

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia ingin menjalankan kegiatannya, tidak akan pernah lepas dari adanya perubahan. Termasuk dalam dunia usaha, manusia dalam menjalani bidang dunia akan terus melakukan berbagai perubahan. Pada dunia usaha, berbagai perubahan terus dilakukan dalam meningkatkan kualitas dan mutu produk hasil produksi. Perubahan merupakan hal yang sangat lazim dan pasti dalam dunia usaha. Oleh karena itu, seorang pelaku usaha atau pimpinan organisasi usaha perlu peka terhadap perubahan yang terjadi dan terus melakukan perubahan untuk dapat bersaing dengan baik. Perusahaan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan turut berubah akan menjadi usaha yang berhasil dan bertahan pada dunia usaha. Perusahaan harus memiliki sifat adaptif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan dan persaingan di dunia usaha. Perubahan pada suatu perusahaan dilakukan dengan adanya perencanaan strategi dan langkah sistematis yang disiapkan oleh manajemen perusahaan tersebut. Manajemen yang bertanggungjawab terhadap perubahan disebut manajemen perubahan. Manajemen ini bertanggungjawab dalam mendukung perubahan pada karyawan dengan mempersiapkan pendekatan sistematis untuk memudahkan berjalannya perubahan dari satu kondisi ke kondisi lainnya.

Manajemen perubahan mempunyai fungsi utama bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan manajemen perubahan bisa mendukung karyawan serta perusahaan dalam mengadopsi suatu sistem baru dalam meningkatkan output perusahaan. Adapun penjelasan pentingnya manajemen perubahan bagi perusahaan yaitu:

Pertama, karakteristik dunia yang selalu mengalami perubahan. Mengingat dunia cenderung selalu mengalami perubahan, perusahaan perlu untuk menyesuaikan karakteristik dunia tersebut. Perusahaan harus mampu menghadapi kecepatan, kompleksivitas, dan berbagai bentuk perubahan dari kondisi sebelumnya. Perubahan yang berhasil akan menghantarkan perusahaan dalam

meraih visi perusahaan dan bersaing di industri. Penerapan manajemen perubahan dapat membantu perusahaan dalam memberikan output terbaik pada perubahan yang terjadi. Di sisi lain, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi ke depannya.

Kedua, menutup celah kesenjangan pada persyaratan dan hasil. Lazimnya, perubahan yang terjadi pada perusahaan menyebabkan perusahaan hanya mampu mencapai persyaratan, tanpa memperhatikan kualitas dari hasil yang dicapai. Oleh karena itu, manajemen perubahan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menutup celah kesenjangan ini akhirnya hasil yang diraih akan setara pada hasil yang diinginkan. Manajemen perubahan juga diharapkan dapat mendukung para karyawan yang terdampak oleh adanya perubahan ini agar mampu bekerja dengan efektif dan mencapai hasil yang diharapkan.

Ketiga, meminimalisir adanya resiko. Ketika perusahaan tidak memperdulikan adanya perubahan yang terjadi, artinya perusahaan telah membiarkan kemungkinan adanya resiko yang akan muncul. Perusahaan yang tidak mau beradaptasi, tidak mencari solusi untuk perubahan, serta hanya fokus pada teknis saja, akan menghadapi resiko, salah satunya berupa pengeluaran biaya yang tidak terduga. Kegagalan dalam memajemen perubahan dapat menyebabkan dibutuhkannya biaya yang besar dalam menanggulangnya.

Keempat, memperlakukan sumber daya manusia secara tepat. Pada dasarnya, sumber daya manusia ialah nilai utama serta sangat penting untuk perusahaan. Tatkala perubahan diterapkan, perubahan tersebut tidak bisa dipaksakan secara instan. Memaksakan implementasi perubahan secara singkat bukanlah cara yang tepat untuk memperlakukan sumber daya manusia. Perusahaan perlu untuk megikutsertakan sumberdaya manusia untuk bersama-sama menghadapi perubahan dengan proaktif. Perusahaan juga perlu menunjukkan penghargaannya terhadap sumber daya manusia yang berproses dalam perubahan tersebut.

Indonesia adalah negara dengan 16.056 pulau sehingga dijuluki sebagai negara kepulauan terluas di dunia. Indonesia juga merupakan peringkat 4 penduduk paling banyak di dunia dengan 270,20 Juta Jiwa Menurut hasil Sensus Penduduk Tahun 2020. Dengan hal tersebut Indonesia menjadi negara berkembang yang akan terus tumbuh menjadi negara maju yang didukung dengan meningkatnya fasilitas serta Sumber Daya Manusia. Fasilitas yang di terima masyarakat dengan terus berkembangnya teknologi di dunia menjadikan mobilitas menjadi salah satu hal penting dalam memajukan sebuah bangsa terutama di segi ekonomi. Salah satu faktor yang menjadi faktor pendukung dalam mobilisasi masyarakat adalah faktor transportasi publik, yang saat ini Indonesia terus mengembangkan transportasi publik yang ada. Moda transportasi di Indonesia banyak ragamnya, banyak jenis dan pilihan pada masa sekarang ini.

Industri transportasi Indonesia baik itu transportasi darat, transportasi laut, serta transportasi udara, mengalami perkembangan yang sangat pesat. Pesatnya perkembangan ini disebabkan terus bertumbuhnya pergerakan individu dari satu daerah ke daerah lain. Pada dasarnya, perpindahan seorang individu dari satu daerah ke daerah lain yang bisa membuat peningkatan perputaran roda perekonomian.<sup>1</sup>Transportasi adalah sesuatu yang dapat mendukung terlaksananya aktivitas manusia, terutama yang berkaitan dengan perpindahan barang dan manusia dalam menjalankan aktivitasnya. Sistem transportasi pada suatu wilayah dapat terganggu apabila terjadi kendala pada suatu moda transportasi. Fenomena seperti ini biasanya ada pada kota-kota besar di negara-negara lain, termasuk di Indonesia. Fenomena kendala transportasi yang sering terjadi saat ini adalah kemacetan. Dampak buruk dari kemacetan adalah dapat menghalangi berjalannya aktivitas masyarakat, menyebabkan polusi udara yang beresiko untuk kesehatan, serta menyebabkan pemborosan penggunaan BBM yang akan berdampak pada kelangkaan BBM di

---

<sup>1</sup> Pramyastiwi, D. E. (2013). Perkembangan Kualitas Pelayanan Perkeretaapian Sebagai Angkutan Publik Dalam Rangka Mewujudkan Transportasi Berkelanjutan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(3), 61-69. (Diakses tanggal 31 Oktober 2020)

waktu yang akan datang. Di sisi lain, permasalahan ini terjadi karena tingginya peningkatan jumlah kendaraan bermotor dari tahun ke tahun.

**Tabel 1.1**

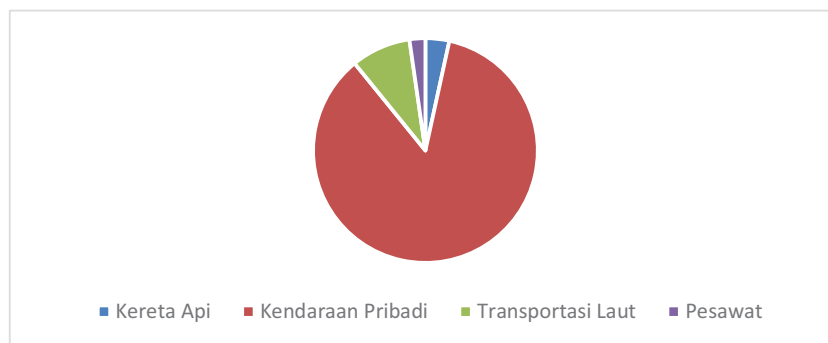
Data Peningkatan Kendaraan

Tahun	2016	2017	2018	2019
Mobil Penumpang	13.142.958	13.968.202	14.830.698	15.592.419
Mobil Barang	4.326.731	4.540.902	4.797.254	5.021.888
Sepeda Motor	94.531.510	100.200.245	106.657.952	112.771.136

Sumber : Data BPS Diolah (2020)

Transportasi saat ini dengan berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan, sudah banyak produsen kendaraan yang mengembangkan transportasi yang ramah lingkungan. Dengan begitu masalah polusi yang menjadi permasalahan lanjutan dari dampak emisi gas buang kendaraan bermotor menjadi alasan mengapa banyak produsen transportasi berlomba mengembangkan transportasi ramah lingkungan.

**Tabel 1.2**



<sup>2</sup>Sumber : Mc Kinsey dalam blue sky Indonesia (2010)

Data dari Mc Kinsey (2010) sebagaimana pada gambar di atas, memperlihatkan bahwa dibandingkan moda transportasi laut, pesawat, dan kendaraan pribadi, moda kereta api menyebabkan polusi yang sangat sedikit yaitu

<sup>2</sup> Blue Sky Indonesia. (2010) Development of Environmental Sustainable Transportation (EST) in Indonesia (Diakses tanggal 1 November 2020)

hanya sebesar 1%. Di sisi lain, moda kereta api memiliki berbagai keunggulan seperti memiliki jalur sendiri sehingga membebaskan dari kemacetan dan memungkinkan adanya penghematan bahan bakar mengingat daya tampungnya besar. Oleh karena itu, perlu dilakukan adanya upaya-upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kereta api dan transportasi umum lainnya agar dapat menjadi transportasi berkelanjutan. Serta, upaya-upaya tersebut diharapkan juga bisa mendukung masyarakat secara umum buat memilih memakai transportasi umum.

Dulu, pelayanan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) terutama pada kelas ekonominya dianggap rawan akan masalah seperti kriminalitas, berdesakkan saat duduk, buruknya fasilitas toilet, serta tidak menentunya jadwal kedatangan dan keterlambatan kereta. Akan tetapi, sejak penghujung 2012, PT. KAI telah berhasil memperbaiki kualitas pelayanannya. PT. KAI bahkan meraih apresiasi BUMN Award pada kategori terkait inovasi serta pelayanan publik. Penghargaan ini membuktikan adanya perkembangan pada kualitas pelayanan PT. KAI. Bahkan, PT. KAI hingga saat ini mengembangkan pelayanan dengan sangat baik. Dampaknya, dengan meningkatnya pelayanan, para pemakai jasa layanan transportasi kereta api mengalami peningkatan yang cukup banyak dari tahun ke tahun. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) dalam 5 tahun terakhir pengguna jasa layanan kereta api terus meningkat.

**Tabel 1.3**

Data Penumpang Angkutan Kereta Api 2015-2019 (dalam ribuan orang)

Tahun	2015	2016	2017	2018	2019
Jawa+Jabodetabek	291.293	375.167	386.361	414.345	419.878
Sumatera	4.821	5.981	6.907	7.784	8.128
Total	296.114	381.148	393.268	422.129	428.006

Sumber : Data BPS diolah (2020)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <https://www.bps.go.id/indicator/17/72/2/jumlah-penumpang-kereta-api.html> (Diakses 5 November 2020)

Data penumpang angkutan kereta api tahun 2015-2019 sebagaimana pada Tabel 1.3 di atas menunjukkan adanya peningkatan penumpang kereta api setiap tahunnya. Kereta Api masih sangat di gandrungi oleh masyarakat Indonesia khususnya di pulau Jawa. Awalnya di tahun 2015, terdapat 296.114 jiwa jumlah total penumpang angkutan kereta. Kemudian, angka ini mengalami kenaikan di tahun 2016 sebesar 85.034 jiwa. Angka ini menunjukkan adanya kenaikan jumlah penumpang yang cukup signifikan. Pada tahun berikutnya, kenaikan masih terus berlangsung. Kenaikan di tahun 2017 sebanyak 12.120 jiwa menjadi 393.268 jiwa. Tahun 2018 mengalami peningkatan 28.561 jiwa menjadi 422.129 jiwa. Dan ditahun 2019 mengalami peningkatan 5.877 jiwa menjadi 428.006 jiwa. Pada data yang tertera di tabel, terjadi jumlah peningkatan penumpang kereta api di Indonesia terbesar pada 2016. Saat ini alasan yang paling banyak dimiliki oleh para pengguna layanan kereta api adalah kereta api menjadi transportasi yang efisien dan juga sangat terjangkau untuk segi harga. Efisiensi tersebut dilihat dari waktu tempuh, jarak, juga fasilitas yang diterima pengguna layanan Kereta Api. Dengan adanya kereta api mempercepat dan membuat mobilisasi menjadi lebih cepat dan efektif. Dengan data tersebut PT. KAI mengindera adanya perubahan dan perkembangan didalam tubuh PT. KAI yang harus sejalan dengan perkembangan zaman. Perubahan terjadi ke arah yang dapat menjadikan moda kereta api menjadi moda nomor satu yang paling diminati oleh masyarakat karena lebih efisien, murah, serta mudah.

