

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transportasi berperan strategis dalam memajukan kesejahteraan umum sebagaimana yang diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Transportasi darat sebagai bagian dari sistem transportasi nasional memiliki peranan yang sangat penting berkaitan dengan distribusi orang ataupun barang dari lokasi asal ke lokasi tujuan.

Namun, tingginya peningkatan kebutuhan jasa transportasi darat, menimbulkan masalah diantaranya naiknya volume kendaraan bermotor yang tidak diimbangi dengan kapasitas jalan sehingga mengakibatkan kemacetan dan percepatan kerusakan jalan, tingginya polusi udara akibat pemakaian bahan bakar, tingginya tingkat kebisingan yang mampu meningkatkan stress bagi pengguna jalan, tingginya biaya operasional serta meningkatnya kemungkinan kecelakaan di lalu lintas.

Oleh karena itu, perlu adanya jasa transportasi yang bisa meminimalisir kondisi tersebut dan dapat memenuhi kebutuhan mobilitas secara konsisten dengan memperhatikan aspek keamanan, nyaman, ketepatan waktu serta efisien. Salah satu hal yang bisa dilakukan adalah dengan mengembangkan transportasi yang ramah lingkungan serta memiliki keunggulan komparatif, yaitu kereta api. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan daya angkut kereta api yang besar, dengan ratio penggunaan bahan bakar yang lebih rendah dari angkutan transportasi lainnya, seperti terlihat pada gambar 1.1

Gambar 1.1: Rata-Rata Penumpang Terangkut (Orang) dan Rasio Penggunaan Bahan Bakar Angkutan Transportasi.

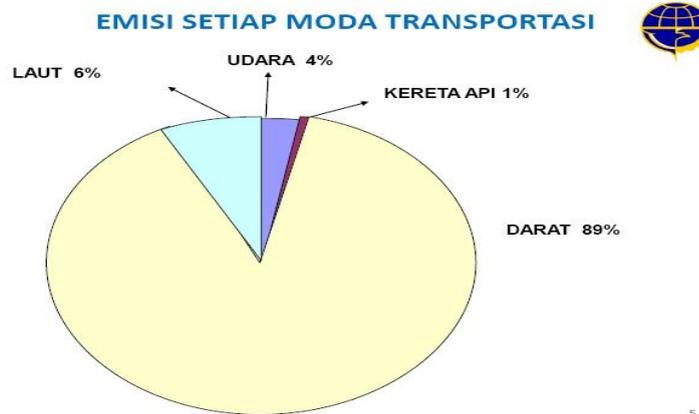


Sumber : Annual Report PT. Kereta Api Indonesia tahun 2015

Dengan besarnya kapasitas angkut kereta api dan rendahnya penggunaan bahan bakar dalam operasionalnya, dapat menghemat para pelaku ekonomi dalam biaya operasional dan biaya distribusi barang/ jasa mereka. Selain itu, emisi yang ditimbulkan kegiatan operasional kereta api terbilang paling rendah dibanding angkutan transportasi lainnya, sehingga dapat dikatakan kereta api lebih ramah lingkungan dibanding angkutan transportasi lainnya, dengan perbandingan persentase emisi, seperti terlihat pada gambar 1.2.



Gambar 1.2: Data Emisi Moda Transportasi di Indonesia



Sumber : (Kementerian Perhubungan, 2012)

Oleh karena itu, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang mengelola angkutan transportasi kereta api di Indonesia, diharapkan dapat semakin meningkatkan kontribusinya melalui perbaikan kualitas dan juga pelayanan kepada masyarakat dalam penyediaan jasa transportasi yang unggul, tepat waktu, aman, dan nyaman. Sebagai perusahaan perseroan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berperan sebagai organisasi yang *profitable* yang mampu mensejahterakan *stakeholder* terkait dan juga sebagai *agent of development* yang memiliki tanggung jawab sosial untuk menyelenggarakan sarana transportasi publik, dan untuk mendukung peran tersebut, maka disusunlah visi dan misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Visi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sebagai penyedia jasa layanan perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan mampu memenuhi harapan stakeholder. Visi ini diperkuat oleh misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu menyelenggarakan bisnis perkeretaapian terbaik dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama yaitu keselamatan, ketepatan waktu,

