

Analisis SWOT Bus Rapid Transit Trans Semarang

Lilis Anisah

BPS Provinsi Jawa Tengah

Jl. Pahlawan No.6, Pleburan, Kec. Semarang Selatan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50241, Indonesia

E-mail: lilis.anisah@bps.go.id

Diterima: 17 Juni 2020, disetujui: 31 Agustus 2021, diterbitkan *online*: 30 Juni 2022

Abstrak

Peningkatan jumlah penduduk akan meningkatkan kebutuhan akan transportasi. Sebagai salah satu penyokong kehidupan sehari-hari, peningkatan kualitas pelayanan transportasi umum seperti *Bus Rapid Transit* (BRT) sudah seharusnya menjadi perhatian pemerintah. Pemerintah harus fokus memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu pelayanannya. Sebagai transportasi yang dikelola oleh pemerintah, BRT harus mampu bersaing secara kompetitif dengan swasta. Menggunakan analisis SWOT, saran dan rekomendasi dari hasil kajian ini antara lain: pembekalan dan evaluasi yang lebih memadai bagi para pengemudi BRT, peningkatan pemeliharaan armada, perhatian titik *shelter*/ halte transit di lokasi yang strategis, metode pembayaran tiket agar bisa *cashless* atau berupa *e-ticketing*, dan pengadopsian inovasi layanan BRT daerah lainnya disesuaikan dengan kearifan lokal Jawa Tengah.

Kata kunci: Analisis SWOT, BRT Trans Semarang, Transportasi.

Abstract

SWOT Analysis for Trans Semarang Bus Rapid Transit: *The increasing of population will also increase the need for transportation. As a life supporter on daily basis, the improvement of the public transportation service quality such as the Bus Rapid Transit (BRT) should be the government's concern. The government must focus on improving the performance and the quality of the BRT service. As a transportation managed by the government, BRT must be able to compete competitively with the private sectors. Using SWOT Analysis, the suggestions and recommendations of this study include: more adequate debriefing and evaluation for BRT drivers, improving fleet maintenance, paying attention to shelter points / transit stops at the strategic locations, cashless or e-ticketing as payment method, and adopting other regional BRT service innovations that are adapted to the local wisdom.*

Keywords: SWOT Analysis, Transportation, Trans Semarang BRT.

1. Pendahuluan

Jumlah penduduk yang semakin meningkat berdampak pada peningkatan kebutuhan transportasi. Transportasi merupakan kebutuhan turunan dari aktivitas ekonomi dan sosial masyarakat. Dalam kerangka makro ekonomi, transportasi memiliki peran penting tidak hanya dalam memperlancar arus barang dan mobilitas manusia, namun juga dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya ekonomi. Sebagai salah satu pendukung kehidupan sehari-hari, transportasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Salah satu pilihan bijak dalam memperbaiki kualitas lingkungan hidup yang ada adalah dengan menjadikan transportasi umum sebagai pilihan utama dalam melakukan perjalanan. Dalam hal ini, penggunaan transportasi umum yang aman, nyaman, dan terjangkau secara finansial, tentu menjadi harapan masyarakat.

Sebagai salah satu kota metropolitan, rata-rata laju pertumbuhan penduduk Kota Semarang setiap tahunnya sebesar 1,81 persen sepanjang 2010-2019. Jumlah penduduk Kota Semarang dalam hampir satu dasa warsa meningkat pesat dari 1.560.013 pada 2010 menjadi 1.814.110 pada 2019. Pada tahun 2010

lalu Kota Semarang menempati peringkat ketiga setelah Kabupaten Brebes dan Cilacap terkait jumlah penduduk. Namun pada 2019 ini Kota Semarang merupakan kota dengan jumlah penduduk terbanyak di antara 35 kabupaten dan kota se-Jawa Tengah. Dari sisi laju pertumbuhan penduduk, Kota Semarang menempati peringkat pertama sebagai kota tertinggi laju pertumbuhan penduduk setiap tahunnya sepanjang tahun 2010-2019 [1].

Data Badan Pusat Statistik (BPS) bersumber dari Direktorat Lalu Lintas (Ditlantas) Polda menyatakan bahwa jumlah kendaraan bermotor Kota Semarang pada akhir tahun 2017-2019 meningkat cukup signifikan sebesar 1.558.983 unit di tahun 2017 menjadi 1.701.743 unit pada 2019. Peningkatan tersebut terjadi pada semua jenis kendaraan, yaitu

Tabel 1. Jumlah Kendaraan Bermotor di Kota Semarang menurut Jenis Kendaraan (Unit) Tahun 2017-2019

Tahun	Mobil Penumpang	Bus	Truk	Sepeda Motor	Jumlah
2017	226.064	3.271	78.448	1.251.200	1.558.983
2018	234.349	3.234	79.306	1.310.824	1.627.713
2019	246.103	3.377	81.861	1.370.402	1.701.743

Sumber: [1]

Tabel 2. Banyaknya Kecelakaan Lalu Lintas, Korban, dan Nilai Kerugian di Kota Semarang Tahun 2018-2019

