

JURNAL :
PERUMUSAN STRATEGI PERUM DAMRI UNIT BUS KOTA
SURABAYA DALAM RANGKA MENJAGA
KELANGSUNGAN USAHA DAN MENINGKATKAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF

Disusun oleh :
MOCH ICHSAN HIDAYATULLAH
0510223132



KONSENTRASI BIDANG MANAJEMEN STRATEGI
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2013

Judul :
**Perumusan Strategi PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya, Dalam
Rangka Menjaga Kelangsungan Usaha dan Meningkatkan Keunggulan
Kompetitif.**

**Moch Ihsan Hidayatullah
Misbahuddin Azzuhri
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
ABSTRAK**

Permintaan angkutan perkotaan di kota Surabaya dan kota-kota besar lainnya setiap tahun meningkat sejalan dengan perkembangan penduduk dan kegiatan perekonomian, namun usaha angkutan bus kota yang dilaksanakan oleh PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya mengalami kerugian signifikan yang mengancam kelangsungan usaha PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.

Berdasarkan keadaan tersebut peneliti melakukan penelitian di PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya dengan menggunakan analisis matrik *EFE*, matrik *IFE*, matrik *SWOT*, matrik *IE*, dan matrik *Grand Strategy*. Selanjutnya setelah dipilih program yang relevan kemudian menggunakan kriteria investasi sebagai alat analisis untuk mengetahui program tersebut layak dijalankan atau tidak. Dari hasil analisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan matrik *EFE* dan *IFE* menunjukkan bahwa PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya masih cukup responsif. Selanjutnya dengan dari hasil matrik *Grand Strategy* posisi perusahaan ada pada posisi berbenah diri khususnya untuk mengatasi kelemahan perusahaan. Dari hasil analisis *SWOT* dapat dirumuskan strategi yang dihubungkan dengan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan yang menghasilkan sekumpulan program yang mungkin dapat di implementasikan. Kemudian dilakukan evaluasi berdasarkan kriteria investasi terhadap program-program utama yaitu peremajaan armada, penambahan trayek, pensiun dini, dan perubahan insentif, yang hasilnya layak untuk dijalankan.

Dengan demikian maka dalam rangka menjamin kelangsungan usaha PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya dan meningkatkan keunggulan kompetitif, dirumuskan langkah-langkah strategis dari hasil penelitian ini adalah peremajaan armada, penambahan trayek untuk diversifikasi usaha, pensiun dini, dan perubahan sistem insentif.

Kata Kunci : Strategi Perusahaan, Analisis Lingkungan, SWOT

Title:
**Strategy Formulation of PERUM DAMRI Urban Bus Unit in Surabaya, To
Obtain the Business Sustainability and Improve the Special Quality
Competitiveness**

Moch Ihsan Hidayatullah
Misbahuddin Azzuhri, SE, MM,CPHR.
Faculty of Economics and Business
University of Brawijaya
ABSTRACT

The demand of public transport in urban area, such as in Surabaya and other cities, has been increasing every year in accordance with population growth and economic activity, yet, the business urban bus transport, which run by PERUM DAMRI Surabaya Urban Bus Unit have lost significantly, which become as a threat for the sustainability of PERUM DAMRI Surabaya Urban Bus Transport business.

Based on the situation above, researcher is going to have a research in PERUM DAMRI Surabaya Urban Bus Transport unit with analysis of EFE matrix, IFE matrix, SWOT matrix, IE matrix and Grand Strategy matrix. Furthermore, after selecting the relevant program, then, use infestation criteria as an analysis' tool to find out whether the program is relevant to be run. From the analysis result of external and internal environment by using EFE and IFE matrix shows that PERUM DAMRI Surabaya Urban Bus Transport unit is still responsive enough. Furthermore, from the result of matrix of Grand Strategy, company position is straightened up especially in order to overcome company weaknesses. From SWOT analysis could be formulated a strategy which connected by opportunity, threat, strength and weakness of the company which deliver a group of program which could be implemented. Next, is an evaluation based on the infestation criteria to main programs, such as fleet renovation, route additional, early retired, and intensive change, which the result is reasonable to run.

Thus, in accordance to guarantee the sustainability of PERUM DAMRI Surabaya Urban Bus Transport unit and improve the competitive of special quality of the strategic steps from the research's result such as fleet renovation, route additional for business diversification, early retired, and the change of incentive system.

Key Word : Company Strategy, Environment Analysis, SWOT

Surabaya di provinsi Jawa Timur merupakan pusat pemerintahan sekaligus juga sebagai pusat kegiatan usaha dan merupakan kota kedua terbesar di Indonesia, dengan jumlah penduduk 2.599.759 jiwa, berdasarkan hasil proyeksi dari Kantor badan pusat Statistik kota Surabaya yang dimuat dalam Surabaya Dalam Angka Th 2011. Dengan Demikian maka kota Surabaya termasuk kota metropolitan karena jumlah penduduknya melebihi 1.000.000. jiwa.

