

ARTIKEL

STRATEGI PENGELOLAAN ANGKUTAN UMUM JALAN RAYA DI KOTA

SEMARANG

Agatha, Nurcahyanto, Musawa

Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jalan H. Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

ABSTRAKSI

Transportasi darat adalah sarana angkutan penumpang umum yang memegang peranan penting dalam menunjang aktifitas dan mobilitas masyarakat akibat pertumbuhan jumlah penduduk dan meningkatnya taraf hidup sosial ekonomi, sehingga angkutan penumpang umum ini harus dipertahankan keberadaannya. Namun, kondisi pengelolaan angkutan umum jalan raya khususnya bus di Kota Semarang mengalami penurunan jumlah penumpang dikarenakan masyarakat lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi, apalagi armada bus banyak yang tidak layak jalan masih beroperasi.

Fokus dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi baru dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang sehingga pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang lebih optimal. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan narasumber dari Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Semarang. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk menentukan isu – isu strategis dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang. Isu strategis yang ada dievaluasi dengan menggunakan *Litmus Test* untuk menentukan tingkat kestrategisan dari isu – isu tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa isu yang paling strategis adalah peningkatan moda transportasi massal yang terintegrasi dengan pelayanan publik sebagai fokus utama dan dengan dukungan dari stakeholder. Strategi tersebut mendapatkan skor tertinggi yaitu sebesar 34. Peningkatan angkutan umum massal ini perlu ditingkatkan agar mampu mengangkut penumpang dengan jumlah lebih banyak dari satu tempat ke tempat lain disertai pelayanan maksimal dengan mengembangkan angkutan *shuttle bus* atau membuka rute angkutan umum yang menghubungkan Terminal Mangkang, Bandara A. Yani, Pelabuhan Tanjung Emas, Stasiun Tawang sehingga angkutan umum dapat terintegrasi.

Kata kunci: Strategi, Pengelolaan Angkutan Umum, SWOT, Tes Litmus

A. PENDAHULUAN

Transportasi darat adalah sarana angkutan penumpang umum yang memegang peranan penting dalam menunjang aktifitas dan mobilitas masyarakat akibat pertumbuhan jumlah penduduk dan meningkatnya taraf hidup sosial ekonomi, sehingga angkutan penumpang umum ini harus dipertahankan keberadaannya. Namun, kondisi pengelolaan angkutan umum jalan raya khususnya bus di Kota Semarang mengalami penurunan jumlah penumpang dikarenakan masyarakat lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi, apalagi armada bus banyak yang tidak layak jalan masih beroperasi, selain itu lamanya perjalanan jika menggunakan angkutan, serta tarif yang kurang terjangkau. Sehingga masyarakat lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi, akibatnya jumlah pengguna kendaraan pribadi di Kota Semarang terus meningkat tajam.

Hal tersebut di atas terlihat pada data dalam kinerja pembangunan pada pelayanan pada urusan perhubungan di Kota Semarang selama periode 2005-2009 dilihat dari jumlah arus penumpang angkutan umum selama 5 tahun yang mengalami penurunan, terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1 Jumlah Arus Penumpang Angkutan Umum Di Semarang Tahun 2005-2009

Tahun	Jumlah arus
2005	11.742.718
2006	9.597.857
2007	9.290.325
2008	5.637.648
2009	5.702.073

Sumber: Data Olahan Dishubkominformo Kota Semarang Tahun 2010

Dari tabel di atas kita dapat melihat bahwa arus penumpang angkutan umum menurun lebih dari 50% dalam waktu 4 tahun saja. Seperti yang telah dikatakan di atas bahwa penurunan jumlah penumpang tersebut dikarenakan minat masyarakat yang menurun untuk menggunakan angkutan umum dalam setiap aktivitasnya. Hal tersebut juga disebabkan adanya pergeseran penggunaan moda angkutan umum ke angkutan pribadi. Keadaan tersebut berbanding terbalik dengan jumlah angkutan yang lebih banyak dibandingkan dengan jumlah penumpang seperti yang terlihat pada tabel 2.