Kereta api ialah sebuah moda transportasi di Indonesia. Kereta api memiliki beberapa kelebihan, di antaranya yaitu menghemat bahan bakar dan energi, menghindari resiko terbentuknya polusi udara, serta memiliki arus perpindahan yang mudah yaitu di atas rel. Hingga saat ini, kereta api masih sering disebut-sebut sebagai moda paling efektif dan efisien. Adapun perbandingan moda transportasi kereta api dengan moda lainnya sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 1.4**

Perbandingan Moda Kereta Api dan Moda Lain Indonesia tahun 2014

Moda Transportasi	Kapasitas Angkut (Orang)	Konsumsi BBM/km (Liter)	Konsumsi BBM/km/orang (Liter/km/orang)
Kereta Api	1500	3	0,002
Bus	40	0,5	0,0125
Mobil Pribadi	5	0,1	0,02
Pesawat Terbang	500	40	0,05
Kapal Laut	1500	10	0,06

Sumber: Laporan Tahunan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) 2015 hlm. 196<sup>4</sup>

Bersumberkan tabel 1.4 kereta api dan kapal laut merupakan transportasi dengan kapasitas angkut orang tertinggi dengan jumlah 1.500 orang namun Bahan Bakar Minyak (BBM) yang digunakan kereta api per kilo meternya juga setara dengan kapasitas orang yang diangkut. Dengan bahan bakar yang efisien, moda kereta api menjadi cenderung lebih efektif dan efisien dibanding dengan moda transportasi lain. Hal tersebut dibuktikan dengan data jumlah atau kapasitas angkut orang terbanyak namun penggunaan bahan bakar lebih sedikit dibandingkan dengan moda transportasi lain. PT. KAI (Persero) ialah bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran strategis terkait transportasi terutama guna meningkatkan pergerakan roda perekonomian nasional. Arus urbanisasi yang dibarengi dengan kegiatan ekonomi misalnya perdagangan, dapat mengakibatkan mobilitas barang dan manusia juga mengalami peningkatan.

PT. KAI mempunyai Daerah Operasi yang menjadi pembagian daerah dalam pengoperasian kereta api Indonesia, dalam naungan PT. KAI yang ada di

---

<sup>4</sup>Laporan Tahunan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) 2015 hlm. 196

bawah Direksi PT. Kereta Api Indonesia. Daerah Operasi dipimpin oleh *Executive Vice President* (EVP) yang ada di bawah serta langsung bertanggung jawab kepada Direksi PT. Kereta Api Indonesia. Dalam hal ini Daerah Operasi memiliki tugas pokok, yaitu<sup>5</sup>:

1. Melaksanakan penyelenggaraan usaha angkutan kereta api.
2. Mengidentifikasi dan membuat program persiapan bina angkutan barang dan manusia
3. Mengendalikan terlaksananya angkutan barang dan manusia pada Daerah Operasi

Dibawah ini adalah daftar Daerah Operasi Perkeretaapian di Indonesia<sup>6</sup>:

1. Daerah Operasi I Jakarta;
2. Daerah Operasi II Bandung;
3. Daerah Operasi III Cirebon;
4. Daerah Operasi IV Semarang;
5. Daerah Operasi V Purwokerto;
6. Daerah Operasi VI Yogyakarta;
7. Daerah Operasi VII Madiun;
8. Daerah Operasi VIII Surabaya; dan
9. Daerah Operasi IX Jember.

Memasuki tahun 2020 dunia dihadapkan dengan situasi pandemi global yaitu Pandemi *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) yang ditemukan di Wuhan, China pada akhir 2019. Badan Kesehatan Dunia atau WHO pun menetapkan pandemi covid-19 menjadi pandemi global pada Maret 2020. Dalam waktu tiga bulan, virus ini menjangkit 126.000 orang atau lebih pada lebih dari 123 negara yang membuat seluruh dunia tidak siap tentang datangnya pandemi. Pemerintah Indonesia merespon pengumuman resmi dari Badan Kesehatan Dunia (WHO) dan mengevaluasi cara-cara yang digunakan untuk mengendalikan penularan COVID-19 dari kota awal ditemukannya virus tersebut yaitu kota Wuhan, Cina. Pemerintah

---

<sup>5</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Daerah\\_Operasi\\_Kereta\\_Api\\_Indonesia](https://id.wikipedia.org/wiki/Daerah_Operasi_Kereta_Api_Indonesia) (Diakses 5 Februari 2021)

<sup>6</sup> *Ibid.*

Cina melakukan pengendalian penyakit menular dengan cara karantina wilayah atau *lockdown* yaitu menutup dan membatasi seluruh kegiatan dan menutup kota tersebut. Cara ini dinilai tepat dalam menghadapi wabah COVID-19, karna wabah COVID-19 dapat menular dengan tetesan (*Droplet*), melalui udara, melalui permukaan yang terkontaminasi, serta Badan Kesehatan Dunia (WHO) menyebutkan bahwa terdapat tempat-tempat yang dimungkinkan sebagai tempat tersebarnya virus covid-19. Tempat tersebut antara lain adalah tempat yang cenderung ramai, tempat yang berukuran sempit, tempat yang tertutup<sup>7</sup>. Maka dari itu pemerintah harus mengurangi interaksi dan mobilitas antara manusia dengan manusia yang dapat menyebabkan penularan COVID-19. Dengan pertimbangan dari segi Kemanusiaan, Kesehatan Masyarakat dan Ekonomi Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo menerbitkan peraturan aturan PSBB yang dirincikan pada PP No. 21 Tahun 2020 mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)*.

Kementerian Kesehatan yang dalam hal ini bertanggung jawab dalam menaungi kesehatan masyarakat meneruskan Peraturan Pemerintah yaitu dengan menerbitkan Permenkes No. 9 Tahun 2020 mengenai Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan COVID-19 yang berisi tentang Kriteria. Adapun bentuk implikasi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) meliputi<sup>8</sup>:

- a. Meliburkan tempat kerja dan sekolah;
- b. Membatasi aktivitas rohani dan keagamaan
- c. Membatasi aktivitas di tempat ataupun fasilitas umum;
- d. Membatasi aktivitas sosial serta budaya;
- e. Membatasi moda transportasi; dan
- f. Membatasi aktivitas lainnya khusus berkaitan aspek pertahanan serta keamanan.

---

<sup>7</sup> <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-5122703/berbagai-cara-penyebaran-virus-corona-covid-19-menurut-who-apa-saja> (diakses 3 februari 2021)

<sup>8</sup> Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020

PT. KAI adalah perusahaan monopoli yang menjadi satu-satunya penyedia layanan jasa kereta api serta pengelolaan kereta api di Indonesia dengan dasar hukum yakni UU No.13 Tahun 1992 mengenai perkeretaapian. Kondisi pengelolaan kereta api di Indonesia saat ini tengah menghadapi tantangan berupa wabah pandemi yang berdampak dalam membatasi pergerakan individu dari lokasi ke lokasi lainnya dan pembatasan pada kapasitas angkut. PT. KAI harus mengikuti aturan tersebut sehingga pada pertengahan tahun 2020 PT. KAI Indonesia harus menanggung kerugian sangat besar terkait pendapatan karena adanya pembatasan tersebut. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengatakan bahwa secara keseluruhan jumlah penumpang kereta api hanya 110,5 juta orang selama Januari-Juni 2020, baik lokal maupun jarak jauh di Jawa dan Sumatera. Jumlah ini ialah penurunan dari periode sebelumnya yang mencapai angka sebesar 208,7 juta penumpang. Artinya terjadi penurunan sebesar 47,06%. Penurunan ini terjadi di seluruh wilayah, mulai dari Jabodetabek, Jawa selain Jabodetabek, dan Sumatera dimana masing-masing wilayah tersebut mengalami penurunan sebesar 45,2%, 53,72%, serta 54,98%. Dengan Peraturan Menteri yang dikeluarkan Kementerian Kesehatan yang diterapkan guna mempercepat dalam menangani pandemi covid-19, Kementerian Perhubungan yang mengatur tentang transportasi publik di Indonesia juga mengeluarkan peraturan yang mengatur mengenai Pengendalian Transportasi guna menanggulangi terjadinya penyebaran virus covid-19 yaitu Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. PM 18 Tahun 2020 mengenai Pengendalian Transportasi dalam Rangka Pencegahan Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). Pada Bab I pasal 1 Peraturan Menteri ini dimaksud dengan<sup>9</sup>:

1. Pengendalian Transportasi Dalam Rangka Pencegahan Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) adalah pengendalian dalam bentuk pembatasan moda transportasi
2. Pembatasan Sosial Berskala Besar adalah pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi *Corona Virus*

---

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020

*Disease 2019 (COVID-19)* sedemikian rupa untuk mencegah kemungkinan penyebaran *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)*

3. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transportasi
4. Direktur Jenderal adalah Direktur Jenderal Perhubungan Darat, Direktur Jenderal Perhubungan Laut, Direktur Jenderal Perhubungan Udara, dan Direktur Jenderal Perkeretaapian sesuai dengan kewenangannya masing-masing.
5. Kepala Badan adalah Kepala Badan Pengelola Transportasi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi.

Berikut adalah hal yang diatur dalam pengendalian transportasi kereta api meliputi<sup>10</sup>:

- a. Pembatasan penumpang hanya sebanyak 65% dari jumlah tempat duduk serta penerapan *physical distancing* untuk kereta api antarkota
- b. Pembatasan penumpang hanya sebanyak 35% dari jumlah tempat duduk serta penerapan *physical distancing* untuk kereta api perkotaan
- c. Pembatasan penumpang hanya sebanyak 50% dari jumlah tempat duduk dan penumpang berdiri ditiadakan serta penerapan *physical distancing* untuk kereta api lokal

Dalam rangka Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), PT. KAI juga menerapkan peraturan terkait dengan Pembatasan Sosial Berskala Besar yaitu dengan mengurangi jumlah kapasitas angkutan penumpang dari kapasitas seharusnya untuk menerapkan protokol kesehatan pada masyarakat yang menggunakan moda transportasi kereta api. Untuk itu PT. KAI harus mempunyai perubahan dalam menjalankan pelayanan. Perubahan dalam menjalankan pelayanan harus dilakukan karena ada faktor yang harus didahulukan yaitu kesehatan masyarakat. Dimasa pandemi COVID-19 pelayanan diharuskan meminimalisir kontak antar sesama manusia. Manajemen perubahan harus dilakukan dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Perubahan ini diperlukan dalam

---

<sup>10</sup> *Ibid.*

merespon kejadian yang terjadi di tengah masyarakat, dengan menerapkan pelayanan yang berbeda dari sebelumnya yaitu dengan melaksanakan penerapan protocol kesehatan dalam berinteraksi terhadap kegiatan baru. Pandemi COVID-19 yang memberikan ketidakpastian menuntut perusahaan untuk bisa adaptif terhadap kondisi yang terjadi. Ada ketentuan yang harus dilengkapi calon penumpang terutama penumpang Kereta Jarak Jauh (KJJ) dan Lokal, yaitu<sup>11</sup>:

1. Menunjukkan hasil PCR negatif dengan masa berlaku 7 hari atau hasil *Rapid test* negatif atau surat keterangan yang menyatakan terbebas dari gejala influenza dari klink, rumah sakit atau puskesmas yang tidak menyediakan fasilitas PCR atau *rapid test* pada keberangkatan.
2. Memiliki atau telah mengunduh aplikasi Peduli Lindungi di *smartphone* masing-masing. Serta surat izin keluar masuk (SIKM) khusus penumpang yang datang atau pergi dari DKI Jakarta.
3. Mengenakan masker atau *face shield* saat berada di stasiun dan hingga sampai pada stasiun tujuan.
4. Berada pada keadaan yang sehat ataupun tak flu, tidak batuk, dan tidak demam. Serta dibuktikan dengan suhu badan di bawah 37,3 derajat.
5. Mengenakan dan membawa sendiri *faceshield* bagi bayi di bawah 3 tahun.

Dengan adanya protokol yang ditetapkan PT. Kereta Api Indonesia menjadi langkah untuk mendukung dan mempercepat dalam mencegah penularan COVID-19 dalam perjalanan kereta api.

Pandemi Covid-19 berpengaruh pada banyak sektor di Indonesia, seperti aspek Pariwisata, MICE, Otomotif, Restoran, serta Transportasi. Dengan terjadinya pembatasan dan penerapan protokol kesehatan pada sektor transportasi, banyak moda transportasi yang mengalami penurunan pada pendapatan, dan juga pembatasan untuk mengurangi kapasitas angkutan yang membuat semakin terpukulnya sektor transportasi. Sektor transportasi yang seharusnya mempermudah mobilitas perpindahan dari satu wilayah ke wilayah lain terutama

---

<sup>11</sup> <https://travel.kompas.com/read/2020/07/01/192100827/catat-protokol-kesehatan-naik-kereta-api-dari-jakarta?page=all> (Diakses pada 03 Februari 2021)

manusia mengalami penurunan dengan adanya pembatasan yang menekankan untuk tidak melaksanakan perjalanan dari satu daerah ke daerah lain yang bisa menyebabkan adanya penularan virus Covid-19. PT. Kereta Api Indonesia pada 2020 dalam sebulan dari 1 April sampai 1 Mei menghentikan 28 perjalanan Kereta Jarak Jauh (KJJ) dan mengembalikan kembali tiket calon penumpang secara penuh 100 persen kepada calon penumpang diluar bea pesan. Menurut BPS, terdapat 5,89 juta orang penumpang kereta api pada April 2020, sedangkan sebelumnya terdapat sebesar 35,81 juta orang penumpang pada April 2019 sebelumnya dimulainya pandemi. Bila dihitung secara tahunan, artinya terjadi penurunan yang signifikan sebesar 83,55%. Adapun pada Maret 2020, terjadi penurunan penumpang sebesar 74,86% atau 23,43 juta orang, dimana jumlah tersebut termasuk penumpang kereta api Jabodetabek<sup>12</sup>. Situasi pandemi membuat sektor yang terdampak pandemi memikirkan bagaimana bisa tetap menjalankan pelayanan dan juga memutar roda perekonomian disamping tetap terus mengedepankan kesehatan masyarakat. PT. KAI sebagai salah satu penyelenggara layanan transportasi perkeretaapian di Indonesia mengalami kerugian sebesar Rp. 2,5 Triliun karena penurunan jumlah penumpang ini. Ini berbeda dengan jumlah pada tahun 2020 yang mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 1,5 Triliun. Jelasnya, pada september 2020 PT. KAI mencatat total kerugian komprehensif tahun berjalan sebanyak Rp. 2,51 Triliun, dari profit Rp. 1,474 Triliun pada September 2019. Pemerintah terus mencari jalan keluar agar sektor penggerak ekonomi nasional tetap bisa berputar dengan memberikan insentif kepada pelaku usaha dan juga BUMN sebagai penggerak roda ekonomi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat dari negara. Dengan adanya bantuan diharapkan dapat membantu perusahaan yang terdampak agar dapat berjalan pada pandemi yang tidak dapat diprediksi.

