

EFEKTIFITAS PENGEMBANGAN STRATEGI PENGELOLAAN SUROBOYO BUS

Arini Sulistyowati

arinisulistyowati@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Suprayoga

suprayoga@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to identify and describe the development of an effective Suroboyo Bus management strategy. This research uses a qualitative approach. Data collection is done by interviews, documentation, and questionnaires. Informants in this study were the public as Suroboyo Bus passengers, the Head of Operations Manager at Suroboyo Bus in Surabaya Transportation Department and the Head of Trash Management on Suroboyo Bus in the Surabaya City Green Cleaning and Open Space Office, and the Suroboyo Bus Organizer. Data analysis techniques using SWOT. The results in this study indicate that there are weaknesses and threats that can be overcome by using the strengths and opportunities that Suroboyo Bus has to develop. In this case, future strategies based on digital technology are formulated by implementing Excellent Public Service based on Digital Technology. In implementing the strategy, the focus is more on the use of digital technology to provide satisfying services to Suroboyo Bus users.

Keywords: *Strategy, SWOT, Digital Technology, Suroboyo Bus*

A. PENDAHULUAN

Transportasi Surabaya berkembang seiring semakin padatnya jumlah penduduk, meningkatnya kesempatan kerja, dan meningkatnya tingkat pendapatan masyarakat. Kemacetan lalu lintas merupakan permasalahan utama yang tengah dihadapi masyarakat dan pemerintah kota Surabaya. Kemacetan muncul dipengaruhi oleh gaya hidup masyarakat kota sendiri yang cenderung pragmatis, konsumeris, dan hedonis. Masyarakat pada kondisi transisi mudah terbawa pada arus informasi dan mudah untuk dipengaruhi.

Tri Rismaharini sebagai Walikota Surabaya pada tanggal 7 April 2018 meluncurkan salah satu transportasi bus berbasis bus *rapid transit* yang terintegrasi dengan ramah lingkungan yang dinamakan Suroboyo Bus. Tujuan Suroboyo Bus untuk mengatasi kemacetan sekaligus mengurangi jumlah sampah plastik di Surabaya. Pembayaran tiket naik menggunakan Suroboyo Bus berbeda dengan transportasi umum lainnya, yaitu dengan hanya menerima sampah plastik dan menyeter sampah di Terminal Purabaya. Setiap penumpang untuk sekali jalan harus menukarkan 10 (sepuluh) gelas air kemasan plastik, atau 5 (lima) botol air kemasan plastik ukuran sedang, atau 3 (tiga) botol air kemasan plastik ukuran besar. Kemudian, Petugas akan memberikan stiker yang setara dengan jumlah

setoran penumpang.

Pembayaran tiket dengan menggunakan sampah plastik memiliki daya tarik masyarakat sebagai tujuan Suroboyo bus dalam mensinergikan pemenuhan kebutuhan transportasi massal dengan menyisipkan program lingkungan supaya masyarakat memahami bahwa sampah plastik merupakan kontribusi pencemaran.

Keterkaitan dengan adanya keberlanjutan angkutan publik baru ini, masih dalam tahap awal rintisan. Hambatannya adalah keterbatasan lahan parkir para penumpang yang membawa kendaraan, belum terintegrasi dengan modal transportasi lainnya, dan masyarakat ramai menggunakan Suroboyo Bus hanya pada saat liburan untuk bertamasya keliling kota Surabaya padahal Suroboyo Bus sebagai alternatif modal transportasi darat di Surabaya untuk mengurangi kemacetan.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan penelitian aplikatif yang secara lebih khusus memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan pengembangan strategi pengelolaan Suroboyo Bus yang efektif.

B. KONSEP

a. Transportasi

Menurut Salim (2000) transportasi adalah kegiatan pemindahan barang (muatan) dan penumpang dari suatu tempat ke tempat lain. Konsep transportasi memiliki dua unsur terpenting yaitu pemindahan/pergerakan dan secara fisik mengubah tempat dari barang (komoditi) dan penumpang ke tempat lain. Simbolon (2003) juga menjelaskan bahwa transportasi adalah suatu proses pemindahan manusia atau barang dari suatu tempat ke tempat lain dengan menggunakan suatu alat bantu kendaraan.

b. Pelayanan Publik

Pelayanan publik secara sederhana dipahami oleh berbagai pihak yang merupakan upaya pemenuhan kebutuhan publik/masyarakat sebagai pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pelaksanaannya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan (Dwiyanto, 2015). Menurut Mahmudi (dalam puspaningtyas;2018), pelayanan publik “dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu pelayanan kebutuhan dasar (meliputi kesehatan, Pendidikan dasar dan bahan kebutuhan pokok masyarakat) dan pelayanan umum (terdiri dari pelayanan administratif, pelayanan barang, dan pelayanan jasa)”.

c. Pelayanan Prima

Rahmayanty (2013) menjelaskan bahwa layanan prima adalah pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi dan selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat, secara konsisten dan akurat (handal).