Tabel 2 Persentase Jumlah Angkutan Darat Dibanding Jumlah Penumpang Angkutan Darat Tahun 2005-2009

Tahun	Presentase
2005	9,30 %
2006	9,60 %
2007	9,21 %
2008	10,38 %
2009	11,01 %

Sumber: Data Olahan Dishubkominfo Kota Semarang Tahun 2010

Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti merumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Bagaimanakah strategi pengelolaan angkutan umum jalan raya yang dapat dilakukan oleh Dishubkominfo Kota Semarang ?
2. Apa sajakah faktor yang mendorong dan menghambat pelaksanaan strategi pengelolaan angkutan umum jalan raya yang dilakukan oleh Dishubkominfo Kota Semarang dan bagaimana solusinya?

Tujuan dari penelitian ini adalah Merumuskan strategi pengelolaan angkutan umum jalan raya kota Semarang yang dapat dilakukan oleh Dishubkominfo Kota Semarang. Dan Mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan strategi angkutan umum jalan raya Kota Semarang yang dilakukan oleh Dishubkominfo Kota Semarang dan bagaimana solusi dalam mengatasi faktor penghambat yang ada.

Sederetan konsep yang digunakan untuk perumusan strategi dalam pengelolaan sampah adalah sebagai berikut:

1. Strategi

Menurut J. Salusu (Dalam buku Pengambilan Keputusan Stretajik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit, J. Salusu: hal.100) strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk

mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan

2. Manajemen Strategik

Menurut J. Salusu (2007: 493) Manajemen stratejik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Manajemen stratejik beroperasi melalui tiga tahap yaitu tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi strategi. Manajemen stratejik di lingkungan pemerintahan akan banyak berkaitan dengan pengalokasian kekuasaan dan sumber daya, pendelegasian wewenang, mengambil keputusan, penggalan sumber-sumber keuangan, pemanfaatan dana yang diperoleh dari rakyat berupa pajak dengan cara yang paling efisien dan paling efektif.

3. Perencanaan strategis

Perencanaan Strategis menurut John M. Bryson (2007: 5) mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, serta dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

4. Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan terdiri dari dua, yaitu (1) *Lingkungan Internal* yaitu identifikasi dari berbagai faktor yang berasal dari dalam organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui sumber daya manusia, kultur organisasi, sumber daya keuangan, maupun strategi yang diterapkan saat ini. (2) *Lingkungan Eksternal*, dalam hal ini, diidentifikasi tentang berbagai faktor yang menyangkut peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi seperti kondisi politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan sebagainya.

5. Isu Strategis

Suatu isu strategi adalah pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk dan jasa, klien atau pemakai, biaya, keuangan, organisasi atau manajemen. Karena itu, tujuan dari langkah ini

adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang dihadapi organisasi. Sebenarnya setiap isu strategis melibatkan konflik, apa yang akan dilakukan, mengapa dilakukan, bagaimana melakukan, kapan dilakukan, dimana akan dilakukan, siapa yang melakukan, dan siapa yang akan teruntungkan atau dirugikan oleh konflik.

6. Analisis SWOT

Salah satu model analisis SWOT yang merupakan rangkuman dari beberapa model adalah yang diperkenalkan Kearns (1992). Analisis tersebut menampilkan matriks 6 kotak, dua yang paling atas adalah kotak faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman, sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah kotak faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan organisasi. 4 kotak lainnya A, B, C, dan D merupakan isu-isu stratejik yang timbul sebagai hasil kontak antara faktor-faktor eksternal dan internal. Keempat isu tersebut diberi nama (A) Comparative advantage. (B) Mobilization, (C) Invesment/Divesment, (D) Damage Control.

Gambar1.3

Matriks Analisis SWOT Klasifikasi Isu

FAKTOR EKSTERNAL	OPPURTUNITIES	THREATS
FAKTOR INTERNAL	COMPARATIVE ADVANTAGE	MOBILIZATION
STRENGTHS	COMPARATIVE ADVANTAGE	MOBILIZATION
WEAKNESSES	INVESTMNET DIVESTMENT	DAMAGE CONTROL

Sumber: Kearns, 1992 (dalam buku Pengambilan Keputusan Stratejik J. Salusu)

Sel A Competitive advantage di mana dua elemen yang paling baik bertemu sehingga tidak boleh dibiarkan hilang, tetapi sebaliknya harus diperkuat dengan berbagai perencanaan yang mampu mendukungnya. Sel B, mobilization adalah kontak interaksi dan pertemuan antara ancaman dari luar organisasi yang diidentifikasi oleh para pengambil keputusan dengan kekuatan organisasi.

