

**ANALISIS SWOT (*STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES  
DANTHREATS*) PADA PENINGKATAN PELAYANAN TRANSPORTASI  
UMUM DI SURABAYA**

**Feri**

Program Studi Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas 17 Agustus 1945  
[ferialfatih1@gmail.com](mailto:ferialfatih1@gmail.com)

**Dra. Indah Murti, M.Si**

Program Studi Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas 17 Agustus 1945  
[Endah@untag-sby.ac.id](mailto:Endah@untag-sby.ac.id)

**Yusuf Hariyoko, S.AP., M.AP**

Program Studi Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas 17 Agustus 1945  
[yusufhari@untag-sby.ac.id](mailto:yusufhari@untag-sby.ac.id)

**ABSTRACT**

Public services are the main focus of national development in Indonesia. However, in reality public services are still not in accordance with procedures and regulations, resulting in difficulties for the public in accessing public services, unclear service standards, uncertainty regarding costs and service times and the practice of illegal levies. One type of public service is public transportation. The city of Surabaya has a lot of public transportation that is easy for the public to find, however problems are still often encountered such as traffic jams, inappropriate travel routes, etc. Therefore, strategic planning based on analysis of internal and external environmental conditions is very important to improve transportation services in Surabaya. This study aims to determine the community's perspective on SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) on improving public transportation services in Surabaya. The approach used is qualitative, based on evaluation of external factors (EFE) and internal factors (IFE) with describing in accordance with the theory of the five dimensions of service quality from Zeithaml et. al. (1990) namely tangible, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. Data was collected through interviews, observation, documentation. and literature study. The results of this study provide the fact that there are still many problems with public transportation facilities and infrastructure in Surabaya, such as seats that are not suitable for use, damaged air conditioning, passenger transportation that does not meet capacity, damaged road conditions, etc. The next fact is that the public transportation service mechanism in Surabaya has been made transparent and simple by using the GoBis application for payments. However, public transportation services in Surabaya still have inhibiting factors, such as the GoBis

application which is not available for IOS users, guide tiles and braille signs at bus stops for the disabled are not yet available. Based on this, the strategies that can be used by the Surabaya City Transportation Department are the development of traffic engineering using the e-dishub technology system, government regulations regarding the provision of public transportation subsidies and the development of facilities and infrastructure in the transportation sector.

**Keyword:** *SWOT Analysis, Service Quality, Surabaya, Public Transportation.*

### **ABSTRAK.**

Pelayanan publik merupakan fokus utama dalam pembangunan nasional di Indonesia. Namun pada kenyataannya pelayanan publik masih belum sesuai dengan prosedur dan regulasi sehingga mengakibatkan masyarakat kesusahan dalam mengakses layanan publik, ketidakjelasan standar pelayanan, ketidakpastian terkait biaya dan waktu pelayanan dan adanya praktik pungutan liar. Salah satu jenis layanan publik yaitu transportasi umum. Kota Surabaya memiliki banyak transportasi umum yang mudah ditemui oleh masyarakat, akan tetapi permasalahan masih sering ditemui seperti kemacetan, rute perjalanan yang tidak sesuai dsb. Oleh karena itu perencanaan strategis berdasarkan analisa kondisi lingkungan internal dan eksternal sangat penting dilakukan untuk meningkatkan pelayanan transportasi di Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan perspektif masyarakat terhadap analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*) pada peningkatan pelayanan transportasi umum di Surabaya. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, berdasarkan evaluasi faktor eksternal (EFE) dan faktor internal (IFE) dengan mendeskripsikan teori lima dimensi kualitas pelayanan dari Zeithaml et. al. (1990) yaitu *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dokumentasi dan studi pustaka. Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa permasalahan sarana dan prasarana transportasi umum di Surabaya masih banyak ditemui seperti tempat duduk yang tidak layak digunakan, AC rusak, angkutan penumpang yang tidak sesuai kapasitas, kondisi jalan yang rusak, dsb. Fakta selanjutnya yaitu mekanisme pelayanan transportasi umum di Surabaya sudah dibuat secara transparan dan sederhana dengan pemakaian aplikasi GoBis untuk pembayaran. Namun pelayanan transportasi umum di Surabaya masih memiliki faktor-faktor penghambat seperti aplikasi GoBis yang tidak tersedia di pengguna IOS, ubin pemandu dan petunjuk huruf braille di halte bus untuk disabilitas belum tersedia. Berdasarkan hal tersebut strategi yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya yaitu pengembangan rekayasa lalu lintas menggunakan system teknologi e-dishub, regulasi pemerintah terkait pemberian subsidi transportasi umum dan pengembangan sarana dan prasarana di bidang transportasi.

