalam Negeri Kelas Ekonomi. Peraturan ini memberikan angin segar dan memberikan kebebasan seluas-luasnya bagi perusahaan-perusahaan yang ingin memasuki industri penerbangan. Maskapai penerbangan tidak lagi diharuskan memiliki pesawat terbang sendiri, mereka hanya perlu memenuhi persyaratan memiliki minimal dua pesawat saja. Hal ini tentunya sangatlah berbeda dengan peraturan yang diberikan sebelumnya, di mana syarat menjadi maskapai penerbangan harus memiliki pesawat sendiri, gedung sendiri, dan berbagai syarat lainnya.

Dalam peraturan ini, pemerintah juga menetapkan batas atas dari tarif untuk rute- rute yang ada. Masing-masing maskapai wajib melaporkan kepada regulator tentang perkiraan normal tarif masing-masing rute yang dilayaninya tersebut, dengan catatan tidak boleh melebihi ketentuan tarif batas atas yang

telah ditentukan pemerintah. Dengan kebijakan seperti ini, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan penerbangan dipersilakan untuk bersaing satu sama lain dengan lebih sehat. Namun pemerintah tetap mengawasi perusahaan penerbangan khususnya yang menyangkut jaminan keselamatan penumpang. Adapun perhitungan tarif dasar untuk menentukan batas atas tersebut didasarkan atas per penumpang kilometer dalam mata uang rupiah, kelompok jarak terbang maskapai, total biaya ditambah margin laba 10% dan *load factor* 60%.

Dengan diberlakukannya peraturan tersebut, industri penerbangan Indonesia menjadi marak dengan banyaknya operator-operator penerbangan yang ingin memasuki industri ini. Hingga Desember tahun 2003, Ditjen perhubungan Udara tercatat telah mengeluarkan 36 Surat Izin Usaha Penerbangan (SIUP) di mana 23 di antaranya telah beroperasi. Selain itu, terdapat tujuh perusahaan penerbangan baru yang masih menunggu keluarnya SIUP.

Masuknya banyak operator baru di industri ini bukanlah tidak beralasan. Salah satu alasan utama adalah masih besarnya potensi yang ada di industri ini. Seperti diketahui, persentase penduduk Indonesia yang menggunakan transportasi udara masih sangat rendah. Dari 220 juta jiwa penduduk Indonesia, hanya sekitar 17 juta jiwa yang merupakan pengguna pesawat, atau sekitar 7,8% saja.

Persaingan ketat antar maskapai penerbangan pada akhirnya mengarah pada persaingan harga, di mana masing-masing maskapai berusaha menetapkan harga yang murah dan terjangkau. Pada tahun 2002, harga tiket pesawat berangsur-angsur menurun, khususnya jalur-jalur padat seperti Jakarta – Surabaya, Jakarta – Yogyakarta, Jakarta – Solo, dan Jakarta – Medan. Hal ini tidak dapat dielakkan karena pemain yang menggarap rute-rute tersebut cukup banyak. Persaingan harga ini juga ditengarai akibat tidak ditentukannya batas bawah harga, sehingga masing-masing maskapai berusaha memberikan harga murah walaupun keuntungan yang mereka dapatkan sangatlah tipis.

Perang harga antar maskapai ini memang cenderung menguntungkan bagi konsumen, namun di sisi lain merugikan maskapai-maskapai yang tidak mampu bertahan dalam kondisi seperti ini dan pada akhirnya memilih keluar dari industri tersebut. Awair salah satu contohnya. Kerugian dari perang harga tersebut tidak hanya terbatas pada operator penerbangan saja, industri transportasi lainnya baik darat (kereta api dan bus) maupun laut (kapal laut/penyeberangan), juga terkena imbasnya.

