STRATEGI JASA ANGKUTAN DAMRI TRAYEK SERPONG KE BANDARA SOEKARNO-HATTA

Hendro Kuntohadi
STMT Trisakti
hkuntohadi2011@gmail.com

Dimas Tri Erlangga
STMT Trisakti
dterlangga@gmail.com

Deden Galih Ginanjar
STMT Trisakti
galihginanjar@rocketmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the strategy of Damri transport service route Serpong – Soekarno Hatta International Airport. The method used SWOT analysis using IE (Internal-External) matrix, IFE (Internal Factor Evaluation) which has total score of 3.51 and EFE (External Factor Evaluation) with total score of 3.55. Samples taken from 8 (eight) staff of PERUM DAMRI in Soekarno Hatta Airport branch. It is in quadrant I of IE matrix which still increase and advance. The strategies needed to be applied are market elaboration and product development. Based on SWOT analysis using internal and external table analysis, the route is in quadrant I which has the Strength score of 4.07 and the Weakness score of 2.55 that create the difference of those internal factors of 1.52. On the other hand, the Opportunity score is 3.86 and the Threat score is 3.23 that construct the difference of those external factors of 0.63. The conclusion is the company is in solvent position that has positive strength and opportunity. The company could apply S-O strategy of SWOT matrix which uses the most of strength and opportunity factors.

Keywords*: SWOT, strategy, transport service, route.*

PENDAHULUAN

Jabodetabek adalah wilayah yang mengalami peningkatan mobilitas penduduk yang cukup tinggi, termasuk di dalamnya untuk aktifitas masyarakat yang akan menuju dari dan ke Bandara Soekarno-Hatta. Namun disisi lain dalam hal penyediaan sarana transportasi menuju dari dan ke bandara dirasakan belum memadai. Masyarakat yang akan melalukan aktivitas dari Serpong menuju Bandara Soekarno - Hatta ataupun sebaliknya, masih harus mengalami beberapa kali penggantian moda angkutan, sehingga waktu yang diperlukan dan biaya yang dikeluarkan semakin besar. Perusahaan umum DAMRI didirikan dengan Peraturan Pemerintah nomor: 30 tahun 1982 dan disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 31 tahun 1984 adalah Badan Usaha Milik Negara di lingkungan Departemen Perhubungan yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan dalam lapangan usaha angkutan umum, penumpang dan barang di jalan dengan kendaraan bermotor. Salah satu segmen usaha Perum DAMRI Angkutan khusus Bandara Soekarno- Hatta dengan trayek Serpong - Bandara Soekarno-Hatta mulai dioperasikan sejak Mei 2015 dengan tujuan memberi kemudahan bagi masyarakat kota Serpong dan sekitarnya yang akan melakukan aktivitasnya menuju dan dari Bandara Soekarno - Hatta.Dengan adanya trayek ini diharapkan para pengguna jasa yang akan menuju bandara dapat memanfaatkannya sebagai pengganti kendaraan pribadi, sehingga dapat

mengurangi waktu dan biaya perjalanan serta dapat mengurangi kepadatan lalu lintas kendaraan pribadi menuju bandara yang makin lama makinpadat. Tentunya, untuk menyediakan jasa angkutan yang cepat, aman, nyaman dan murah ini pihak penyedia jasa harus mempertimbangkan biaya yang harus dikeluarkan dengan pendapatan yang akan diperoleh. Permasalahan pada trayek menuju Bandara Soekarno – Hatta, meningkatnya jumlah permintaan masyarakat akan kendaraan bermotor terus menerus tiap tahunnya yang tidak memperhatikan dengan kondisi infrastruktur dilapangan dan masih terbatasnya akses kendaraan umum menuju Bandara Soekarno – Hatta khususnya di daerah Serpong dan sekitarnya, menyebabkan masyarakat lebih memilih beralih dengan menggunakan kendaraan pribadi dan masih terbatasnya armada yang dioperasikan pada trayek tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Hayes dan Eright dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk didalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan. Manajemen Strategi sebagai berikut suatu seni dan ilmu tentang formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2010). Perumusan dan pelaksanaan tujuan dan inisiatif utama yang diambil oleh manajemen puncak suatu perusahaan atas nama pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal dimana organisasi bersaing *(* Nag, *et al* (2007).Pendapat Thomson dan Strickland yang dikutip Eryus (2014), manajemen strategi adalah rencana permainan manajemen dalam memposisikan perusahaan pada pasar yang dipilih, berhasil dalam persaingan, memuaskan pelanggan dan mencapai kinerja perusahaan dengan sebaik-baiknya.Manajemen strategis tidak statis; model sering menyertakan umpan balik untuk memantau pelaksanaan dan menginformasikan putaran berikutnya perencanaan (Hill & Jones, 2012).

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths, Weakness, Opportunities,* dan *Threats.*Dalam suatu matriks IFE *(Internal Factor Evaluation*) yang juga dirumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknees*) perusahaan. Faktor-faktor strategi internal tersebut diberi bobot, peringkat, dan skor bobot. Sampel yang diteliti adalah 8 orang di Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno – Hatta Jakarta Seperti General Manager Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta, Manager Usaha & Operasional, Assistant Manager Pengendalian Operasi Jasa, Assistant Manager Perencanaan Pelayanan Jasa, Assistant Manager Pemasaran & Pengembangan Usaha, Manager SDM & Adm Umum, Assistant Manager SDM, Manager Teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Eksternal

Kekuatan(*Strengths*) : Mengutamakan keselamatan penumpang.