**Kata Kunci:** *Analisis SWOT, Kualitas Pelayanan, Surabaya, Transportasi Umum.*

#### **A. PENDAHULUAN**

Pelayanan publik menjadi salah satu fokus utama pembangunan nasional yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

(RPJMN) 2015-2019 di Buku II Bidang Hukum dan Aparatur. Penyusunan ini mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, pelayanan publik diartikan sebagai aktivitas atau rangkaian aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pada dasarnya, pelayanan publik bersifat sangat sederhana dengan variabel utamanya yaitu pemberi dan penerima layanan. Namun, hal ini menjadi rumit ketika masuk ke dalam aspek penilaian kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah (birokrasi). Pelayanan publik yang dikelola pemerintah menurut (Wakhid, 2017) negara bertanggung jawab untuk melayani setiap warga negara dan penduduk guna memenuhi hak dan kebutuhan dasar mereka dalam kerangka pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik merupakan kewajiban yang harus dijalankan, sesuai dengan harapan dan tuntutan semua warga negara dan penduduk untuk peningkatan pelayanan publik. Pelayanan adalah tugas utama dan esensial dari aparatur sebagai abdi negara dan masyarakat. Kualitas pelayanan yang dibutuhkan adalah yang terbaik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, terutama oleh aparatur pemerintah, baik dari sektor swasta maupun lainnya, dan tidak boleh ada pelayanan yang merugikan masyarakat.

Salah satu jenis layanan publik yang wajib disediakan oleh pemerintah adalah angkutan umum, atau yang dikenal sebagai transportasi publik (Kharima & Fanida, 2021) Secara umum, transportasi publik yang baik ditandai oleh layanan angkutan umum yang aman, cepat, terjangkau, dan nyaman bagi pengguna. Transportasi publik merupakan layanan penting yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan kemajuan industrialisasi suatu kota. Ketersediaan transportasi dalam kota sangat mempengaruhi pertumbuhannya. Dengan adanya layanan transportasi publik, masyarakat dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif, sehingga aktivitas sehari-hari dapat berjalan lancar. Transportasi publik sangat penting dalam sistem kota karena banyak masyarakat yang membutuhkannya untuk memenuhi kebutuhan mobilitas. Oleh karena itu, layanan transportasi publik menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran aktivitas masyarakat di sebuah kota.

Namun demikian strategi tersebut belum mampu dalam meningkatkan layanan transportasi publik serta mengatasi kendala yang terjadi dalam pelayanan transportasi publik. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa penumpang transportasi khususnya Bus dari tahun ke tahun mengalami penurunan dari 1.123.177 pada tahun 2019 hingga 723.159 pada tahun 2023 (Whildan Primadhanny et al., 2023).

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan strategi yang berdasarkan atas analisa terhadap kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal sangat penting. Analisis lingkungan internal dan eksternal memungkinkan organisasi untuk dapat mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki organisasi. Untuk itulah maka manajemen strategi dengan analisis SWOT memegang peranan penting karena perumusan

strategi merupakan salah satu langkah penting dalam manajemen strategi peningkatan kualitas pelayanan publik.

