

**ANALISIS KINERJA PENGOPERASIAN DAN PELAYANAN BUS ANTAR KOTA ANTAR
PROVINSI (AKAP)
(STUDI KASUS PADA BIRO PERJALANAN UMUM (BPU) “ROSALIA INDAH”)**

**ANALYSIS OF OPERATING AND SERVICE PERFORMANCE OF INTER CITY AND INTER
PROVINCE BUS
(CASE STUDY ON GENERAL TRAVEL AGENCY “ROSALIA INDAH”)**

Dwi Widiyanti

Puslitbang Transportasi Jalan dan Perkeretaapian, Jl. Medan Merdeka Timur No.5 Jakarta-Indonesia

dwiwidiyanti@gmail.com

Diterima: 27 Januari 2016, Direvisi: 3 Februari 2016, Disetujui: 24 Februari 2016

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the performance of operation, conformity with minimum service standards, and the strategies that can be done to make improvements safety services on AKAP buses of BPU Rosalia Indah. The design study is a survey research design, the method of collecting data or information with instrument field surveys and interview. With data analysis External Factors Strategy (EFS) and Internal Factor Strategy (IFS), the results showed that the BPU Rosalia Indah 53% already implementing SPM and 92% the comfort according of PM 29 in 2015. The company already 92% implementing rules in PM 26 2015 about Road Safety Standard Operating AKAP bus. Besides the internal conditions of operation AKAP bus "BPU Rosalia Indah" has a value of 3.575 which can be interpreted either with the assessment of the company's strengths Likert scale. While the external conditions of operation AKAP bus "BPU Rosalia Indah" has a value of 3.689 which means high-value opportunities with Likert scale ratings. The position of business services AKAP bus operation is currently in a growth phase. This result demonstrated the internal and external SWOT matrix that shows the state of the company is in cell 1. The right strategy applied to business operations now is the strategy of SO (Strength Opportunities).

Keywords: SWOT Analysis, strategic safety services

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja pengoperasian, kesesuaian dengan standar pelayanan minimal (SPM), serta strategi yang dilakukan untuk perbaikan pelayanan yang berkeselamatan pada bus Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) BPU Rosalia Indah. Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian survei, yaitu metode pengumpulan data atau informasi dengan instrument survei lapangan dan wawancara. Dengan analisis data External Factor Strategy (EFS) dan Internal Factor Strategy (IFS), hasil penelitian pada bus AKAP BPU Rosalia Indah menunjukkan 53% sudah menerapkan SPM dan 92% kenyamanannya sesuai dengan PM 29 tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Minimal Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Dalam Trayek. Perusahaan sudah 92% menerapkan aturan dalam PM 26 Tahun 2015 tentang Standar Keselamatan Jalan Pengoperasian Bus AKAP. Selain itu kondisi internal pengoperasian bus AKAP “BPU Rosalia Indah” memiliki nilai 3,575 yang dapat diartikan kekuatan perusahaan baik dengan penilaian skala likert. Sedangkan pada kondisi eksternal pengoperasian bus AKAP “BPU Rosalia Indah” memiliki nilai 3,689 yang dapat diartikan nilai peluang tinggi dengan penilaian skala likert. Posisi usaha jasa pengoperasian bus AKAP saat ini berada pada fase pertumbuhan usaha. Hasil ini dibuktikan pada matriks internal dan eksternal SWOT yang menunjukkan keadaan perusahaan berada pada sel 1. Strategi yang tepat diterapkan pada usaha pengoperasian bus saat ini adalah dengan strategi SO (Strength Opportunities).

Kata Kunci: Analisis SWOT, strategi pelayanan berkeselamatan

PENDAHULUAN

Pemberitaan tentang kasus kecelakaan lalu lintas pada angkutan umum tentang bus antar kota antar provinsi (AKAP) yang sering muncul di beberapa media cetak dan elektronik menunjukkan bahwa faktor penyebab kecelakaan bus sangat kompleks, diantaranya dari sistem manajemen perusahaan, *human error*, sarana dan prasarana atau pengguna jalan lainnya. Pasal 203 ayat 1 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan menyatakan bahwa pemerintah bertanggung jawab atas terjaminnya keselamatan lalu lintas dan angkutan jalan. Maka dari itu pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan

transportasi harusnya mengambil langkah dalam menyediakan pelayanan yang selamat, aman, dan nyaman.

Manajemen perusahaan otobus memiliki peran besar untuk mewujudkan keselamatan berlalu lintas, yang tertuang di pasal 141 ayat 1 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan bahwa perusahaan angkutan umum harus memenuhi standar pelayanan minimal (SPM). Melihat kenyataan di lapangan, pihak perusahaan angkutan umum dinilai kurang menerapkan peraturan yang berlaku. Pelayanan bus yang baik dilihat dari ketersediaan fasilitas bus itu sendiri,

namun masih banyak bus yang minim fasilitas sehingga menimbulkan ketidaknyamanan penumpang, seperti kurang terjaganya kebersihan bus, tempat duduk yang kurang ergonomis, tidak berfungsinya pengatur suhu, tidak adanya toilet dalam bus, dan lain sebagainya membuat penumpang merasa kurang nyaman ketika menggunakan bus sebagai angkutan umum. Hal ini harus diantisipasi agar minat masyarakat terhadap bus sebagai angkutan umum menjadi meningkat. Kenyamanan dalam pelayanan bus juga harus diimbangi dengan keselamatan penumpang. Maka dari itu peneliti melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Pengoperasian dan Pelayanan Bus Antar Kota Antar Provinsi (AKAP)” dan fokus pada upaya untuk meningkatkan kinerja pengoperasian dan pelayanan pada angkutan umum antar kota antar provinsi (AKAP).