pelayanan dan kenyamanan. Visi dan Misi ini kemudian dijabarkan dalam bentuk Rencana Strategis Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) per 5 tahun, dan dari RJPP tersebut, dirinci lagi ke Rencana Kerja Anggaran (RKA) per tahun, untuk kemudian disahkan oleh para direksi dan para *top management* terkait di Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Pada kenyataannya, penyusunan strategi yang sedemikian baik dan juga disepakati oleh para *top management* terkait, seringkali menghadapi kendala pada saat mengimplementasikan strategi tersebut dalam kegiatan operasional perusahaan. Banyak halangan ataupun kendala di lapangan yang mengakibatkan implementasi gagal atau implementasi molor dari target yang ditetapkan sehingga menimbulkan tambahan biaya dan waktu serta berdampak pada molornya target pencapaian kinerja selanjutnya.

Salah satu buktinya adalah masih adanya realisasi pendapatan tidak mencapai target RKA sedangkan realisasi beban melebihi target RKA. Perbandingan program dan realisasi RKA milik PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat tertuang dalam tabel 1.1

Tabel 1.1 Program dan realisasi RKA PT. KAI Divisi Regional II Sumatera Barat. (dalam jutaan)

Tahun	Pendapatan			Beban		
	Program	Realisasi	% ketercapaian	Program	Realisasi	% ketercapaian
2013	44.848	34.212	76,28	71.762	73.434	102.33
2014	57.325	45.505	79.38	70.660	76.962	108.92
2015	53.839	46.596	86.55	79.144	76.716	96.93
2016	56.536	49.052	86.76	81.509	90.473	110.99

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan Divisi Regional II Sumatera Barat

Dari tabel 1.1 tampak bahwa realisasi ketercapaian pendapatan selama 4 tahun terakhir tidak pernah tercapai 100%, dimana pada tahun 2013 tercapai sebesar 76,28%, tahun 2014 sebesar 79,38%, tahun 2015 sebesar 86,55%, dan tahun 2016 sebesar 86,76%. Hal ini berbanding terbalik dengan realisasi beban selama 4 tahun terakhir ini dimana realisasi beban hampir selalu melebihi target yang telah ditetapkan. Hal ini perlu menjadi perhatian serius bagi manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) agar pencapaian pendapatan dapat melebihi RKA dan pemakaian beban tidak melebihi RKA, sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

Pada kasus lain, masih belum terealisasinya pemindahan lok CC 201 yang dijadwalkan tahun 2014 dialihkan dari Jawa ke Sumatera Barat untuk peningkatan volume angkutan perkeretaapian di Sumatera Barat. Hal ini berakibat pada molornya realisasi kerjasama angkutan klinker dengan PT. Semen Padang sehingga menurunkan realisasi pendapatan baik PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ataupun PT. Semen Padang.