Pada saat ini Pemerintah Indonesia bersama Satuan Tugas Penanganan COVID-19 menetapkan kebijakan tentang Adaptasi Kebiasaan Baru (*New Normal*) yang berisi tentang panduan dalam berkegiatan ditengah wabah pandemi COVID-

---

<sup>12</sup> <https://nasional.kontan.co.id/news/bps-jumlah-penumpang-kereta-api-pada-april-2020-menurun-drastis-hingga-8355> (Diakses pada 03 Februari 2021)

19. PT. Kereta Api Indonesia merespon baik kebijakan tersebut dengan menerapkan 3M. M pertama yaitu mencuci tangan, m kedua yaitu menggunakan masker, dan m ketiga yaitu menjaga jarak dalam kegiatan di stasiun sampai ada perjalanan dengan kereta. DAOP 8 Surabaya yang berada di Stasiun Gubeng juga telah menerapkan panduan dalam melaksanakan Adaptasi Kebiasaan Baru (*New Normal*) yang tidak mengurangi pelayanan dan fasilitas yang diterima oleh masyarakat pengguna layanan perkeretaapian. Dengan menyediakan fasilitas seperti tes cepat untuk menjadi syarat dalam melaksanakan perjalanan menggunakan kereta api jarak jauh yang memudahkan pengguna layanan untuk melakukan perjalanan menggunakan kereta api.

Pandemi belum selesai namun pemerintah didesak untuk menyelesaikan masalah pandemi tanpa mengesampingkan dampak ekonomi yang diakibatkan oleh adanya kebijakan PSBB yang diimplementasikan guna menekan laju penyebaran virus covid-10. Dengan begitu tes cepat (*Rapid Test*) ditetapkan oleh pemerintah sebagai langkah untuk dapat memilah penumpang yang akan menggunakan layanan moda transportasi. Dengan adanya tes cepat dapat mempermudah para pengguna layanan agar dapat melakukan perjalanan. Pada PT. KAI, tes cepat (*Rapid Test*) berbasis *antigen* merupakan sebuah langkah yang di pilih untuk menjadi syarat para pengguna yang akan melakukan perjalanan jarak jauh agar melampirkan tes cepat berbasis antigen yang menunjukkan hasil negatif. Dengan begitu para pengguna yang akan melakukan perjalanan merasa aman dan juga para anggota PT. KAI yang bertugas dalam perjalanan juga merasa aman dan nyaman.

PT. KAI (Persero) Daop 8 Gubeng Surabaya melayani tes cepat (*Rapid Test*) berbasis Antigen yang menjadi standar dalam melakukan testing bagi calon penumpang Kereta Api.

Gambar 1.1

Pelayanan Rapid Test Antigen di PT. KAI Daop 8 Surabaya



Dari gambar 1.1 PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga berusaha untuk melayani pengguna layanan kereta api agar dapat dengan mudah melakukan perjalanan yang juga tetap menerapkan protokol kesehatan dan juga prosedur Adaptasi Kebiasaan Baru selama berlangsungnya pandemi. Pelayanan Rapid Test Antigen ini juga merupakan fasilitas yang bisa diterima oleh pengguna Kereta Api Jarak Jauh (KAJJ) dengan biaya tambahan yaitu sebesar Rp.105.000,00. Dengan adanya fasilitas ini diharapkan mempermudah para pengguna kereta api untuk melakukan perjalanan. Tes tersebut guna mendukung langkah pemerintah dalam rangka menghentikan rantai penularan COVID-19 yang mana ada 3T yaitu *testing*, *tracing* dan *treatment*. *Testing* menjadi syarat pengguna layanan kereta api guna menyelenggarakan perjalanan memakai kereta api dengan kenyamanan serta keamanan penumpang dapat terjaga dan dapat menjaga satu sama lain dari bahaya

menularnya virus COVID-19 serta melaksanakan 3M sebagai bentuk penerapan protokol kesehatan.

**Gambar 1.2**

Sosialisasi Penerapan 3M oleh PT. Kereta Api Indonesia.



Dari gambar 1.2 sosialisasi penerapan 3M yakni Mencuci Tangan secara berkala, Memakai Masker serta Menjaga Jarak menjadi hal yang terus di sosialisasikan oleh PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya yang pada saat ini kesehatan masyarakat dijadikan prioritas. Kampanye tentang pola hidup sehat sebagai salah satu cara untuk menurunkan tingkat penularan virus corona sebagai kampanye yang terus digaungkan oleh pemerintah. Kebijakan PSBB guna usaha mencegah penularan COVID-19 juga mempengaruhi kehidupan bermasyarakat saat ini. Inovasi dan manajemen perubahan demi mempermudah pengguna layanan

dan para penyedia layanan sangat dibutuhkan agar para pengguna layanan tetap memiliki perasaan aman serta kenyamanan ketika harus menggunakan transportasi publik terutama kereta api. PT. KAI terus berupaya agar tetap menjadi angkutan paling diminati khususnya di Pulau Jawa karena menjadi angkutan yang efektif dan terjangkau, namun para pengguna layanan masih merasa tidak nyaman karena masih tingginya penularan virus Covid-19 ini, dengan begitu dengan terus di kampanyekannya gerakan 3M Menggunakan Masker, Mencuci Tangan serta Menjaga Jarak diinginkan para pengguna layanan kereta api menjadi nyaman dan aman dalam menggunakan layanan perkeretaapian. Ditambah dengan adanya syarat melakukan tes cepat sebelum melakukan perjalanan diharapkan menambah kenyamanan dan keamanan para pengguna layanan perkeretaapian.

Surabaya menjadi kota terbesar dan penduduk terbanyak nomor dua di Indonesia karena surabaya ialah wilayah yang menjadi salah satu pusat bisnis, perdagangan, industri serta pendidikan di wilayah timur Jawa. Surabaya disertai oleh beberapa kota penunjang di sekitarnya menjadi salah satu kota yang terpadat dan terbesar yang ada di Jawa Timur. Adanya sistem transportasi yang memadai menjadikan perpindahan dan juga arus urbanisasi menjadi meningkat di Kota Surabaya. Berikut tabel mengenai jumlah angkutan penumpang kereta api dengan stasiun keberangkatan daerah operasi 7, 8, serta 9 tahun 2017:

**Tabel 1.5**

Jumlah Angkutan Penumpang Kereta Api Melalui Stasiun Keberangkatan Wilayah Daop 7, 8, dan 9 Tahun 2019

Stasiun Keberangkatan		Jumlah Penumpang		
		Daop 7 Madiun	Daop 8 Surabaya	Daop 9 Jember
	<b>Kabupaten</b>			
1.	Tulungagung	511.158		
2.	Blitar	103.045		
3.	Kediri	136.768		
4.	Malang		463.899	
5.	Lumajang	-	-	22.627

6.	Jember	-	-	881.613
7.	Banyuwangi	-	-	947.866
8.	Probolinggo	-	-	116.349
9.	Pasuruan	-	-	31.987
10.	Sidoarjo	-	1.372.416	-
11.	Mojokerto	-	592.647	-
12.	Jombang	577.496	-	-
13.	Nganjuk	472.898	-	-
14.	Madiun	31.120	-	-
15.	Magetan	23.788	-	-
16.	Ngawi	112.867	-	-
17.	Bojonegoro	-	350.187	-
18.	Lamongan	-	365.835	-
19.	Gresik	-	25.938	-
<b>Kota</b>				
20.	Kediri	498.327	-	-
21.	Blitar	466.427	-	-
22.	Malang	-	2.075.979	-
23.	Mojokerto	-	592.647	-
24.	Madiun	735.055	-	-
25.	Surabaya	-	5.538.479	-
Jumlah		3.688.994	11.378.027	2.000.442

Sumber : <https://jatim.bps.go.id/>

Dari Tabel 1.7, terdapat jumlah penumpang dari Daerah Operasi 7, 8, dan 9 berbeda-beda. Daerah Operasi 8 memiliki angka jumlah penumpang yang paling tinggi terutama untuk di wilayah Surabaya yaitu sebanyak 5.538.479. Angka ini sangatlah tinggi karena merupakan setengah dari keseluruhan jumlah penumpang di Daerah Operasi 8. Sehingga, angka penumpang kereta api terbanyak terdapat

pada penumpang di Surabaya. Hal ini pada dasarnya sangatlah wajar mengingat Kota Surabaya tergolong kota besar dengan total penduduk yang banyak seperti halnya DKI Jakarta.

**Tabel 1.6**

Jumlah Perjalanan Kereta Api Lokal Daop 8 Surabaya 2021

No.	Nama Kereta Api	Stasiun Tujuan	Jenis Kereta Api	Jumlah Perjalanan/ Hari
1.	KA Penataran Relasi Surabaya Kota	Surabaya – Malang - Blitar PP	Kereta Api Lokal	8 Perjalanan
2.	KA Tumapel Relasi Malang	Malang – Surabaya Kota	Kereta Api Lokal	2 Perjalanan
3.	KA Dhoho Relasi Surabaya Kota	Surabaya – Mojokerto – Blitar PP	Kereta Api Lokal	8 Perjalanan
4.	KA Ekonomi Lokal Bojonegoro	Relasi Sidoarjo – Surabaya Pasar Turi – Bojonegoro	Kereta Api Lokal	4 Perjalanan
5.	KA Ekonomi Lokal Kertosono Relasi	Surabaya Kota – Kertosono PP	Kereta Api Lokal	4 Perjalanan
6.	KA Komuter Relasi	Surabaya Kota – Bangil PP	KA Komuter	6 Perjalanan
7.	KA Komuter Sulam	Relasi Surabaya Pasar Turi – Lamongan	KA Komuter	6 Perjalanan
8.	KA Jenggala	Relasi Mojokerto – Sidoarjo PP	KA Komuter	10 Perjalanan
Total Perjalanan KA Lokal				48 Perjalanan

Sumber : <http://kominfo.jatimprov.go.id/>

**Tabel 1.7**

Jumlah Perjalanan Kereta Api Jarak Jauh Daop 8 Surabaya 2021

No.	Nama Stasiun	Nama Kereta Api	Total Jumlah
1.	Stasiun Pasar Turi	1. Kereta Api Argo Bromo Anggrek PP 2. Kereta Api Airlangga PP 3. Kereta Api Gumarang PP 4. Kereta Api Harina PP 5. Kereta Api Sembrani PP 6. Kereta Api Kertajaya (Pasar Senen) PP	

		7. Kereta Api Dharmawangsa PP	
2.	Stasiun Gubeng	1. Kereta Api Mutiara Timur Malam PP 2. Kereta Api Probowangi PP 3. Kereta Api Pasundan PP 4. Kereta Api Argo Wilis PP 5. Kereta Api Ranggajati PP 6. Kereta Api Sancaka PP 7. Kereta Api Sri Tanjung PP 8. Kereta Api Jayakarta Premium PP 9. Kereta Api Bima PP 10. Kereta Api Wijayakusuma PP 11. Kereta Api Mutiara Selatan PP	
3.	Stasiun Malang	1. Kereta Api Tawangalun PP 2. Kereta Api Kertanegara PP 3. Kereta Api Jayabaya PP 4. Kereta Api Gajayana PP 5. Kereta Api Brawijaya PP 6. Kereta Api Malabar PP	
Total Perjalanan Kereta Api Jarak Jauh			23 Perjalanan

Sumber : <http://kominfo.jatimprov.go.id/>

Dari Tabel 1.8 dan 1.9 dapat dilihat bahwa Stasiun yang ada di bawah wilayah Daerah Operasi 8 Surabaya memiliki perjalanan yang cukup padat dan banyak dengan jumlah perjalanan kereta lokal dan kereta jarak jauh adalah 71 perjalanan. Melihat data penumpang pada tabel 1.7 perjalanan kereta api yang diselenggarakan oleh Daop 8 Surabaya juga melihat dari jumlah penumpang yang menggunakan kereta api melalui stasiun di Daerah Operasi 8 Surabaya mencapai 5.538.479 orang.