Disini hendaknya para eksekutif berusaha memobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan mengubah menjadi peluang. Sel C, Investment/divestment, Peluang yang tersedia sangat meyakinkan, tetapi tidak ada kemampuan organisasi untuk menggarapnya dan memberikan reaksi positif. Kalau dipaksakan, bisa memakan biaya terlalu besar sehingga merugikan organisasi. Sel D, damage Control adalah kontak yang paling lemah dari semua sel karena dapat membawa bencana bagi organisasi, paling tidak merugikan program-programnya. Sudah diancam dari luar lalu dihadapkan pada sumber daya yang lemah. Strategi yang harus ditempuh adalah mengendalikan kerugian, untuk menekan kerugian agar tidak parah . sehingga dengan begitu dapat membenahi sumber daya dengan harapan mampu memperkecil ancaman dari luar.

7. Litmus Tes

Litmus test berguna untuk mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya isu tersebut. Isu yang benar-benar strategis adalah isu yang memiliki skor tinggi pada semua dimensi, dimana isu yang operasional adalah isu dengan skor rendah dalam semua dimensi. Isu yang bersifat Operasional (1-13), isu yang bersifat Moderat (14-26), isu yang bersifat Strategis (27-39)

8. Manajemen Transportasi

Ada beberapa pengertian mengenai manajemen transportasi, yaitu:

- a. Manajemen transportasi menurut M.N. Nasution adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh bagian transportasi atau unit dalam organisasi industri dalam organisasi industry atau perdagangan dan jasa lain (manufacturing business and service) untuk memindahkan atau mengangkut barang atau penumpang dari suatu lokasi ke lokasi lain secara efektif dan efisien.
- b. Manajemen transportasi menurut Abbas Salim terdiri dari 2 kategori yaitu manajemen pemasaran dan penjualan jasa angkutan, dimana manajemen ini bertanggung jawab untuk perusahaan dan pengoperasian bidang pengangkutan dan manajemen lalu lintas angkutan yang bertanggung jawab mengatur penyediaan jasa-jasa angkutan yang mengangkut muatan, alat angkut dan biaya-biaya untuk operasi kendaraan

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan narasumber dari Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Semarang. Analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk menentukan isu – isu strategis dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang. Isu strategis yang ada dievaluasi dengan menggunakan *Litmus Test* untuk menentukan tingkat kestrategisan dari isu – isu tersebut.

B. PEMBAHASAN

Faktor yang menjadi pendukung dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang didapatkan dari kekuatan organisasi dan peluang yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Kesesuaian visi dan misi dengan kondisi
2. Pelaksanaan misi guna pencapaian visi
3. Ada arah penyelenggaraan pelayanan publik
4. Kuantitas SDM cukup memadai
5. Sarana dan Prasarana cukup memadai
6. Pemerintah Kota Semarang dan DPRD cukup mendukung
7. Adanya kerjasama dengan kepolisian lalulintas
8. Pertumbuhan dan perkembangan ekonomi masyarakat
9. Banyaknya pusat perbelanjaan (mall), ruko-ruko dan industri
10. Adanya kerjasama dengan pihak swasta yaitu Perusahaan Otobus untuk mengelola angkutan
11. Masyarakat sangat kritis dalam menyikapi kondisi pengelolaan angkutan

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang didapatkan dari kelemahan organisasi dan ancaman yang ada yaitu sebagai berikut:

1. Dishubkominfo kurang optimal dalam melakukan pengawasan
2. Dishubkominfo kurang melakukan evaluasi dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya
3. Pemberian perijinan oleh Dishubkominfo kurang melihat kondisi lapangan.
4. Kualitas SDM kurang memadai