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Angkutan Umum

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan, angkutan merupakan perpindahan orang dan atau barang dari suatu tempat ke tempat lain dengan menggunakan kendaraan di ruang lalu lintas. Angkutan umum adalah angkutan setiap kendaraan bermotor yang disediakan untuk digunakan oleh umum dengan dipungut bayaran. Kendaraan umum dapat berupa mobil penumpang, bus kecil, bus sedang, dan bus besar (Munawar, Ahmad, 2005).

B. Jenis Pelayanan Angkutan Umum

Menurut Moenir (2006), pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Peranan akan lebih besar dan bersifat menentukan manakala dalam kegiatan jasa-jasa di masyarakat terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasaran atau langganan.

Adapun kriteria yang harus dipenuhi dalam pelayanan angkutan orang dengan kendaraan bermotor umum dalam trayek antara lain:

1. Memiliki rute tetap dan teratur.
2. Terjadwal, berawal, berakhir dan menaikkan atau menurunkan penumpang di terminal untuk antar kota dan lintas batas negara.
3. Menaikkan dan menurunkan penumpang pada tempat yang ditentukan untuk angkutan perkotaan dan perdesaan.

C. Ciri-ciri Pelayanan Trayek Antar Kota Antar Provinsi (AKAP)

Adapun ciri-ciri pelayanan angkutan antar kota antar provinsi yang tercantum dalam Pasal 18

Peraturan Menteri Nomor KM 35 Tahun 2003 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang di Jalan Dengan Kendaraan Umum sebagai berikut:

1. Mempunyai jadwal tetap
2. Pelayanan cepat.
3. Dilayani oleh mobil bus umum
4. Tersedianya terminal penumpang tipe A, pada awal pemberangkatan
5. Prasarana jalan yang dilalui memenuhi ketentuan kelas jalan.

D. Kinerja Pengoperasian Bus AKAP

Berdasarkan PM 26 Tahun 2015 tentang Standar Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, komponen kinerja pengoperasian bus AKAP adalah sebagai berikut:

1. Pemeriksaan dokumen administrasi kendaraan, diantaranya pemeriksaan Surat Izin Mengemudi, Surat Tanda Nomor Kendaraan, Tanda Bukti Lulus Uji, Surat Izin Trayek yang sesuai dengan pelayanan yang diberikan dan masih berlaku, izin penyelenggaraan angkutan orang dalam trayek, Kartu Pengawas.
2. Pemeriksaan dokumen administrasi awak, diantaranya Surat Izin Mengemudi sesuai dengan jenis kendaraan bermotor yang dikemudikan, tanda pengenal dan seragam, kondisi kesehatan, jam kerja pengemudi.
3. Pemeriksaan dokumen perjalanan, diantaranya tiket penumpang, tanda pengenal bagasi, manifes.
4. Persiapan operasi kendaraan dan awak angkutan, diantaranya: Menjamin bahwa kendaraan bermotor yang hendak dioperasikan memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan, pengemudi memiliki pengetahuan mengenali rute pelayanan, tanggap darurat dan pelayanan.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Sumber Data

1. Data Primer

Data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Kuncoro, 2003). Dalam penelitian ini data primer yang peneliti ambil antara lain:

- a. Pemeriksaan armada bus sebelum beroperasi
- b. Pemeriksaan armada bus saat kendaraan beroperasi

- c. Pemeriksaan armada bus setelah kendaraan beroperasi
- d. Kualitas pelayanan perusahaan sesuai PM 29 Tahun 2015

2. Data Sekunder

Data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro, 2003). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data gambaran umum perusahaan, diantaranya sejarah perusahaan, profil perusahaan, visi dan misi, sumber daya manajemen, struktur organisasi, jumlah armada, jumlah pengemudi.

B. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Metode ini dilakukan dengan mengamati langsung yang ada di BPU. Rosalia Indah untuk memberikan gambaran yang sesungguhnya.

2. Wawancara

Dalam hal ini, peneliti melakukan tanya jawab secara langsung kepada masing-masing manajer divisi.

3. Dokumentasi

Hal ini dilakukan untuk mendapatkan landasan teori dan data yang dapat menunjang penelitian guna memperoleh data tentang segala penjelasan, serta menunjang validitas dan efektifitas dalam pengambilan data.

4. Triangulasi

Yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber.

C. Metode Analisis

1. Matriks Internal Eksternal

Menurut Rangkuti (2009) “bahwa dalam matrik internal dan eksternal dikembangkan dari model *General Electric* (GE. Model). Elemen yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berikut ini merupakan gambar matrik IE yang dapat digunakan untuk model strategi korporat.

	Tinggi	Sedang	Rendah
100	1	4	7
Kuat	<i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	<i>STABILITY</i> Hati-Hati	<i>GROWTH</i> Disersifikasi konsentrik
	2	5	8
Rata-Rata	<i>GROWTH</i> Konsentrasi matrik melalui integrasi horizontal	<i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi	<i>GROWTH</i> Disersifikasi Konglomerasi
	3	6	9
Lemah	<i>RETRENCHMENT</i> Turn Around	<i>RETRENCHMENT</i> Captive Company atau Divestment	<i>RETRENCHMENT</i> Likuidasi
0			

Sumber: Rangkuti, 2013

Keterangan:

- *Growth* strategi merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri.
- *Stability* strategi adalah strategi yang ditetapkan tanpa tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- *Retrenchement* strategi adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan.