## **B. KAJIAN TEORITIS**

### **Transportasi Umum**

Transportasi umum atau transportasi publik adalah seluruh alat transportasi saat penumpang tidak berpergian menggunakan kendaraan sendiri. Transportasi umum pada umumnya termasuk kereta api dan bis, namun juga termasuk pelayanan maskapai perbangan, feri, taksi, dan lain-lain. Angkutan umum merupakan sarana untuk memindahkan orang dan barang dari suatu tempat ke tempat lain. Tujuannya untuk membantu orang atau kelompok dalam menjangkau tempat yang dikehendaki, atau mengirim barang dari tempat asal ke tempat tujuan. Manfaat pengangkutan dapat dilihat dari berbagai kehidupan masyarakat yang dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu manfaat ekonomi, social dan politik. (Dewa Dwi Putra et al., 2023). Konsep pengangkutan meliputi tiga aspek, yaitu : 1) Pengangkutan sebagai usaha (*business*), 2) Pengangkutan sebagai perjanjian (*agreement*), dan 3) Pengangkutan sebagai proses penerapan (*applying process*). Transportasi atau pengangkutan dapat dikelompokkan menurut macam atau moda atau jenisnya (*modes of transportation*) yang dapat ditinjau dari segi barang yang diangkut, dari segi goeografis transportasi itu berlangsung, dari sudut teknis serta dari sudut alat angkutannya. Dari segi yang diangkut, transportasi meliputi angkutan penumpang, angkutan barang dan angkutan pos (*mail*). Dari sudut pandang geografis, ditinjau dari sudut geografis, transportasi dapat dibagi menjadi angkutan antar benua misalnya dari Asia ke Eropa, angkutan antar continental, angkutan antar pulau, angkutan antar kota dan angkutan antar daerah. Dari sudut teknis dan alat pengangkutannya, maka transportasi dapat dibedakan menjadi angkutan jalan raya seperti pengangkutan dengan truk bus dan sedan, pengangkutan rely aitu angkutan kereta api, trem listrik dan sebagainya, dan pengangkutan melalui air seperti pengangkutan sungai, kapal dan danau (Siti Nur Fadlilah A, 2019).

### **Pengertian Pelayanan Publik**

Pengertian pelayanan didefinisikan juga oleh banyak pakar. Soetopo (1999) dalam (Dr. Paimin Napitupulu, Msi) mengartikan pelayanan sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan oleh orang lain atau bisa saja diartikan bahwa pelayanan yaitu serangkaian kegiatan atau proses pemenuhan kebutuhan orang lain secara lebih memuaskan berupa produk jasa dengan sejumlah ciri seperti tidak terwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan, dimiliki dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam mengkonsumsi jasa ini. Definisi yang paling sangat sederhana diberikan oleh Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby (1997:448) “pelayanan yaitu produk – produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha – usaha manusia yang menggunakan peralatan. Sedangkan definisi yang paling rinci diberikan oleh Groonroos (1990:27) mendefinisikan yaitu: “pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai adanya akibat interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal – hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yan dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan”. Pelayanan pada dasarnya

yaitu suatu kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau bisa juga perorangan kepada konsumen (yang dilayani), yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki.

### **Kualitas Pelayanan Publik**

Definisi pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/26/M.Pan/2/2004 yaitu segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan pemerintah dalam upaya pemenuhan kebutuhan pengguna layanan maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan. Barata (2003:1) menyatakan bahwa dalam konsep pelayanan dikenal dua jenis pelaku pelayanan yaitu service provider (penyedia layanan) dan service receiver (pengguna layanan). Service provider (penyedia layanan) adalah pihak yang memberikan suatu layanan tertentu kepada pelanggan (customer), baik layanan yang berbentuk penyediaan barang (goods) maupun jasa (services). Sedangkan service receiver (pengguna layanan) adalah pelanggan (customer) yang menerima layanan dari service provider (penyedia layanan). Penyedia pelayanan publik adalah instansi pemerintah dan pengguna layanan publik adalah masyarakat. Definisi kualitas pelayanan publik menurut Albrecht dan Zemke dalam Dwiyanto (2005 :145) merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (customers). Oleh karena itulah kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan jika pelayanan yang diterima atau dirasakan oleh pengguna layanan dari berbagai aspek sesuai atau melampaui dengan apa yang diharapkan dan sebaliknya dipersepsikan buruk jika lebih rendah dari yang diharapkan.