Menurut Ruslan (2012), pelayanan prima atau biasa disebut dengan *service excellent* berkaitan dengan jasa pelayanan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan terhadap pihak pelanggan (*customer*), sedangkan pelanggan tersebut merasa dirinya dipentingkan atau diperhatikan dengan baik dan wajar.

d. Analisis SWOT

Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman.

Perusahaan harus menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan serta tindakan pemasaran saat ini dan yang mungkin dilakukan untuk menentukan peluang mana yang paling baik untuk dikejar. Tujuannya untuk mencocokkan kekuatan perusahaan dengan peluang menarik yang ada pada lingkungan, sekaligus menghilangkan atau mengatasi kelemahan dan meminimalisasi ancaman. Penjelasan dari elemen-elemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Strength*, merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh internal perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain. Strength juga dijadikan sebagai suatu kompetensi perusahaan yang merupakan pembanding dengan pesaing.
2. *Weakness*, merupakan kelemahan yang berasal dari internal perusahaan tersebut. Biasanya pada sisi inilah pesaing mencari peluang untuk menjatuhkan musuh.
3. *Opportunity*, merupakan kesempatan atau peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan apabila perusahaan memperhatikannya dengan jeli maka merupakan peluang untuk menjadikan diferensiasi dengan pesaing lainnya.
4. *Threats*, merupakan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan yang bisa merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus segera mengatasinya.

C. METODE

Penelitian ini dalam bentuk penelitian evaluasi efektivitas menggunakan metodologi kualitatif (lebih tepatnya *naturalistic inquiry*) dengan *post-positivisme*. Fokus penelitian yang ditetapkan dimaksudkan pengembangan strategi pengelolaan Suroboyo Bus dengan menggunakan teori SWOT. Lokasi Penelitian dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dan Dinas Kebersihan dan Ruang Tata Hijau Kota Surabaya. Teknik Pengumpulan Data, meliputi: Proses memasuki lokasi penelitian (*Getting in*). Peneliti memasuki lokasi penelitian dengan cara memperoleh izin secara formal dari Pihak Baskebangpolinmas Kota Surabaya, Dinas Perhubungan Kota Surabaya dan Dinas Kebersihan dan Ruang Tata Hijau Kota Surabaya; 2). Ketika berada di lokasi penelitian (*Getting Along*). Posisi peneliti menjadi bagian dari subyek yang diteliti maka pada tahap ini peneliti berusaha menjalin hubungan pribadi yang akrab dengan subyek penelitian dan tetap menjaga keobyektivitasan dari data atau informasi; 3). Mengumpulkan informasi (*Longing the Information*). Berdasarkan pada jenis dan sumber data yang diperlukan, teknik pengumpulan informasi yang digunakan meliputi: Wawancara, Dokumentasi, dan Angket atau kuesioner.

Analisis data dapat dilakukan melalui tahap berikut ini : (1) Wawancara mendalam; (2) Menelaah hasil pengumpulan data dan perolehan informasi dari telaah dokumen dan hasil wawancara; (3) Penelitian ini menggunakan Analisis SWOT(*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) yang membandingkan antara faktor eksternal, yaitu peluang, ancaman dan faktor internal yaitu kekuatan, kelemahan yang dimiliki Suraboyo Bus.

D. PEMBAHASAN

a. Analisa SWOT Bus Suroboyo

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) yaitu *Strengths*, *Weakness* dan faktor eksternal (luar) yaitu *Opportunities*, *Threats*. Metode ini digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal maka dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Suroboyo Bus. Berikut ini dapat dijelaskan hasil identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Suroboyo Bus.

1. *Strength* (S) Kekuatan
 - a. Suroboyo Bus ramah untuk difabel, lansia dan bumil
 - b. Memiliki aplikasi yang berfungsi untuk mengetahui rute dan lokasi Suroboyo Bus
 - c. Memiliki kapasitas 67 orang dan pemisah area laki-laki dan perempuan
 - d. Penggunaan Suroboyo Bus gratis
2. *Weakness* (W) Kelemahan
 - a. Tempat pemberhentian bis atau bus stop yang tidak teduh
 - b. Terdapat tumpukan sampah plastik karena hasil setoran penumpang Suroboyo bus.
3. *Opportunity* (O) Peluang
 - a. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi sampah plastik
 - b. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi angka kecelakaan
 - c. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi kemacetan di Surabaya
4. *Threats* (T) Ancaman
 - a. Semakin tingginya tingkat pengguna transportasi online.
 - b. Gencarnya promosi yang dilakukan transportasi online.

b. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Tabel 1. Peluang Bus Suroboyo

Peluang	Keterangan
O1	Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi sampah plastik
O2	Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi angka kecelakaan
O3	Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi kemacetan di Surabaya

Keterangan:

1. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi sampah plastik

Penggunaan sampah plastik yang cukup banyak menjadi salah satu tujuan pembayaran Suroboyo Bus menggunakan botol plastik, yaitu untuk mengurangi sampah plastik di Surabaya. Berdasarkan data Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLKH) serta Kementerian Perindustrian tahun 2016, jumlah timbunan sampah di Indonesia sudah mencapai 65,2 juta ton pertahun. Lebih lanjut, data KLHK menyebutkan total jumlah sampah Indonesia di 2019 mencapai 68 juta ton, dan sampah plastik diperkirakan mencapai 9,52 juta ton atau 14

persen dari total sampah yang ada. Berdasarkan data Jambeck (2015), Indonesia berada di peringkat kedua dunia penghasil sampah plastik ke laut yang mencapai sebesar 187,2 juta ton setelah Tiongkok yang mencapai 262,9 juta ton (Prodia, 2019).

Dengan melihat tingginya limbah atau sampah plastik yang ada, maka Suroboyo Bus diluncurkan sebagai salah satu langkah dalam mengurangi sampah plastik tersebut. Hal ini yang menjadi peluang bagi Suroboyo Bus untuk memperoleh banyak pengguna karena pembayaran yang cukup mudah hanya dengan sampah plastik.

2. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi angka kecelakaan

Dengan adanya Suroboyo Bus sebagai angkutan umum dapat menjadi alternatif bagi masyarakat Surabaya dalam upaya mengurangi angka kecelakaan di Surabaya. Menurut perwira Kepolisian Resor Kota Besar (Polrestabes) Surabaya, angka kecelakaan di Kota Surabaya sepanjang Tahun 2017 tergolong tinggi yaitu sebanyak 1.039, namun terhitung menurun dibanding Tahun 2016 menjadi sebanyak 1.266 (Astro, 2017).

Tingginya tingkat kecelakaan yang terjadi di Surabaya, maka kondisi tersebut dapat menjadi peluang bagi Suroboyo Bus sebagai alternatif transportasi umum yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat di Surabaya untuk dapat membantu mengurangi angka kecelakaan di Surabaya. Hal ini didukung dengan pendapat Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang menilai keberadaan Suroboyo Bus bisa menurunkan angka kecelakaan lalu lintas, dikarenakan moda transportasi ini terintegrasi dengan sistem pengaturan lalu lintas jalan (Puspita, 2018). Lampu lalu lintas secara otomatis akan berubah menjadi hijau jika bus ini melintas. Pusat kontrolnya ada di Terminal Bratang dan Joyoboyo (Puspita, 2018).

3. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi kemacetan di Surabaya

Kemacetan di Surabaya disebabkan oleh semakin banyaknya penduduk di Surabaya yang juga diiringi dengan banyaknya jumlah kendaraan pribadi yang melintas di sepanjang jalan kota Surabaya. Kondisi tersebut menjadi peluang bagi Suroboyo Bus untuk semakin dapat meningkatkan pengguna di Surabaya, karena dengan memanfaatkan Suroboyo Bus sebagai alternatif transportasi umum maka dapat mengurangi angkat kemacetan yang terjadi di Surabaya.

Tabel 2. Ancaman Bus Suroboyo

Ancaman	Keterangan
T1	Semakin tingginya tingkat pengguna transportasi online
T2	Gencarnya promosi yang dilakukan transportasi online

Keterangan:

1. Semakin tingginya tingkat pengguna transportasi online

Pada saat ini, tingkat pengguna transportasi online semakin meningkat. Hasil survey yang dilakukan oleh Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) pada tahun 2017 menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat memilih transportasi online dikarenakan murah (84,1 persen), cepat (81,9 persen), nyaman (78,8 persen), dan terakhir alasan aman sebanyak 61,4 persen (Praditya, 2017).

Adapun moda transportasi yang dipilih konsumen, sebanyak 55 persen menggunakan transportasi online jenis mobil dan motor; sedangkan yang menggunakan "motor saja" sebanyak 21 persen dan menggunakan "mobil saja" sebanyak 24 persen (Praditya, 2017). Dengan semakin tingginya minat masyarakat dalam menggunakan moda transportasi online untuk kebutuhan transportasi sehari-hari, maka hal tersebut akan menjadi ancaman bagi Suroboyo Bus untuk dapat menarik minat masyarakat di kota Surabaya untuk memanfaatkan Suroboyo Bus sebagai transportasi umum. Oleh karena itu perlunya upaya kedepan dalam meningkatkan pemanfaatan aplikasi GoBis dalam memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat.

2. Gencarnya promosi yang dilakukan transportasi online

Semakin maraknya promosi yang dilakukan oleh industri transportasi berbasis platform aplikasi online maka semakin meningkatkan minat masyarakat di Kota Surabaya untuk memanfaatkan transportasi online sebagai moda transportasi umum. Hal ini dikarenakan adanya potongan harga yang dapat menghemat biaya juga semakin efektif dan efisien dalam menggunakan transportasi umum. Tumbuhnya permintaan transportasi online juga tidak terlepas dari gencarnya promosi yang dilakukan oleh para penyedia platform pembayaran, seperti OVO dan Go-Pay (Wulandari, 2019).