**Tabel 1.8**

Jaringan Jalur Kereta Api Se-Indonesia Tahun 2020

Daerah	Panjang Jaringan KA Aktif (km)	Panjang Jaringan KA Non Aktif (km)
Daerah Operasi 1 Jakarta	475,10	248,01
Daerah Operasi 2 Bandung	329,40	222,22

Daerah Operasi 3 Cirebon	277,80	116,59
Daerah Operasi 4 Semarang	442,60	644,45
Daerah Operasi 5 Purwokerto	319,00	125,75
Daerah Operasi 6 Yogyakarta	233,50	107,76
Daerah Operasi 7 Madiun	247,90	401,31
Daerah Operasi 8 Surabaya	488,00	1064,92
Daerah Operasi 9 Jember	260,90	127,32
Divisi Regional 1 Sumatera Utara	375,90	597,22
Divisi Regional 2 Sumatera Barat	134,50	300,73
Subdivre 3.1 Kertapati	343,40	4,02
Subdivre 3.2 Tanjungkarang	322,64	
Total	4311,54	3964,27

Sumber : Laporan Tahunan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2020

Daerah Operasi 8 Surabaya milik PT. KAI adalah daerah dengan jaringan kereta paling Panjang di seluruh Indonesia. Hal ini terlihat dari Tabel 1.8 dimana tertulis bahwa daerah ini memiliki Panjang jaringan aktif sebesar 488,00 km serta panjang jaringan non aktif sebesar 1064,92 km. Karena hal tersebut, Daerah Operasi 8 merupakan daerah operasi dengan kegiatan bisnis serta kegiatan operasional paling aktif dibanding daerah lain.

*Change Management* atau Manajemen Perubahan adalah usaha serta pendekatan sistematis dan terstruktur dalam mendorong perorangan, kelompok bahkan organisasi dengan mengimplementasikan ilmu, kemampuan, sumber daya manusia, sarana, guna melaksanakan adanya pergantian kepada situasi serta kondisi yang tergolong lebih ideal baik secara waktu ataupun biaya sehingga dapat meminimalisir efek samping dari perubahan. Manajemen perubahan pada dasarnya adalah suatu usaha dalam mengadopsi fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi, serta pengendalian ketika merealisasikan perubahan di perusahaan. *Change Management* atau Manajemen Perubahan merupakan langkah dalam menemukan solusi untuk mencapai efisiensi

dan efektivitas dalam mengelola perusahaan dengan mengelola efek dari perubahan yang terjadi dengan baik.

Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, penelitian ini akan berfokus pada Daerah Operasi VIII tepatnya pada Stasiun Gubeng. Lokasi obyek penelitian yang strategis, yaitu Kota Surabaya yang menjadi pintu masuk perdagangan dari Indonesia bagian timur. Surabaya sudah menjadi kota terpadat kedua selain Ibu Kota negara yaitu DKI Jakarta. Kota Surabaya juga disebut sebagai kota metropolis yang sangat dinamis karena selalu berkembang secara pesat.

Sebagaimana dengan yang sudah dipaparkan diatas PT. KAI Daop 8 Surabaya telah melakukan upaya buat melakukan pelayanan perkeretaapian dalam menjalankan adaptasi kebiasaan baru selama berlangsungnya pandemi. Fenomena ini menarik untuk dianalisis dan diteliti lebih lanjut mengingat menurut peneliti adanya perubahan yang terjadi di segi pelayanan dari sebelum pandemi COVID-19 dan sekarang menjalankan daptasi kehidupan baru di era pandemi COVID-19 yang terpenting dalam mendukung pemerintah untuk tetap tidak membebani masyarakat dan tetap menjaga agar penularan virus COVID-19 bisa teratasi dan pandemi dapat selesai secara cepat. Namun, dalam hal implementasinya dapat dikatakan bahwa penerapan adaptasi kebiasaan baru (*New Normal*) masih belum sempurna dan efektif dimana masih terjadinya kerumunan yang seharusnya dihindari saat terjadinya kegiatan di stasiun. Seperti yang terjadi di Stasiun Gubeng Surabaya banyak calon penumpang KA Jarak Jauh yang telah mengantre sejak pagi, namun masih belum dipanggil untuk melakukan rapid test antigen, dikarenakan informasi yang mendadak mengakibatkan terjadinya antrean panjang<sup>13</sup>, peneliti beranggapan bahwa jika implementasi penerapan adaptasi kebiasaan baru ini dapat dilaksanakan dengan baik, hasilnya akan memiliki dampak yang baik bagi perusahaan maupun masyarakat pengguna layanan kereta api karena saling menguntungkan dan dapat menjaga satu sama lain dari penyebaran virus COVID-19.

Oleh karena adanya alasan yang telah dijelaskan diatas, Saya bertujuan untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Manajemen Perubahan Pada PT.**

---

<sup>13</sup> <https://surabaya.tribunnews.com/2021/09/22/ratusan-penumpang-ka-antre-rapid-test-antigen-di-stasiun-gubeng-ada-yang-khawatir-tiket-hangus>

## **Kereta Api Indonesia Sebagai Wujud Adaptasi Kebiasaan Baru Di Masa Pandemi Covid-19”**

Sebelumnya telah dilakukan penelitian serupa terkait Manajemen Perubahan yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebagai berikut :

1. Penelitian terdahulu yang berjudul Penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi oleh Fara Merian Sari dan Mariyati Ibrahim yang menjelaskan tentang penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi pada Harian Pagi Koran Riau untuk menarik minat masyarakat.<sup>14</sup> Dengan memakai metode penelitian kualitatif deskriptif untuk menjelaskan permasalahan secara menyeluruh, luas dan mendalam. Perbedaan terletak pada unit analisis yang diteliti adalah media massa. Perbedaan dengan penelitian ini adalah dari strategi serta jenis perubahan dalam melaksanakan inovasi yang dilaksanakan oleh Harian Pagi Riau untuk menarik minat masyarakat.
2. Penelitian terdahulu yang berjudul Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di perguruan Tinggi Oleh Muhammad Arifin yang menjelaskan tentang Manajemen Perubahan guna menaikkan tingkat disiplin pada tingkat perguruan tinggi. Perubahan organisasi pada dasarnya dapat mengarah pada dua kemungkinan, yaitu menuju kebaikan atau kehancuran. Perubahan dapat terjadi baik dikarenakan faktor internal maupun eksternal<sup>15</sup>. Perbedaan pada metode penelitian yang dipergunakan ialah metode penelitian kuantitatif korelasi. Unit analisa yang diteliti adalah Intitusi perguruan tinggi. Persamaan pada penelitian ini adalah penerapan perubahan dan tahapan perubahan yang dilaksanakan adalah dengan merubah Sumber Daya Manusia serta Sistem dalam menerapkan pendidikan di perguruan tinggi dalam meningkatkan disiplin.
3. Penelitian terdahulu yang berjudul Pengaruh *Change Management*, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Presesepsi Gaji Terhadap Kepuasan

---

<sup>14</sup> Sari F.M. Ibrahim M. *Penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi*. Jurnal Adminsitasi Pembangunan FISIP Universitas Riau *Volume 2 No.2 Maret 2014 hal 115-226*

<sup>15</sup> Arifin. M. *Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi*. Jurnal EduTech *Vol.3 No.1 Maret 2017*

Kerjas Karyawan (Studi pada RS. XYZ Surabaya) oleh Veronica Yoan Pranata, Yudhia Dian Putra dan Maria Eko Sulistyowati menjelaskan tentang manajemen perubahan yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit XYZ Surabaya. Selain itu, hal lain yang sangat berpengaruh juga adalah gaya komunikasi transformasional dan persepsi gaji. Metode penelitian yang dipergunakan pada penelitian ini ialah penelitian kuantitatif deskriptif sehingga berbeda dengan penelitian. Unit analisa yang diteliti adalah Institusi Rumah Sakit Daerah.

4. Penelitian terdahulu yang berjudul *Organizational Development Based Change Management* oleh Wahyu Purhantara menjelaskan tentang pengembangan organisasi dan perubahan dalam organisasi. Upaya pengembangan organisasi disentralisasikan terhadap proses berpikir yang cerdas yang di dalamnya terdapat level-level seperti halnya gambaran terkait fenomena permasalahan, kumpulan informasi, proses berpikir yang kritis dan intensif, halangan dan hambatan, serta solusi. Gagasan ini dapat membantu organisasi dalam merumuskan tujuan strategisnya yang telah diperbaharui akan bertambah efisien serta efektif guna meraih tujuan yaitu hubungan yang terjalin dengan baik dengan stakeholder<sup>16</sup>. Metode pada penelitian ini merupakan studi komparatif sehingga berbeda dengan penelitian yang dilakukan. Unit analisis yang diteliti adalah satuan organisasi profit.
5. Penelitian terdahulu yang berjudul *Partnership Sourcing : An Organization Change Management Prespective* oleh Ronan McIvor dan Marie McHugh menjelaskan tentang implikasi perubahan organisasi untuk organisasi yang mencoba mengembangkan hubungan kolaboratif dengan pemasok. Penelitian ini berfokus pada empat dimensi hubungan kolaboratif termasuk pengurangan biaya bersama pembeli-pemasok, keterlibatan pemasok dalam pengembangan produk baru, manajemen pengiriman dan logistik, dan strategi bisnis inti. Sebuah studi kasus disajikan yang menguraikan

---

<sup>16</sup> Purhantara, Wahyu. *Organizational development based change management. Jurnal Ekonomi dan pendidikan*, 2009, 6.2

bagaimana sebuah organisasi mengadopsi strategi yang mengarah pada outsourcing ekstensif dan adopsi hubungan yang lebih kolaboratif dengan pemasok utamanya. Mengejar strategi ini telah bertindak sebagai stimulus untuk perubahan dalam organisasi<sup>17</sup>. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Unit analisisnya adalah Instansi Perusahaan.

6. Penelitian terdahulu yang berjudul *Cultural Revitalization Movements In Organization Change Management* oleh Michael W. Phelan menjelaskan tentang perubahan budaya perusahaan yang sukses mengungkapkan salah satu model yang paling meyakinkan secara empiris untuk manajemen perubahan organisasi. Kekuatan pendorong dari prosedur ini adalah pemindahan keinginan ketergantungan di antara anggota organisasi yang cemas ke pemimpin organisasi yang mereka anggap kuat. Pemahaman tentang bagaimana dan mengapa budaya organisasi berubah menurut model ini dapat memandu nilai-nilai dan perilaku pemimpin organisasi dalam mengelola perubahan organisasi dengan sukses<sup>18</sup>. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian merupakan literatur review.
7. Penelitian terdahulu yang berjudul *Strategic management and organization development : Planned change in a public sector organization* oleh Harry Sminia dan Antonie Van Nistelrooij menjelaskan tentang studi kasus tentang pengenalan teknik pengembangan organisasi dalam organisasi sektor publik pimpinan top-down tradisional di Belanda. pendekatan perubahan bottom-up yang diilhami pengembangan organisasi dapat memiliki tempat di samping pendekatan perubahan manajemen strategis top-down. Tetapi, guna menuai manfaat pengembangan organisasi, peran manajemen puncak tampaknya sangat penting, terutama yang berkaitan dengan menciptakan keadaan di mana partisipasi yang memadai

---

<sup>17</sup> McIvor, R., & McHugh, M. (2000). *Partnership sourcing: an organization change management perspective*. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 12-20.

<sup>18</sup> Phelan, M. W. (2005). *Cultural revitalization movements in organization change management*. *Journal of Change Management*, 5(1), 47-56.

dapat berlangsung<sup>19</sup>. Perbedaan dengan penelitian ini ialah penelitian ini merupakan penelitian Studi Kasus. Unit Analisa pada penelitian ini ialah Organisasi Sektor Publik.

8. Penelitian terdahulu yang berjudul tentang Change Management and Organization Performance: Pre- Post Case Study at Federal Ministry of Health, Ethiopia oleh Fetiya Ahmed Shafi menjelaskan tentang menyelidiki pra dan pasca implementasi manajemen perubahan (BSC dan perencanaan strategis) pada kinerja Kementerian Kesehatan Federal Ethiopia. Diidentifikasi bahwa hambatan utama untuk implementasi perencanaan strategis dan BSC adalah kurangnya sumber daya yang memadai untuk pelatihan dan perangkat lunak, tingkat partisipasi staf dan kurangnya sumber daya yang memadai. Penelitian ini menetapkan bahwa: *balanced scorecard* adalah alat yang berguna. Ini membantu organisasi untuk mengubah visi menjadi kenyataan dengan akurasi dan efisiensi. Oleh karena itu, strategi dan implementasi BSC mengharuskan adanya keselarasan antara seluruh unit bisnis, pendukung, serta pegawai dengan kartu skor serta strategi. Studi ini menyimpulkan bahwa tujuan utama dari *Balanced ScoreCard* adalah untuk membawa perspektif yang berbeda (keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran, pertumbuhan dan klien) bersama-sama dalam satu sistem yang seragam<sup>20</sup>. Persamaan dengan penelitian ini memakai metode penelitian kuantitatif. Perbedaannya dengan penelitian ini ada pada unit analisis penelitian yaitu pada Instansi Pemerintahan Kementerian Kesehatan Federal.
9. Penelitian terdahulu yang berjudul Analisis Penerapan Metode 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) di PT. Bakrie Pipe Industries Melalui Pendekatan *Change Management* oleh Daeng Pranasution menjelaskan tentang penerapan budaya serta metode 5R yaitu ringkas, rapi, resik, rawat,

---

<sup>19</sup> Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of change management*, 6(1), 99-113

<sup>20</sup> Shafi, F. A. (2017). Change Management and Organization Performance: Pre-Post Case Study at Federal Ministry of Health, Ethiopia. *Change*, 7(1).

serta rajin yang disahkan di perusahaan sejak 2008. Hanya saja program ini sempat terhenti dan direncanakan untuk diimplementasikan kembali pada 2014. Penelitian ini menganalisis terjadinya perubahan pada budaya organisasi di perusahaan. Penelitian ini pun bertujuan dalam mengidentifikasi tahapan dan proses terjadinya perubahan, mengetahui tantangan dalam perubahan, dan menyampaikan saran serta masukan untuk memperbaiki pelaksanaan budaya 5R.<sup>21</sup> Teknik pengumpulan data pada penelitian ini ialah kuesioner, observasi, serta wawancara. Data tersebut lalu diolah memakai analisis deskriptif, uji reliabilitas dan validitas. Prinsip dasar analisis pada penelitian ini adalah prinsip manajeen dengan matriks perubahan serta sistem manajemen perubahan.