Menurut Parasuraman, et al (1985) yang dikutip oleh Tjiptono (2012:174), lima dimensi pokok untuk mengukur kualitas layanan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Bukti Fisik (*Tangibles*)** Penampilan fisik organisasi atau kemampuan organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal yang meliputi penampilan fisik fasilitas layanan, teknologi/peralatan/perengkapan, sumber daya manusia/penampilan pegawai, dan materi komunikasi organisasi.
- 2) **Realibilitas (*Realibility*)** Kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat, cepat dan memuaskan meliputi keakuratan, kecepatan pelayanan, ketepatan waktu, dan informasi.
- 3) **Daya Tanggap (*Responsiveness*)** Kesiediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pengguna layanan dan merespon permintaan pengguna layanan tersebut dengan segera.
- 4) **Jaminan (*Assurance*)** Berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya (trust) dan keyakinan pengguna layanan (confidence). Dimensi jaminan ini, terdiri dari komponen: komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.
- 5) **Empati (*Empathy*)** Organisasi memahami masalah para pengguna layanannya dan bertindak demi kepentingan pengguna layanan, serta memberikan perhatian secara personal dan pemahaman atas kebutuhan individual para pengguna layanan tersebut.

### **Analisis SWOT Peningkatan Pelayanan Transportasi Umum di Surabaya**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara menyeluruh untuk membuat strategi untuk bisnis. Analisis ini bergantung pada hubungan antara elemen internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, dan elemen eksternal, yaitu ancaman dan peluang. Analisis SWOT tidak dapat digunakan untuk menyusun elemen strategis lingkungan eksternal dan internal. Matriks SWOT, yang juga dikenal sebagai matriks, dapat menjelaskan bagaimana kekuatan dan kelemahan organisasi (elemen lingkungan internal) dapat disesuaikan dengan peluang dan tantangan (elemen lingkungan eksternal) (Rangkuti, 2006). Matriks SWOT, menurut David (2020), adalah alat penting untuk mencocokkan yang membantu manajer mengembangkan empat (4) pilihan strategi potensial, yaitu:

1. Strategi SO (Strengths–Opportunities): menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada
2. Strategi WO (Weaknesses–Opportunities): bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada
3. Strategi ST (Strengths–Threats): menggunakan kekuatan organisasi (internal) untuk mengurangi atau menghindari dampak dari ancaman eksternal.
4. Strategi WT (Weaknesses–Threats): merupakan strategi pertahanan yang diarahkan untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari dampak ancaman eksternal.

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini melibatkan tiga aspek utama: lokasi, pelaksana, dan aktivitas. Fokus penelitian ditentukan untuk mengidentifikasi data yang akan dikumpulkan dan dianalisis dalam kerangka penelitian. Ini membantu peneliti memahami arah penelitian. Studi ini berbentuk evaluasi efektivitas dengan metodologi kualitatif, khususnya *naturalistic inquiry*, dalam kerangka postpositivisme. Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan strategi analisis SWOT. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, studi pustaka, dan observasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Surabaya dengan melibatkan berbagai pihak antara lain Dinas Perhubungan Kota Surabaya, UPTD Dinas Perhubungan Kota Surabaya dan masyarakat sekitar. Berbagai pihak dilibatkan agar data yang didapatkan valid dan dipercaya kebenarannya sehingga visi dan misi pemerintah dalam merumuskan strategi kualitas pelayanan transportasi umum dapat tercapai.

### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang kurang memadai masih menjadi masalah dalam layanan transportasi umum. Beberapa transportasi umum, seperti bus, terus memiliki tempat duduk yang tidak layak untuk digunakan, AC yang rusak, angkutan penumpang yang tidak sesuai kapasitas, dan kondisi jalan yang buruk, menurut hasil observasi lapangan (Gambar 1). Adanya masalah ini, orang lebih suka menggunakan mobil untuk pergi, terutama ke tempat kerja. Hal ini berkorelasi dengan statistik penggunaan kendaraan sepeda motor yang meningkat setiap tahunnya meningkat dari 2.126.168 juta kendaraan pada tahun 2015, 2.342.887 juta kendaraan pada tahun 2018, 2.517.449 kendaraan pada tahun 2019, dan 2.599.322 juta kendaraan pada tahun 2020 (BPS, 2021). Masalah lain

adalah informasi tentang perpindahan rute yang tidak jelas dan konektivitas antar angkutan umum yang tidak jelas. Akibatnya, orang tidak tertarik untuk menggunakan transportasi umum. Wibisono & Putri (2022) menyatakan bahwa pelaksanaan Surabaya Bus terus mengalami kontroversi dan kekecewaan karena masyarakat percaya bahwa ini dilakukan oleh kebijakan. Sejumlah masalah yang dikeluhkan termasuk jam operasional yang tidak sesuai, jarak kedatangan bus (headway), jumlah penumpang yang melebihi batas tamping (overload), perawat yang tidak ramah, halte yang tidak nyaman, dan metode pembayaran yang dianggap tidak fleksibel. Hal ini didukung oleh beberapa komentar penumpang Suroboyo bus pada tanggal 31 Mei 2024 mengeluhkan bahwa penerangan pada halte kurang memadai, supir terlalu ugal-ugalan dalam menyetir dan SBS transit sudah tidak terawat dengan baik.



Gambar 1. Fasilitas transportasi umum yang kurang memadai  
Sumber : *Informasi Surabaya 2018 (A), Dokumentasi Pribadi (B)*

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pelayanan transportasi public yaitu aplikasi GoBis untuk transaksi pembayaran masih belum tersedia pada pengguna IOS, tidak ada line antrian di aplikasi GoBis sehingga posisi kendaraan tidak bisa dipantau, dan aplikasi yang selalu eror. Hambatan lain terkait pelayanan transportasi umum di Surabaya yaitu penyandang disabilitas masih kesulitan dalam menggunakan layanan bus Surabaya. Hal ini dilansir dari Tribun Jatim bahwa pada pelayanan halte bus belum ada ubin pemandu untuk penyandang disabilitas masuk ke bus. Hambatan lain yakni pada halte bus tidak ada petunjuk huruf braile yang disediakan oleh pemerintah Kota Surabaya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arifin, (2021) upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pelayanan transportasi umum antara lain memberikan kenyamanan (*tangible*) yaitu memberikan kemudahan dalam proses pelayanan, kecermatan dalam melayani, dan kedisiplinan pegawai dalam melayani masyarakat umum. Upaya yang kedua yaitu *Realibility* (kehandalan) kemampuan pelaksanaan pelayanan publik dalam menjalankan dan melayani untuk memberikan pelayanan secara tepat dan terpercaya kepada masyarakat. Kehandalan pegawai dalam memberikan pelayanan sangat membantu masyarakat dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan, akurat dan sesuai harapan.

Upaya terakhir yaitu menggunakan dimensi *Responsiveness* (Ketanggapan). Dimensi ini merupakan kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pengguna layanan, dengan penyampaian informasi yang berkaitan dengan keperluan pelayanan dengan jelas. Apabila membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemauan untuk membantu pengguna layanan dengan baik dan cepat.