Untuk memperoleh penjelasan secara detail mengenai strategi pada matriks IE,

maka dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut:

- a. Konsentrasi melalui integrasi vertikal dapat dicapai dengan cara mengambil alih fungsi supplier atau dengan cara mengambil alih fungsi distributor. Hal ini merupakan strategi utama perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya saing tinggi.
- b. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal ialah dengan cara memperluas lini produk dan saluran distribusinya ke wilayah-wilayah potensial lainnya secara intensif.
- c. Strategi *turn around* ialah strategi yang digunakan untuk menyehatkan kembali perusahaan
- d. Strategi divestasi ialah strategi yang digunakan untuk menggali modal dengan menjual aset non-produktif dan aset produktif untuk selanjutnya digunakan untuk mendanai akuisisi atau investasi.
- e. Diversifikasi konsentrik ialah strategi pertumbuhan yang dilakukan dengan cara membuat produk baru secara efisien karena perusahaan sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.
- f. Diversifikasi konglomerat ialah strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.
- g. Strategi likuidasi ialah strategi yang menjual *asset* perusahaan yang bernilai nyata.

2. Metode SWOT

Menurut Kurtz (2008), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.

Menurut Robert W. Duncan (2007), menganalisa lingkungan internal eksternal merupakan hal penting dalam proses perencanaan strategi. Faktor-faktor

lingkungan internal di dalam perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (S) atau *Weakness* (W), dan lingkungan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (O) atau *Threat* (T).

Analisa swot dikelompokkan dalam 2 kategori utama:

- a. Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)
Analisis dapat melihat faktor internal sebagai kekuatan atau sebagai kelemahan tergantung pada efeknya pada tujuan organisasi. Apa yang dapat mewakili kekuatan yang berkaitan dengan sebuah tujuan mungkin kelemahan (gangguan, persaingan) untuk tujuan lain.
- b. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)
Faktor eksternal dapat mencakup hal-hal ekonomi makro, perubahan teknologi, legislasi dan perubahan sosial budaya, serta perubahan di pasar atau dalam posisi kompetitif.

Para analisis SWOT memberikan informasi untuk membantu perusahaan dalam hal mencocokkan sumber daya dan kemampuan untuk menganalisa kompetitif lingkungan dimana bidang perusahaan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi:

- a. Kekuatan/*Strength*
Sebuah kekuatan perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan *competitive advantage*.
- b. Kelemahan/*Weakness*
Kelemahan adalah sesuatu yang menyebabkan satu perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Dalam beberapa kasus, kelemahan bagi satu perusahaan mungkin merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan lainnya.
- c. Peluang/*Opportunities*
Analisis lingkungan eksternal dapat membuahkan peluang baru bagi sebuah perusahaan untuk meraih keuntungan dan pertumbuhan.

d. Ancaman/*Threat*

Perubahan dalam lingkungan eksternal juga dapat menghadirkan ancaman bagi perusahaan.

Analisa SWOT dapat digunakan dalam setiap situasi pengambilan keputusan ketika objektif telah didefinisikan. Terdapat 4 alternatif untuk melakukan Analisis SWOT, antara lain:

Eksternal \ Internal	Strength (Kelebihan)	Weakness (Kekurangan)
	Strategi SO (<i>Strength-Opportunity</i>)	Strategi WO (<i>Weakness-Opportunity</i>)
Opportunity (Peluang)		
Threat (Ancaman)	Strategi ST (<i>Strength-Threat</i>)	Strategi WT (<i>Weakness-Threat</i>)

Sumber: Rangkuti, 2013

- S-O strategi : mengejar peluang yang sesuai dengan kekuatan perusahaan
- W-O strategi : mengatasi kelemahan untuk meraih peluang
- S-T strategi : mengidentifikasi cara untuk perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk mengurangi ancaman luar
- W-T strategi : membuat rencana pencegahan ancaman luar karena kelemahan dari perusahaan

Menurut Freddy Rangkuti (2009) Analisis SWOT ini dibuat dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Berikut ini tahapan cara menemukan Faktor Strategis Eksternal dan tahapan menentukan Faktor Strategis:

- Susun dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai 1,0 (sangat penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberi dampak terhadap faktor strategis.
- Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 menggunakan skala *likert* berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan (jika kekuatan yang dimiliki besar maka diberi *rating* +4, kemudian untuk kekuatan yang semakin kecil diberi *rating* mendekati +1). Pada faktor kelemahan maka pemberian *rating* sebaliknya (jika kelemahan besar

maka diberi *rating* +4, apabila kekuatan semakin kecil maka diberi *rating* mendekati +1).

- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk mengisi kolom 4.
- Jumlah skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kesesuaian Standar Pelayanan Minimal BPU Rosalia Indah dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015

1. Aspek Keselamatan

Dari analisis menunjukkan BPU. Rosalia Indah pada umumnya sudah memenuhi dan melaksanakan yang ada di Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Minimal Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Dalam Trayek, namun sebanyak 47% tidak sesuai dengan aspek keselamatan berdasarkan peraturan tersebut.