2. Kondisi Internal

a. PT Kereta Api Indonesia

Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamkan pada tanggal 17 Agustus 1945, karyawan KA yang bergabung dalam “Angkatan Moeda Kereta Api” mengambil alih kekuasaan perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah yang terjadi pada tanggal 28 September 1945, yaitu pembacaan pernyataan sikap oleh Ismangil dan sejumlah anggota AMKA lainnya, menegaskan bahwa mulai tanggal 28 September 1945 kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia. Orang Jepang tidak diperkenankan lagi campur tangan dengan urusan perkeretaapian di Indonesia. Inilah yang melandasi ditetapkan-

nya 28 September 1945 sebagai hari Kereta Api di Indonesia, serta dibentuknya “Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI).

PT Kereta Api Indonesia pada awalnya berstatus perusahaan umum dengan nama Perumka. Prasarana dan sarana yang dimiliki KAI cukup lengkap, mencakup jaringan rel kereta api sepanjang pulau Jawa dan sebagian Sumatera. Perubahan status dari perumka menjadi PT KAI pada tanggal 1 juni 1999, menandai sejarah baru perkembangan perkeretaapian di tanah air. Meski telah berubah status dan nama, KAI tetap membawa misi sosial seperti ketika masih berstatus perusahaan umum. Namun, kelebihan yang dimiliki KAI kini adalah mereka mulai memperhatikan aspek bisnis yang terhampar luas di hadapan mereka.

PT KAI mulai mengalami perkembangan yang cukup pesat pada tahun 1994, sejak dikembangkannya kereta api komersial kelas eksekutif seperti parahyangan, Argo bromo, dan Argo Gede. Sukses peluncuran kereta api non ekonomi ini ditandai dengan pencapaian laba usaha (setelah pajak) yang terus meningkat sejak tahun 1994 sampai dengan sebelum terjadinya krisis ekonomi tahun 1998.

Pelayanan angkutan yang diberikan oleh PT KAI meliputi:

- 1) Kereta Penumpang, yang terbagi atas:
 - a) Kelas Argo.
Mulai dimunculkan pada tahun 1994, dengan mengoperasikan Argo Gede dan Argo Bromo, kemudian menyusul kereta eksekutif lainnya yaitu Argo Anggrek.
 - b) Kelas Satwa.
PT KAI juga menyediakan kereta api kelas satwa, yang pada kereta api tertentu menyediakan dua jenis layanan, yaitu eksekutif dan bisnis, contohnya KA Sancaka jurusan Surabaya – Yogyakarta.
 - c) Kelas Ekonomi Unggulan
Merupakan kereta ekonomi yang permintaannya cukup tinggi. Misalnya KA Brantas (Tanah Abang – Kediri) dan KA Kaligung (Tegal – Semarang).
 - d) Kelas Ekonomi
Tarif yang diberlakukan pada kereta ini ditentukan oleh pemerintah, dan lebih rendah dari biaya operasi yang dikeluarkan oleh PT KAI, maka dari itu pendapatan dari kereta kelas Argo mensubsidi biaya operasi di kereta ekonomi.
 - e) Kereta Wisata
Merupakan kereta yang memiliki rute ke tujuan-tujuan wisata atau menggelar aktivitas wisata di dalam kereta. Tarif KA ini disesuaikan dengan harga tiket tertinggi pada KA yang merangkai kereta tersebut.
- 2) Kereta Barang yang terbagi atas:
 - a) Baja Satwa
Dikhususkan bagi pengangkutan barang Jakarta – Surabaya Pasar Turi. Barang yang diangkut terutama peti kemas yang jenis komoditas angkutannya tidak terbatas pada jenis tertentu.

b) Barang Cepat

Melayani rute Jakarta – Surabaya Pasar Turi. Sarana yang digunakan berupa gerbong tertutup, komoditas yang diangkut juga variatif.