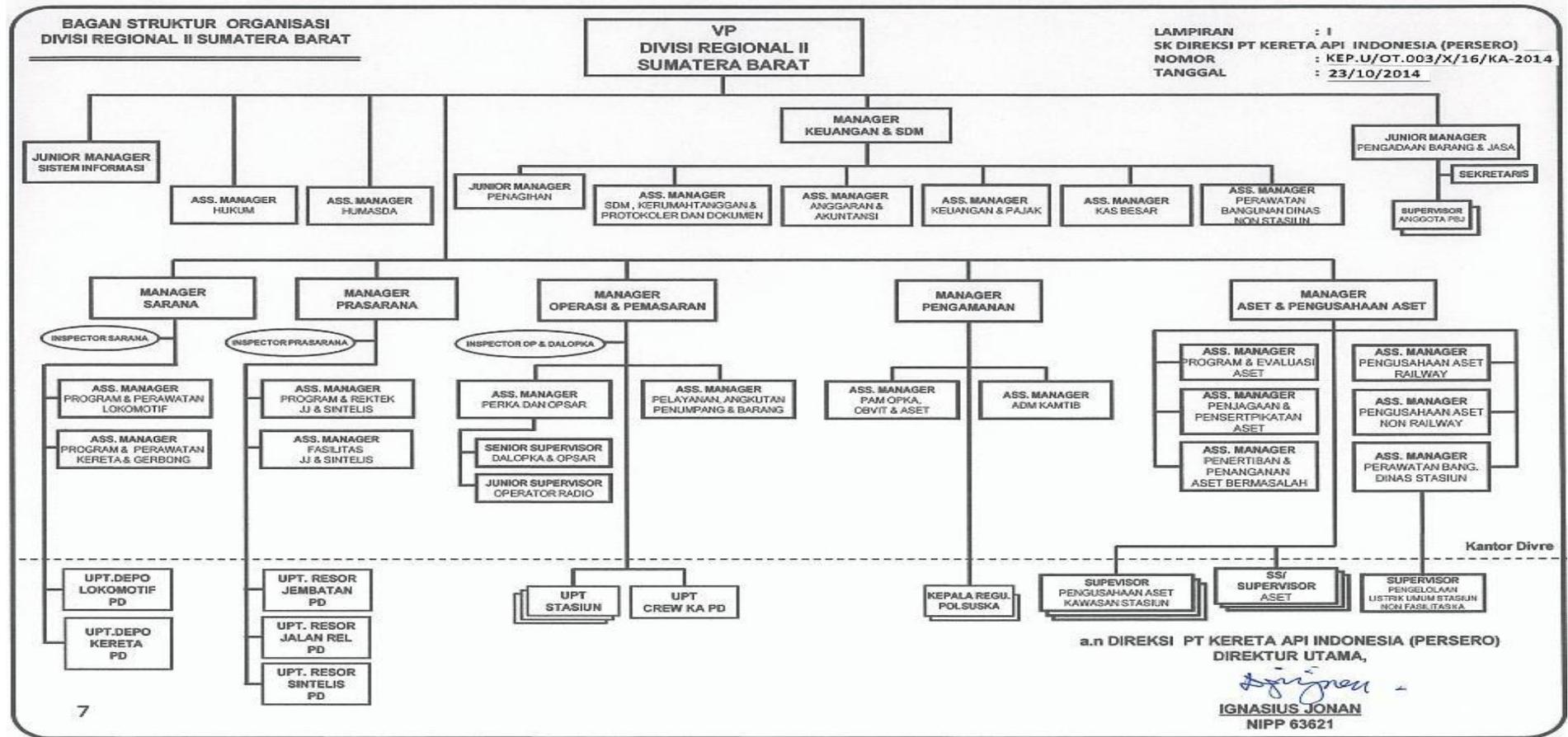
Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ternyata rencana strategi yang handal sangat perlu didukung oleh kemampuan dan kecermatan dalam implementasi strategi, sehingga strategi yang telah disepakati tetap berjalan *on the track*. Oleh karena itu, diskusi mengenai implementasi strategi oleh banyak pelaku organisasi menjadi semakin populer dalam satu dasawarsa terakhir sejalan meluasnya kesadaran organisasi bahwa implementasi strategi jauh lebih penting daripada formulasi strategi. (Pella, 2013). Pendapat ini didukung juga oleh (Zarifbaf dan Hamid, 2010) yang menunjukkan bahwa mayoritas organisasi berskala besar memiliki masalah dalam implementasi strategi. Ia menekankan

bahwa manajemen perusahaan perlu lebih fokus dalam implementasi strategi yang notabene memiliki tingkat kesulitan tertinggi diantara proses manajemen strategi lainnya.

Penulis menduga bahwa kegagalan ataupun molornya implementasi strategi dari target awal disebabkan oleh struktur organisasi yang terlalu lebar, belum jelasnya pembagian wewenang pekerjaan sesuai dengan tupoksi dan formasi yang ada, serta masih adanya penyelesaian pekerjaan yang belum sesuai dengan SOP ataupun aturan baku yang ada, kurangnya karakter kepemimpinan strategis, dan juga budaya 5 nilai utama yang belum diterapkan dengan baik di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat). Pendapat penulis didukung oleh hasil penelitian (Ivanciic, 2012), (Brinkschroeder, 2014) dan(Rajasekar, 2014), yang mengemukakan bahwa faktor yang paling signifikan menunjang keberhasilan dan keefektifan implementasi strategi perusahaan adalah struktur organisasi, kepemimpinan strategis, dan budaya organisasi.