Sebagai pusat kegiatan pemerintahan yang sekaligus juga sebagai pusat kegiatan bisnis intensitas mobilitas orang akan semakin tinggi karena pergerakan orang tersebut bukan hanya pergerakan orang yang berdomisili di kota Surabaya tetapi juga pergerakan orang yang berdomisili di kota sekitar Surabaya, seperti Gersik, Bangkalan, Mojokerto, Lamongan, Pasuruan, Malang tetapi mempunyai aktivitas di kota Surabaya.

Untuk melayani mobilitas tersebut tersedia berbagai jenis moda pelayanan angkutan umum berupa bus kota, angkutan kota (bemo/mikrolet) angkutan (angkutan serbaguna), dan taksi. Angkutan umum merupakan salah satu moda transportasi yang digunakan masyarakat secara bersama-sama dengan membayar tarif.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Pusat PERUM DAMRI pada tahun 2012, selama tahun tahun 2011 mengalami selalu mengalami kerugian yang berfluatif yang rata-rata dalam satu bulan kerugian mencapai Rp. 752 juta rupiah.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas penulis, tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “ **PERUMUSAN STRATEGI PERUM DAMRI UNIT BUS KOTA KOTA DALAM RANGKA MENJAGA KELANGSUNGAN USAHA DAN MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

Bertitik tolak dari hal yang telah diuraikan pada latar belakang, untuk menghadapi tantangan masa depan yang semakin berat, PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya harus mampu melakukan analisis lingkungan secara tajam baik eksternal maupun internal sehingga dihasilkan informasi yang akurat sebagai dasar untuk merumuskan strategi perusahaan yang tepat agar kelangsungan usaha dapat terjamin dan keunggulan kompetitif dapat dibangun dan ditingkatkan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, dapat dirumuskan permasalahan secara spesifik , yaitu :

“ Bagaimanakah merumusan strategi PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya untuk menjamin kelangsungan usaha dan keunggulan kompetitif, dengan masukan yang akurat “

Tujuan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

- a. untuk menghasilkan informasi dari hasil analisis lingkungan baik eksternal maupun internal sebagai dasar perumusan strategi perusahaan.
- b. Untuk menghasilkan alternatif strategi yang dapat dirumuskan untuk menghadapi seluruh tantangan masa depan agar tetap terjamin kelangsungan usahanya dan mempunyai keunggulan kompetitif agar bisa berkembang

METODE

Peneliti dalam penelitian ini membatasi ruang lingkup penelitian ini pada pengamatan lingkungan khususnya penggunaan Analisis lingkungan sebagai dasar dalam perumusan strategi PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.

Penelitian ini dilakukan pada PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya yang alamatnya di jalan Kali Rungkut no. 7 Surabaya, Jawa Timur

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut perolehannya dapat dibedakan menjadi :

- a. Data primer , yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Data primer dapat berupa opinidari para pengambil keputusan , karyawan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.
- b. Data sekunder , yaitu data yang diperoleh bukan langsung dari sumbernya dan bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya dari biro statistik, kantor pemerintah misalnya Pemerintah Kota Surabaya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Yaitu dengan cara mengadakan wawancara atau tanya jawab langsung kepada para pengambil keputusan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.

2. Kuesioner

Yaitu dengan menyampaikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada para karyawan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.

3. Dokumentasi

Yaitu mencari data mengenai permasalahan yang diteliti melalui catatan-catatan, laporan-laporan, edaran, dan lain-lain, yang berkaitan dengan penelitian pada PERUM DAMRI UNIT BUS KOTA SURABAYA.

4. Studi pustaka

Yakni melakukan studi literatur terhadap buku-buku yang relevan, surat kabar, majalah, jurnal, artikel maupun penelitian atau tulisan ilmiah yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan terutama yang berkaitan dengan pelayanan angkutan bus kota

Populasi dari penelitian ini adalah para pengambil keputusan dari PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya, yaitu seperti ditunjukkan dalam tabel 1.

Tabel 1.
Populasi Penelitian

No	Populasi	Jumlah (org)
1	2	3
1	Kepala Unit Bus Kota	1
2	Kepala Bagian	3
3	Kepala Sub Bagian	13

Sumber : Perum Damri Unit Bus Kota Surabaya, 2012

Data yang didapatkan dari hasil wawancara dan survai , kemudian diolah dan dianalisis melalui beberapa matriks melalui serangkaian tahapan, meliputi :

Input Stage (Tahap Pengumpulan Data)

Matriks Evaluasi Faktor Interna (Internal Factor Evaluation- IFE Matrix

Menurut David, Fred R. (2006:206) alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang paling signifikan dalam area fungsional bisnis.

Menurut David, Fred R. (2006:206) alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang paling signifikan dalam area fungsional bisnis , dan juga memberikan landasan untuk mengidentifikasikan dan mengevaluasi hubungan antar area-area tersebut, yang dikembangkan dengan lima tahap :

Tahap 1 :

Tuliskan faktor-faktor internal utama yang sangat berpengaruh terhadap bisnis perusahaan antara 10 sampai 20 faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan dari perusahaan dari faktor internal.