Berdasarkan Renstra Dinas Perhubungan Kota Surabaya tahun 2016-2021 menyatakan bahwa rencana program yang bertujuan untuk menyediakan system lalu lintas yang berkualitas dengan mengurangi indikator kecelakaan pada transportasi umum yaitu dengan cara meningkatkan system manajemen dan rekayasa lalu lintas, pemeliharaan perlengkapan jalan, pengadaan perlengkapan jalan, penyelenggaraan tempat parkir, menyelenggarakan manajemen dan rekayasa lalu lintas, penyelenggaraan sarana transportasi bagi pelajar, pengelolaan tempat parkir khusus, pengadaan perlengkapan jalan (DAK transportasi), monitoring lalu lintas dan angkutan jalan, pengendalian pencemaran udara melalui uji emisi gas buang dsb. Selain itu RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kota Surabaya terhadap transportasi umum yaitu pengembangan rute Suroboyo bus dan Trans Semanggi Suroboyo (Gambar 4.5), memberikan angkutan pengumpan (feeder) dengan pengoperasian pada lima trayek angkutan lyn eksisting pada titik-titik di Kota Surabaya yakni Tunjungan-Benowo-GBT, Rute Lyn DA1, Rute DA2, Rute DA3 dan Lyn JBMN (Joyoboyo-Bratang-Gunung Anyer), melakukan pembenahan fasilitas signiing di beberapa halte bus agar dapat dioptimalkan fungsinya dan memenuhi standar yang berlaku, pengoptimalan dan revitalisasi pedestrian/trotoar untuk mendukung konektivitas dan aksesibilitas angkutan umum dan perencanaan konektivitas multimoda transportasi yang terintegrasi sehingga dapat dijadikan sebagai acuan, efektivitas dan efisiensi antar moda menjadi optimal dan teratur.

Berdasarkan hasil diatas, sumber pustaka dan hasil observasi melalui analisis SWOT dapat diketahui potensi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi di masa yang akan datang terhadap pelayanan transportasi umum di Surabaya. Hasil analisis diharapkan dapat memaksimalkan peluang melalui kekuatan yang dimiliki sekaligus meminimalkan kekurangan dan ancaman. Hasil analisis SWOT pada penelitian ini sebagai berikut (Tabel 1).

Tabel 1. Matriks SWOT pelayanan kualitas publik pada transportasi di Surabaya

<p>FAKTOR INTERNAL</p>	<p>KEKUATAN (STRENGTHS)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah armada transportasi umum yang mencukupi</li> <li>2. Jaringan jalur transportasi yang luas</li> </ol>	<p>KELEMAHAN (WEAKNESSES)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepadatan lalu lintas yang sangat tinggi</li> <li>2. Kurangnya sarana dan prasarana penunjang seperti halte bus yang memadai.</li> </ol>
<p>FAKTOR EKSTERNAL</p> <p>PELUANG (OPPORTUNITIES)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program pemerintah untuk memperluas jaringan transportasi publik</li> <li>2. Potensi kerja sama dengan Perusahaan teknologi untuk mengembangkan layanan transportasi.</li> </ol>	<p>STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong investasi swasta dalam pengembangan dan peningkatan layanan transportasi umum.</li> <li>2. Implementasi teknologi cerdas dalam pengelolaan transportasi dan integrasi moda transportasi.</li> </ol>	<p>STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadopsi bus listrik dan teknologi ramah lingkungan lainnya untuk meningkatkan kenyamanan dan efisiensi layanan.</li> <li>2. Mengundang partisipasi sektor swasta untuk pendanaan proyek transportasi umum.</li> </ol>
<p>ANCAMAN (THREATS)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan dengan transportasi online</li> <li>2. Kondisi jalan yang rusak dan tidak teratur.</li> </ol>	<p>STRATEGI S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan jalur khusus transportasi umum dan meningkatkan manajemen lalu lintas dengan teknologi cerdas.</li> <li>2. Meluncurkan kebijakan dan insentif yang membuat transportasi umum lebih menarik dibandingkan opsi transportasi online.</li> </ol>	<p>STRATEGI W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan inovasi layanan transportasi umum, seperti rute fleksibel dan waktu tempuh yang lebih baik, untuk tetap kompetitif dengan layanan transportasi online.</li> <li>2. Meningkatkan ketepatan waktu, kenyamanan, dan keamanan layanan transportasi umum.</li> </ol>

Setelah mengetahui teknik aspek internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah memahami strategi kemungkinan. Pembahasan matrik SWOT seperti dalam

tabel di atas mengacu pada hasil evaluasi kekuatan, kelemahan, kemungkinan atau unsur WO, teknik peluang-kekuatan atau ST, dan strategi ancaman-kelemahan atau WT. Setiap strategi memiliki ciri-cirinya sendiri dan dalam penerapannya metode tersebut kemudian diselesaikan secara bersama-sama dan saling mendukung. Berdasarkan hasil analisis matrik SWOT di atas, dapat disusun suatu metode yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh Badan Usaha Angkutan Kota Surabaya dalam mengembangkan layanan angkutan umum berwawasan lingkungan.

1. Strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a. Mendorong investasi swasta dalam pengembangan dan peningkatan layanan transportasi umum.
  - b. Implementasi teknologi cerdas dalam pengelolaan transportasi dan integrasi moda transportasi.
2. Strategi WO yaitu strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a. Mengadopsi bus listrik dan teknologi ramah lingkungan lainnya untuk meningkatkan kenyamanan dan efisiensi layanan.
  - b. Mengundang partisipasi sektor swasta untuk pendanaan proyek transportasi umum.
3. Strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menanggulangi dan mengatasi ancaman. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a. Mengembangkan jalur khusus transportasi umum dan meningkatkan manajemen lalu lintas dengan teknologi cerdas.
  - b. Meluncurkan kebijakan dan insentif yang membuat transportasi umum lebih menarik dibandingkan opsi transportasi online.
4. Strategi WT yaitu strategi yang meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a. Meningkatkan inovasi layanan transportasi umum, seperti rute fleksibel dan waktu tempuh yang lebih baik, untuk tetap kompetitif dengan layanan transportasi online.
  - b. Meningkatkan ketepatan waktu, kenyamanan, dan keamanan layanan transportasi umum.

Berdasarkan strategi di atas memberikan fakta bahwa kualitas pelayanan public khususnya transportasi umum sangat penting bagi masyarakat. Berdasarkan penelitian Zola et al., (2023) Di Indonesia, banyaknya jumlah kendaraan motor dan mobil membuat kepadatan jalanan yang begitu parah. Permasalahan ini juga memicu polusi udara akibat hasil pembakaran bahan bakar fosil yang mengandung polutan berbahaya bagi lingkungan. Apalagi jika melihat kenaikan penggunaan kendaraan berbahan bakar fosil semakin meningkat, pasti juga akan meningkatkan pencemaran udara. Kontribusi pencemaran udara dari sektor transportasi juga tidak tanggung-tanggung yang mencapai angka 60-70%. Menurut pusat data dari NASA, menyampaikan bahwa sejak tahun 2011-2022 emisi karbon dioksida selalu terjadi peningkatan. Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap perubahan iklim dunia karena pemanasan global akibat efek gas. Apabila hal ini secara terus menerus terjadi maka konsep pelayanan publik dengan lima pokok dimensi meliputi tangibles, responsiveness, realibilitas, assurance, dan empathy tidak

berjalan sesuai prinsip kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam memenuhi prinsip tersebut dengan cara meminimalisir masalah yang disebabkan oleh transportasi umum dengan penggunaan bus listrik. Strategi ST menggunakan *New Public Management* merupakan upaya untuk menjadikan pemerintahan yang berorientasi pada management strategis. Sistem manajemen transportasi publik dapat dilakukan dengan cara meningkatkan system manajemen lalu lintas. Penelitian yang dilakukan oleh Solehudin, (2023) Sistem Manajemen Lalu Lintas Cerdas ini mengintegrasikan teknologi sensor cerdas dan konektivitas tinggi untuk mengoptimalkan pengaturan lalu lintas secara dinamis. Sistem Lalu Lintas Cerdas mampu meningkatkan efisiensi lalu lintas dengan mengurangi kemacetan dan memastikan pergerakan kendaraan yang lebih lancar. Kedua, integrasi IoT memungkinkan sistem beradaptasi dengan kondisi lalu lintas secara dinamis, memberikan respons yang cepat dan efektif. Ketiga, prioritas kendaraan darurat memberikan dimensi keamanan tambahan, memastikan bahwa sistem ini dapat memberikan dukungan optimal dalam situasi darurat. Sistem Manajemen Lalu Lintas Cerdas berbasis IoT bukan hanya sebuah solusi teknologi untuk mengatasi tantangan lalu lintas perkotaan, tetapi juga menjadi langkah menuju masa depan perkotaan yang cerdas, efisien, dan berdaya saing tinggi.