Tabel 1.9

## Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Unit Analisis	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Instrumen Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
1.	Penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi	Media Massa	Kualitatif	Deskriptif	Observasi Wawancara	Penerapan Manajemen Perubahan sudah efektif
2.	Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di perguruan Tinggi	Intitusi Perguruan Tinggi	Kuantitatif	Korelasi	Kuisisioner	Penerapan Manajemen Perubahan sudah efektif
3.	Pengaruh Change Management, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Persepsi Gaji Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi	Institusi Rumah Sakit Umum Daerah	Kuantitatif	Structural Equation Modelling	Kuisisioner	Strategi Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan

<sup>21</sup> Pranasution, D. (2015). *Analisis Penerapan Metode 5r (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) Di PT Bakrie Pipe Industries Melalui Pendekatan Change Management* (Doctoral dissertation, Bakrie University).

	Pada RS. XYZ Surabaya)					
4.	Organizational Development Based Change Management	Organisasi Profit	Kuantitatif	Studi Kasus	Data Sekunder	Manajemen Perubahan berjalan efektif dalam pengembangan Organisasi
5.	Partnership Sourcing : An Organization Change Management Prespective	Instansi Perusahaan	Kuantitatif	Studi Kasus	Data Sekunder	Penerapan perubahan dengan menyebabkan perubahan organisasi agar lebih berjalan efektif
6.	Cultural Revitalization Movements In Organization Change Management	Literatur	Literatur Review	Literatur Review	Data Sekunder	Penerapan perubahan sukses mengungkapkan salah satu model yang paling meyakinkan.
7.	Strategic management and organization development : Planned change in a public sector organization	Organisasi Sektor Publik	Kuantitatif	Studi Kasus	Data Sekunder	pendekatan perubahan bottom-up yang diilhami pengembangan organisasi dapat memiliki tempat di samping pendekatan perubahan manajemen strategis top-down.
8.	Change Management and Organization Performance: Pre-Post Case Study at Federal	Instansi Pemerintahan Kementerian Kesehatan Federal.	Kualitatif & Kuantitatif	Deskriptif	Kuisisioner, wawancara, FGD	Perubahan <i>Balanced ScoreCard</i> membawa perspektif yang berbeda bersama-sama

	Ministry of Health, Ethiopia					dalam satu sistem yang seragam
9.	Analisis Penerapan Metode 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) di PT. Bakrie Pipe Industries Melalui Pendekatan <i>Change Management</i>	Instansi Perusahaan	Kuantitatif	Deskriptif	Kuisisioner	Perlu adanya proses berlanjut sehingga kegagalan penerapan 5R tahun 2008 tidak terulang kembali.
10.	Change Management And Developing Organization Risk Culture: Transportation Security Administration Case Study	Sektor Publik	Kuantitatif	Deskriptif	Kuisisioner	Perusahaan Sektor Publik mulai mengisi kekosongan itu dan dimaksudkan untuk membantu manajer risiko sektor publik mengatasi hambatan

### I.2 Rumusan Masalah

Bersumberkan latar belakang di atas maka perumusan masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu

1. Bagaimana tata kelola manajemen perubahan yang diselenggarakan oleh PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya?

### I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dalam menemukan jawaban bagi rumusan masalah yang sudah di sampaikan diatas ialah guna mengetahui tata kelola perubahan yang di selenggarakan oleh PT. KAI Daop 8 Surabaya sebagai wujud adaptasi kebiasaan baru.

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Peneliti mengklasifikasi menjadi dua hasil dari keseluruhan penelitian ini yang diharapkan mampu memberi manfaat untuk berbagai kalangan antara lain:

##### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini secara teoritis diharapkan untuk bisa membagikan informasi serta data tambahan terkait kualitas pelayanan perkeretaapian dalam menjalankan adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi COVID-19, secara metodologis, penelitian ini diharapkan memberi data guna perbedaan pelayanan di masa normal dan di masa *new normal* pandemi COVID-19

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa membagikan informasi lebih tentang gambaran kepuasan pemakai layanan kereta api. Khususnya PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Selanjutnya, bisa dijadikan referensi, rekomendasi, serta petunjuk perusahaan dalam menjalankan adaptasi kebiasaan baru dengan tetap memberikan pelayanan yang sama seperti sebelum pandemi COVID-19.

#### **I.5 Kerangka Teori**

##### **I.5.1 Manajemen**

##### **I.5.1.1 Definisi Manajemen**

Secara bahasa kata manajemen diambil dari bahasa Prancis kuno yakni *management*, yang bermakna seni dalam mengatur serta menyelenggarakan. Manajemen bisa didefinisikan menjadi usaha perencanaan, pengordinasian, serta pengawasan sumber daya guna meraih target dengan efisien serta efektif. Menurut Andrew F Sikula (2004) mengungkapkan bahwa manajemen biasanya dihubungkan pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, permotivasi, komunikasi serta pengambilan keputusan yang diselenggarakan oleh setiap organisasi melalui tujuan guna megordonasikan

bermacam sumber daya yang dipunyai akhirnya menghasilkan sebuah produk ataupun jasa dengan efektif<sup>22</sup>.

Sejalan dengan definisi diatas, menurut Harol Koontz dan Cyril O'Donnel manajemen ialah upaya meraih sebuah tujuan tertentu dengan aktivitas individu lain. Dengan begitu manajer menyelenggarakan koordinasi atas beberapa kegiatan individu yang melingkupi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian. Pendapat tersebut mengungkapkan bahwa manajemen ialah aktivitas yang diselenggarakan oleh seorang manajer pada organisasi. Aktivitas-aktivitas yang disetujui oleh manajer terhadap anggotanya guna meraih tujuan organisasi yang diinginkan<sup>23</sup>.

Manajemen menurut Warren Bennis, ialah proses penempatan individu dalam kedudukan yang tepat (*getting people to do what needs to be done*), supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif serta efisien.<sup>24</sup> Hani Handoko mengamini bahwa *concern* utama manajemen ialah *cult of efficiency and effectivitu*. Efisiensi ialah sebuah nilai yang mendidik tiap program yang di canangkan organisasi wajib tepat waktu serta mempunyai hitungan yang cukup. Sementara efektifitas ialah nilai yang dapat didapatkan dari profram yang dicangankan, serta individu yang menyelenggarakan akitivitas tersebut<sup>25</sup>

### **I.5.1.2 Pengertian Manajemen Perubahan**

Dalam rangka mewujudkan tujuan dari kebijakan publik, diperlukan adanya sebuah perubahan yang mana kita hidup pada dunia yang penuh perubahan. Perubahan ialah sebuah perihal yang pasti (terjadi, serta hendak terjadi), perihal mana yang telah didapati oleh manusia semenjak zaman dahulu. Dengan demikian manusia harus berubah setara pada perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksudkan melingkupi perubahan pada perilaku, perubahan pada sistem nilai dan

---

<sup>22</sup> Malayu Hasibuan, 1996, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung

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

<sup>24</sup> Warren Bennis, *on Becoming a Leader* (Philadelpia; Basic Book Inc, 2009), hal. 34

<sup>25</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta: BPFE. 2003). Hal 7.

penilaian, perubahan pada strategi serta taktik bekerja, perbuahan pada peralatan yang digunakan. Perubahan pada metode berfikir serta perubahan dalam bersikap<sup>26</sup>.

Pengertian lain menjelaskan Manajemen perubahan ialah sebuah pendekatan buat merubah perorangan, kelompok serta organisasi menuju keadaan periode mendatang yang diinginkan (Kotter, 2011)<sup>27</sup>. Manajemen Perubahan ialah strategi yang dipakai guna mewujudkan serta menunjang perubahan pada sebuah organisasi (Sangkala 1999). Manajemen perubahan bisa ditafsirkan menjadi suatu proses, alat, serta cara guna menyusun proses perubahan pada sisi individu guna meraih target yang dibutuhkan serta melaksanakan perubahan dengan efisien pada agen perubahan, tim serta sistem yang lebih luas (Holger Nauheimer 2007). Manajemen Perubahan ialah suatu pendekatan sistematis guna mendukung organisasi serta perorangan guna transisi dengan bertahap namun selalu menuju ke suasana yang diinginkan saat ini (Karen Coffman dan Katie Lutes 2007)<sup>28</sup>.

Manajemen Perubahan juga menyebabkan perubahan dalam komponen perusahaan lainnya, maka dari itu perusahaan wajib mempunyai cara bagaimana menciptakan perubahan yang benar serta bisa diselenggarakan secara aman. Data ialah komponen penting yang pasti “berubah” untuk menunjang aktivitas perusahaan.

Bersumberkan sejumlah definisi tersebut, bisa ditafsirkan bahwa manajemen perubahan ialah sebuah pendekatan, alat, strategi serta proses pengelolaan sumber daya guna menciptakan organisasi dalam kondisi sekarang mengarah kondisi yang baru dan diinginkan. Pada organisasi, perubahan itu melingkupi perorangan, kelompok, organisasi, struktur, proses, pola fikir serta budaya kerja. Perihal ini bisa di gambarkan seperti gambar berikut.<sup>29</sup>

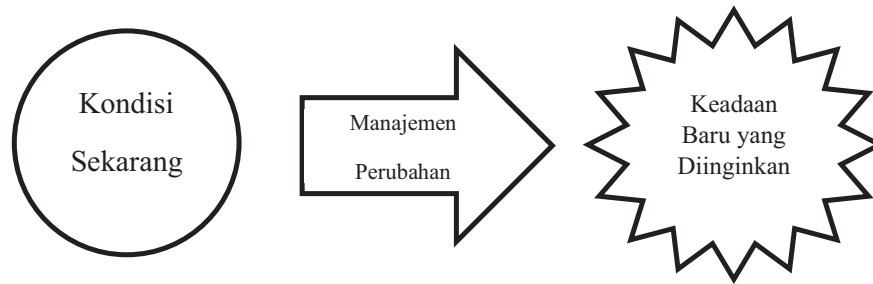
---

<sup>26</sup> Winardi, J. (2006). Manajemen perubahan *the management of change*.

<sup>27</sup> Kotter, John P., 1996, *Leading Change*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

<sup>28</sup> *Ibid*.

<sup>29</sup> Apri Nuryanto. *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. 2015.



**Gambar 1.3.** Konsep Dasar Manajemen Perubahan<sup>30</sup>

Berdasarkan gambar 1.3 diatas, didapati bahwa manajemen perubahan ialah proses pengelolaan sumber daya guna mengarah pada kondisi baru yang diharapkan. Bahkan jika dihubungkan pada PT. Kereta Api Indonesia dapat dinyatakan bahwa, manajemen perubahan PT. Kereta Api Indonesia ialah proses pengelolaan sumber daya guna mengarah pada kondisi Pelayanan PT. Kereta Api Indonesia sebelum pandemi Covid-19 menuju keadaan Pelayanan PT. Kereta Api Indonesia dengan melakukan interaksi kegiatan baru di situasi pandemi Covid-19 yang mana hal ini mendukung kebijakan pemerintah guna menerapkan kebiasaan baru (*new normal*) dalam menstabilkan antara ekonomi dan juga kesehatan masyarakat.

### **I.5.1.3 Tujuan dan Prinsip Manajemen Perubahan**

#### **a. Tujuan Manajemen Perubahan**

Tujuan perubahan dalam satu sisi guna memperbaharui keahlian organisasi untuk menyetarakan pribadi terhadap perubahan lingkungan serta pada segi lain mengusahakan perubahan sikap karyawan guna peningkatan produktivitasnya. Perubahan perlu diselenggarakan dengan sungguh-sungguh yang mempertimbangkan bermacam perihal supaya manfaat yang dimunculkan oleh perubahan perlu lebih besar ketimbang beban kerugian yang perlu ditanggung. Wibowo dalam buku Manajemen Perubahan mengungkapkan terdapatnya perubahan guna mempertahankan walaupun peningkatan daya saing pada persaingan yang ketat.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan ...*, hal, 241

b. Prinsip Manajemen Perubahan

Pada umumnya, kegiatan manusia atau organisasi diikuti oleh perubahan dengan berkeselimbangan. Dalam satu sisi sebab ada faktor eksternal yang mendukung adanya perubahan, dan di sisi lainnya perubahan pasti dirasakan sebuah keperluan internal. Sebab itu perubahan harus dimengerti guna mengurangi hambatan resistensi pada perubahan yang terjadi. Resistensi ialah sebuah perihal yang lumrah serta bisa di atasi.<sup>32</sup>

Memahami manajemen serta perubahan adalah keperluan mutlak, tetapi permasalahan selanjutnya yakni bagaimana perubahan itu perlu dimanajemen. Pemahaman mengenai manajemen perubahan dibutuhkan guna kemungkinan kesuksesan sebuah usaha perubahan lebih besar. Karena itu, manajemen perubahan harus menentukan pelajaran dari pengalaman sebelumnya, melaksanakan proses perubahan secara tepat, serta memberi fungsi serta tanggung jawab terhadap seluruh stakeholder sesuai proporsinya.<sup>33</sup>

#### **I.5.1.4 Konsep Perubahan**

Dalam penelitian yang berjudul Kualitas Pelayanan Perkeretaapian dalam Menjalankan Adaptasi Kebiasaan Baru di Masa Pandemi COVID-19 PT. Kereta Api Indonesia memerlukan manajemen perubahan terkait pelayanan dalam menjalankan Adaptasi Kebiasaan Baru (*New Normal*). Pentingnya pembahasan terkait Manajemen Perubahan adalah manajemen perubahan merupakan langkah yang diperlukan untuk tetap menjaga kualitas pelayanan di dalam PT. Kereta Api Indonesia dalam menerapkan adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi COVID-19 supaya maksimal. Bagian tersulit dari sebuah manajemen perubahan adalah zona nyaman pada situasi yang sudah berjalan, hal tersebut menjadi salah satu faktor sulitnya terjadi perubahan, namun dengan didesak oleh keadaan dan juga situasi pandemi COVID-19 memaksa adanya perubahan pelayanan dalam PT. Kereta Api Indonesia.