Struktur organisasi merupakan suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok. Perusahaan dinilai akan lebih efektif apabila strategi dilaksanakan dengan tepat dan dengan struktur organisasi yang tepat pula. (Zarifbaf dan Hamid, 2010). PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat memiliki struktur organisasi seperti pada gambar 1.3.

**Gambar 1.3: Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Divisi Regional II Sumatera Barat**



Sumber: Keputusan Direksi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: KEP.U/OT.003/X/16/KA-2014

Dari gambar 1.3, struktur organisasi yang ada di PT. KAI divre II Sumbar mewakili total 480 orang pegawai organik dengan komposisi sebagai berikut.

Tabel 1.2: Komposisi SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat per 30 September 2016

NO	UNIT	PKM	Pelaksana	JSV	SPV	SSV	AM	JM	M	VP	JUMLAH
0	VICE PRESIDENT	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
1	OPERASI DAN PEMASARAN	12	140	3	5	6	2	1	1	0	170
2	KEUANGAN DAN SDM	1	16	1	4	1	4	1	1	0	29
3	SARANA	26	50	6	6	2	2	0	1	0	93
4	ASET DAN PENGUSAHAAN ASET	0	10	3	7	0	6	0	1	0	27
5	PRASARANA	49	76	0	1	4	2	1	1	0	134
6	PENGAMANAN	0	8	1	0	0	2	0	1	0	12
7	KESEHATAN	0	3	1	0	1	1	0	1	0	7
8	HUKUM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9	HUMASDA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
10	IT	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
11	PBJ	0	0	0	1	1	0	1	0	0	3
JUMLAH		88	304	15	24	15	21	5	7	1	480

Sumber: SAP Human Resources (SAP HR) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

Dari tabel 1.2, struktur organisasi yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat memiliki 7 level jabatan setelah pelaksana dan PKM seperti tampak pada gambar 1.4.

Gambar 1.4: Piramida Jabatan di PT. KAI Divre II Sumbar



Sumber: Diolah dari SAP Human Resources (SAP HR) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

Dari gambar 1.3 dan 1.4, disimpulkan bahwa banyaknya level jabatan ini akan menimbulkan borosnya perusahaan dalam menanggung beban pegawai, kurang lancarnya aliran informasi sehingga menimbulkan banyak kemungkinan karyawan yang tidak bekerja maksimal, karena mereka tidak mengetahui kontribusi hasil pekerjaan mereka terhadap keberhasilan implementasi strategi secara keseluruhan.

Selain itu, dengan masih adanya pemimpin yang belum memahami bidang yang mereka pimpin, serta kurangnya motivasi terhadap karyawan mereka, dan masih kurangnya aturan yang jelas tentang pemberian insentif dan reward kepada karyawan yang disesuaikan dengan kinerja dan dedikasi karyawan tersebut ke organisasi akan mengakibatkan kurangnya motivasi karyawan untuk bekerja maksimal, sehingga pada akhirnya, beban pegawai yang tinggi akan sebanding dengan kinerja maksimal dari masing-masing karyawan, sehingga RKA pendapatan pada akhir tahun berjalan, dapat tercapai atau bahkan melebihi 100 %, realisasi RKA beban dapat kurang dari anggaran sehingga performa Divre II kedepan dapat lebih baik.

Setelah dibentuknya struktur organisasi, dan didukung adanya pimpinan strategis di tiap-tiap unit, diharapkan dapat menunjang efektifitas penerapan budaya organisasi. Budaya-budaya lama yang dianggap menjadi penghambat perubahan, seharusnya sudah dikikis habis dari kegiatan perusahaan sehari-hari. Dibawah kepemimpinan strategis, maka setiap karyawan akan termotivasi untuk bekerja maksimal, dengan pemakaian biaya perusahaan yang seefektif mungkin dan pengusahaan pendapatan perusahaan yang semaksimal mungkin. Setiap karyawan akan berusaha untuk bekerja secara profesional, disiplin, penuh integritas, berinovasi dan juga pelayanan prima, sesuai dengan prinsip 5 nilai utama perusahaan yang tertera pada gambar 1.5.