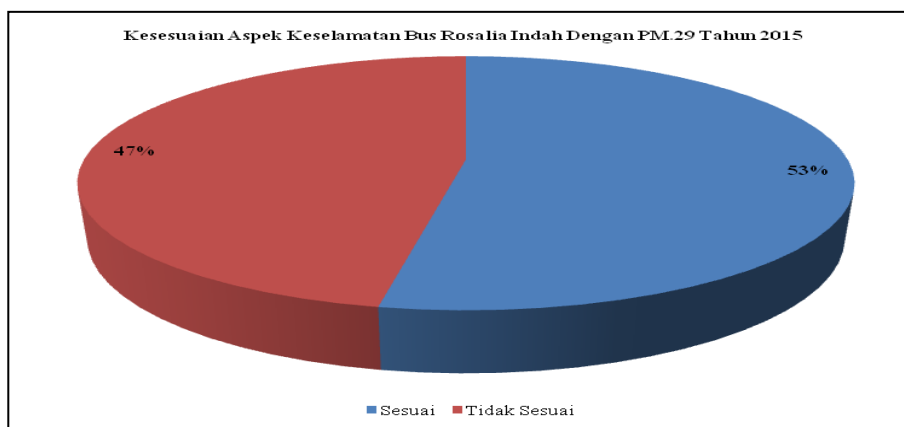
Tabel 1.

Aspek Keselamatan Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015

No.	Item	Kesesuaian
1.	Kondisi fisik pengemudi	Sesuai
2.	Kompetensi	Sesuai
3.	Jam istirahat	Tidak sesuai
4.	Lampu senter	Tidak sesuai

No.	Item	Kesesuaian
5.	Alat pemecah kaca	Tidak sesuai
6.	Alat pemadam api ringan	Sesuai
7.	Kotak P3K	Tidak sesuai
8.	Buku panduan penumpang	Tidak sesuai
9.	Pintu darurat	Sesuai
10.	Pintu keluar masuk penumpang	Sesuai
11.	Ban	Tidak sesuai
12.	Rel gorden di jendela	Tidak sesuai
13.	Alat pembatas kecepatan	Sesuai
14.	Pegangan tangan	Sesuai
15.	Pintu keluar masuk pengemudi	Tidak sesuai
16.	Sabuk Keselamatan penumpang	Tidak sesuai
17.	Pool	Sesuai
18.	Pengecekan kendaraan sebelum dioperasikan	Sesuai
19.	Asuransi Kecelakaan	Sesuai

Sumber: Hasil Survei, 2015



Sumber: Hasil Survei, Tahun

Gambar 1.

Kesesuaian Aspek Keselamatan Bus Rosalia Indah Dengan PM 29 Tahun 2015.

2. Aspek Kenyamanan

Berdasarkan analisis menunjukkan bahwa dari segi aspek kenyamanan BPU Rosalia Indah sudah nyaman. Sebanyak 92% item aspek kenyamanan di Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015 sudah dilaksanakan oleh BPU Rosalia

Indah. Ada satu item yang perlu diperbaiki oleh BPU Rosalia Indah yaitu memberikan kaca film di bus dengan tingkat kegelapan 40% agar penumpang tidak terkena sinar matahari secara langsung.

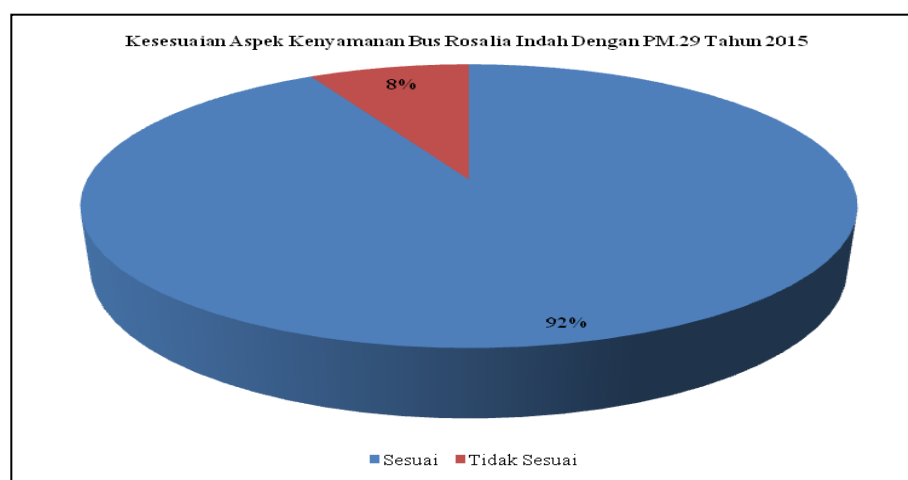
Tabel 2.

Aspek Kenyamanan Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015

No.	Item	Kesesuaian
1.	Kapasitas angkut	Sesuai
2.	Tempat duduk	Sesuai
3.	Nomor tempat duduk	Sesuai

No.	Item	Kesesuaian
4.	Fasilitas sirkulasi udara	Sesuai
5.	Rak bagasi	Sesuai
6.	Bagasi bawah	Sesuai
7.	Tempat sampah	Sesuai
8.	Kaca film	Tidak sesuai
9.	Sarana audio visual	Sesuai
10.	Gorden	Sesuai
11.	Pengatur suhu ruangan	Sesuai
12.	Reclining seat	Sesuai
13.	Larangan merokok	Sesuai

Sumber: Hasil Survei, 2015



Sumber: Hasil Survei, 2015

Gambar 2.