Dengan demikian, semakin gencar promosi dan potongan harga yang dilakukan oleh platform transportasi online maka akan semakin dapat meningkatkan minat masyarakat di kota Surabaya untuk memanfaatkannya, sehingga hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi Suroboyo Bus untuk dapat menarik minat masyarakat. Terlebih jika tidak adanya upaya yang dilakukan dalam hal promosi dan sosialisasi.

Tabel 3 Hasil Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi sampah plastik	0.170	4	0.678
Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi angka kecelakaan	0.178	4	0.713
Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi kemacetan di Surabaya	0.200	4	0.800
Ancaman			
Semakin tingginya tingkat pengguna transportasi online	0.217	2	0.435
Gencarnya promosi yang dilakukan transportasi online	0.117	3	0.352
TOTAL FAKTOR EKSTERNAL	1.000		3.213

Dari hasil analisis eksternal perusahaan, yang dinilai adalah seberapa kuat respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang ada. Diperoleh nilai skor bobot **3.213** > 2.5 yang artinya Bus Suroboyo mampu memanfaatkan peluang dan

menghindari ancaman dengan baik.

c. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Tabel 4 Kekuatan Bus Suroboyo

Kekuatan	Keterangan
S1	Suroboyo Bus ramah untuk difabel, lansia dan bumil
S2	Memiliki aplikasi yang berfungsi untuk mengetahui rute, lokasi Suroboyo Bus
S3	Memiliki kapasitas 67 orang dan pemisah area laki-laki dan perempuan
S4	Penggunaan Suroboyo Bus gratis

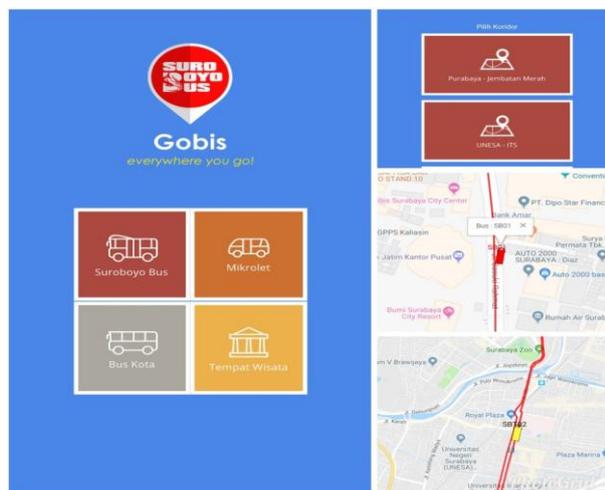
Keterangan:

1. Suroboyo Bus ramah untuk difabel, lansia dan bumil

Suroboyo Bus sangat memperhatikan kalangan yang memiliki keterbatasan seperti difabel, lansia dan bumil. Hal ini dikarenakan Pemkot Surabaya telah menyediakan tombol khusus dekat pintu masuk jika dipencet, selanjutnya asisten pengemudi akan membantu penyandang difabel masuk ke dalam bus. Suroboyo bus didesain low entry (tinggi pintu masuk yang rendah) sehingga ketinggian pintu dapat sejajar dengan pedesertian (Ini Surabaya, 2018).

2. Memiliki aplikasi yang berfungsi untuk mengetahui rute dan lokasi Suroboyo Bus

Suroboyo Bus dilengkapi aplikasi GoBis, aplikasi dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Aplikasi ini dapat memantau pergerakan dan mengetahui jarak tempuh antar halte (Eko, 2019). GoBis juga dapat digunakan untuk melihat jadwal kedatangan bus di setiap halte, asal dan tujuan, hingga posisi bus berada (Ini Surabaya, 2018). GoBis dapat diunduh secara gratis di smartphome. Aplikasi ini menggunakan koneksi internet (4G/3G/2G/EDGE atau Wi-Fi) untuk menampilkan data secara real time. Disini pengguna dapat memantau pergerakan dan mengetahui jarak tempuh antar halte suroboyo bus secara langsung (Eko, 2019).



Gambar 1. Aplikasi GoBis Suroboyo Bus

3. Memiliki kapasitas 67 orang dan pemisah area laki-laki dan perempuan

Bus ini juga dilengkapi handle untuk pegangan penumpang serta warna bangku penumpang untuk laki-laki dan perempuan. Pada bagian depan berwarna merah muda untuk kaum hawa sedangkan bagian belakang berwarna orange untuk laki-laki. Pemisahan area tersebut dilakukan untuk meminimalisir tindak pelecehan seksual di dalam bus (Ini Surabaya, 2018).