---

<sup>32</sup> Ibid, hal, 81.

<sup>33</sup> Ibid, hal. 241

Apa yang membedakan perubahan yang direncanakan serta perubahan rutin ialah cakupan dan luasnya. Perubahan yang direncanakan mempunyai tujuan guna mempersiapkan semua organisasi, ataupun sebagian besar, guna menyetarakan diri dalam perubahan yang diperlukan pada era sekarang sebab pergeseran waktu serta ikatan antar manusia menjadi akibat dari terhapusnya batasan diantara tiap negara dan menyatu pada sebuah ikatan jaringan yang kompleks, penuh dengan ancaman serta kesempatan bisnis (McKeen & Smith, 2009).

#### **I.5.1.5 Strategi Perubahan**

Menurut Robert Galavan, John Murray dan Costas Markside, ada tiga strategi perubahan, yaitu sebagai berikut<sup>34</sup> :

- a. *Understand your Situation*, yaitu mengetahui kondisi yang terjadi dalam melaksanakan perubahan. Melihat situasi yang terjadi pada konsumen, pegawai dan pasar.
- b. *Develop your Options*, yaitu mengembangkan pilihan melalui jejaring koneksi serta pasar. Pilihan dalam perubahan dapat menjadi penentu apakah perubahan tersebut dapat diterapkan dalam perusahaan
- c. *Lead the Change*, yaitu pimpin perubahan dengan mendapatkan keunggulan strategis dengan menerapkan pengembangan sumber daya manusia.

#### **I.5.1.6 Jenis Manajemen Perubahan**

Chandra mengutip dari Sulaksana, menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis tipe perubahan, yaitu:

- a. Perubahan bertahap yang lambat.  
Perubahan ini cenderung terjadi lambat, terstruktur serta *predictable* yang melingkupi adanya perubahan-perubahan yang stabil.
- b. Perubahan bertahap yang bergelombang

---

<sup>34</sup> Galavan. R, Murray. J dan Markides. C. 2008. *Strategy, Innovation, and Change*. New York. Oxford University Press

Perubahan ini cenderung perlahan, namun terkadang terjadi juga percepatan dalam perubahan. Perubahan ini biasanya terjadi karena ada fenomena berupa perubahan internal organisasi yang memerlukan adanya efisiensi dan pembaharuan desain kerja

c. Perubahan yang terputus-putus

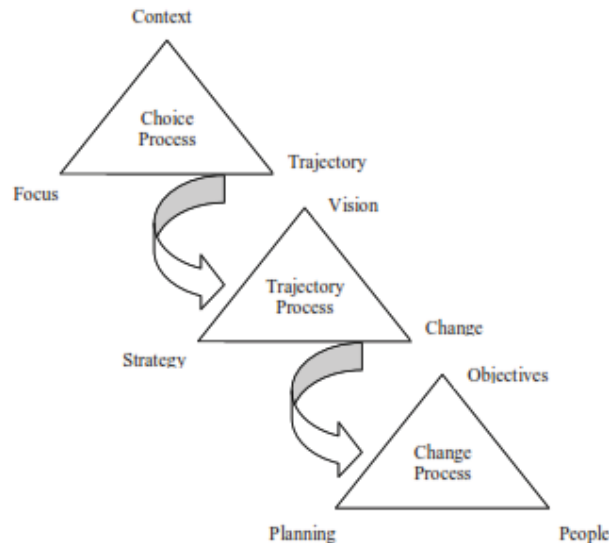
Perubahan ini cenderung terjadi dengan cepat dan revolusioner. Perubahan ini merupakan respon atas adanya perubahan yang cepat pada teknik, budaya, dan struktur, ataupun ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini melingkupi:

- 1) Perubahan reformatif terkait misi dan *core value* perusahaan. Pada perubahan ini, perusahaan akan merumuskan kembali misi dan *core value*nya.
- 2) Perubahan terjadi pada perubahan dasar terjadinya persaingan antar karyawan. Perubahan ini menyebabkan adanya pergeseran kekuasaan dan pergeseran status.
- 3) Pembentukan strategi organisasi yang membutuhkan adanya perubahan struktur, metode, cara kerja, jaringan, arus, dan pola.
- 4) Keberadaan eksekutif atau manajer baru yang tidak berasal dari perusahaan.

### 1.5.1.7 Ruang Lingkup dan Tahapan Manajemen Perubahan

Burnes menyatakan bahwa perubahan organisasi bisa diamati menjadi produk dari tiga proses organisasi yang bersifat independen, diantaranya a. *The choice Process*, yaitu berikatan pada sifat, lingkup serta fokus pengambilan keputusan b. *The trajectory process*, yang mana berikatan pada periode lampau organisasi serta arah periode mendatang dan hasil itu bisa dilihat berupa hasil dari visinya, maksud serta tujuan masa depan, c. *The change process*, yang melingkupi pendekatan pada mekanisme guna meraih hasil perubahan.<sup>35</sup>

Hubungan dari proses tersebut bisa digambarkan antara lain:



**Gambar 1.4.** Model Manajemen Perubahan Burnes<sup>36</sup>

Ketiga proses itu saling tergantung satu dengan lainnya serta tak terpisahkan. Proses ini saling bergantung sebab proses perubahan itu sendiri ialah bagian integral dari *trajectory process*, serta runtutannya ialah bagian vital dari *the choice process*. Pada tiap-tiap proses ada kelompok unsur ataupun kekuatan yang berinteraksi, berbenturan dan saling mempengaruhi melalui metode yang halus serta kompleks.

<sup>35</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan ...*, hal. 253

<sup>36</sup> Burnes, *Managing Change*, Essex-England: Pearson Education Limited. 2000:452

a. ***The Choice Proses (Proses pilihan)***

*The Choice Proses* terdiri dari 3 elemen, yaitu:

a) *Organizational Context* (Konteks Organisasional)

Salah satu resep standar guna kesuksesan organisasi ialah bahwa mereka perlu memahami kekuatan serta kelemahan mereka sendiri, keperluan pelanggan mereka dan sifat lingkungan di tempat mereka bekerja. Namun, organisasi hanya hadir guna memulai menghimpun informasi saat mereka ada kesusahan.

Sebab itu, harus terdapat penpenyatuan informasi kinerja periode lampau, masa sekarang serta periode mendatang. Wajib terdapat metode untuk tolak ukur kinerja organisasi terhadap beberapa rentang perbandingan eksternal atau internal. Metode yang acapkali dipakai ialah analisis SWOT yaitu *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), serta *Threats* (ancaman). Dan juga adalah analisis PEST yaitu *Political* (politis), *Economic* (ekonomi), *Socio-cultural* (sosio-kultural) serta *Technological* (teknologi).<sup>37</sup>

b) *Focus of Choice* (Fokus Pilihan)

Organisasi yang sukses memfokuskan kepeduliannya hanya pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah serta jangka panjang. Nantinya hendak berkaitan pada kinerja organisasi, sementara lainnya lebih berkepentingan untuk membangun serta menumbuhkan kompetensi ataupun teknologi tertentu. Pada sejumlah perihal isunya mungkin hanya berkaitan kepentingan, sementara permasalahan lainnya mungkin bersifat fundamental bagi ketahanan organisasi.

c) *Organizational Trajectory* (Lintasan Organisasional)

Tujuan sebuah organisasi diciptakan oleh perilaku yang ada di masa lalu, tujuan serta taktik yang ada di masa depan. Perihal ini

---

<sup>37</sup> *Ibid*, hal. 254

hendak membagikan arah ataupun kerangka kerja di mana menunjukkan daya penerimaan, relevansi ataupun urgensi masalah, kepentingan dan maksud tindakan. Lintasan proses melingkupi penetapan serta saling mempengaruhi antara visi, strategi dan pendekatan perubahan organisasi.<sup>38</sup>

**b. *The Trajectory Process* (Proses Lintasan)**

*Trajectory Process* memiliki tiga elemen yaitu sebagai berikut:

a) *Vision* (Visi)

Visi berujuan guna mendorong masa depan suatu organisasi yang berbeda, ataupun realitas, dengan maksud guna menentukan yang terbaik ataupun tepat. Cummings dan Huse menmperkembangkan petunjuk untuk organisasi guna menciptakan visi. Mereka berpendapat bahwa ada empat bidang guna dapat menciptakan visi. Yaitu: *Mission* (misi), *Valued Outcomes* (nilai bermanfaat), *Valued Conditions* (nilai kondisi), serta *Mid-Point Goals* (tujuan jangka menengah).<sup>39</sup>

b) *Strategy* (Strategi)

Dalam hal visi, strategi bisa didefinisikan menjadi arus tindakan yang masuk akal ataupun konsisten yang mana organisasi bisa disusun dengan sistematis serta tergerak. Mereka dapa mendelegasikan serta dibagikan ke semua organisasi dan mereka bisa dijadikan tindakan sadar untuk mencari visi ataupun tidak sadar, ataupun hadir menjadi hasil dari pola masa lalu keputusan, ataupun distribusi sumber daya, ataupun respons sekarang ini adalah masalah serta kesempatan.

c) *Change*

Sama seperti perihal lintasan organisasi, unsur utama dari proses opsi serta sebuah proses pada lingkungan sendiri, sama

---

<sup>38</sup> *Ibid*, hal. 255.

<sup>39</sup> *Ibid*, hal. 257.

perihalnya diimplikasikan pada perubahan. Visi dan strategi akan menciptakan serta menuntun perubahan<sup>40</sup>.

Bisa disimpulkan kita bisa mengamati bahwa lintasan proses disamping melakukan peran kunci untuk menciptakan pilihan, tapi pula ialah sebuah proses yang kompleks memuat atas visi, strategi serta perubahan.

**c. *The Change Process (Proses Perubahan)***

Proses perubahan memuat atas tiga elemen yang saling berikatan yakni antara lain:

a) *Objectives and Outcomes* (Tujuan dan Manfaat)

Sebagian besar usaha perubahan berakhir dengan kegagalan. Dalam beberapa hal, proyek perubahan gagal karena tujuan awalnya ataupun hasilnya yang diinginkan tak diasumsikan secara baik juga tak stabil. Dalam perihal ini, Burnes mengungkapkan pendekatan guna menghitung keperluan serta jenis perubahan yang berupaya menciptakan proses membangun *objectives* dan *outcomes* lebih keras serta terbuka. Burnes memiliki empat pendekatan yakni sebagai berikut, *The Trigger* (pemicu), *The Remit* (pembatalan), *The Assesment team* (tim pengukuran) serta *The Assesment* (pengukuran).<sup>41</sup>

b) *Planning and Change* (Merencanakan Perubahan)

Apanila keperluan perubahan muncul dari strategi organisasi ataupun melalui metode lain, sekali muncul perlu ada serta pada wujud yang seperti apa, maka harus direncanakan bagaimana untuk mencapai serta selanjutnya bagaimana untuk menerapkan strategi.

Berikut adalah enam aktivitas yang berhubungan guna melaksanakan proses perencanaan serta perubahan yakni, menciptakan tim manajemen perubahan, struktur manajemen,

---

<sup>40</sup> *Ibid*, hal. 258.

<sup>41</sup> *Ibid*, hal. 259.

perencanaan aktivitas, perencanaan komitmen, *audits and post-audits*, serta *training*.<sup>42</sup>

c) *People*

Perubahan organisasi bisa menentukan sejumlah bentuk, struktural ataupun teknis yang membutuhkan seseorang pada wujud perubahan sikap ataupun perilaku. Kebalikannya, perubahan semakin membutuhkan perorangan serta kelompok guna mempertimbangkan dengan radikal pada sikap mengenai bagaimana pekerjaan diraih, serta bagaimana mereka berperilaku terhadap teman kerja internal dan mitra eksternal. Namun, pada wujudnya ada tiga aktivitas yang berikatan pada manusia yang harus diselenggarakan, yakni mewujudkan harapan buat berubah, menyertakan seseorang serta melanjutkan momentum.<sup>43</sup>

#### **I.5.1.8 Model Manajemen Perubahan**

Penggunaan model manajemen perubahan sangat diperlukan dalam melaksanakan pelayanan di masa adaptasi kebiasaan baru (*new normal*) pandemi covid-19 untuk tetap menjaga kualitas pelayanan PT. Kereta Api Indonesia dalam menjalankan adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi Covid-19.

Berikut adalah model manajemen perubahan yang dijelaskan menurut beberapa ahli:

1. Model manajemen perubahan menurut Lewin yang dikenal *Lewin's three step model* mengarah pada tiga konsep ataupun fase, yakni *unfreezing*, *movement*, *refreezing*. Dari penjelasan tersebut bisa diamati perubahan menurut Lewin dengan perbandingan antara *driving forces* terhadap *restraining forces*.