Kesesuaian Aspek Kenyamanan Bus Rosalia Indah Dengan PM 29 Tahun 2015.

B. Kesesuaian Standar Pengoperasian BPU. Rosalia Indah dengan Peraturan Menteri Nomor PM 26 Tahun 2015

pengoperasian sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor PM 26 Tahun 2015. Namun 36% kinerja pengoperasian BPU.

Dari analisis di atas menunjukkan BPU. Rosalia Indah secara umum dalam menjalankan

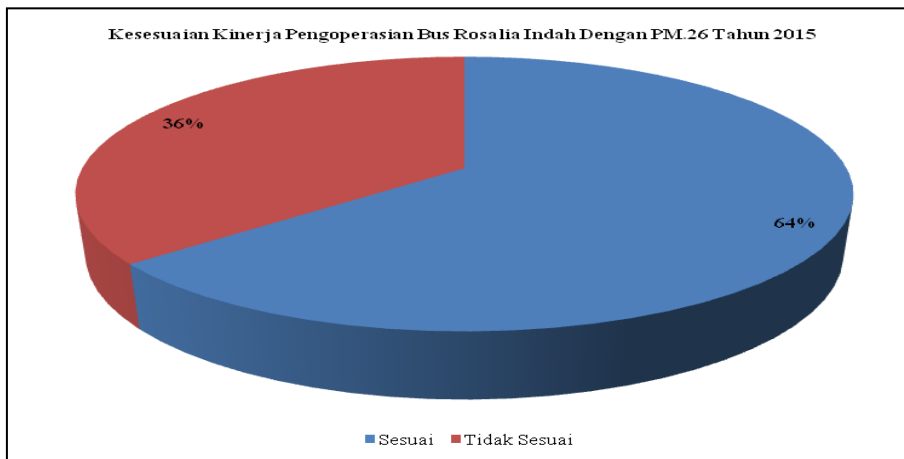
Tabel 3.

Standar Pengoperasian BPU Rosalia Indah Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 26 Tahun 2015.

No.	Item	Kesesuaian
1.	Pemeriksaan dokumen administrasi kendaraan	Sesuai
2.	Pemeriksaan dokumen administrasi awak	Sesuai
3.	Pemeriksaan dokumen perjalanan	Sesuai
4.	Persiapan operasi kendaraan dan awak angkutan	Sesuai
5.	Waktu kerja, waktu istirahat, dan pergantian pengemudi	Belum sesuai
6.	Ketepatan beroperasi sesuai dengan jadwal	Belum sesuai
7.	Panduan saat keadaan darurat	Belum sesuai
8.	Pertolongan pertama pada kecelakaan	Belum sesuai

No.	Item	Kesesuaian
9.	Awak kendaraan wajib menyerahkan dokumen operasi	Sesuai
10.	Awak kendaraan wajib melaporkan permasalahan selama beroperasi	Sesuai
11.	Mempersiapkan kendaraan untuk siap beroperasi kembali	Sesuai

Sumber: Hasil Survei, 2015



Sumber: Hasil Survei, 2015

Gambar 3.

Kesesuaian Kinerja Pengoperasian Bus Rosalia Indah Dengan PM 26 Tahun 2015.

C. Pembobotan Analisis SWOT

1. Bobot Faktor Internal Eksternal

a. Kekuatan

Nilai bobot rata-rata untuk kekuatan sebesar 3,60 yang memiliki arti setiap

responden memberikan nilai pada faktor kekuatan baik hingga sangat baik.

Tabel 4.
Indikator Bobot Kekuatan

No.	Indikator	Jumlah	Bobot
1.	Kondisi dan kebersihan armada bus yang terjaga	30	3,75
2.	Infrastruktur sarana dan prasarana yang menunjang pengoperasian dan pelayanan	28	3,5
3.	Pengecekan armada dan kelengkapannya sebelum pemberangkatan	30	3,75
4.	Pengemudi yang berkompeten dan fisik yang sehat	29	3,625
5.	Pemeriksaan bus setelah beroperasi di jalan dan pemeliharaan bus	29	3,625
6.	Penggunaan GPS untuk memantau armada yang sedang beroperasi di jalan	27	3,375
Rata-rata			3,60

Sumber: Hasil Analisis, 2015

b. Kelemahan

Kelemahan memiliki nilai bobot rata-rata sebesar 3,71 yang memiliki arti

setiap responden memberikan nilai pada faktor kelemahan rendah hingga cukup.

Tabel 5.
Indikator Bobot Kelemahan

No.	Indikator	Jumlah	Bobot
1.	Waktu kerja dan istirahat pengemudi yang belum sesuai	26	3,25
2.	Belum tersedianya sabuk keselamatan bagi penumpang	32	4

No.	Indikator	Jumlah	Bobot
3.	Posisi rel gorden yang mengganggu evakuasi	32	4
4.	Belum tersedianya kotak P3K	28	3,5
5.	Belum tersedianya panduan penumpang	32	4
6.	Masih ada pintu keluar masuk pengemudi	28	3,5
Rata-rata			3,71

Sumber: Hasil Analisis, 2015

c. Peluang

Nilai bobot rata-rata untuk peluang sebesar 3,77 yang memiliki arti setiap

responden memberikan nilai pada Faktor peluang baik hingga sangat baik.