4. Penggunaan Suroboyo Bus gratis

Pada awalnya, Suroboyo Bus diberlakukan dengan tanpa pungutan biaya apapun. Akan tetapi, Walikota Surabaya ingin memberikan edukasi agar masyarakat dapat membantu pengurangan sampah plastik, yang mana penggunaan Suroboyo Bus tidak dipungut biaya namun pembayaran dilakukan dengan menggunakan botol plastik bekas. Hal ini didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Riza sebagai Kepala Pengelola Operasional Suroboyo Bus di Dishub Kota Surabaya yang menyatakan bahwa pembayaran Suroboyo Bus dengan menggunakan sampah botol plastik dilakukan untuk mengedukasi masyarakat dalam pengurangan sampah plastik.

Tabel 5 Kelemahan Bus Suroboyo

Kelemahan	Keterangan
W1	Tempat pemberhentian bis atau bus stop yang tidak teduh
W2	Terdapat tumpukan sampah plastik karena hasil setoran penumpang Suroboyo Bus

Keterangan:

1. Tempat pemberhentian bis atau bus stop yang tidak teduh

Tidak terdapat tempat yang teduh pada pemberhentian bus atau *bus stop* yang dapat mengurangi kenyamanan penumpang dalam menunggu Suroboyo Bus. Hal ini didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Riza sebagai Kepala Pengelola Operasional Suroboyo Bus di Dishub Kota Surabaya yang menyatakan bahwa konsep pemberhentian Suroboyo Bus dirancang seperti luar negeri, yaitu hanya menggunakan *bus stop* dan tidak menyediakan tempat teduh. Dari sisi pengelola, hal tersebut menjadi lebih ekonomis dan efisien, namun dari sisi pelanggan menunjukkan adanya kelemahan yang membuat pengguna Suroboyo Bus kurang nyaman dalam menunggu bus.

2. Terdapat tumpukan sampah plastik karena hasil setoran penumpang Suroboyo Bus

Adanya pegawai (lingkungan hidup DKRTH) yang terbatas menyebabkan pengambilan sampah tidak terjadwal sehingga menyebabkan sampah menumpuk terkesan kurang koordinasi antar departemen. Hal tersebut dapat menjadi kelemahan Suroboyo Bus karena dapat mengurangi kenyamanan lingkungan akibat timbunan sampah botol plastik.

Tabel 6 Hasil Matriks IFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
Memiliki Suroboyo Bus ramah untuk difabel, lansia dan bumil	0.202	4	0.807
Memiliki aplikasi yang berfungsi untuk mengetahui rute dan lokasi Suroboyo Bus	0.206	4	0.824
Memiliki kapasitas 67 orang dan pemisah area laki-laki dan perempuan	0.181	4	0.723
Penggunaan Suroboyo Bus gratis	0.147	3	0.441
Kelemahan			
Tempat pemberhentian bis atau bus stop yang tidak teduh	0.126	1	0.126
Terdapat tumpukan sampah plastik karena hasil setoran penumpang Suroboyo bus	0.139	1	0.139
TOTAL FAKTOR INTERNAL	1.000		3.059

Setelah melakukan analisis pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, diperoleh hasil skor bobot matriks IFE **3.059** > 2.5 yang artinya Bus Suroboyo dikatakan cukup kuat secara internal dalam memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan mampu menganggulangi kelemahan dari dalam perusahaan.

d. Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Tabel 7 Hasil Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	S1. Suroboyo Bus ramah untuk difabel, lansia dan bumil S2. Memiliki aplikasi yang berfungsi untuk mengetahui rute dan lokasi Suroboyo Bus S3. Memiliki kapasitas 67 orang dan pemisah area laki-laki dan perempuan S4. Penggunaan Suroboyo Bus gratis	W1. Tempat pemberhentian bis atau bus stop yang tidak teduh W2. Terdapat tumpukan sampah plastik karena hasil setoran penumpang Suroboyo bus
Peluang (O)	Stategi SO	Stategi WO
O1. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi sampah plastik	1. Agar dapat lebih meningkatkan fasilitas keamanan 2. Agar dapat menambah	1. Sebaiknya lebih meningkatkan koordinasi dengan pegawai pada dinas

O2. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi angka kecelakaan	rute yang terkoneksi antar wilayah	lingkungan terkait pengumpulan sampah agar tidak terjadi penumpukan
O3. Penggunaan Suroboyo Bus dapat mengurangi kemacetan di Surabaya		2. Melakukan penambahan rute yang lebih banyak
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
T1. Semakin tingginya tingkat pengguna transportasi online	1. Agar dilakukan peningkatan sosialisasi kepada masyarakat lebih luas	1. Agar dapat meningkatkan kemudahan pembayaran sistem pra-bayar dengan <i>digital ticket</i>
T2. Gencarnya promosi yang dilakukan transportasi online	2. Menambah fasilitas penanganan keluhan layanan yang diterapkan di GoBis yang terkoneksi dengan koordinator	2. Sebaiknya dapat menambahkan tempat teduh pada bus stop

Analisis Matriks SWOT:

Dari hasil matriks SWOT diatas, diperoleh beberapa alternatif strategi bisnis Bus Suroboyo berdasarkan faktor SWOT yang ada. Alternatif strategi yang diperoleh terbagi menjadi empat jenis yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi ST. Berikut penjelasan dari alternatif strategi tersebut:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

a. Agar dapat lebih meningkatkan fasilitas keamanan

Fasilitas keamanan menjadi hal yang utama untuk diperhatikan dalam transportasi umum. Sejauh ini Suroboyo Bus telah memiliki fasilitas yang dapat menurunkan angka kecelakaan lalu lintas, dikarenakan moda transportasi ini terintegrasi dengan sistem pengaturan lalu lintas jalan. Selain itu keamanan penumpang juga perlu diperhatikan dengan memperhatikan bahwa peraturan tempat duduk yang disediakan dengan membedakan antara laki-laki dan perempuan telah dipatuhi oleh para penumpang Suroboyo Bus.

b. Agar dapat menambah rute yang terkoneksi antar wilayah

Untuk dapat lebih memudahkan para pengguna Suroboyo Bus, maka kedepannya dapat dilakukan penambahan rute yang terkoneksi antar wilayah di Surabaya. Selain itu dengan menambahkan adanya peta maps di dalam bus yang berisikan informasi terkait arah perjalanan bus selanjutnya dan pemberhentiannya serta pengarahan untuk menggunakan bus rute lainnya yang dapat mengarahkan penumpang untuk menuju lokasi tujuannya.

2. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

a. Agar dilakukan peningkatan sosialisasi kepada masyarakat lebih luas

Dalam pembenahan ini dilakukan dengan sosialisasi untuk dapat lebih mengenalkan lebih luas kepada masyarakat kota Surabaya terkait manfaat

menggunakan transportasi umum yang dapat mengurangi kemacetan dan kecelakaan yang terjadi di Kota Surabaya. Hal ini dilakukan karena target pengguna yang diinginkan belum tercapai.

Sosialisasi semakin penting dilakukan mengingat target pengguna yang diinginkan belum tercapai. Hal ini dikarenakan banyak masyarakat di Kota Surabaya yang belum mengerti pentingnya pemanfaatan transportasi umum dalam mengurangi kemacetan. Selain itu, sosialisasi juga dilakukan untuk dapat dalam mengedukasi masyarakat akan kemudahan dan fasilitas yang diperoleh dengan menggunakan Suroboyo Bus sebagai transportasi umum.

b. Menambah fasilitas penanganan keluhan layanan yang diterapkan di GoBis yang terkoneksi dengan koordinator

Dalam pembenahan ini difokuskan untuk dapat memaksimalkan pelayanan yang diberikan. Kedepannya akan melakukan *re-design* pada aplikasi GoBis khususnya pada Suroboyo Bus yang menyediakan kolom komentar yang dapat memberikan kesempatan pengguna Suroboyo Bus untuk menyampaikan keluhannya secara langsung, sehingga dapat diketahui hal-hal yang menjadi hambatan dan segera diperbaiki kedepannya agar dapat memberikan kepuasan kepada penumpang serta dapat menjawab kebutuhan para pengguna Suroboyo Bus.

Sebelum menyampaikan keluhannya, para pengguna diharuskan login dengan menggunakan nomor handphone agar dapat mudah menghubungi pengguna tersebut. Kemudian pengguna dapat memberikan penilaian/rating setelah menggunakan Suroboyo Bus dalam perjalanannya dari mulai bintang 1 dengan penilaian sangat tidak memuaskan hingga bintang 5 dengan penilaian sangat memuaskan yang mana pengguna dapat menambahkan keluhannya pada kolom komentar. Hal tersebut dilakukan guna mengatasi kekurangan secara lebih cepat dan tepat sesuai kebutuhan para pengguna Suroboyo Bus.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

a. Sebaiknya lebih meningkatkan koordinasi dengan pegawai pada Dinas Lingkungan terkait pengumpulan sampah agar tidak terjadi penumpukan

Dalam mengantisipasi penumpukan sampah botol plastik yang berlebihan dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan pegawai Dinas Lingkungan. Hal ini dilakukan dengan adanya batas maksimum penumpukan sampah botol plastik yang juga harus dijadwalkan dalam langkah selanjutnya.

b. Melakukan penambahan rute yang lebih banyak

Penambahan rute yang lebih banyak ini dimaksudkan untuk dapat memberikan kemudahan bagi calon pengguna Suroboyo Bus yang ingin memanfaatkan transportasi umum ini untuk transport sehari-hari seperti sekolah, kuliah ataupun kerja. Dengan semakin banyaknya rute maka dapat memudahkan calon pengguna yang ingin memanfaatkan Suroboyo Bus sebagai transportasi sehari-hari. Selain itu, penambahan rute juga dilakukan agar dapat semakin menarik minat pengguna Suroboyo Bus lebih banyak lagi.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

a. Agar dapat meningkatkan kemudahan pembayaran sistem pra-bayar dengan *digital ticket*

Pembenahan kedepannya dapat dilakukan dengan memberikan kemudahan

pembayaran dengan sistem pra-bayar. Pengguna dapat menukarkan botol plastik sebelumnya pada tempat-tempat penukaran yang disediakan di Terminal Purabaya maupun di Halte Jalan Rajawali, sehingga pengguna Suroboyo Bus tidak perlu membawa botol plastik ketika naik Suroboyo Bus.