Berikut penafsiran tiap-tiap fase yang dijelaskan oleh Lewin yaitu:

- a. *Unfreezing*

---

<sup>42</sup> *Ibid*, hal. 265.

<sup>43</sup> *Ibid*, hal. 268.

Fase pertama ini diciptakan pada teori perilaku manusia serta perilaku perusahaan, yang terpecah pada tiga subproses yang memiliki ketepatan pada kesiapan perubahan yakni perulnya keadaan perubahan sebab terdapat kesenjangan besar antara tujuan serta kenyataan. Biasanya fase ini menyertakan tiga kegiatan antara lain

- Meneleah dan memahami status quo ataupun kondisi perusahaan saat ini guna mengamati jarak yang ada antara kondisi yang diinginkan pada kondisi sekarang ini.
- Meningkatkan dan menekan faktor-faktor yang menguatkan guna menyelenggarakan perubahan.
- Mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan tersebut

Proses perubahan ini dipimpin oleh individu yang memiliki jabatan yang tinggi, contohnya manajer. Manajer harus mengetahui pentingnya perubahan itu terlebih dahulu, selanjutnya melaksanakan edukasi ke anggota lainnya tentang perubahan tersebut. Proses edukasi itu membutuhkan desakan serta motivasi bahwa perubahan yang diselenggarakan itu ialah perihal yang baik, mendapatkan keuntungan, dan mendukung aktivitas pada perusahaan kedepannya. Manajer pula wajib menciptakan agenda jangka pendek serta jangka panjang yang berikatan pada perubahan.

b. *Movement*

Menganalisis kesenjangan antara *desire status* dengan status quo, serta mencermati program-program perubahan yang sesuai guna diselenggarakan supaya bisa memberikan solusi yang maksimal untuk mengurangi resistensi pada perubahan. Dengan inefisiensi yang terjadi jika tujuan perubahan terabaikan. Tujuan dari fase ini ialah supaya tiap individu tetap pada keadaan siap untuk berubah.

c. *Refreezing*

ialah fase yang mana perubahan yang ada distabilisasi dengan menunjang individu yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan

perilaku erta sikap yang sudah berubah dengan metode yang normal guna melaksanakan sesuatu. Perihal ini diselenggarakan melalui membagikan mereka peluang guna menunjukkan perilaku serta sikap baru. Sikap serta perilaku yang telah tersedia ualang itu harus dibekukan, akhirnya norma-norma baru yang di akui kebenarannya, ataupun pada perkataan lainnya membawa kembali perusahaan pada keseimbangan baru. Fase ini ialah fase yang mana kondisi yang diinginkan telah bisa diraih akhirnya perubahan itu perlu diperkuat serta dipermanenkan. Guna membuat perubahan itu bisa melaksanakan metode menentukan aturan serta kebijakan baru, mewujudkan budaya baru serta mengaplikasikan sistem penghargaan pada perubahan tersebut. Dengan menyelenggarakan perihal tersebut, maka perubahan itu meraih titik stabil.

Dengan menyelenggarakan tiga fase perubahan yang di kemukakan Lewin, maka bisa menciptakan kekuatan pendukung bertambah banyak serta kekuatan penolakan bertambah sedikit.

2. Model manajemen perubahan menurut John Kotter (Kotter dalam Wibowo 2006:209), perubahan diawali melalui mewujudkan rasa urgensi, merekrut kepemimpinan pada perubahan, membangun visi serta mengkomunikasikannya dengan efisien, mengatasi rintangan, membuat kemenangan berkala, selanjutnya pasti mendorong momentum perubahan. Berikut rinciannya<sup>44</sup>

- Ciptakan Urgensi

Rasa urgensi ialah motivasi yang menginisiasi hasrat guna berubah pada sebuah organisasi. Contohnya dengan menunjukkan statistik penjualan, dinamika pasar dan peningkatan persaingan untuk mengidentifikasi kemampuan hambatan yang muncul dan skenario yang dapat terjalin di periode mendatang. Kotter

---

<sup>44</sup> Wibowo. Manajemen Perubahan 2006.

mensyaratkan guna meminimalkan 75% dari semua manajemen perusahaan mengungkapkan adanya keperluan yang mendesak buat berubah, supaya perubahan dapat sukses

- Membentuk Koalisi  
Kepemimpinan yang kuat serta dukungan dari para karyawan ialah kunci yang sangat penting pada langkah kedua ini. Individu perlu untuk diyakinkan bahwa perubahan itu diperlukan. Mengelola perubahan saja tidaklah cukup, sebab kreativinya ide perubahan, keberhasilan berkaitan pada eksekusi para individunya
- Proyeksi Visi  
Membahas keperluan buat berubah serta hambatan yang akan dilalui ada banyak gagasan dan solusi yang terkumpul. Seluruhnya perlu disusun sebagai proyeksi visi supaya karyawan bisa mempermudah untuk mengingat serta menjiwai proses perubahan yang harus diselenggarakan. Sebuah visi yang tepat serta mudah dimengerti hendak mendukung manajemen perusahaan guna memfokuskan para karyawan mengarah pada tujuan yang diinginkan dari inisiasi perubahan yang dilakukan.
- Mengomunikasikan Transformasi  
Visi perubahan sesudah dibuat perlu segera disosialisasikan dengan rutin. Penguatan program transformasi diselenggarakan pada setiap kegiatan serta sebagai sumber pengambilan keputusan dan penyelesaian permasalahan.
- Mengatasi Rintangangan  
Rintangangan yang ada dan yang potensial harus diperiksa harus dipecahkan dengan solusi bersama. Proses perubahan harus beroperasi dengan lancar, apapun yang menghalangi penyelenggaraan program transformasi perlu dieliminasi. Eksekusi dari visi yang tersedia wajib menginspirasi para individu pada organisasi.
- Pencapaian Berkala

Penyelenggaraan perubahan bisa dimotivasi dengan adanya kemenangan kecil sebelum tercapainya keberhasilan besar. Istilahnya, menciptakan tonggak penanda guna mengetahui sudah berapa dekat dengan tujuan utama.

– Menguatkan Perubahan

Penguatan perubahan diselenggarakan guna mengarahkan program transformasi mengarah pada kenaikan mutu dengan terus-menerus. Pada tahap ini kreativitas dari karyawan diinginkan oleh manajemen guna mewujudkan inovasi yang menguatkan serta memajukan momentum perubahan.

– Penanaman Budaya

Dalam tahap terakhir ini, hasil proses perubahan diinginkan dapat bertahan lama serta beroperasi pada program transformasi yang berkepanjangan. Penanaman budaya ialah sebuah keniscayaan pada langkah ini.

Proses perubahan pasti beroperasi serentak serta merata diseluruh bagian perusahaan supaya tetap solid pada jangka waktu lama. Contohnya sebagai diskusi di setiap adanya pertemuan, mempublikasikan kontribusi dan menyiapkan sistem guna mendukung pergantian kepemimpinan supaya program tersebut akan selalu berkeselimbangan pada waktu yang lama.

3. Model Perubahan Menurut Victor Tan

Untuk mendapatkan kesuksesan pada tahapan-tahapan perubahan, seorang atasan harus mampu dalam menjernihkan pikiran pada organisasi. Ada empat langkah yang perlu dihadapi pada proses perubahan, yakni:<sup>45</sup>

a. *Opening Minds* (membuka pikiran)

Seorang atasan wajib terlebih dahulu menyelesaikan tingkat perasaan puas yang membicarakan melalui pesan tanpa memaksa buat perubahan.

b. *Winning Hearts* (memenangkan hati)

---

<sup>45</sup> Pengertian dan Tujuan Manajemen Perubahan. <https://www.pelajaran.co.id> (Diakses pada 15 Maret 2021)

Dengan komunikasi lebih dini mengenai alasan serta tujuan perubahan kepada orang-orang akan lebih menenangkan hati daripada dikomunikasikan sesudah diselenggarakan.

c. *Enabling Actions* (memungkinkan tindakan)

Peran atasan ialah menyelesaikan setiap alasan supaya kemungkinan individu bisa menciptakan perubahan terjadi

d. *Rewarding Achievement* (penghargaan)

Menghargai individu serta mengetahui kontribusinya hendak memotivasi individu buat berubah.

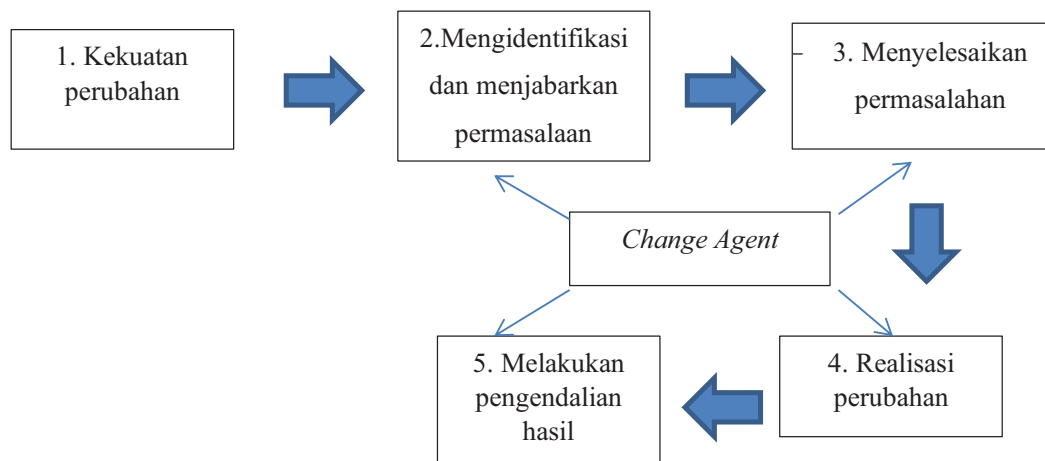
4. Model Perubahan Conner

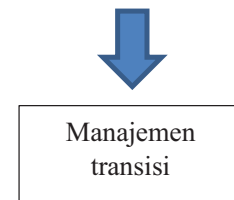
Struktur Perubahan Conner ditafsirkan menjadi hubungan antara *resilience* (daya tahan) sebagai pusat terhadap pola penunjang yang berperan menjadi penguat pola utama.

5. Model Tyagi

Model lewin masih kurang tepat dan tidak cukup sebab terbatas pada pembahasan mengenai sumber daya manusia saja (Tyagi, 2001), berikut beberapa unsur dalam proses terjadinya perubahan:

- Terdapat kekuatan untuk berubah
- Mengidentifikasi dan menjabarkan permasalahan
- Menyelesaikan permasalahan
- Merealisasikan perubahan
- Melakukan pengendalian hasil





**Gambar 1.5:** Model perubahan menurut Tyagi (2010)

6. Model Perubahan Pasmore

Pasmore (1994) merumuskan model perubahannya dengan delapan langkah yakni:

- a. Melakukan proses persiapan
- b. Menganalisis kelebihan dan kekurangan
- c. Menyusun desain bagian-bagian atau subunit terbaru
- d. Menyusun desain aktivitas kegiatan
- e. Menyusun desain sistem pekerjaan
- f. Menyusun desain sistem-sistem dalam mendukung pekerjaan
- g. Menyusun desain langkah-langkah yang terintegrasi
- h. Merealisasikan bentuk perubahan

**I.5.2 Manajemen Perubahan pada PT. Kereta Api Indonesia Sebagai Wujud Adaptasi Kebiasaan Baru di Masa Pandemi COVID-19**

Manajemen perubahan merupakan keputusan yang diambil dan yang memungkinkan pada masa adaptasi kebiasaan baru (*New Normal*), karena pada masa pandemi Covid-19 perusahaan dituntut dalam masa adaptasi kebiasaan baru harus tetap bisa Efisien, Inovatif dan Adaptif. Penulis menggunakan pendekatan jenis perubahan *Discontinuous Change* menjadi *Frame Breaking Change* yakni perubahan yang bersifat revolusioner dan cepat menurut Sulaksana. Perihal ini dikarenakan Manajemen Perubahan pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya terjadi perubahan pada cakupan *Discontinuous Change* yang Menurut Sulaksana *Discontinuous Change* mencakup hal berikut ini<sup>46</sup> :

---

<sup>46</sup> Mulyadi, Winarso. 2020. *Pengantar Manajemen*. Jawa Tengah, hal 23

- Reformasi misi dan nilai inti (*Core Value*) Perusahaan

Perumusan ulang misi serta nilai-nilai inti perusahaan. Nilai inti menjadi acuan dalam melakukan kinerja suatu perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang hendak diraih untuk menyelenggarakan perubahan.

- Merefleksikan pergeseran basis persaingan dan Perubahan Sumber Daya Manusia

Merefleksikan pergeseran berbasis persaingan dan Perubahan Sumber Daya Manusia menjadi cakupan dalam perubahan. Perubahan ini memfokuskan pada perubahan sumber daya manusia untuk bisa menerapkan perubahan yang dilaksanakan.

- Reorganisasi Strategi

Reorganisasi Strategi baru diperlukan adanya modifikasi pada struktur, sistem dan prosedur, arus kerja, jaringan komunikasi, serta pola pengambilan keputusan dalam perusahaan.

- Eksekutif Baru Perubahan Proses Pelayanan Publik

Perubahan proses pelayanan publik berasal dari eksternal perusahaan yang mendukung proses perubahan. Hal ini bisa dari struktural atau fungsional diluar perusahaan atau dari lingkungan perusahaan.