Sebagai salah satu perusahaan transportasi BUMN, Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta sangat mengutamakan keselamatan penumpang untuk kenyamanan dan keamanan para penumpang yang dari dan menuju bandara Soekarno- Hatta.Maka dari itu keselamatan

sangat penting dan menjadikanprioritas yang paling utama untuk menjadikan kepercayaan penumpang agar selalu menggunakan bus DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta. Pada Trayek Serpong – Bandara Soekarno- Hatta keselamatan penumpang sudah tercapai yang paling baik, karena sejak dibukanya trayek Serpong – Bandara sampai sekarang ini tidak ada kecelakaan berat yang mengakibatkan kerugian materil dan kehilangan nyawa. Zero Accident dalam trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk terus meningkatkan dan menjaga kenyamanan dan keamanan penumpang agar selalu menggunakan bus DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta. Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta adalah suatu Badan Usaha Milik Negara, dimana perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa transportasi untuk akses menuju bandara, Perum DAMRI merupakan pionir jalur Bandara Soekarno- Hatta yang sudah berkembang sejak tahun 1984 sampai dengan sekarang. Sehingga masyarakat telah mengenal angkutan umum ini. Di dalam perkembangannya, Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta telah banyak memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap keuntungan perusahaan maupun negara pada umumnya serta kebutuhan masyarakat akan transportasi pada khususnya. Logo DAMRI yang tak pernah berubah menjadikan selalu dikenal oleh kalanganmasyarakat. Bus yang dilengkapi GPS danWifi; Pada Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta, fungsi GPS sangatlah penting dan bermanfaat bagi pihak perusahaan. Selain pihak pengelola jasa dituntut selalu untuk memaksimalkan teknologi, fungsi GPS ini juga berguna untuk mengetahui kondisi real di lapangan agar dalam kegiatan pengoperasian armada apabila terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan pihak pengelola jasa dapat dengan sigap dan cepat menyelesaikannya, karena dalam pelayanan angkutan ini sangatlah diprioritaskan terhadap ketepatan waktu.Selain GPS, terdapat juga Wifi yang merupakan fasilitas yang dapat digunakan bagi para penumpang bus DAMRI. Dengan adanyaWifi, para penumpang dapat dengan mudah mengakses internet dan media sosial dalam perjalanan dari dan menuju Bandara Soekarno- Hatta. Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta pada trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta sudah menunjukkan performa sebagai salah satu trayek yang memiliki *on time performance* yang baik, meskipun jadwal keberangkatan yang sudah jelas yaitu setiap 1 jam terdapat 1 kali pemberangkatan. Trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta beroperasi mulai pukul 03.00WIB sampai dengan keberangkatan terakhir dari Serpong ke Bandara Soekarno-Hatta pada pukul 19.00 WIB. Setiap perusahaan tentunya memiliki budaya yang berbeda-beda. Begitu juga dengan Perum DAMRI Angkutan Bandara Soekarno- Hatta Jakarta salah satu perusahaan milik Badan Usaha Milik Negara ini memiliki budaya yang dimana setiap pegawai, pengemudi dan helper wajib memakai seragam pada saat jam kerja atau dinas. Seragam yang telah di teteapkan oleh perusahaan wajib dipakai.Tujuannya adalah agar para pengguna jasa angkutan dapat dengan mudah membedakan antara Perum DAMRI dan Perusahaan Swasta lainnya. Penyediaan lokasi tempat pemberangkatan dan pemberhentian bus yang mudah dijangkau dapat memiliki hubungan kuat untuk memudahakan calon penumpang untuk menemukan bus DAMRI untuk ke bandara ataupun dari bandara. Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus DAMRI trayek Serpong – Bandara sangat startegis karena terdapat di lobby Mall WTC Serpong yang mudah ditemukan dan dijangkau dari berbagai wilayah di Tangerang

kota. Tersedianya fasilitas dan pelayanan yang prima serta daftar harga resmi pada loket memiliki hubungan kuat dengan transparansi dan kesuaian biaya, karena hal tersebut menunjukan bahwa tarif yang dikenakan kepada penumpang merupakan tarif resmi dari perusahaan. Tarif trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta yang ditelah ditetapkan oleh pihak manajemen sebesar Rp. 40.000,- Perpenumpang. Dengan tarif sebesar Rp. 40.000.- penumpang sudah dengan tenang dan duduk nyaman di dalam bus DAMRI yang dari atau ke bandara Soekarno-Hatta. Dari segi kenyamanan di dalam bus yang diberikan oleh perum DAMRI sangat baik dan membuat nyaman penumpang karena menjaga kualitas AC didalam bus serta tempat duduk busa yang membuat relax penumpang dan tenang didalam bus. Serta merawat dan meremajakan AC dan tempat duduk di dalam bus memliki hubungan kuat dengan kenyamanan penumpang. Suhu yang digunakan perum DAMRI didalam bus yaitu 20 – 21˚C dan menggunakan AC *thermoking*.