Selain bentuk pelayanan angkutan, PT KAI juga menawarkan bentuk kerjasama dengan pihak swasta lainnya dalam rangka mengoptimalkan pendayagunaan aset yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya pemanfaatan lahan strategis untuk bisnis properti, iklan, pembangunan hotel, pertokoan, perkantoran, di sekitar stasiun kereta api maupun di atas tanah milik perusahaan.

b. Argo Bromo Anggrek

KA Argo Bromo Anggrek mulai dioperasikan pada tanggal 24 September 1997. Produk ini merupakan pengembangan dari KA Argo Bromo Anggrek JS-950 yang diresmikan pertama kali perjalanan oleh Presiden Soeharto, pada tanggal 31 Juli 1995 untuk menandai Hari Teknologi Nasional, tanggal 12 Agustus 1995. Merek Bromo diambil dari nama salah satu gunung terkenal yang berada di Jawa Timur, Gunung Bromo.

Sebagai salah satu produk andalan PT KAI, Argo Bromo Anggrek hadir sebagai pendapatan yang oleh perusahaan sebagai subsidi silang untuk menutupi biaya operasional kereta ekonomi yang tidak terpenuhi mengingat tarif yang diberlakukan untuk kelas ini ditentukan oleh pemerintah dan berada dibawah biaya operasional tersebut.

Sejak peluncurannya, KA Argo Anggrek membidik segmen pasar kelas menengah ke atas, hal inipun disesuaikan dengan pelayanan serta harga tiket yang diberlakukan untuk memenuhi kebutuhan segmen ini. Harga tiket yang diberikan pada awal peluncuranwalau terbilang premium (Rp 185.000,00 – Rp 250000,00) masih berada jauh dibawah standar tarif yang diberlakukan oleh angkutan udara untuk jalur Jakarta – Surabaya (Rp 700.000,00) yang pada saat itu hanya dilayani oleh Garuda Indonesia, Merpati Nusantara, dan Bouraq Indonesia.

c. Dampak Perang Harga Murah Tiket Pesawat Bagi KAI

Perang harga di industri penerbangan membawa petaka bagi PT KAI kelas eksekutif yang melayani jalur-jalur padat harus bersaing dengan yang nota bene lebih cepat dan nyaman. Tahun 2002 KAI mengalami penurunan penumpang untuk kelas eksekutif sebesar 40%. Padahal pendapatan terbesar selama ini disumbangkan dari kelas eksekutif.

Rute yang mendapatkan tantangan paling berat dirasakan adalah rute Jakarta- Surabaya, karena merupakan rute favorit bagi perusahaan angkutan darat termasuk udara. Pada rute ini, KA kelas eksekutif/bisnis mengalami penurunan penumpang yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2002 sebesar 35% dari tahun sebelumnya. Sedangkan tahun 2003 juga terjadi penurunan rasio tempat duduk dengan jumlah penumpang. Penurunan terbesar terjadi pada triwulan keempat tahun 2002. Penurunan ini terlihat jelas dari menurunnya jumlah penumpang di mana pada triwulan pertama tahun 2000 jumlah penumpang sebesar 81%, namun pada triwulan I 2004 turun hingga 40%.

Sejalan dengan terjadinya jumlah penumpang, otomatis pendapatan KAI pada tahun 2003 dari sektor ini mengalami penurunan sebesar 30%. Kontribusi pendapatan kereta ini terhadap PT KAI semakin menipis. Pada tahun 2000 memberikan kontribusi pendapatan sebesar 6% dari total pendapatan angkutan penumpang. Tahun 2001 menurun menjadi 5% sedangkan tahun 2002 semakin menurun menjadi 3%.

Persaingan antara pesawat terbang dan kereta api memberikan dampak yang serius bagi kelangsungan bisnis PT KAI. Kini para penumpang cenderung melihat waktu tempuh perjalanan sebagai pertimbangan utama alat transportasi mereka. Kenyamanan, harga, dan biaya tidak signifikan antara pesawat ekonomi dengan kereta api eksekutif. Perbandingan pertumbuhan jumlah penumpang pesawat terbang dan kereta api yang tidak seimbang menunjukkan dukungan terhadap dugaan ini.