Tahap 2

Berikan bobot berkisar angka 0,0 yang mencerminkan nilai tidak penting hingga angka 1,0 yang mencerminkan nilai sangat penting untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan pada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan tanpa memandang apakah faktor tersebut kelemahan dan kekuatan internal. Faktor yang dianggap paling memberikan pengaruh besar diberikan nilai paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

Tahap 3

Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor sebagai indikasi apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat 1, kelemahan minor (peringkat 2), kekuatan minor (peringkat 3), atau kekuatan utama (peringkat 4). Dengan demikian kekuatan akan mendapat peringkat 4, atau 3 dan kelemahan mendapat peringkat 2 atau 1.

Tahap 4

Kalikan masing-masing faktor antara peringkat x bobot untuk menentukan bobot rata-rata tertimbang.

Tahap 5

Jumlahkan rata-rata tertimbang masing-masing faktor untuk menentukan total rata-rata tertimbang organisasi.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation- EFE Matrix

Menurut David, Fred R. (2006:143) Matriks Evaluasi Eksternal (External Factor Evaluation – EFE Matrix) merupakan instrumen para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Matriksi EFE dibuat melalui tahapan :

Tahap 1

Buat daftar lima faktor eksternal yang didalam prose audit eksternal. Masukkan dari total 10 (sepuluh) hingga 20 (dua puluh) faktor baik berupa ancaman maupun peluang yang mempengaruhi kelangsungan bisnis perusahaan. Tuliskan peluang baru ancaman dengan mengusahakan sespesifik mungkin menggunkan prosentase, ratio, dan nilai komparatif bila memungkinkan.

Tahap 2

Berikan bobot masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot tersebut mengindikasikan tingkat penting relatif antara satu faktor dengan faktor lainnya terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah bobot seluruhnya untuk semua faktor harus sama dengan 1,0.

Tahap 3

Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal dimana angka 4 menunjukkan respon perusahaan superior, angka 3 respon perusahaan diatas rata-rata, angka 2 menunjukkan respon perusahaan rata-rata, dan angka 1 menunjukkan respon perusahaan jelek. Peringkat ini didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan.

Tahap 4

Kalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang

Tahap 5

Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing faktor untuk menentukan total nilai tertimbang bagi perusahaan

Hasil analisis *IFE* dan *EFE* diolah kedalam matriks *SWOT*. Menurut David, Fred R. (2006;285) matriks ini adalah alat untuk mencocokkan untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi *SO (Strength-Opportunity)* dibuat berdasarkan pemikiran , yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi *ST (Strength-Threat)* menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi *WO (Weakness-Opportunity)* ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi *WT (Weakness-Threat)* ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

HASIL ANALISIS

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Dengan melakukan diskusi dengan unsur Pimpinan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya dapat disusun faktor-faktor kunci sukses baik terkait dengan peluang dan ancaman maupun bobotnya masing-masing terhadap perusahaan, kemudian dituangkan tabel 2.

Tabel 2.

Matrik EFE PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya

Faktor Kunci Sukses		Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Sebagai BUMN	0.20	3	0.60
2	Penyediaan Angkutan Masal	0.15	1	0.15
3	Subsidi Angkutan Penumpang Umum	0.10	3	0.30
4	Jaminan kepada Pengguna Jasa	0.10	4	0.40
5	Kepercayaan penyedia sukucadang	0.05	2	0.10
Sub Total =		0.60		1.55
Ancaman				
1	Pembatasan Umur Kendaraan	0.15	4	0.60
2	Tarif Ditetapkan	0.10	2	0.20
3	Pesaing Bus Kota Swasta	0.05	2	0.10
4	Pasar yang lesu pada Trayek Tertentu	0.05	2	0.10
5	Penggunaan sepeda motor	0.05	3	0.15
Sub Total =		0.40		1.15
TOTAL =		1.00		3.15

Sumber : Hasil pengolahan data,2012

Keterangan

Bobot	Peringkat
Bobot ini mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan	Peringkat ini mengindikasikan penilaian seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons

<p>perusahaan dalam suatu industri. 1,00 = paling penting 0,99-0,01 = indikasi tingkat kepentingan diantara paling penting sampai sangat tidak penting. 0,10 = lemah 0,00 = sangat tidak penting</p>	<p>faktor eksternal. Nilai 4 = respons perusahaan superior, nilai 3 respons perusahaan = diatas rata-rata, nilai 2 respons perusahaan = rata-rata, nilai 1 respons perusahaan = jelek.</p>
--	--