Gambar 1.5 : Budaya Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (



Dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengetahui benarkah struktur organisasi, kepemimpinan strategis dan budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Oleh karena itu, penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Strategis, dan Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka penulis merumuskan permasalahan yang diteliti antara lain:

1. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
2. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
3. Pengaruh budaya organsasi terhadap efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam teori keilmuan yang berkaitan dengan efektifitas implementasi strategi serta pengembangan ilmu manajemen.

2. Manfaat praktis

- a. Diharapkan penelitian ini memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengupayakan efektivitas implementasi strategi dari variabel yang diteliti.

- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti lebih jauh tentang faktor penentu kesuksesan implementasi strategi.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, kepemimpinan strategis dan budaya organisasi sebagai faktor penentu efektifitas implementasi strategi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis terdiri dari 5 bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1: Pendahuluan

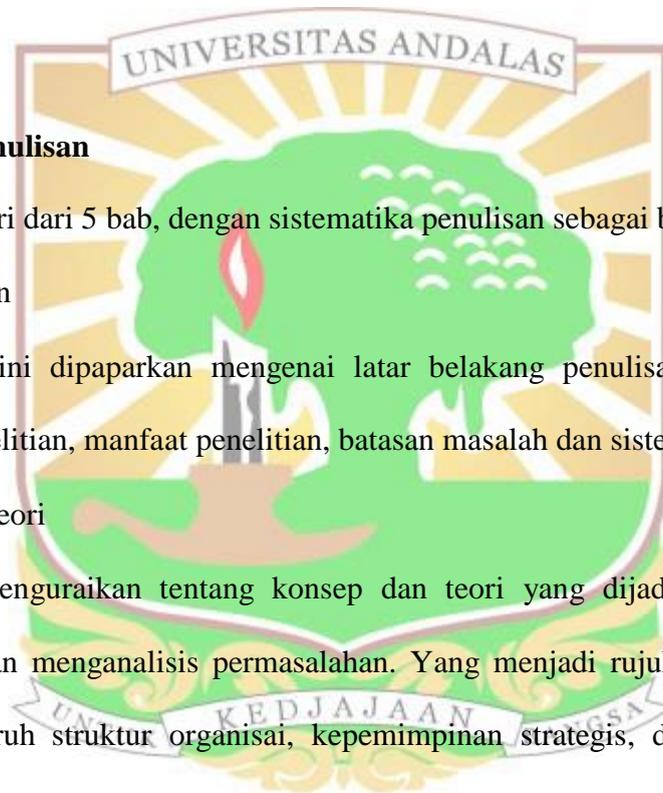
Pada bab ini dipaparkan mengenai latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB 2: Landasan Teori

Bab ini menguraikan tentang konsep dan teori yang dijadikan pedoman dalam meneliti dan menganalisis permasalahan. Yang menjadi rujukan adalah pengertian dan pengaruh struktur organisasi, kepemimpinan strategis, dan budaya organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi, penelitian terdahulu, hipotesis dan kerangka pemikiran.

BAB 3: Metode Penelitian

Bab ini memaparkan tentang metode yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan dalam menganalisis permasalahan yang diteliti, diantaranya prosedur analisis, jenis penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode dan alat analisa data.



BAB 4: Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan perihal deskripsi tentang objek penelitian, profil sampel atau responden, analisis data, pembahasan, dan hasil temuan akhir dari penelitian. Pada bab ini juga diuraikan jawaban atas permasalahan yang diteliti dengan memilih skenario terbaik atau *best skenario*, yang nantinya akan menjadi kesimpulan penelitian.

BAB 5: Penutup

Bab ini merupakan bab penutup dari tesis ini. Bab akhir ini berisikan kesimpulan dan saran yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan.