Kelemahan(*Weakness*) : Tidak tersedianya fasilitas toilet didalambus

Penumpang yang membutuhkan toilet dapat dengan mudah mempergunakan fasilitas toilet yang sudah disediakan oleh penyedia jasa di dalam armadanya. Tentunya ini akan sangat berpengaruh sekali terhadap efisiensi tanpa harus membuang waktu untuk sekiranya berhenti di *rest area* terdekat.Namun sayangnya, Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta khususnya untuk trayek Serpong, bus yang dioperasikan pada trayek tersebut belum memaksimalkan fasilitas penunjang seperti toilet. Tentunya dengan ketidaktersediaan fasilitas toilet ini akan sangat berpengaruh terhadap efisiensi waktu karena harus berhenti di *rest area* apabila sewaktu waktu ada penumpang yang mebutuhkan fasilitas toilet. Pada zaman saat ini reservasi adalah salah satu layanan yang memesan tiket untuk beberapa hari kedepannya dengan mudah dan cepat, Tapi dalam hal ini Perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta belum menyediakan layanan reservasi pada tiap trayek yang dioperasikan perum DAMRI. Maka dari itu point ini menjadi kelemahan perusahaan, jika hal ini terus menerus di biarkan oleh perusahaan maka inovasi dalam hal layanan pemesanan tiket dikatakan kuno atau kurang modern. Fasilitas disabilitas pada publik bagi para penyandang disabilitas masih minim dan jarang sekali tersedia. Akibatnya, berbagai sarana dan prasarana yang sudah dibangun kerap tidak bisa di gunakan karena sulit di akses dan di temukan. Dalam hal ini fasilitas disabilitas perlu di sediakan perusahaan perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta untuk meningkat pelayanan publik yang ramah untuk para penyandangdisabilitas. Perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno- Hatta mengoperasikan 274 bus dengan berbagai tipe bus seperti big bus, medium, dan elf. Pada trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta dioperasikan 7 bus tipe medium dengan jumlah seat 27. Melihat kondisi dilapangan memang ini menjadi kelemahan karena dalam jumlah bus masih sedikit tapi demand penumpang pada trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta terus mengingkat. Pada dasarnya pengguna bus trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta menghendaki adanya tingkat pelayanan yang cukup memadai, baik waktu tempuh, waktu tunggu, maupun keamanan dan kenyamanan yang terjamin saat perjalanan.Untuk itu diperkirakan jumlah bus agar dapat melayani permintaan penumpang pada rute tersebut. Idealnya bus trayek Serpong-Bandara Soekarno-hatta berjumlah 19 Bus dengan hasil perhitungan yang diatas. Penyediaan CCTV dalam bus sangat penting bagi keamanan di dalam bus itu sendiri karena memiliki hubungan yang sangat kuat dengan keamanan bus dari tindakan kriminalitas dan

tindakan asusila, karena dengan adanya CCTV dalam bus dapat memantau setiap peristiwa yang terjadi didalam bus itu sendiri. Dengan tidak adanya CCTV dalam bus DAMRI Trayek Serpong, maka dari itu menjadi kelemahan tersendiri bagi perum DAMRI untuk memasang CCTV di setiap bus yang beroperasi karena bisa mengurangi dan mencegah tindakan tindakan yang tidak diinginkan. Tidak hanya kalangan masyarakat, khususnya untuk para pengusaha jasa transportasi, teknologi berbasis media informasi mampu memberikan kontribusi yang sangat besar bagi perusahaan, dengan adanya alat media komunikasi dan informasi ini suatu nama perusahaan mampu diperkenalkan walaupun hanya dalam dunia maya, selain itu media tersebut mampu memberikan keuntungan dengan membuka jaringan dalam ruang lingkup yang sangat luas, serta berbagai jenis pelayanan khusunya untuk bidang pemasaran. Sayangnya pada Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta yang melayani trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta, belum memaksimalkan tekologi yang ada saat ini seoptimal mungkin untuk bagian pemasarannya. Tanggapan dan kritikan adalah sebuah koreksi dan kekurangan pada perusahaan terhadap pelayanan jasa yang dioperasikan.Dari hal ini seharusnya menjadi motivasi dan perbaikan perusahaan untuk meningkatkan pelayanan jasa yang dioperasikan.Dan tanggapan manajemen yang cepat dalam merespon keluhan penumpang menjadi salah satu nilai plus dimata penumpang terhadap pelayanan yang diberikan. Saran dan keluhan penumpang di kirim melalui media SMS, Menulis di website, serta menghubungi call canter DAMRI. Salah satu faktor lain yang dirasa juga sangat penting adalah tidak maksimalnya diklat khusus untuk para helper mengenai etika serta berpenampilan sebagai citra kualitas pelayanan, sehingga dalam realitasnya di lapangan masih banyak pelanggaran yang dilakukan oleh pengemudi seperti contohnya dalam hal berpakaian, bertutur kata, maupun sikap dalam mengemudikanarmadanya.Ini terbukti dengan adanya pengaduan yang masuk ke *customer hotline* melalui *short message service* yang berisikan keluhan atau komplain dari para penumpang terhadap kesigapan helper dalam melayani penumpang. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap penilaian pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan, apabila hal seperti ini terus dibiarkan, maka perusahaan akan kehilangan kepercayaan terhadap pelanggan, yang berakibat nama baik perusahaan akan buruk.