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Penjelasan Hasil Matrik EFE

1. Faktor eksternal kunci yang mempengaruhi kelangsungan hidup PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya diperoleh dari hasil observasi terhadap lingkungan eksternal baik di kota Surabaya sebagai domisili PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya, maupun di Jakarta sebagai domisili Kantor Pusat PERUM DAMRI . Kemudian faktor-faktor kunci tersebut didiskusikan dengan Kepala Unit dan staf, sehingga menghasilkan bobot dan peringkatnya.
2. Pembobotan ini diperoleh dari hasil diskusi dengan Kepala Unit dan staf sehingga bobot masing-masing faktor dapat ditentukan tingkat pentingnya secara relatif terhadap kelangsungan hidup perusahaan dengan nilai bobot dari nilai 1,00 menunjukkan paling penting sampai dengan nilai 0,00 menunjukkan sangat tidak penting.
3. Penentuan peringkat terhadap masing-masing faktor kunci dihubungkan dengan jawaban dan antisipasi perusahaan terhadap faktor tersebut dengan nilai 4 menunjukkan respons perusahaan superior, nilai 3 respons perusahaan = diatas rata-rata, nilai 2 respons perusahaan = rata-rata, nilai 1 respons perusahaan = jelek.
4. Nilai tertimbang dihasilkan dari perkalian antar bobot masing-masing faktor dikalikan peringkat. Selanjutnya total nilai tertimbang dihasil dengan menjumlahkan seluruh nilai tertimbang dari masing-masing faktor . Secara teoritik nilai tertimbang paling tinggi adalah nilai 4, terendah adalah 1, dan rata-rata adalah 2,5.

5. Dari tabel 2 menunjukkan bahwa total nilai tertimbang sebesar 2,7 masih diatas rata-rata., yang menunjukkan bahwa perusahaan masih responsif untuk mengantisipasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal

Dengan melakukan diskusi dengan unsur Pimpinan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya dapat disusun faktor-faktor kunci sukses baik terkait dengan peluang dan ancaman maupun bobotnya masing-masing terhadap perusahaan, kemudian dituangkan tabel 3.

Tabel 3.
Matrik IFE PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya

Faktor Kunci Sukses		Bobot	Peringkat	Nilai
Kekuatan				
1	Deversifikasi Usaha	0,20	4	0,8
2	Jaringan Trayek Yang Luas	0,15	3	0,45
3	Sebagai UPT	0,10	4	0,4
4	Organisasi Yang sudah Mapan	0,05	3	0,15
5	Pegawai lebih profesional	0,05	4	0,2
Sub Total =		0,55		2,00
Kelemahan				
1	Jumlah Karyawan yg melebihi standar Hubungan Kerja Pengemudi dengan Perusahaan	0,15	1	0,15
2	Umur Kendaraan yang lebih dari 15 tahun	0,10	1	0,10
3		0,10	1	0,10
4	Manajemen teknik yang tidak Effsien	0,05	2	0,10
5	Sistem insentif	0,05	2	0,10
Sub Total =		0,45		0,55
TOTAL =		1,00		2,55

Sumber : Hasil pengolahan Data,2012

Keterangan

Bobot	Peringkat :
Bobot ini mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. 1,00 = paling penting	Nilai peringkat dari 1 sampai 4. Nilai 1 menunjukkan kelemahan utama, nilai 2 menunjukkan kelemahan minor, nilai 3 menunjukkan kekuatan minor, dan nilai 4 menunjukkan

0,99-0,01 = indikasi tingkat kepentingan diantara paling penting sampai sangat tidak penting. 0,00 = sangat tidak penting	kekuatan utama
--	----------------