Tabel 6.
Indikator Bobot Peluang

No.	Indikator	Jumlah	Bobot
1.	Trayek yang belum dimasuki BPU Rosalia Indah	30	3,75
2.	Penambahan rest area dan agen	28	3,5
3.	Melakukan kerjasama dengan pihak lain	29	3,625
4.	Pertumbuhan infrastruktur jalan	32	4
5.	Armada baru meningkatkan keunggulan dengan P.O lain	32	4
Rata-rata			3,77

Sumber: Hasil Analisis, 2015

d. Ancaman

Nilai bobot rata-rata untuk ancaman sebesar 3,4 yang memiliki arti setiap

responden memberikan nilai pada faktor ancaman cukup hingga tinggi.

Tabel 7.
Indikator Bobot Ancaman

No.	Indikator	Jumlah	Bobot
1.	Rute yang dilalui rawan kecelakaan	28	3,5
2.	Persinggungan rute dengan P.O lain	28	3,5
3.	Muncul P.O baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda	24	3
4.	Harga tiket kereta yang tidak terlalu jauh dengan bus	28	3,5
5.	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	28	3,5
Rata-rata			3,4

Sumber: Hasil Analisis, 2015

Jumlah total bobot yang dimasukkan dalam tabulasi tidak boleh melebihi satu (1), sehingga untuk menghasilkan nilai yang sesuai dengan teori maka nilai bobot tersebut dilakukan perhitungan sebagai berikut:

Nilai bobot dari masing-masing indikator pada faktor kekuatan dan faktor

kelemahan dibagi jumlah keseluruhan bobot faktor kekuatan dan faktor kelemahan (faktor internal) yang berjumlah 43,87. Sedangkan nilai bobot dari masing-masing indikator pada faktor peluang dan faktor ancaman dibagi jumlah keseluruhan bobot faktor peluang dan faktor ancaman (faktor eksternal) yang berjumlah 35,87.

2. Pembobotan Item

a. Kekuatan

Hasil pada kolom bobot item indikator kekuatan diperoleh dari

nilai bobot pada setiap indikator kekuatan dibagi total bobot faktor internal yaitu penjumlahan bobot kekuatan dan kelemahan dengan jumlah 43,87.

Tabel 8.
Indikator Bobot Item Kekuatan

No.	Indikator	Bobot	Bobot Item
1.	Kondisi dan kebersihan armada bus yang terjaga	3,75	0,085
2.	Infrastruktur sarana dan prasarana yang menunjang pengoperasian dan pelayanan	3,5	0,079
3.	Pengecekan armada dan kelengkapannya sebelum pemberangkatan	3,75	0,085
4.	Pengemudi yang berkompeten dan fisik yang sehat	3,625	0,082
5.	Pemeriksaan bus setelah beroperasi di jalan dan pemeliharaan bus	3,625	0,082
6.	Penggunaan GPS untuk memantau armada yang sedang beroperasi di jalan	3,375	0,076

Sumber: Hasil Analisis, 2015

b. Kelemahan

Hasil pada kolom bobot item indikator kelemahan diperoleh dari nilai bobot pada setiap indikator

kelemahan dibagi total bobot faktor internal yaitu penjumlahan bobot kekuatan dan kelemahan dengan jumlah 43,87.

Tabel 9.
Indikator Bobot Kelemahan

No.	Indikator	Bobot	Bobot Item
1.	Waktu kerja dan istirahat pengemudi yang belum sesuai	3,25	0,074
2.	Belum tersedianya sabuk keselamatan bagi penumpang	4	0,091
3.	Posisi rel gorden yang mengganggu evakuasi	4	0,091
4.	Belum tersedianya kotak P3K	3,5	0,079
5.	Belum tersedianya panduan penumpang	4	0,091
6.	Masih ada pintu keluar masuk pengemudi	3,5	0,079

Sumber: Hasil Analisis, 2015

c. Peluang

Hasil pada kolom bobot item indikator peluang diperoleh dari nilai bobot pada setiap indikator peluang

dibagi total bobot faktor eksternal yaitu penjumlahan bobot peluang dan ancaman dengan jumlah 35,87.

Tabel 10.
Indikator Bobot Peluang

No.	Indikator	Bobot	Bobot Item
1.	Trayek yang belum dimasuki BPU Rosalia Indah	3,75	0,104
2.	Penambahan rest area dan agen	3,5	0,097
3.	Melakukan kerjasama dengan pihak lain	3,625	0,101
4.	Pertumbuhan infrastruktur jalan	4	0,111
5.	Armada baru meningkatkan keunggulan dengan P.O lain	4	0,111

Sumber: Hasil Analisis, 2015

d. Ancaman

Hasil pada kolom bobot item indikator ancaman diperoleh dari nilai bobot pada setiap indikator

ancaman dibagi total bobot faktor eksternal yaitu penjumlahan bobot peluang dan ancaman dengan jumlah 35,87.

Tabel 11.
Indikator Bobot Ancaman

No.	Indikator	Bobot	Bobot Item
1.	Rute yang dilalui rawan kecelakaan	3,5	0,097
2.	Persinggungan rute dengan P.O lain	3,5	0,097
3.	Muncul P.O baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda	3	0,083
4.	Harga tiket kereta yang tidak terlalu jauh dengan bus	3,5	0,097
5.	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	3,5	0,097

Sumber: Hasil Analisis, 2015

3. Pemberian Rating

Nilai *rating* diberikan dengan meminta bantuan asisten presiden direktur “BPU. Rosalia Indah” menggunakan skala *likert* sebagai patokan. Asisten presiden direktur

dianggap sebagai sumber yang paling mengerti kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal.