Analisis Faktor Eksternal : Peluang(*Opportunities*)

Dengan adanya bus DAMRI trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta dapat mengurangi tingkat kemacetan lalulintas dari dan menuju bandara karena bus DAMRI trayek Serpong mengangkut sebanyak 27 penumpang jika diasumsikan membawa kendaraan pribadi bisa kurang lebih 5 kendaraan pribadi dari dan menuju bandara. Maka dari itu bus DAMRI trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta adalah salah satu peluang dan salah satualternative untuk mengurangi tingkat kemacetan lalulintas dari dan menuju ke bandara. Peningkatan permintaan tenaga kerja yang bekerja di sepanjang rute yang dilalui Bus DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong. Berkembangnya perusahaan-perusahaan yang berada di sekitar bandara membuat peningkatan permintaan penumpang bus DAMRI, sehingga penumpang yang menggunakan bus DAMRI ini tidak hanya untuk ke bandara saja, tetapi untuk melakukan aktifitas bekerja para pegawai yang tempat bekerjanya di sekitar area bandara ataupun trayek yang dilalui Bus Damri Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta. Peluang ini sangat

menguntungkan bagi perusahaan pengelola Bus DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta dan dapat memberikan kontribusi yang lebih banyak lagi kepada masyarakat. Tarif tol yang telah di tetapkan oleh pihak pengelola tidak selamanya mempunyai tarif yang tetap, dalam jangka waktu yang tidak dipastikan tarif tol bisa saja naik. Kenaikan ini bisa disebabkan oleh beberapa hal yaitu untuk mengikuti laju inflasi di tanah/air maupun yang berhubungan dengan tingginya biaya perawatan jalan. Setiap adanya wacana mengenai kenaikan tarif tol, selalu menuai pro dan kontra dari berbagai kalangan. Di sisi lain bagi pihak penyedia jasa angkutan hal ini bisa menjadi suatu peluang yang harus dimanfaatkan secara maksimal. Khususnya pada Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta untuk trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta yang merupakan salah satutrayekdengan jarak tempuh yang jauh bisa memanfaatkan peluang ini.Hal ini bisa menjadi peluang yang besar untuk trayek tersebut karena calon penumpang dapat membandingkan harga tiket untuk trayek ini lebih rendah dibanding dengan biaya tol yang tinggi yang harus dikeluarkan apabila mempergunakan kendaraan pribadi. Dengan adanya akses jalan tol yang langsung menuju ke bandara dapat memudahkan dan mempercepat akses dari dan menuju ke bandara.Bus DAMRI trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta langsung terhubung dengan jalan tol yang dapat memudahkan perjalanan yang bebas hambatan dan bisa mempercepat waktu perjalanan itu sendiri.Maka dari itu terhubungnya akses ke bandara melalui jalan tol menjadikan point ini sebagai point peluang untuk memuaskan perjalanan para penumpang bus DAMRI cabang bandara Soekarno-Hatta. Berikut adalah jalur yang dilalui oleh bus DAMRI trayek - Bandara Soekarno–Hatta : WTC Serpong - Alam Sutera -Tol Kembangan - Tol Sedyatmo - Tol Cengkareng - Bandara Soekarno-Hatta. Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta mempunyai peluang yang besar untuk mengembangkan bisnisnya dengan bekerja sama dengan perusahaan lain karena selain Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta bergerak dalam bidang penyedia jasa transportasi darat yang faktanya transportasi darat merupakan simpul pergerakan untuk semua aspek, Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta juga masih dipercaya dan juga masih mempunyai nama baik yang dikenal oleh perusahaan lainnya. Penyediaan lokasi tempat pemberangkatan dan pemberhentian bus yang mudah dijangkau dapat memiliki hubungan kuat untuk memudahkan calon penumpang untuk menemukan bus DAMRI untuk ke bandara ataupun dari bandara. Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus DAMRI trayek Serpong – Bandara sangat startegis karena terdapat di lobby Mall WTC Serpong yang mudah ditemukan dan dijangkau dari berbagai wilayah di Tanggerang kota dan sekitarnya. Kepercayaan konsumen ini pun dibuktikan dengan adanya komunitas *commuter* yang beranggotakan dari beberapa orang yang terdiri dari karyawan atau para pelaku bisnis yang mempunyai kepentingan dalam menggunakan transportasi udara untuk melakukan kegiatan bisnisnya di luar daerah. Hal lainnya yang menunjukan kepercayaan *customer* pada bus DAMRI adalah Perum DAMRI merupakan perusahaan bus yang menjadi perintis dan berpengalaman dalam memberikan jasa transportasi pemadu moda menuju bandara. Oleh sebab itu bus DAMRI dalam setiap bulannya mengalami peningkatan jumlah penumpang yang dilayani khususnya pada rute Serpong – Bandara Soekarno-Hatta Jakarta. Pimpinan maskapai penerbangan berlomba-lomba dalam menarik minat masyarat agar menggunakan maskapai penerbangan yang