Sebelumnya pengguna mendapatkan kartu stiker tanda bukti penukaran, namun kedepannya sebagai ganti penukaran botol tersebut, pengguna Suroboyo Bus mendapatkan kartu digital (*digital ticket*) yang berisikan deposito kuantitas penggunaan Suroboyo Bus (batas berapa kali penumpang dapat naik Suroboyo Bus).

Sebagai contoh, untuk mendapatkan satu tiket tanda naik bus, penumpang harus membawa botol plastik bekas ukuran 1,5 liter sebanyak 3 botol, ukuran sedang atau kecil sebanyak 5 botol, atau gelas plastik air minum kemasan sebanyak 10 gelas. Jika pengguna membawa botol plastik bekas ukuran 1,5 liter sebanyak 9 botol, maka dalam *digital ticket* akan tercatat batas jumlah naik bus sebanyak 3 kali saja.



Gambar 1. Usulan Desain *Digital Ticket* Suroboyo Bus

Setelah mendapatkan *Digital Ticket* tersebut, penumpang dapat menggunakan Suroboyo Bus tanpa membawa botol plastik bekas. *Digital Ticket* tersebut digunakan pada awal penumpang naik bus dengan menempelkan *digital ticket* pada tempat yang disediakan yang mana saldo kuantitas akan terpotong secara otomatis.

b. Sebaiknya dapat menambahkan tempat teduh pada bus stop

Dalam hal ini dapat diusulkan penambahan tempat teduh pada bus stop agar dapat membuat pengguna lebih merasa nyaman dalam menunggu bus. Penambahan ini dilakukan dengan memilih tempat yang strategis

e. Usulan Strategi

Dalam mengatasi kelemahan yang ada pada Suroboyo Bus maka dapat dirumuskan strategi-strategi kedepan yang berbasis digital teknologi dengan menerapkan **Excellent Public Service based on Digital Technology**. Dalam penerapan strategi tersebut lebih memfokuskan pada pemanfaatan teknologi digital untuk memberikan pelayanan yang memuaskan pada pengguna Suroboyo Bus khususnya dalam kemudahan pembayaran dengan sampah botol plastik yang dapat ditukarkan dengan *digital ticket* yang diperoleh dengan menukarkan sampah botol plastik sesuai ketentuan, namun pengguna Suroboyo Bus tidak memperoleh penukaran dengan kartu stiker tanda bukti penukaran melainkan kartu digital yang difungsikan dengan hanya di tempelkan pada alat yang disediakan pada pintu

masuk bus, sehingga pembayaran dilakukan sebelum menggunakan layanan bus pada Suroboyo Bus.

Selain itu, teknologi digital lainnya juga dilakukan dengan adanya penambahan kolom penilaian dan keluhan pada aplikasi GoBis hanya dengan melakukan login pada aplikasi dengan menggunakan nomor handphone maka pengguna dapat menyampaikan keluhannya dalam menggunakan layanan pada Suroboyo Bus, sehingga dapat segera diketahui kekurangan yang menjadi kendala Suroboyo Bus dalam memberikan pelayanan sehingga dapat segera dilakukan pembenahan agar dapat lebih baik lagi dalam memberikan *excellent service* kepada pengguna Suroboyo Bus.

Strategi kedepan lebih mengarah pada peningkatan layanan masyarakat yang melibatkan interkoneksi kepentingan yang memerlukan transparansi akan kondisi layanan yang ada. Dimana yang pertama dari sisi penerima layanan konsumen akan diberikan suatu sosialisasi akan penyampaian keluhan berbasis online yang ditangani khusus bagian IT sehingga cepat untuk dikaji, direncanakan, dan kemudian diperbaiki. Dari sisi stakeholder swasta, kajian-kajian akan kelemahan dapat diinfokan untuk diresponi oleh stakeholder yang dikerahkan didalam layanan transportasi dengan membantu sesuai dengan apa yang diperlukan demi terselenggaranya kelayakan operasional bis.