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Penjelasan Hasil Matrik IFE

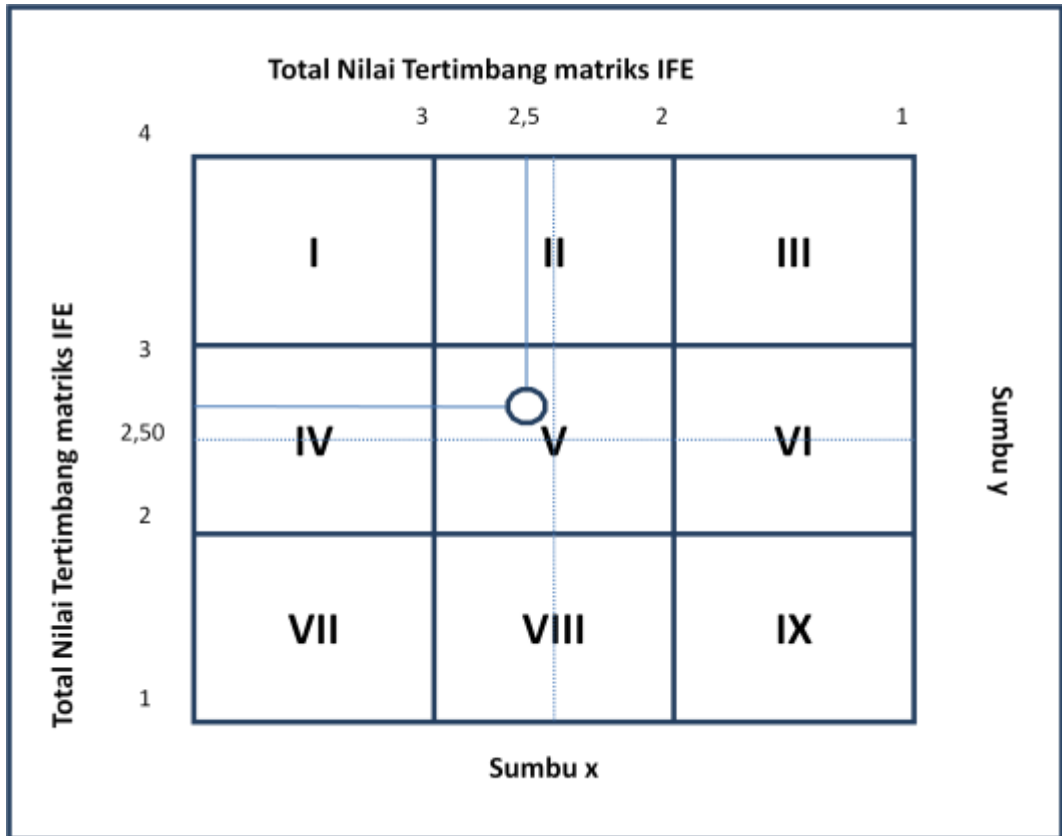
1. Faktor kekuatan dan kelemahan internal yang mempengaruhi kelangsungan hidup PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya diperoleh dari hasil observasi terhadap lingkungan internal di kota Surabaya sebagai domisili PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya. Kemudian faktor-faktor tersebut didiskusikan dengan Kepala Unit dan staf, sehingga menghasilkan bobot dan peringkatnya.
2. Sebagaimana dengan pembobotan dalam matriks EFE, pembobotan ini diperoleh dari hasil diskusi dengan Kepala Unit dan staf sehingga bobot masing-masing faktor dapat ditentukan tingkat pentingnya secara relatif terhadap kelangsungan hidup perusahaan dengan nilai bobot dari nilai 1,00 menunjukkan paling penting sampai dengan nilai 0,00 menunjukkan sangat tidak penting.
3. Selanjutnya penentuan peringkat ditentukan nilai peringkat dari 1 sampai 4. Nilai 1 menunjukkan kelemahan utama, nilai 2 menunjukkan kelemahan minor, nilai 3 menunjukkan kekuatan minor, dan nilai 4 menunjukkan kekuatan utama
4. Nilai tertimbang dihasilkan dari perkalian antar bobot masing-masing faktor dikalikan peringkat. Selanjutnya total nilai tertimbang dihasil dengan menjumlahkan seluruh nilai tertimbang dari masing-masing faktor . Secara teoritik total nilai tertimbang paling tinggi adalah nilai 4, terendah adalah 1, dan rata-rata adalah 2,5. Total nilai Nilai tertimbang dibawah 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan tersebut lemah dan apabila diatas 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan tersebut kuat.
5. Dari tabel 4.23. menunjukkan bahwa total nilai tertimbang sebesar 2,55 menunjukkan bahwa PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya nyaris lemah karena meskipun diatas nilai rata-rata tetapi selisihnya hanya 0,05.

Analisis Matriks Intenal dan Eksternal

Dengan menggabungkan hasil matriks EFE dengan matriks IFE, maka dapat dihasilkan matriks IE seperti ditunjukkan dalam Gambar 3.1.

Gambar 1.

Matriks IE PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya



Sumber : Hasil pengolahan data,2012

Berdasarkan analisis dari matrik IE yang ditunjukkan dalam gambar 3.1. menunjukkan bahwa posisi PERUM DAMRI pada sel V, sehingga direkomendasikan strategi yang dipilih adalah Hold and maintenance, wujud implementasinya adalah penetrasi pasar melalui diversifikasi usaha tidak hanya usaha angkutan bus kota.

Analisis Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*)

Analisis matriks SWOT ini digunakan untuk mencocokkan faktor-faktor penting sebagai masukan untuk merumuskan strategi menghadapi lingkungan eksternal dengan memanfaatkan kekuatan yang ada serta mengatasi kelemahan

perusahaan. Matriks tersebut disusun berdasarkan faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, yang hasilnya seperti ditunjukkan dalam tabel 3.3.

Tabel 4.
Matriks SWOT PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya

IFE	Kekuatan (<i>Strength</i>) 1. Deversifikasi Usaha 2. Jaringan Trayek Yang Luas 3. Sebagai UPT 4. Organisasi Yang sudah Mapan 5. Pegawai lebih profesional	Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1. Jumlah Karyawan yg melebihi standar 2. Hubungan Kerja Pengemudi dengan Perusahaan 3. Umur Kendaraan yang lebih dari 15 tahun 4. Manajemen teknik yang tidak Effsien 5. Sistem insentif
EFE		
Peluang (<i>Opportunity</i>) 1. Sebagai BUMN 2. Penyediaan Angkutan Masal 3. Subsidi Angkutan Penumpang Umum 4. Jaminan kepada Pengguna Jasa 5. Kepercayaan penyedia sukucadang	Strategi SO 1. Mengusulkan pada kantor pusat untuk investasi armada untuk pengembangan jaringan bandara. 2. Mengusulkan pada Kantor Pusat untuk mengusulkan pada Pemerintah agar ketentuan undang-undang dilaksanakan	Strategi WO 1. Pensiun dini bagi pegawai kurang produktif; 2. Perbaikan sistem pemeliharaan dan perbaikan kendaraan; 3. Perbaikan persediaan suku cadang (minimal)
Ancaman (<i>Threat</i>) 1. Pembatasan Umur Kendaraan 2. Tarif Ditetapkan 3. Pesaing Bus Kota Swasta 4. Pasar yang lesu pada Trayek Tertentu 5. Penggunaan sepeda motor	Strategi ST 1. Mengusulkan untuk penundaan berlakunya PERDA Kota Surabaya Nomor 6 Tahun 2006 mengenai pembatasan umur kendaraan melalui ORGANDA; 2. Mengusulkan pemberian subsidi bagi trayek tertentu yang sepi;	Strategi WT 1. Peremajaan armada bus kota; 2. Perubahan sistem insentif; 3. Penutupan trayek tertentu;