dipimpinnya. Harga tiket promo yang murah ini memacu masyarakat untuk melakukan perjalanan baik dengan tujuan wisata ataupun perkerjaan dengan menggunakan moda transportasi udara. Tentunya hal inipun berdampak pada permintaan penumpang Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno - Hatta Jakarta yang meningkat karenakan dipacu oleh harga tiket promo pesawat terbang. Ancaman(*Threats*):Seiring berkembangnya transportasi massal pada saat ini memberikan dampak yang baik kepada para pemakai jasa angkutan transportasi. Hal ini dikarenakan kereta api yang dapat mengangkut banyak penumpang dan dapat menempuh waktu yang lebih cepat dibandingkan dengan menggunakan angkutan bus, selain itu tarif kereta api pun lebih murah dibandingkan dengan menggunakan bus. Perkembangan ini menjadi ancaman bagi Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta, karena hal ini memungkinan penumpang bus DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta berpindah moda transportasi menjadi memilih kereta api dikarenakan faktor efisiensi dan faktor efektivitas. Rencana pemerintah membangun akses kereta bandara di latar belakangi untuk mengurangi masalah kemacetan lalu lintas dan memberikan pelayanan yang lebih maksimal kepada pengguna jasa atau masyarakat pada umumnya.

Berikut masterplan jaringan kereta api arah Bandara Soekarno-Hatta :



Gambar 2 Masterplan Jalur KA Bandara Soekarno-Hatta - Jakarta
Sumber:https://www.slideshare.net/IndonesiaInfrastructure/peran-perkeretaapian-dalam-pembangunan-ekonomi-berkelanjutan

Perkembangan Jasa transportasi akses bandara saat ini sangat pesat, hal ini ditandai dengan adanya beberapa jasa angkutan taksi yang melayani penumpang menuju bandara. Perkembangan angkutan taksi ini menjadi sebuah ancaman bagi Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan perusahaan dikarenakan pelayanan dan tawaran pesaing yang lebih menarik minat masyarakat. Pesaing atau competitor sesama perusahaan angkutan bus Bandara yang semakin bertambah membuat Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara

Soekarno-Hatta Jakarta harus bekerja keras dalam menghadapi persaingan di dunia jasa transportasi. Kompetitor- kompetitor yang memberikan fasilitas yang lebih baik kepada para pengguna jasa angkutan menjadi ancaman tersendiri untuk Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta. Hal ini membuat Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta harus membuat strategi yang jitu agar ancaman ini tidak membuat Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta menjadi kalah dalam bersaing. Semakin banyak kompetitor baru juga dapat membuat persaingan dalam jasa transportasi semakin ketat dan pangsa pasar menjadi semakin berkurang. Di jaman yang modern seperti saat ini kemajuan teknologi semakin maju. Segalanya serba online, begitu pun dengan transportasi seperti Uber dan Grab angkutan plat hitam ini menggunakan aplikasi online saat melakukan order. Tidak menutup kemungkinan transportasi ini menjadi salah satu ancaman Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta khususnya trayek Serpong– Bandara Soekarno-Hatta. Karena proses ordernya yang mudah dan tidak perlu menggunakan angkutan umum untuk mendapatinya. Dengan begitu Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno- Hatta Jakarta trayek Serpong-Bandara Soekarno-Hatta harus mempunyai inovasi-inovasi baru dalam perkembangannya, agar tidak kalah bersaing dengan uber dan grab. Kriminalitas merupakan segala macam tindakan dan perbuatan yang merugikan secara ekomoni dan psikologis, tindak kriminalitas dapat terjadi dimana saja, salah satunya didalam bus ataupun di angkutan umum. Seringkali terjadi tindakan kriminal didalam angkutan umum atau bus membuat keresahan para pengguna jasa umum, tidak terkecuali para pengguna jasa angkutan bus DAMRI trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta. Dalam hal ini para pengguna jasa selalu tingkatkan kewaspadaan terhadap tindakan kriminalitas agar tidak menjadi korban. Meskipun tingkatcriminal didalam bus DAMRI sangat minim, hal ini menjadi ancaman. Karena tindakan ini bisa terjadi dimana saja dan kapan saja.Sebagai contoh ialah adanya pencopetan didalam bus. Di jaman yang modern seperti saat ini untuk membeli kendaraan pribadi cukup mudah, karena dengan membawa uang muka 5-10 Juta sudah bisa membawa mobil pribadi. Dari point ini menjadi ancaman bagi perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta.Karena jika kemudahaan membeli kendaraan pribadi maka berdampak pada kemacetan di jalan dari dan menuju bandara ataupun ditempat lainnya. Agar kehilangan eksistensi perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta terus meningkatkan pelayanan jasa yang optimal agar tidak kehilangan penumpang. Penumpang perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta adalah penumpang dari berbagai segmen dari dan menuju bandara. Dari penumpang kelas menengah keatas dan kelas menengah kebawah, maka dari itu ancaman terhadap perusakan sarana didalam bus oleh orang yang tidak bertanggung jawab. Dalam berkaitan dengan keamanan didalam bus.Seharusnya yang menjadi perhatian pihak manajemen dalam halini.