Tujuan dari melihat kualitas pelayanan perkeretaapian dalam menjalankan adaptasi kebiasaan baru (*New normal*) adalah untuk mengetahui bagaimana para penyedia pelayanan dalam merespon situasi pandemi covid yang membuat adanya pembatasan pelayanan yang dirasakan pengguna layanan perkeretaapian dan juga penyedia jasa layanan yang harus beradaptasi dengan keadaan aktual yang mana pemerintah sudah menetapkan adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi Covid-19 yang dapat menekan penyebaran virus namun tetap menjaga ekonomi masyarakat dan juga kualitas pelayanan tetap prima. Oleh karena itu melalui penelitian ini bagaimana manajemen perubahan yang diselenggarakan PT. Kereta Api Indonesia dapat berjalan dengan baik dan efektif untuk melalui situasi adaptasi kebiasaan baru (*New normal*) yang berdampak pada kualitas pelayanan perkeretaapian.

## **I.6 Definisi Konsep**

Dalam mempermudah pemahaman konsep yang terdapat dalam penelitian ini, maka bisa diperoleh pengertian ataupun yang disebut definisi konsep. Definisi konsep diambil dari hasil penarikan simpulan dari tiap tiap teori ataupun konsep yang sudah diutarakan sebelumnya setara pada penelitian ini. Konsep-konsep pada penelitian ini adalah:

### **1. Perubahan**

Perubahan adalah suatu yang acapkali terjalin dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan memiliki kegunaan untuk keberlangsungan hidup sebuah lembaga/organisasi, tanpa perubahan organisasi tak bertahan lama. Perubahan bertujuan supaya organisasi tidak statis namun dinamis untuk menghadapi perkembangan zaman

### **2. Manajemen**

Manajemen adalah merupakan tata cara untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk menentukan serta menetapkan tujuan yang sudah di tetapkan sebelumnya.

### **3. Manajemen perubahan**

Manajemen perubahan ialah sebuah proses, alat dan teknik perubahan guna mengelola individu buat berubah guna meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Tujuan utama dari perubahan ialah guna meingkatkan kinerja organisasi melalui metode mengubah bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik.

### **4. Pelayanan Publik**

Pelayanan publik ialah aktivitas ataupun serangkaian aktivitas untuk mencukupi keperluan pelayanan setara pada peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara serta penduduk atas barang, jasa, serta/ataupun pelayanan administratif yang dipersiapkan oleh pelaksana

pelayanan publik yakni tiap lembaga penyelenggara Negara, korporasi, lembaga independen yang didirikan bersumberkan undang-undang guna kativitas pelayanan publik, serta badan hukum lain yang diciptakan guna pelayanan publik. Aktivitas itu diselenggarakan oleh pejabat, pegawai, petugas, serta tiap individu yang bekerja pada organisasi penyelenggara yang bertugas melakukan tindakan ataupun rangkaian tindakan pelayanan publik

5. Reorganisasi

Reorganisasi ialah proses pembentukan norma-norma serta nilainilai baru guna menyetarakan pribadi dan lembaga kemasyarakatan yang menghadapi perubahan. Maksudnya terdapat proses adaptasi dari bagian-bagian organisasi ataupun masyarakat pada konsep organisasi baru.

6. Nilai Inti (*Core Value*)

*core values* ataupun nilai inti perusahaan ialah prinsip-prinsip utama yang mendorong keputusan serta tindakan di perusahaan. Nilai-nilai inilah yang mengarahkan suatu perusahaan saat bekerja guna meraih visinya serta penuh misinya. Ini pula berperilaku guna membuat perilaku karyawan, baik ketika berinteraksi bersama pihak internal ataupun pihak eksternal.

7. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) ialah sebuah faktor yang amat utama bahkan tak bisa dilepaskan dari suatu organisasi, baik institusi ataupun perusahaan. SDM ialah kunci yang menetapkan pertumbuhan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM melingkupi manusia yang dipekerjakan pada organisasi menjadi pendorong, pemikir serta perencana guna meraih tujuan organisasi.

## **I.7 Metode Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dari penelitian ini, yaitu bagaimana kualitas pelayanan perkeretaapian guna menjalankan adaptasi kebiasaan baru di masa

pandemic Covid-19 pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, sehingga memerlukan metode yang tepat dalam menjawab pertanyaan pada penelitian. Metode penelitian merupakan ilmu yang mempelajari tentang cara menyelenggarakan pengamatan melalui pemikiran yang tepat dengan terpadu lewat beberapa langkah yang ditafsirkan secara ilmiah untuk menyusun, menelusuri dan menganalisa serta menyimpulkan data, akhirnya data digunakan untuk menemukan, mengembangkan serta menguji kebenaran.<sup>47</sup>

Metode yang dipakai untuk melakukan penelitian ini ialah dengan metode penelitian kualitatif, yang mana peneliti berusaha untuk menjelaskan atas suatu fenomena sosial. Menurut Creswell, metode penelitian kualitatif ialah suatu proses penyelidikan guna mengetahui permasalahan sosial, bersumberkan pada penciptaan gambar holistic yang diwujudkan pada perkataan, melaporkan pandangan, informan dengan detail, serta ditata pada suatu latar ilmiah.<sup>48</sup> Penggunaan metode ini dalam penelitian ini didasari dengan maksud untuk mengetahui dan memahami bagaimana kualitas pelayanan perkeretaapian dalam menjalankan adaptasi kebiasaan baru di masa pandemic Covid-19 di PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif berfokus pada manajemen perubahan yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya dengan Kualitas Pelayanan di lapangan dalam pelaksanaannya.

### **I.7.1 Tipe Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah serta tujuan penelitian ini, maka penelitian ini termasuk pada tipe penelitian deskriptif, yang mana penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, mencatat serta menginterpretasikan secara rinci dan mendetail mengenai keadaan yang terjadi di lapangan pada saat dilakukan penelitian.

Penelitian deskriptif pada penelitian guna menjelaskan tentang bagaimana pengelolaan PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya dalam menerapkan

---

<sup>47</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta. Hal. 2.

<sup>48</sup> Jhon W. Creswell. 2013, *Research Design (pendekatan kualitatif, kuantitatif mixed)*. Hal 266

adaptasi kebiasaan baru Covid-19 tentang penerapan manajemen perubahan mempengaruhi kualitas pelayanan PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

### **I.7.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Kota Surabaya sebagai pusat kantor wilayah kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Pemilihan lokasi berdasarkan pada pertimbangan berikut ini:

1. Kota Surabaya ialah sebuah kota terpadat setelah Jakarta dan merupakan pintu masuk perdagangan wilayah timur, dimana semakin padatnya penduduk akan meingkatkan permintaan untuk kebutuhan transportasi
2. PT. Kereta Api Indonesia ialah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang juga terdampak dengan adanya pembatasan untuk mengendalikan penularan virus Covid-19.
3. Stasiun Gubeng Surabaya pernah meraih prestasi Prima Madya terkait yang dibagikan oleh Kementerian Perhubungan atas kualitas pelayanan terhadap publik.

### **I.7.3 Teknik Penentuan Informan**

Bagian terpenting dalam penelitian kualitatif adalah adanya informan. Informan merupakan orang yang menjadi sumber dalam penelitian, yang mana dapat menyampaikan informasi mengenai keadaan serta suasana dari latar penelitian yang dibutuhkan pada penelitian. Informan menjadi kunci terpenting dalam menemukan jawaban atas fenomena yang ingin di teliti.

Teknik penentuan informan pada penelitian ini memakai teknik *purposive* dan berkembang menjadi *Snowball*. *Purposive* adalah penentuan siapa subjek yang terdapat pada kedudukan terbaik guna membagikan informasi yang diperlukan. Peneliti menggunakan *snowball* untuk memberikan informasi yang penting maka peneliti harus menetapkan informan awal atau informasi kunci. Informan yang dipilih harus bisa memiliki informasi yang memadai tentang objek penelitian yang akan dilakukan dan kemudian dari informan kunci merekomendasikan wawancara dengan informan lain. Wawancara pada penelitian ini diselenggarakan pada subyek

penelitian terutama pihak yang paham serta berkaitan pada permasalahan. Ada pula yang dijadikan informan pada penelitian ini yakni antara lain:

- Kepala Daerah Operasi 8 Surabaya Gubeng
- Manajer Pelayanan Surabaya Gubeng
- Manajer Sarana Surabaya Gubeng
- Manajer SDM Stasiun Surabaya Gubeng
- Manajaer Humas Stasiun Surabaya Gubeng
- Masyarakat Umum Pengguna Layanan Kereta Api di Stasiun Gubeng Surabaya

#### **I.7.4 Teknik Pengumpulan Data**

Ada sejumlah jenis pengumpulan data Kualitatif yang ingin dipakai oleh peneliti, yakni:

1. Wawancara

Wawancara adalah proses percakapan secara langsung yang dilakuka oleh peneliti dengan informan, dimana pertanyaan dalam wawancara telah ditentukan dalam pedoman wawancara, sehingga pertanyaan dapat bersifat terbuka, umum dan dapat mengambil opini serta pandangan dan pengetahuan dari informan.

2. Observasi

Observasi adalah proses yang dilakukan dengan cara peneliti turun langsung kelapangan guna meninjau perilaku serta kegiatan perorangan terkait dengan fokus penelitian. Pada proses pengambilan data ini peneliti dapat memiliki peran yang beragam mulai dari tidak melakukan patisipasi hingga melakukan partisipasi penuh.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini dapat menunjang keberhasilan penelitian, dimana dokumentasi isinya dapat berupa artikel ilmiah, berita, foto dan lain-lain.

### **I.7.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Teknik pengujian keabsahan data pada penelitian kualitatif bisa diselenggarakan melalui metode teknik pemeriksaan yang bersumber pada karakteristik tertentu. Pada penelitian ini memakai metode triangulasi data. Menurut Patton, triangulasi dengan sumber bermakna membandingkan serta mengecek balik derajat kepercayaan sebuah informasi yang didapati dengan waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.<sup>49</sup> Proses triangulasi yang diselenggarakan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber data, yang diselenggarakan memakai cara mengumpulkan data dari bermacam sumber yang berbeda tentang persoalan yang dikaji guna selanjutnya diperbandingkan. Proses ini bisa diselenggarakan melalui cara antara lain:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang disampaikan orang didepan umum dengan apa yang dikatan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang disampaikan orang-orang mengenai kondisi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu
4. Membandingkan kondisi sera prespektif individu dari bermacam persepsi serta pandangan orang seperti dengan masyarakat biasa, orang berpendidikan tinggi ataupun orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi sebuah dokumen yang berikatan.

Pada penelitian ini teknik keabsahan yang di pakai peneliti adalah:

- Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
- Membandingkan hasil wawancara dengan isi sebuah dokumen yang berikatan.

### **I.7.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data menurut Patton, didefinisikan menjadi proses mengatur runtutan data, mengorganisasikannya pada sebuah pola, kategori serta satuan uraian

---

<sup>49</sup> Michael Quinn Patton. 2009, *Metode penelitian Kualitatif*. Hal. 99

dasar. Proses analisis data diawali pada menelaah semua data yang ada baik yang didapati dengan wawancara mendalam ataupun dokumentasi (pemanfaatan data sekunder). Tahap berikutnya ialah reduksi data yang menyusun abstraksi yang ialah rangkuman proses serta pertanyaan yang harus dilindungi supaya tetap terletak didalamnya. Selanjutnya disusun serta digolongkan.<sup>50</sup>

Data pula disederhanakan ke bentuk yang lebih mudah dipahami, dibaca dan diinterpretasikan, yang intinya ialah usaha untuk mencari jawaban atas permasalahan penelitian. Pada proses itu peneliti memakai analisa kualitatif. Analisa kualitatif ialah guna mendapati kedalam penghayatan terhadap interaksi ataupun konsep yang diuji dengan empiris.<sup>51</sup> Agar analisa data secara kualitatif bisa mendapati keteraturan serta terstruktur, Miles dan Huberman menawarkan tiga alur aktivitas yang harus diikuti, yakni:<sup>52</sup>

#### 1. Reduksi Data

Reduksi Data merupakan proses pemilihan, pemutusan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan serta transportasi data kasar yang hadir dari catatan tertulis di lapangan, dimana proses ini berjalan secara terus menerus selama penelitian sedang berlangsung. Dengan demikian data yang sudah direduksi hendak memberi gambaran yang tepat serta mempermudah peneliti guna melakukan pengumpulan data.

#### 2. Penyajian Data

Penyajian data ialah sekumpulan informasi yang sudah tertata dengan terpadu serta mudah dimengerti yang memberikan kemungkinan dilakukakan penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan

#### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan Kesimpulan ialah bagian dari semua konfigurasi aktivitas penelitian yang utuh serta bisa diselenggarakan selama penelitian berjalan.

---

<sup>50</sup> Muhammad Idrus, 2009, *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Edisi Kedua)*, Hal. 190

<sup>51</sup> Faisal, Sanapiah. 1981, *Penelitian Kualitatif: Dasar dan Aplikasi*, Hal. 12

<sup>52</sup> Mathew J. Miles, dan A. Michael Huberman. 1992, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Baru*, Hal. 15-20

Verifikasi ini memungkinkan bisa diselenggarakan sesingkat pemikiran ulang yang terlintas di pikiran peneliti selama ia menulis, mengkaji kembali catatan lapangan, ataupun mungkin lebih seksama serta memakan waktu dan tenaga yang lebih besar.