Tabel 12.
Rating Patokan Dalam Perhitungan

No.	Indikator	Rating
A. Faktor Kekuatan		
1.	Kondisi dan kebersihan armada bus yang terjaga.	4
2.	Infrastruktur sarana dan prasarana yang menunjang pengoperasian dan pelayanan	4
3.	Pengecekan armada dan kelengkapannya sebelum pemberangkatan	4
4.	Pengemudi yang berkompeten dan fisik yang sehat	4
5.	Pemeriksaan bus setelah beroperasi di jalan dan pemeliharaan bus	4
6.	Penggunaan GPS untuk memantau armada yang sedang beroperasi di jalan	3
B. Faktor Kelayakan		
7.	Waktu kerja dan istirahat pengemudi yang belum sesuai peraturan	4
8.	Belum tersedianya sabuk keselamatan bagi penumpang	4
9.	Posisi rel gorden yang mengganggu	3
11.	Belum tersedianya kotak P3K	3
12.	Belum tersedianya panduan penumpang	3
13.	Masih ada pintu keluar masuk pengemudi	3
C. Faktor Peluang		
14.	Trayek yang belum dimasuki BPU Rosalia Indah	4
15.	Penambahan rest area dan agen	4
16.	Melakukan kerjasama dengan pihak lain	4
17.	Pertumbuhan infrastruktur jalan	4
18.	Armada baru meningkatkan keunggulan dengan P.O lain	3

No.	Indikator	Rating
D. Faktor Ancaman		
19.	Rute yang dilalui rawan kecelakaan	4
20.	Persinggungan rute dengan P.O lain	4
21.	Muncul P.O baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda	4
22.	Harga tiket kereta yang tidak terlalu jauh dengan bus	3
23.	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	3

Sumber: Hasil Analisis, 2015

4. Pelaksanaan Strategi Pelayanan

Total bobot item x *rating* yang bernilai 3,575 diperoleh dari penjumlahan bobot item x *rating* faktor kekuatan dan

kelemahan, yang digunakan sebagai acuan titik kondisi internal pada BPU. Rosalia Indah. Hasil ini digunakan untuk melihat posisi perusahaan saat ini.

Tabel 13.
Faktor Strategi Internal BPU Rosalia Indah

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot Item	Rating	Bobot Item x Rating
Kekuatan			
Kondisi dan kebersihan armada bus yang terjaga.	0,085	4	0.341
Infrastruktur sarana dan prasarana yang menunjang pengoperasian dan pelayanan	0,079	4	0.319
Pengecekan armada dan kelengkapannya sebelum pemberangkatan	0,085	4	0.341
Pengemudi yang berkompeten dan fisik yang sehat	0,082	4	0.330
Pemeriksaan bus setelah beroperasi di jalan dan pemeliharaan bus	0,082	4	0.330
Penggunaan GPS untuk memantau armada yang sedang beroperasi di jalan	0,076	3	0.230
Kelemahan			
Waktu kerja dan istirahat pengemudi yang belum sesuai peraturan	0,074	4	0.296
Belum tersedianya sabuk keselamatan bagi penumpang	0,091	4	0.364
Posisi rel gordien yang mengganggu	0,091	3	0.273
Belum tersedianya kotak P3K	0,079	3	0.239
Belum tersedianya buku panduan penumpang	0,091	3	0.273
masih ada pintu keluar masuk pengemudi	0,079	3	0,239
Total			3,575

Sumber: Hasil Analisis, 2015

Total bobot item x *rating* yang bernilai 3,689 diperoleh dari penjumlahan bobot item x *rating* faktor peluang dan ancaman, yang digunakan sebagai acuan titik kondisi eksternal pada BPU. Rosalia Indah. Penilaian terhadap faktor eksternal dan internal yang dimiliki BPU Rosalia Indah

dapat diperoleh total skor yang merupakan jumlah hasil perkalian bobot dengan rating BPU. Rosalia Indah memperoleh total skor 3,575 untuk faktor strategis internal, sedangkan pada faktor strategis eksternal menghasilkan total skor 3,689.

Tabel 14.
Faktor Strategi Eksternal BPU Rosalia Indah

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot Item	Rating	Bobot Item x Rating
Peluang			
Trayek yang belum dimasuki BPU Rosalia Indah	3,75	4	0,418
Penambahan rest area dan agen	3,5	4	0,390
Melakukan kerjasama dengan pihak lain	3,625	4	0,404
Pertumbuhan infrastruktur jalan	4	4	0,445
Armada baru meningkatkan keunggulan dengan P.O lain	4	3	0,334
Ancaman			
Rute yang dilalui rawan kecelakaan	3,5	4	0,390
Persinggungan rute dengan P.O lain	3,5	4	0,390
Muncul P.O baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda	3	4	0,334
Harga tiket kereta yang tidak terlalu jauh dengan bus	3,5	3	0,292
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	3,5	3	0,292
Total			3,689

Sumber: Hasil Analisis, 2015

4	Tinggi	3	Sedang	2	Rendah	1
1		4		7		
Kuat	<i>GROWTH</i> Posisi Perusahaan		<i>STABILITY</i>		<i>GROWTH</i>	
3	2	5		8		
Rata-Rata	<i>GROWTH</i>		<i>GROWTH</i> <i>STABILITY</i>		<i>GROWTH</i>	
2	3	6		9		
Lemah	<i>RETRENCHMENT</i> <i>Turn Around</i>		<i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>		<i>RETRENCHMENT</i> Likuidasi	
1						

Sumber: Hasil Analisis, 2015

Gambar 4.
Matrik Internal dan Eksternal (IE) BPU Rosalia Indah.