Matriks Faktor-FaktorInternal (IFAS)

Untuk lebih jelas mengenai perhitungan analisis faktor-faktor internal Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno- Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta, dapat dilihat pada Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang terdapat pada tabel 1:

Tabel 1 *Internal Factor Evaluation* (IFE)

INDIKATOR INTERNAL UTAMA				
NO	**KEKUATAN**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Mengutamakan keselamatan penumpang	0.09	4	0.36
2	Nama perusahaan yang telah dikenal	0.09	4	0.36
3	Bus dilengkapi GPS dan Wifi	0.07	4	0.28
4	Jam keberangkatan yang sudah sesuai jadwal	0.03	2	0.06
5	Identitas pegawai jelas (menggunakan sergam)	0.09	4	0.36
6	Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau	0.09	4	0.36
7	Tarif yang sesuai dengan fasilitas dan pelayanan yang diberikan	0.09	4	0.36
8	Kenyamanan suhu dan tempat duduk dalam bus	0.09	5	0.45
	JUMLAH	**0.64**		**2.59**
NO	**KELEMAHAN**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Tidak tersedia fasilitas toilet pada bus	0.03	2	0.06
2	Tidak ada layanan reservasi	0.04	2	0.08
3	Tidak tersedianya fasilitas disabilitas	0.04	2	0.08
4	Jumlah bus yang masih sedikit	0.05	2	0.1
5	Tidak adanya CCTV pada bus	0.06	3	0.18
6	Promosi yang terbatas	0.06	3	0.18
7	Kurang tanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0.04	3	0.12
8	ketidaksigapan helper dalam melayani penumpang	0.04	3	0.12
	JUMLAH	**0.36**		**0.92**
	TOTAL	**1**		**3.51**

Dapat dilihat bahwa faktor kekuatan lebih besar dari pada faktor kelemahan yang dimiliki oleh Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta.

Matriks Faktor-Faktor Eksternal (EFAS)

Untuk lebih jelas mengenai perhitungan analisis faktor-faktor eksternal Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno- Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta, dapat dilihat pada analisis *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) yang terdapat pada tabel2:

Tabel 2 Analisis *External Factor Evaluation* (EFE)

INDIKATOR EXTERNAL UTAMA				
NO	**PELUANG**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Mengurangi tingkat kemacetan lalu lintas dari dan menuju bandara	0.07	4	0.28
2	Adanya penumpang dari berbagai segmen	0.07	4	0.28
3	Biaya tol yang mahal bagi pengguna kendaraan pribadi	0.07	4	0.28
4	Terhubungnya jalan tol yang memudahkan perjalanan	0.08	4	0.32
5	Perluasan jaringan kerpusahaan lain untuk melakukan kerjasama bisnis	0.06	4	0.24
6	Lokasi shuttle yang cukup strategis	0.07	4	0.28
7	Kepercayaan customer pada perusahaan	0.07	4	0.28
8	Adanya promo maskapai penerbangan	0.04	2	0.08
	JUMLAH	**0.53**		**2.04**
NO	**ANCAMAN**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Rencana dibangunnya kereta bandara	0.07	4	0.28
2	Perusahaan taksi yang melakukan kerjasama dengan bandara	0.06	3	0.18
3	Adanya kompetitor dari perusahaan swasta	0.06	3	0.18
4	Gangguan tak terduga pada saat bus beroperasi	0.06	3	0.18
5	Berkembangnya transportasi online	0.07	4	0.28
6	Tindakan kriminal yang kemungkinan terjadi di dalam bus	0.04	2	0.08
7	Kemudahan untuk membeli kendaraan pribadi	0.06	3	0.18
8	Perusakan sarana dalam bus oleh orang yang tak bertanggung jawab	0.05	3	0.15
	JUMLAH	**0.47**		**1.51**
	TOTAL	**1**		**3.55**

Melakukan pemasaran yang sebaik-baiknya melalui media cetak maupun media elektronik, lalu meningkatkan pelayanan serta menjaga eksistensi untuk menjaga kepercayaan customer.dalam matriks internal – eksternal yaitu sedang tumbuh dan membangun.Strategi yang harus dilakukan pada IE Matriks Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta adalah dengan meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan upaya pemasaran yang lebih besar dan meningkatkan pelayanan serta mempertahankan kekuatan yang ada. pada :

Melakukan pemasaran yang sebaik-baiknya melalui media cetak maupun media elektronik, lalu meningkatkan pelayanan serta menjaga eksistensi untuk menjaga kepercayaan customer.

Analisis Diagram SWOT-4K

Untuk mengetahui posisi faktor internal dan faktor eksternal Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta, maka berikut ini adalah pembobotan nilai hasil evaluasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks SWOT-4K