E. PENUTUP

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian pengembangan strategi pengelolaan Suroboyo Bus yang efektif. Strategi dirancang dengan meninjau strategi-strategi SO, WO, ST dan WT. Adapun strategi yang diusulkan berupa penerapan **Excellent Public Service based on Digital Technology**. Penerapan tersebut ditunjukkan untuk dapat menciptakan pelayanan publik yang *excellent* dengan memfokuskan pada pemanfaatan teknologi digital.

b. Saran

1. Agar Suroboyo Bus dapat lebih dikenal maka dapat diusulkan untuk melakukan sosialisasi-sosialisasi melalui kerjasama dengan beberapa pihak yang terkait. Sosialisasi dilakukan pada event tertentu agar banyak pengunjung dan sosialisasi dapat lebih efektif.
2. Kedepannya perlu adanya peningkatan fasilitas keamanan yang lebih baik guna menurunkan angka kecelakaan lalu lintas, serta keamanan pada bus yang dapat memberikan rasa aman bagi penumpang wanita.
3. Perlu adanya penambahan rute yang terkoneksi antar wilayah agar dapat lebih memberikan kemudahan kepada masyarakat yang ingin memanfaatkan Suroboyo Bus untuk transportasi sehari-hari.
4. Perlu adanya penambahan fasilitas penanganan keluhan yang diterapkan di GoBis yang terkoneksi dengan koordinator agar dapat segera dilakukan tindak lanjut guna penanganan yang lebih responsif.
5. Kedepannya dapat dapat meningkatkan kemudahan pembayaran sistem prabayar dengan *digital ticket*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal, (2004) *Kebijakan Publik, Edisi Revisi*. Jakarta Pancur siwah. Calista.
- Angga Putra I Gusti Agung Bagus. (2016) Studi Evaluasi Program Bus Trans Sarbagita Pemerintah Provinsi Bali. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. Volume 4, Nomor 1, Januari-April 2016. ISSN 2303 - 341X.*
<http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp1c43603fb3full.pdf>
 diakses pada tanggal 23 Juni 2019, Pukul 13.27 Wib.
- Damayanti Slaudiya Anjani Septi. (2017) *Transportasi Berbasis Aplikasi Online: Go-Jek Sebagai Sarana Transportasi Masyarakat Kota Surabaya.*
<http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmmts41437683f2full.pdf>
 diakses pada tanggal 25 Juni 2019, Pukul 13.20 Wib
- Donald J. (1994) *Policy Implementation in Stuart S. Nagel, Ed., Encyclopedia Of Policy Studies, 2nd. Ed. Rev and Exp.,* New York: Marcel Dekker, Inc.
- Keban, Yeremias T., (2008) *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu, Edisi Kedua. Cetakan Pertama.* Yogyakarta, Penerbit Gaya Media.
- Moloeng, Lexy J. (2017) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda.
- N. Dunn, William, (1994) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Public Policy Analysis: An Introduction)*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press
- Nugroho, Riant., (2011) *Public Policy*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Pasolong, Harbani., (2010) *Teori Administrasi Publik*. Bandung, Alfabeta.
- Puspaningtyas. (2018) Kualitas Pelayanan Pendidikan Berbasis Pelaksanaan Otonomi Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Publik Vol 16 No 2.*
<http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/dia/article/view/%231923/pdf> diakses pada tanggal 24 Juni 2019, Pukul 10.47 Wib
- Sedarmayanti, (2010) *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung, PT. Refika Aditama
- Silalahi, Ulber. (2012) *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suaedi, Falih dan Bintoro Wardiyanto., (2010) *Revitalisasi Administrasi Negara, Reformasi Birokrasi dan e-Governance*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sulistyowati, A., (2016) Analisis SWOT Strategi Peningkatan Pelayanan Transportasi Pt. Kereta Api Indonesia (Studi Tentang Pelayanan Kereta Api Di Surabaya). *Governance: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 6(1).
<http://eprints.uwp.ac.id/id/eprint/268/> diakses pada tanggal 25 Juni 2019, Pukul 13.02 Wib
- and Muazansyah, I., (2019) October. Optimalisasi Pengelolaan Dan Pelayanan Transportasi Umum (Studi Pada “Suroboyo Bus” Di Surabaya). In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 152-165).
<https://iapa.or.id/ejournal/proceedings/article/view/189> diakses pada tanggal 25 Juni 2019, Pukul 13.40 Wib
- Surya Shandra S (2016) Evaluasi Program Bus Sekolah di Kota Surabaya. *Jurnal Publika Volume 4 Nomor 5.*
<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/14936>
 diakses pada tanggal 25 Juni 2019, Pukul 13.27 Wib
- Tangkilisan, Hessel Nogi S., (2008) *Evaluasi kebijakan publik*. Yogyakarta,

Balairung

- Tchobanoglous, G., Theisen, H., Vigil, S., (1993), *Integrated Solid Waste Management : Engineering Principles and Management Issue*, Mc.Graw Hill Inc, International Editions, New York.
- Trianasari, N., (2008) *Evaluasi Pengelolaan Sampah di TPA Segawe Kabupaten Tulungagung menuju Sanitary Landfill*, Tesis, Surabaya.
- Widodo, Joko, (2014) *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta, Bayumedia.
- Winarno, Budi, (2016) *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta,Media Pressindo.