#### **E. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dengan mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*) Pada Peningkatan Pelayanan Transportasi Umum Di Surabaya maka di simpulkan sebagai berikut:

- a. Merumuskan Strategi untuk mengelola isu  
Dalam merumuskan strategi untuk mengelola isu berdasarkan lingkungan internal dan eksternal yang ada, maka berdasarkan matrik analisis SWOT yang menghasilkan beberapa strategi yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya yaitu pengembangan rekayasa lalu lintas menggunakan sistem teknologi informasi e-dishub, regulasi pemerintah mengenai pemberian subsidi transportasi umum dan pengembangan sarana dan prasarana dibidang transportasi
- b. Menciptakan visi organisasi yang efektif  
Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu mengurangi tingkat kemacetan dan menjadikan Kota Surabaya sebagai destinasi bagi investor dengan cara mengembangkan transportasi umum massal yang efektif dan transparan. Saran yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menggunakan analisis SWOT berdasarkan QSPM dan penelitian kuantitatif agar data yang didapatkan bervariasi dan valid. Saran untuk Dinas Perhubungan Kota Surabaya yaitu:
  1. Membuat program pengembangan sarana-prasarana transportasi berupa halte, marka jalan, dan rambu-rambu lalu lintas
  2. Melakukan program pengembangan transportasi umum massal yang terintegrasi dengan feeder dan truk serta fasilitas lain.

3. Membuat program pembatasan kendaraan pribadi dengan cara meninggikan pajak kendaraan pribadi, perpanjangan plat nomor, dan permohonan plat nomor baru
4. Masyarakat Kota Surabaya agar nantinya dapat berpartisipasi dalam implementasi pengembangan layanan transportasi umum massal dengan cara mengubah sudut pandang dari pengguna kendaraan pribadi untuk berpindah ke transportasi umum massal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arifin1, S. (2021). Reformasi Birokraasi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas PelayananPublik Transportasi Di Derah Tertinggal. *Media Administrasi*, 6.
- Dewa Dwi Putra, Rayhan Dhevano Aufaa, Haura Luthfiyah, & Siti Sahara. (2023). Peningkatan Mutu Transportasi Umum Demi Kenyamanan dan Keamanan Pengguna. *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*, 20(1). <https://doi.org/10.56444/mia.v20i1.659>.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage ApproachSeventeenth Edition. In *Strategic Management* (Vol. 16).
- Kharima, K. D., & Fanida, E. H. (2021). INOVASI APLIKASI TRANSPORTASIKU DI DINAS PERHUBUNGAN KOTA SURABAYA. *Publika*. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n1.p199-214>.
- Rangkuti, F. (2006). Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21. In *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*.
- Siti Nur Fadlilah A. (2019). Jurnal Penelitian Transportasi Darat. *Jurnal Penelitian Transportasi Darat*, 21(2).
- Solehudin, S. (2023). Sistem Transportasi Cerdas Berbasis IoT Untuk Pengelolaan Lalu Lintas. *Jurna Repoteknologi*, 2(Sistem Transportasi Cerdas).
- Wakhid, A. A. (2017). Reformasi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal TAPIS*, 01(14).
- Whildan Primadhanny, Yusuf Hariyoko, & Anggraeny Puspaningtyas. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan Transportasi Suroboyo Bus Terhadap Peningkatan Kepuasan Masyarakat Kota Surabaya. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCE*, 5(1). <https://doi.org/10.55606/jass.v5i1.925>.
- Wibisono, R. E., & Putri, R. F. (2022). Evaluasi Kualitas Pelayanan Halte Terminal Purabaya Pada Transportasi Umum Suroboyo Bus. *Jurnal Perencanaan Dan Rekayasa Sipil*, 05(02).
- Zola, G., Nugraheni, S. D., Rosiana, A. A., Pambudy, D. A., & Agustanta, N. (2023). Inovasi kendaraan listrik sebagai upaya meningkatkan kelestarian lingkungan dan mendorong pertumbuhan ekonomi hijau di Indonesia. *Journal of Public ...*, 11(3).