LANGKAH STRATEGI PT KAI

Melihat jumlah penumpangnya semakin menurun, KAI mengambil beberapa tindakan strategis untuk meraih kembali pelanggan mereka yang berpindah ke pesawat serta tetap mempertahankan pelanggan mereka sekarang. Beberapa langkah strategis yang diambil KAI adalah:

- a. Penetapan Harga Tiket Berdasar Hari
Strategi yang berhubungan dengan harga ini baru efektif diberlakukan pada bulan April 2004. Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya di mana harga tiket disamaratakan untuk setiap harinya dan hanya berubah ketika menjelang hari besar seperti lebaran, natal, dan tahun baru, maka sejak bulan April 2004 harga tiket dibedakan berdasarkan waktu-waktu tertentu, misal saat *peak season* atau *low season*. Untuk *peak season* (Jumat – Minggu) harga tiket akan ditetapkan lebih tinggi dari pada *low season* (Senin – Kamis).
- b. Sistem Zonasi
Dengan sistem zonasi penumpang membayar harga tiket sesuai dengan tujuan penumpang. Selama ini yang terjadi adalah walaupun penumpang turun distasiun yang berada di tengah rute, mereka tetap harus membayar untuk jarak terjauh dari rute tersebut. Dengan sistem baru ini, penumpang dapat membayar sesuai dengan harga untuk mencapai stasiun tujuannya.
- c. *Ticketing* di Internet
Merupakan salah satu terobosan untuk penyediaan jasa, KAI menyediakan informasi berupa harga tiket, jadwal keberangkatan, pemesanan, dan informasi lainnya yang berguna bagi calon penumpang.
- d. Fasilitas layanan Pesan Antar.
KAI berencana untuk memberikan layanan berupa jasa pengantaran tiket ke rumah pelanggan, seperti yang telah dilakukan oleh beberapa maskapai penerbangan.
- e. Rute Jarak Dekat
KAI melihat bahwa jumlah penumpang untuk rute jarak dekat mereka tidak terlalu terpengaruh oleh persaingan dari pesawat terbang. Bahkan jumlah

penumpang cenderung meningkat dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, KAI terus menambah dan mengembangkan berbagai rute-rute kereta api eksekutif/bisnis jarak dekat melalui kerja sama dengan pihak lain, termasuk pemerintah daerah.

f. Peningkatan Pelayanan

Meningkatkan kapasitas angkut dengan merencanakan armada Kereta Rel Diesel Elektrik (KRDE) yang akan dioperasikan pada koridor Bandung – Jakarta pergi-pulang. Meminimalkan akses pelayanan akibat kesenjangan penawaran dan permintaan dengan meningkatkan keandalan sitem jaringan *on line ticketing*. Bekerjasama dengan pihak perbankan untuk perluasan jaringan layanan *ticketing* melalui ATM perbakan. Di bidang sarana, diupayakan pemenuhan standar pelayanan minimum pada semua kelas KA: ekonomi, bisnis, dan eksekutif.

KERETA API JARAK DEKAT

Pulau Jawa memiliki potensi yang cukup besar bagi pengembangan KA eksekutif/bisnis untuk jarak dekat. Hal ini didorong oleh sarana pendukung yang telah memadai di hampir semua kota besar dan sedan di Pulau Jawa. Hampir di semua kota di Jawa memiliki stasiun dan dilewati oleh jaringan rel kereta api yang menghubungkan seluruh Pulau Jawa. Bahkan kota-kota yang berada di ujung-ujung Pulau Jawa pun seperti Banyuwangi dan Cilegon, juga terhubung dalam jaringan rel kereta api yang kondisinya sangat baik.

Perjalanan antarkota merupakan suatu kebutuhan di Pulau Jawa karena hal-hal sebagai berikut:

- Perjalanan komuter di kota-kota metropolitan (Jabodetabek – Gerbang Kertosusilo).
- Perjalanan antara kota besar dengan kota metropolitan.
- Perjalanan dari/ke kota besar atau sedang yang tak memiliki bandara yang memadai.
- Perjalanan antarkota dengan waktu tempuh kurang dari lima jam.