5. Anggaran kurang mencukupi, terbatas.
6. Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah kurang mendukung kebijakan yang lain
7. Kurangnya kesadaran PO dalam penyelenggaraan pelayanan publik
8. Kemudahan kredit dari perbankan dan lembaga lain
9. Masyarakat selalu ingin yang cepat dan cenderung kurang sabar.
10. Masyarakat semakin banyak yang menggunakan kendaraan bermotor
11. Cuaca panas di Kota Semarang
12. Kondisi wilayah yang naik turun

Setelah melakukan identifikasi mengenai faktor pendukung dan penghambat mengenai pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang, selanjutnya menentukan isu – isu strategis yang ada dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang. Isu – isu strategis ini diperoleh dari hasil interaksi antara lingkungan internal dan eksternal dalam matriks SWOT. Berikut hasil identifikasi isu – isu strategis pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang:

1. Strategi S-O
 - a. Peningkatan moda transportasi massal yang terintegrasi dengan pelayanan publik sebagai fokus utama dengan dukungan dari stakeholder
 - b. Pengoptimalan SDM dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya didukung kerjasama dengan kepolisian lalulintas
 - c. Pengoptimalan sarana dan prasarana pengelolaan angkutan umum jalan raya
2. Strategi S-T
 - a. Pengoptimalan kerjasama sektor swasta dalam peningkatan kesadaran akan penyelenggaraan pelayanan publik sehingga dapat meningkatkan keinginan masyarakat untuk menggunakan angkutan umum
3. Strategi W-O
 - a. Penggunaan efisiensi anggaran sehingga anggaran evaluasi setiap tahunnya dapat diperkecil

- b. Peningkatan pengawasan dan evaluasi pengelolaan angkutan umum jalan raya dengan mengoptimalkan SDM dan kerjasama stakeholder serta dukungan masyarakat
4. Strategi W-T

- a. Peningkatan keterlibatan PO dan masyarakat dalam pengelolaan angkutan umum jalan raya terutama dalam tahap penyusunan kebijakan angkutan umum agar sesuai dengan kondisi lapangan

Ada satu isu strategis yang mendapatkan skor paling tinggi dengan perolehan skor 34 yaitu Peningkatan moda transportasi massal yang terintegrasi dengan pelayanan publik sebagai fokus utama dengan dukungan dari stakeholder. Isu ini harus mendapat prioritas dalam pelaksanaan karena memerlukan perhatian baik itu dalam hal anggaran, koordinasi pihak – pihak yang terkait, tingkat manajerial untuk memutuskan juga terkait dengan pengaruh politik dan nilai – nilai sosial budaya.

C. PENUTUP

Untuk menunjang keberhasilan pengelolaan angkutan umum jalan raya di Kota Semarang, berikut rekomendasi yang dapat diberikan:

1. Meningkatkan pengawasan atau monitoring tidak hanya saat uji KIR secara berkala untuk melihat kelayakan armada, tetapi juga melakukan pengawasan di lapangan diluar adanya operasi gabungan yang lebih rutin diselenggarakan. Selain itu monitoring juga dilakukan kepada PO itu sendiri, melihat sampai di mana kinerja PO yaitu dengan laporan berkala setiap 3 bulan sekali disertai dengan sanksi yang tegas apabila PO tidak memberikan laporan per 3 bulan sekali ini.
2. Mengadakan evaluasi trayek setiap satu tahun sekali
Evaluasi trayek merupakan tugas Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika. Evaluasi ini dilakukan guna melihat adakah trayek yang sudah tidak efektif lagi, jika ada maka trayek tersebut dicabut. Selain itu melihat adakah ketumpang tindihan trayek satu dengan yang lain, sehingga dengan evaluasi tersebut trayek akan lebih teratur dan angkutan umumpun ikut teratur.
3. Melibatkan PO dalam proses pembuatan kebijakan berupa informasi, masukan ataupun kritikan bagi Dishubkominfo sehubungan dengan kondisi di lapangan. Kemudian dari pihak Dishubkominfo untuk lebih terbuka terhadap informasi

yang disampaikan oleh PO, mengingat merekalah yang secara operasional terlibat langsung di lapangan. Tentunya mereka lebih memahami kondisi di lapangan, kemudian dengan keterbukaan informasi tadi diharapkan kebijakan yang dibuat merupakan solusi atas masalah yang terjadi di lapangan dan memberikan keuntungan bagi PO.

4. Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Semarang dengan adanya pendidikan dan pelatihan mengenai pengelolaan angkutan umum jalan raya.
5. Penggunaan anggaran secara lebih efisien sehingga dapat meminimalisir pengeluaran sehingga dapat menunjang kegiatan yang lain. Tidak hanya penggunaan saja yang diatur, namun rencana anggaran yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan yang dilakukan perlu diperhatikan, sehingga pengeluaran yang diperlukan dapat ditekan.
6. Perlu adanya evaluasi terhadap kebijakan yang telah dibuat oleh Dishubkominfo Kota Semarang guna melihat apakah kebijakan tersebut sudah sesuai atau justru malah menimbulkan permasalahan baru lagi. Sehingga dengan begitu dapat menjadi masukan bagi kebijakan yang akan disusun selanjutnya agar lebih menyesuaikan dengan kondisi lapangan dan kebijakan terkait lainnya.
7. Mewujudkan angkutan umum massal yang nyaman, aman, tepat, cepat dan hemat dan terintegrasi
Dengan terwujudnya angkutan umum massal yang nyaman, aman, tepat, cepar, hemat dan terintegrasi maka masyarakat akan lebih tertarik untuk menggunakan angkutan umum dibandingkan ia harus naik kendaraan bermotor, jauh dan panas lebih baik menggunakan bus kota yang nyaman, tepat, cepat dan hemat sesuai dengan jarak yang ditempuh. Hal tersebut akan membuat jumlah kendaraan bermotor tidak sepadat biasanya, cukup lengang.
8. Pengoptimalan kinerja PO melalui standart pelayanan penumpang yang telah dilakukan. Hal ini perlu diperhatikan mengingat masih banyak PO yang menggunakan manajemen tradisional yang kurang memperhatikan pelayanan publik tapi lebih kepada jumlah setoran yang ia dapatkan. Pemerintah khususnya Dishubkominfo perlu adanya tindakan yang tegas kepada PO yang kurang bahkan tidak memikirkan pelayanan publik.

9. Perlu adanya pendekatan yang lebih kepada Perusahaan Otobus yang ada di Semarang supaya Dishubkominfo Kota Semarang lebih memahami keadaan PO dan juga dengan pendekatan tersebut dapat meningkatkan kesadaran pentingnya penyelenggaraan pelayanan yang baik pada angkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan 1 bulan 1 x dan juga disertai dengan kunjungan ke PO yang ada di Kota Semarang sehingga pendekatan akan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Semarang. 2009. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Semarang Tahun 2010 – 2015*. Semarang.
- Bryson, John M. 2007. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Perhubungan. 2009. *Laporan Akhir Perencanaan Teknis Peningkatan Efisiensi Kualitas Emisi Kendaraan Melalui Metode Smart Driving*. Jakarta.
- Keputusan Menteri Perhubungan No. 35 Tahun 2003 *Tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang di Jalan dengan Kendaraan Umum*
- Munawar, Ahmad. 2009. *Manajemen Lalulintas Perkotaan*. Yogyakarta: Beta Offset.
- Nasution, M N. 2008. *Manajemen Transportasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pemerintah Kota Semarang. 2009. *Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Semarang tahun 2010*. Semarang.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 1993 *Tentang Angkutan Jalan*.
- Rangkuti, Freedy. 2005. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Suatu Kasus*. Jakarta: Gramedia.
- Salim, H A Abbas. 2006. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta : Balairung & Co.
- Internet:
- http://eprints.undip.ac.id/996/1/artikel_4_ORM_.pdfroho diakses tanggal 2 Oktober 2011.
- http://semarangkota.go.id/cms/selayang%20pandang/kondisi%20umum/aspek%20kesejahteraan%20masyarakat_files/image004.gif, diakses tanggal 14 Oktober 2011.
- <http://www.erikabuchari.com/2008/09/11/angkutan-umum-multimoda-sebuah-pilihan-perencanaan-transport-berkesinambungan/#comment-3224> diakses tanggal 2 Oktober 2011.