Tabel 3 Analisis Internal dan Eksternal dengan Matriks SWOT-4K

NO	KEKUATAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Mengutamakan keselamatan penumpang	0.14	4	0.56
2	Nama perusahaan yang telah dikenal	0.14	4	0.56
3	Bus dilengkapi GPS dan Wifi	0.11	4	0.44
4	Jam keberangkatan yang sudah sesuai jadwal	0.04	2	0.08
5	Identitas pegawai jelas (menggunakan sergam)	0.15	4	0.6
6	Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau	0.14	4	0.56
7	Tarif yang sesuai dengan fasilitas dan pelayanan yang diberikan	0.13	4	0.52
8	Kenyamanan suhu dan tempat duduk dalam bus	0.15	5	0.75
	JUMLAH	**1**		**4.07**
NO	**KEKURANGAN**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Tidak tersedia fasilitas toilet pada bus	0.08	2	0.16
2	Tidak ada layanan reservasi	0.11	2	0.22
3	Tidak tersedianya fasilitas disabilitas	0.12	2	0.24
4	Jumlah bus yang masih sedikit	0.14	2	0.28
5	Tidak adanya CCTV pada bus	0.16	3	0.48
6	Promosi yang terbatas	0.17	3	0.51
7	Kurang tanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0.10	3	0.30
8	ketidaksigapan helper dalam melayani penumpang	0.12	3	0.36
	JUMLAH	**1**		**2.55**
	TOTAL Kekuatan – Kelemahan			**1.52**
NO	**PELUANG**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Mengurangi tingkat kemacetan lalu lintas dari dan menuju bandara	0.13	4	0.52
2	Adanya penumpang dari berbagai segmen	0.13	4	0.52
3	Biaya tol yang mahal bagi pengguna kendaraan pribadi	0.13	4	0.52
4	Terhubungnya jalan tol yang memudahkan perjalanan	0.15	4	0.60
5	Perluasan jaringan kerpusahaan lain untuk melakukan kerjasama bisnis	0.11	4	0.44
6	Lokasi pemberangkatan yang cukup strategis	0.14	4	0.56
7	Kepercayaan customer pada perusahaan	0.14	4	0.56
8	Adanya promo maskapai penerbangan	0.07	2	0.14
	JUMLAH	**1**		**3.86**
NO	**ANCAMAN**	**BOBOT**	**PERINGKAT**	**SKOR**
1	Rencana dibangunnya kereta bandara	0.15	4	0.60
2	Perusahaan taksi yang melakukan kerjasama dengan bandara	0.13	3	0.39
3	Adanya kompetitor dari perusahaan swasta	0.13	3	0.39
4	Gangguan tak terduga pada saat bus beroperasi	0.12	3	0.36
5	Berkembangnya transportasi online	0.16	4	0.64
6	Tindakan kriminal yang kemungkinan terjadi di dalam bus	0.08	2	0.16
7	Kemudahan untuk membeli kendaraan pribadi	0.12	3	0.36
8	Perusakan sarana dalam bus oleh orang yang tak bertanggung jawab	0.11	3	0.33
	JUMLAH	**1**		**3.23**
	TOTAL Peluang – Ancaman			**0.63**

Strategi yang tepat adalah strategi pertumbuhan dan mendukung strategif agresif yaitu meliputi strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait. Perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – BandaraSoekarno-Hatta digambarkan memiliki situasi yang menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang positif. Strategi yang harus dilakukan pada diagram SWOT Perum DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta adalah dengan meningkatkan kualitas jasa pelayanan kepada penumpang, dengan memberikan diklat khusus kepada pengemudi serta helper yang bertugas pada saat bus beroperasi serta pegawai yang terkait untuk meningkatkan kualitas jasa Perum DAMRI. Dengan tujuan agar pengemudi dan helper serta karyawan dapat memberikan pelayanan semaksimal mungkin kepada penumpang. Karena setiap penumpang yang akan menggunakan jasa transportasi, yang dirasakan pertama adalah pelayanannya. Hasil perhitungan, letak posisi Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta berada pada Kuadran I sehingga strategi yang digunakan pada Matriks SWOT adalah Strategi SO (*Strengths – Opportunities*).Namun demikian tetap tidak melupakan strategi pendukung lainnya dengan menutupi kelemahan dan ancaman terhadap perusahaan.

Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 4:

Tabel 4 Matrik SWOT

	Strength (S)	Weakness (W)
	1. Mengutamakan keselamatan penumpang 2. Nama perusahaan yang telah dikenal 3. Bus dilengkapi GPS dan Wifi 4. Jam keberangkatan yang sudah sesuai jadwal 5. Identitas pegawai jelas (menggunakan sergam) 6. Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau 7. Tarif yang sesuai dengan fasilitas dan pelayanan yang diberikan 8. Kenyamanan suhu dan tempat duduk dalam bus	1. Tidak tersedia fasilitas toilet padabus 2. Tidak ada layananreservasi 3. Tidak tersedianya fasilitasdisabilitas 4. Jumlah bus yang masihsedikit 5. Tidak adanya CCTV padabus 6. Promosi yangterbatas 7. Kurang tanggapan manajemen menerima keluhanpenumpang 8. ketidaksigapan helper dalam melayani penumpang
Opportunity (O) 1. Mengurangi tingkat kemacetan lalu lintas dari dan menuju bandara 2. Adanya penumpang dari berbagaisegmen 3. Biaya tol yang mahal bagi pengguna kendaraanpribadi 4. Terhubungnya jalan tol yang memudahkanperjalanan 5. Perluasan jaringan kerpusahaan	Strategi SO 1. Dengan mengutamakan keselamatan penumpang sebagai yang paling prioritas, serta nama perusahaan yang sudah dikenal dan memakai identitas yang mudah dikenal maka penumpang memiliki kepercayaan lebih pada perusahaan serta adanya penumpang dari berbagai segmen. (S1,S2,S5,O2,O7) 2. Dengan dilengkapi GPS dan wifi yang tersedia didalam bus, maka perusahaan bisa bekerja sama dengan perusahaan yang terkait GPS dan Wifi.(S3,O5) 3. Dengan kenyamanan suhu dan tempat duduk di dalam bus serta tarif yang sesuai dengan pelayanan yang diberikan perusahaan dengan mengoptimalkan jadwal keberangkatan dapet mengurangi tingkat kemacetan dari dan menuju bandara karena beralih menggunakan bus Damri (S4,S7,S8,O1) 4. Dengan lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus yang strategis , maka	Strategi WO 1. Melakukan promosi pada perusahaan-perusahaan lain untuk memperluas kerjasama bisnis dan melakukan kerjasama promosi dengan pihak maskapai(W6,O5,O8) 2. Memberikan diklat khusus kepada awak bus agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, dengan begitu perusahaan mendapatkan kepercayaan dari *customer*(W8,O7)
Threat (T) 1. Rencana dibangunnya kereta bandara 2. Perusahaan taksi yang melakukan kerjasama denganbandara 3. Adanya kompetitor dari perusahaanswasta 4. Gangguan tak	Strategi ST 1. Mempertahankan tarif yang sesuai dan fasilitas bus seperti GPS dan Wifi, serta kenyamanan suhu dan tempat duduk didalam bus dan mengutamakan keselamatan sebagai prioritas agar penumpang tidak beralih menggunakan angkutan umum dan moda lainnya (S1,S4,S7,S8,T2,T3,T4)	Strategi WT 1. Pelayanan dari helper bus harus ditingkatkan agar penumpang setia perusahaan tidak beralih menggunakan kendaraan umum lainnya (W2,T2,T3,T4) 2. Menyediakan CCTV untuk menjaga keamanan dan kenyamanan penumpang saat memakai jasa bus DAMRI(W5,T6,T8)