Rute-rute jarak dekat selama ini didominasi oleh rute Jabodetabek dan rute Jakarta – Bandung. Persaingan rute Jakarta – Bandung antara kereta api dengan pesawat bagi KAI tidak seketat rute Jakarta – Surabaya. Oleh karena itu, KAI mulai serius menggarap rute-rute jarak dekat lainnya, baik yang telah berjalan maupun yang baru akan dibuka.

KAI berharap pengembangan KA jarak dekat juga dapat melibatkan pemerintah daerah. Partisipasi pemerintah daerah sangat dibutuhkan oleh KAI mengingat dalam pengelolaan dan pengembangan jalur- jalur ini dibutuhkan modal yang tidak sedikit. Untuk KA komuter Surabaya misalnya, dibutuhkan dana sekitar 12 miliar rupiah sebagai investasi awal untuk mewujudkan rute tersebut. Jumlah ini sebenarnya cukup murah, dibandingkan dengan investasi pengadaan *busway* yang mencapai Rp 60 miliar. Sehingga, dengan sistem bagi hasil yang menarik, pemerintah daerah bisa ikut menikmati keuntungan dari rute KA jarak dekat ini.

Perhatian KAI untuk lebih berkonsentrasi di rute-rute jarak dekat merupakan respon terhadap situasi persaingan saat ini. KAI melihat bahwa keunggulan waktu tempuh yang dimiliki pesawat untuk rute jarak jauh, tidak lagi terlalu dominan pada rute-rute jarak dekat. KAI juga mengetahui bahwa kereta api memiliki beberapa atribut yang lebih unggul dibanding pesawat terbang. Misal akses stasiun KA yang mudah dijangkau dan alat produksi yang memadai.

PENUTUP

Surat Keputusan Menteri Perhubungan RI Nomor 8 Tahun 2002 dan Nomor 9 Tahun 2009 tentang Regulasi Tarif Penumpang Angkutan Udara Berjadwal Dalam Negeri Kelas Ekonomi, membawa angin segar bagi dunia penerbangan di Indonesia, di mana maskapai penerbangan bebas menentukan tarif tiket pesawat terbang sendiri karena pemerintah hanya menetapkan tarif batas atas.

Hal ini membawa petaka bagi PT KAI sebab mau tidak mau mempengaruhi penurunan jumlah penumpang secara signifikan. Penurunan jumlah penumpang tampak jelas untuk jenis KA eksekutif terutama rute Jakarta – Surabaya, yang mengakibatkan penurunan pendapatan PT KAI, sehingga kontribusi keuntungan KA kelas eksekutif rute Jakarta – Surabaya mengalami penurunan secara drastis.

Untuk mengatasi hal itu PT KAI mengambil langkah strategis sebagai respon terhadap situasi persaingan di industri transportasi yang semakin keras. Langkah strategis yang diambil KAI yaitu: Penetapan Harga Tiket Berdasarkan Hari, Sistem Zonasi, *Ticketing* di Internet, Fasilitas Layanan Pesan Antar, Konsentrasi pada Rute-rute Jarak Dekat, Peningkatan Pelayanan.

Dari beberapa langkah strategis tersebut satu strategis yang digarap lebih serius yaitu mengembangkan rute-rute jarak dekat, dengan modal rute-rute yang sudah ada untuk mengembangkan rute jarak dekat ini lebih jauh. Untuk itu perlu dioptimalisasi sarana dan prasarana kereta api yang ada, sehingga dapat diberdayakan secara maksimal. Perlu peningkatan pelayanan secara profesional agar memberikan kepuasan pada pelanggan serta kenyamanan dan keamanan dalam perjalanan ditingkatkan agar menumbuhkan kepercayaan dan kereta api menjadi pilihan pertama dalam menentukan alat transportasi dalam bepergian.

DAFTAR PUSTAKA

- Case Center Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2006, *Cases in Management Indonesians Real Companies*, Salemba Empat, Jakarta.
- Hill, Charles W. L. dan Gareth R. Jones, 1992, *Strategic Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- RA Supriyono, 1998, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Glueck, William F. dan Lawrence R Jauch, 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (Alih bahasa Murad dan A. R. Henry Sitanggang), Erlangga, Jakarta.