Sumber : Data Yang diolah, 2012

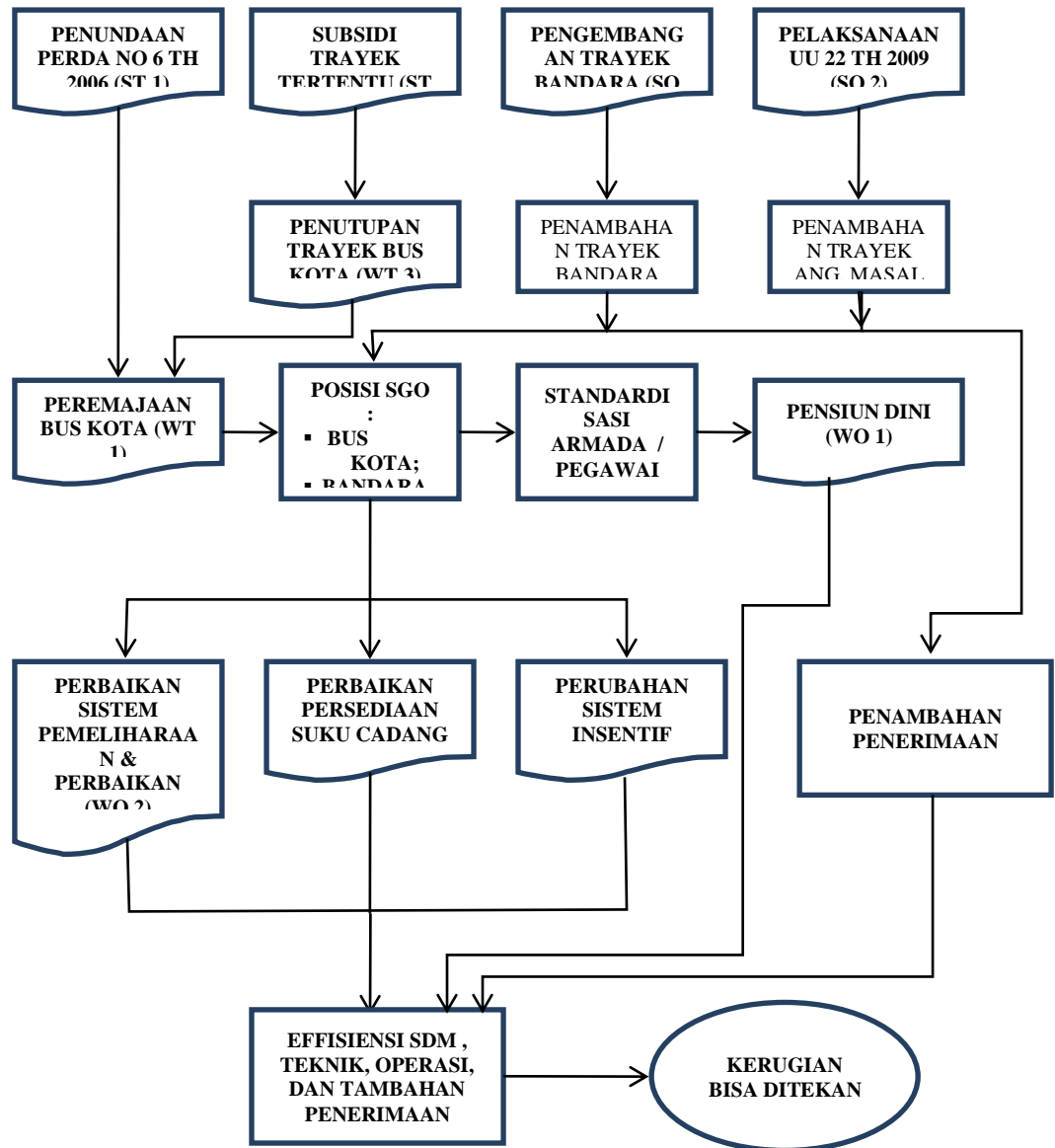
Berdasarkan matriks tersebut diatas, menunjukkan berbagai kombinasi strategi yang dapat diterapkan oleh PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya dalam mengantisipasi faktor eksternal baik berupa ancaman maupun peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang ada dalam perusahaan dengan memperkuat kelemahan-kelemahan yang ada dalam perusahaan.