Pada matrik gambar di atas, matrik internal-eksternal (IE) menunjukkan bahwa kondisi perusahaan berada pada sel 1. Pada posisi tersebut perusahaan dapat menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan melalui vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi penyedia jasa transportasi yang berkeselamatan) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi memberi pelayanan yang baik).

Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal merupakan strategi utama

perusahaan dengan posisi pasar kompetitif yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan harus menyediakan jasa transportasi yang berkeselamatan.

5. SWOT Perusahaan

a. Strategi S-O

Adapun Strategi S-O sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan.
- 2) Menjalin dan meningkatkan kerjasama dengan pihak lain.

- 3) Kemudahan akses penumpang dalam membeli tiket.
 - 4) Pengecekan kondisi armada dan pengemudi disetiap *rest area*
 - 5) Membangun/ mempertahankan *brand image* yang sudah dikenal baik.
- b. Strategi W-O
- Adapun Strategi W-O sebagai berikut:
- 1) Melakukan peremajaan armada.
 - 2) Penambahan atau pemeliharaan fasilitas.
 - 3) Perlu diadakan pendidikan dan pelatihan secara berkala.
- c. Strategi S-T
- Strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan seoptimal mungkin untuk menghadapi ancaman.
- 1) Penambahan perangkat teknologi dalam semua bus.
 - 2) Membuat rute baru atau rute alternatif.
 - 3) Melakukan perbaikan kualitas pelayanan.
- d. Strategi W-T
- Strategi untuk meminimalisir kekurangan perusahaan dan menghindari dari ancaman yang ada.
- 1) Memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan.
 - 2) Hubungan yang baik dengan pemerintah akan mendapatkan informasi regulasi terbaru.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu dalam memberikan pelayanan terhadap penumpang BPU. Rosalia Indah, dari segi aspek keselamatan 53% sudah menerapkan standar pelayanan minimal bus AKAP dan 92 % dari segi aspek kenyamanan sudah menerapkan standar pelayanan minimal bus AKAP yang tertera di Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Minimal Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Dalam Trayek. Kinerja BPU Rosalia Indah dalam pengoperasian bus AKAP 92 % sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 26 Tahun 2015 tentang Standar Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

Untuk mengetahui strategi yang dapat dilakukan guna melakukan perbaikan pelayanan, dapat dilakukan dengan cara hasil analisis data nilai faktor

internal yaitu 3,575 didapat dari total penjumlahan *rating* faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Nilai 3,575 memiliki arti nilai tersebut tinggi dengan penilaian skala *likert*. Hasil analisis data nilai faktor eksternal yaitu 3,689 didapat dari total penjumlahan *rating* faktor peluang dan ancaman perusahaan. Nilai 3,689 memiliki arti nilai tersebut tinggi dengan penilaian skala *likert*. Posisi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT menunjukkan bahwa usaha jasa transportasi masal BPU. Rosalia Indah berada dalam fase pertumbuhan usaha.

Dengan nilai faktor internal 3,575 dan nilai faktor eksternal 3,689. Strategi pemasaran yang cocok diterapkan pada jasa transportasi massal BPU Rosalia Indah adalah dengan menggunakan strategi SO (*Strength Opportunities*). Strategi SO dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang pasar yang tinggi.

SARAN

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka rekomendasi yang dapat diberikan adalah mengadakan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kedisiplinan, kompetensi dan etika pengemudi saat di jalan, sosialisasi fasilitas tanggap darurat, membuat panduan penumpang mengenai petunjuk praktis penggunaan fasilitas tanggap darurat, penempelan petunjuk fasilitas tanggap darurat, menyediakan sabuk keselamatan, penambahan *rest area* dan dilakukan pemeriksaan kondisi bus dan pengemudi di *rest area*, waktu kerja pengemudi lebih diperhatikan lagi oleh BPU Rosalia Indah, serta penempelan petunjuk pintu darurat pada tempat keluar/masuk pintu darurat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Kepala Pusat Litbang Transportasi Jalan dan Perkeretaapian, dan Bapak/Ibu pegawai Pusat Litbang Transportasi Jalan dan Perkeretaapian yang telah memberikan masukan dalam penyempurnaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurtz, David L. 2008. *Principles of Contemporary Marketing*. Stamford: South Western Educational Publishing.
- Moenir, 2006, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Munawar, Ahmad. 2005. *Dasar-Dasar Teknik Transportasi*. Yogyakarta: Beta Offset.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Robert W. Bradford, Peter Duncan, and Brian Tarcy. 2007. *Simplified Strategic Planning: A Nonsense Guide for Busy People Who Want Result Fast*. New York: McGraw Hill.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2015 tentang Angkutan Jalan. Jakarta.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 26 Tahun 2015 tentang Standar Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Jakarta.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 29 Tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Minimal Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Dalam Trayek. Jakarta.
- Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 35 Tahun 2003 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang di Jalan Dengan Kendaraan Umum. Jakarta.