Strategi Optimalisasi Jasa Angkutan Bus Bandara Perum DAMRI

Berdasarkan table 4 (Matriks IE), strategi yang harus diterapkan oleh Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan menurut Diagram SWOT-4K adalah strategi pertumbuhan dan strategi agresif yaitu meliputi strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait. Dan berdasarkan Matriks SWOT dengan memanfaatkan nama perusahaan yang telah dikenal, memanfaatkan tiket promo maskapai penerbangan, dan dengan memanfaatkan GPS dan Wifi yang tersedia pada armada. SO (*Strengths – Opportunities*) yaitu memanfaatkan peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada.Dengan demikian strategi yang harus dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk serta mempertahankan kekuatan yang ada serta meningkatkan pelayanan penetrasi pasar. Peran karyawan pada bagian Marketing khususnya sangat diperlukan untuk dapat melakukan, penetrasi pasar dan memperkenalkanjasayang ditawarkan secara lebih luas kepada para pengguna jasa serta meningkatkan mutu pelayanan seperti pengemudi tidak berkebut-kebutan dijalan dan tetap mematuhi peraturan lalu lintas saat dinas,pegawai order bersikap ramah kepada calon penumpang pada saat pembelian tiket, helper siap membantu penumpang saat menaikan barang ke bus. Diharapkan pengguna jasa bus DAMRI Angkutan Bandara Soekarno-Hatta dapat meningkat.Karena tidak dipungkiri bahwa setiap pengguna jasa selalu menilai baik atau tidaknya sebuah perusahaan melalui pelayanannya, dengan memberikan pelayanan yang baik diharapkan dapat mempengaruhi para pengguna jasa untuk menggunakan jasa angkutan Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta khususnya trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta. Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada. Perum DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno-Hatta Jakarta trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta dapat melakukan peningkatan penjualan dengan cara, memberikan produk baru seperti pengoperasian bus royal class untuk trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta, memberikan harga khusus kepada pengguna member jasa bus DAMRI Cabang Angkutan Bandara Soekarno- Hatta, agar pengguna jasa tetap percaya menggunakan jasa bus DAMRI Cabang Bandara Soekarno-Hatta

SIMPULAN

Berdasarkan matriks IE (Internal-Eksternal) oleh penulis, Perum DAMRI cabang angkutan bandara trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta berada pada sel I yaitu sedang tumbuh dan membangun, dengan mempertahankan dan meningkatkan kekuatan, Serta meminalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan matriks diagram SWOT 4K, Perum DAMRI cabang angkutan bandara trayek Serpong-Bandara Soekarno-Hatta berada pada posisi I yaitu mendukung strategi agresif. Dalam hal ini Perum DAMRI cabang angkutan bandara trayek Serpong-Bandara Soekarno-Hatta memiliki situasi yang menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang yang positif dan besar dengan meminalisir ancaman yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan matriks SWOT, strategi yang dapat diterapkan oleh Perum DAMRI cabang angkutan bandara trayek Serpong – Bandara Soekarno-Hatta adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Berarti perusahaan dapat menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred .R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Rangkuti, Freddy. 2016. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis – Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hill, C.W.L., & Jones, G.R. 2012. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 10th edition. Stanford, USA: Cengage Learning.

Nag, R., D.C. Hambrick, & M.J. Chen. 2007. "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field". *Strategic Management Journal* 28(9): 935-955.

[PPRI] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia.Nomor 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan Trayek. Jakarta: Peraturan Pemerintah RI.

[UURI] Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan jalan. Jakarta: UURI.

Yuliantini, A.F., & W. Rizaldy. 2015. "Strategi In Enhancing The Quality Services of Traffic". *Jurnal Bisnis Transportasi dan Logistik* 2 (1): 82-90.

Halaman ini sengaja dikosongkan