PEMBAHASAN

Hasil analisis SWOT yang programnya saling terkait untuk ditujukan untuk mengurangi kerugian dengan menambah penerimaan, saling terkait antara satu dan lainnya. Keterkaitan program tersebut seperti ditunjukkan pada gambar 2

Gambar 4.1

Keterkaitan Program Penyehatan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya



Sumber : Data yang diolah. 2012

Penjelasan lebih lanjut program berbenah diri untuk penyehatan perusahaan tersebut dapat meliputi :

1. Usul penundaan pemberlakuan PERDA Kota Surabaya Nomor 7 Tahun 2006, mengenai pembatasan umur kendaraan angkutan umum (ST 1)

Dengan penundaan pemberlakuan PERDA ini diharapkan perusahaan masih dapat mengoperasikan bus kota yang umurnya melebihi 15 tahun sambil menunggu peremajaan.

2. Peremajaan Bus Kota (WT 1)

Dengan peremajaan bus ini diharapkan efektifitas pengoperasian bus yang diukur berdasarkan hari jalan (HJ) bus dapat ditingkatkan dari 81 % menjadi sesuai standar minimal sebesar 97,5 %.

3. Subsidi Angkutan Umum Pada Trayek Tertentu (ST 2)

Dengan adanya subsidi angkutan penumpang umum oleh Pemerintah kota diharapkan dapat mengurangi beban biaya operasional bus kota

4. Usul Penutupan Trayek Bus Kota (WT 3)

Dengan menutup trayek bus kota yang merugi maka trayek-trayek tersebut tidak menambah beban kerugian bagi perusahaan.

5. Pengembangan Trayek Bandara (SO 1)

Untuk menjamin kelangsungan kehidupan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya, salah satu alternatif adalah memperluas trayek dari Bandara Juanda ke dalam kota Surabaya serta kota-kota terdekat misalnya Sidoarjo, Gresik, Mojokerto, Bangkalan, dan Lamongan. Apabila trayek tersebut disetujui maka memerlukan investasi yang cukup besar paling sedikit 30 buah bus dengan harga @ Rp. 500 juta untuk bus sedang sehingga memerlukan investasi sebesar Rp. 15 milyar. Adapun hasil yang diperoleh dengan asumsi bahwa rata-rata pendapatan per bus dalam satu bulan sama dengan trayek bandara juanda – Terminal Purabaya sebesar Rp. 32 juta maka yang dihasilkan dari 30 buah bus tersebut = $30 \times \text{Rp. } 32 \text{ juta} = \text{Rp. } 960 \text{ juta}$.

6. Pelaksanaan UU 22 Tahun 2009 (SO 2)

Dengan mendorong pelaksanaan UU Nomor 22 Tahun 2009 berkaitan dengan angkutan masal diharapkan peluang usaha PERUM DAMRI Unit Bus Kota menjadi besar dan dominan.

7. Pensiun Dini (WO 1)

Dengan program pensiun dini sebanyak 196 orang, memerlukan dana sebanyak Rp. 4,9 milyar dan terdapat efisiensi sebanyak Rp. 2,5 juta/orang/bulan, sehingga seluruhnya menjadi Rp. 490 juta/bulan.

8. Perbaikan Sistem Pemeliharaan dan Perbaikan (WO 2)

Dengan dilakukannya peremajaan bus kota seperti yang diuraikan dalam butir 2, akan memperingan pencapaian standar pemeliharaan yang diukur dari ratio $\text{SGO/SG} = 95 \%$ yang semula hanya sebesar 81 %. Disamping itu karena

kondisi bus dalam keadaan baru maka menurut staf teknik biaya pemeliharaan dan perbaikan bus baru (umur sama atau kurang dari 7 tahun) 50 % dari biaya pemeliharaan dan perbaikan bus lama (umur lebih dari 7 tahun).

9. Perbaikan Persediaan Suku Cadang (WO 3)

Dengan sistem persediaan dan pergudangan semacam ini , maka biaya persediaan dan penyimpanan akan relatif murah dan dapat dihindari risiko kehilangan. Hal ini dimungkinkan karena hubungan dan kepercayaan penyedia suku cadang kepada PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya sudah terbentuk sejak lama.

10. Perubahan Sistem Insentif (WT 2)

Apabila tidak dilakukan perubahan maka insentif yang harus dibayarkan adalah sebanyak Rp. 100.000,-/bus/hari. Dengan merubah sistem insentif maka insentif hanya sebesar Rp. 70.000,-/bus/hari. Dengan demikian dengan diberlakukan perubahan sistem insentif terdapat efisiensi sebesar Rp. 30.000,-/bus/hari atau Rp. 30.000, x 107 (bus SO/hari)*30*12 = Rp. 1,156 milyar/bulan.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap beberapa program yang secara pasti menghasilkan efisiensi , program berbenah diri sudah seharusnya dilakukan terutama yang mendesak adalah :

1. Penambahan trayek bus bandara, efisiensi sebesar Rp. 599 juta/bulan.
2. Peremajaan bus , efisiensi sebesar Rp 961 juta/bulan.
3. Pensiun dini , efisiensi sebesar Rp. 490 juta/bulan.
4. Perubahan sistem insentif, efisiensi sebesar Rp. 1,156 milyar/bulan.

Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab terdahulu dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya merupakan salah satu unit pelaksana teknis dari PERUM DAMRI, yang bertugas melayani kebutuhan angkutan bus kota masyarakat kota Surabaya dan sekitarnya yang terjangkau bagi masyarakat sesuai dengan visi dan misi PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.

2. Dalam melayani kebutuhan angkutan bus kota PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya sepanjang tahun 2011 mengalami kerugian yang signifikan khususnya untuk segmen bus kota yang mencapai Rp. 9 milyar dalam satu tahun dan rata-rata per bulan mencapai Rp. 750 juta. Kerugian yang dialami PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya disamping karena tarifnya rendah dan tidak ada subsidi dari Pemerintah Kota Surabaya juga karena inefisiensi dalam pengelolaan perusahaan.
3. Kebijakan pemberian subsidi bagi angkutan bus kota yang menjadi kewajiban Pemerintah Kota Surabaya masih belum dijalankan, sehingga usaha angkutan bus kota Surabaya akan tetap menjadi usaha yang tidak memberikan keuntungan bagi usaha angkutan bus kota pada umumnya dan khususnya bagi PERUM DAMRI Unit Bus kota Surabaya.
4. Kerugian pada segmen usaha angkutan bus kota ini dapat ditekan dengan mengoperasikan segmen usaha angkutan bandara Juanda dari terminal Purabaya yang masih dapat memperoleh keuntungan Rp. 7,323 milyar dalam satu tahun atau rata-rata Rp. 610 juta per bulan. Dengan demikian sisa kerugian tersisa menjadi hanya Rp 1.714 milyar dalam satu tahun, atau rata-rata tiap bulan Rp 143 juta.
5. Dari hasil analisis lingkungan eksternal faktor ancaman yang sangat berpengaruh terhadap bagi kelangsungan usaha angkutan bus kota pada umumnya dan segmen usaha angkutan bus kota PERUM DAMRI adalah penggunaan sepeda motor yang perlu mendapat perhatian Pemerintah Kota Surabaya. Adapun peluang masa depan usaha angkutan umum di kawasan perkotaan adalah adanya kewajiban kepada Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kota untuk menjamin adanya pelayanan angkutan kota. Sedangkan bagi PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya adalah posisi PERUM DAMRI sebagai BUMN.
6. Dari hasil analisis lingkungan internal kelemahan utama khususnya segmen usaha bus kota adalah armadanya sebagian besar sudah tua sehingga tidak efisien dan jumlah pegawainya melampaui standar yang ditetapkan.
7. Dari hasil perumusan strategi diperoleh kesimpulan bahwa program utama yang harus dijalankan perusahaan adalah :

- a. Peremajaan bus kota.
- b. Penambahan trayek bandara.
- c. Pensiun dini;
- d. Perubahan sistem insentif.

SARAN

Disadari sepenuhnya bahwa untuk melaksanakan program berbenah diri dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi oleh PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya, memerlukan upaya yang sungguh-sungguh dari seluruh jajaran PERUM Damri baik yang berada di Unit Bus Kota Surabaya, Kantor Wilayah III, dan Kantor Pusat.

Berikut disampaikan saran-saran dalam pelaksanaan program tersebut :

1. Melaporkan kepada Kantor Pusat keadaan PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya dan program-program strategis yang akan dijalankan untuk mempertahankan kelangsungan hidup PERUM DAMRI Unit Bus Kota Surabaya.
2. Melakukan pendekatan kepada Dinas Perhubungan Kota Surabaya, perusahaan angkutan kota, perusahaan angkutan bus kota, dan Organda dalam rangka mengusulkan penundaan berlakunya ketentuan pasal 29 ayat (1) PERDA Kota Surabaya Nomor 6 Tahun 2006 tentang Penyelenggaraan angkutan Orang di Jalan dengan Kendaraan Umum.
3. Melakukan pendekatan kepada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, Kementerian Perhubungan, dan Kementerian BUMN, Markas besar Angkatan Laut dalam rangka pengembangan jaringan trayek bandara Juanda.
4. Melakukan pendekatan kepada Serikat Pekerja untuk memperkecil resiko dan sosialisasi pelaksanaan pensiun dini.
5. Melakukan audit pengeluaran biaya eksploitasi karena ada indikasi tidak wajar.
6. Melakukan pengawasan yang ketat terhadap :
 - a. Hasil operasi dengan pengawas lintas yang baru dan tidak dikenal pengemudi untu menghindari kebocoran dalam pendapatan bus.
 - b. Penggunaan sukucadang untuk menghindari penggunaan suku cadang yang tidak sesuai standar atau dipalsukan.

DAFTAR RUJUKAN

- David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategi: Konsep*, Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, J. David., & Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hariadi, Bambang, 2005, *Strategi Manajemen : Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Bayumedia Publishing, Malang.
- Hasan, M. Iqbal, 2002, *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marzuki, 2000, *Metodologi Riset*, BPFE-Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Yogyakarta.
- Masri, Singarimbun, dan Effendi, Sofian (editor), 2006, *Metode Penelitian Survei. LP3ES*.
- Pierce, John A, dan Richard B. Robinson., 2007, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Tripomo, T. dan Udan, 2005, *Manajemen Strategi, Rekayasa Sains, Bandung*.
- Sekaran, Uma, 2007, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein, 2005, *Strategic Management in Action*, PT Gramedia Utama Jakarta.