Tahun	Jumlah Kecelakaan	Korban			Kerugian Material (Ribu Rupiah)
		Meninggal	Luka Berat	Luka Ringan	
2018	1.008	189	5	1.086	1.026.900.000
2019	1.365	193	2	1.434	1.306.480.000

Sumber: [1]

mobil penumpang, bus, truk, dan sepeda motor. Peningkatan jumlah kendaraan bermotor sebesar 9,16 persen dari tahun 2017 ke 2019 disumbang tertinggi oleh jumlah sepeda motor, yaitu sebesar 9,53 persen dalam kurun dua tahun pada 2017-2019. Secara absolut, jumlah sepeda motor selalu terbanyak di antara jenis kendaraan bermotor lainnya. Pada 2019, jumlah sepeda motor di Kota Semarang sebanyak 1.370.402 unit, mobil penumpang sebanyak 246.103 unit, truk sebanyak 81.861 unit, dan bus sebanyak 3.377 unit [1].

Meningkatnya jumlah kendaraan bermotor akan meningkatkan potensi terjadinya kecelakaan. Data BPS bersumber dari Kepolisian Daerah (Polda) Jawa Tengah dan Biro Pengendalian Operasi Mabes Polisi Republik Indonesia (Polri) menyatakan terdapat 1.365 kecelakaan yang terjadi di Kota Semarang sepanjang 2019. Jumlah kecelakaan tersebut meningkat sebesar 35,42 persen jika dibandingkan dengan tahun 2018. Kecelakaan yang terjadi menyebabkan kerugian material maupun nonmaterial. Di Kota Semarang, nilai kerugian material yang disebabkan oleh kecelakaan lalu lintas di tahun 2019 sebesar 1.306.480.000 rupiah, meningkat sebesar 27,23 persen jika dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar 1.026.900.000 rupiah pada 2018 [1]. Tidak hanya potensi terjadinya kecelakaan lalu lintas, semakin banyak jumlah kendaraan bermotor tentu akan meningkatkan pencemaran lingkungan. Kualitas lingkungan hidup yang semakin buruk akan berdampak negatif terhadap kesehatan. Kondisi ini seharusnya membuka mata semua pihak agar memberi perhatian kepada transportasi umum. Diperlukan upaya nyata agar masyarakat beralih menjadikan transportasi umum sebagai pilihan utama dalam melakukan perjalanan.

Penggunaan BRT merupakan kebijakan publik yang strategis untuk meminimalisir penggunaan kendaraan pribadi dalam mendukung kebijakan rendah karbon. Berbagai aspek terkait transportasi umum BRT Trans Semarang dapat ditelaah dengan menggunakan pendekatan analisis *Strengths, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT). "SWOT merupakan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi perusahaan" [2]. Analisis SWOT berbasis sumber pustaka, literatur resmi, dan data sekunder telah dilakukan oleh banyak peneliti di antaranya Nurochim [3] yang menggunakan analisis SWOT

untuk menyusun strategi optimalisasi program BKKBN: Pusat Informasi dan Konseling Remaja (PIK-Remaja) yang menasar anak usia remaja.

Afnan dan Raharja [4] menyimpulkan berdasarkan analisis SWOT bahwa secara keseluruhan, perusahaan *smartphone* Xiaomi dan Vivo telah menerapkan *Porter's Generic Strategy* dengan baik. Namun, strategi fokus hanya diterapkan oleh perusahaan Vivo, sehingga perusahaan Vivo dapat berfokus terhadap usaha pemasaran pada satu atau dua segmen pasar dan membuat bauran pemasaran yang dikhususkan untuk pasar tersebut, sehingga perusahaan dapat menemukan kebutuhan target pasar yang lebih baik. Suksup dkk. [5] menerapkan analisis SWOT strategi manajemen sumber daya manusia pendidikan untuk Kantor Komisi Pendidikan Dasar (Office of the Basic Education Commission/OBEC) di Thailand. Hasil penelitian Susantiningrum dkk. [6] menggunakan analisis SWOT merekomendasikan untuk meningkatkan dan menyinambungkan pelayanan pusat studi kepada mahasiswa dan masyarakat, serta meningkatkan *group index* sehingga dapat mencapai misi UNS yaitu UNS menuju *world class university*. Suryani [7] memberi rekomendasi agar pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) meningkatkan *softskill* yang dimiliki, baik dalam bentuk mengikuti pelatihan maupun menciptakan inovasi agar dapat bertahan di masa pandemi.

BRT Trans Semarang merupakan salah satu transportasi umum yang sedang populer. Dengan rute yang makin bertambah, baik jangkauan area maupun halte dan harga yang terjangkau, bus yang dilengkapi pendingin udara tersebut menjadi salah satu sarana transportasi umum yang makin diminati. Data Dinas Perhubungan (Dishub) Kota Semarang menunjukkan peningkatan yang signifikan dari jumlah penumpang BRT Trans Semarang. Dishub Kota Semarang mencatat jumlah penumpang BRT Trans Semarang sebanyak 369.326 pada 2010, dalam hampir satu dasawarsa meningkat menjadi 11.306.848 selama tahun 2019. Apabila dipilah berdasarkan jenis penumpang, penumpang umum masih tetap mendominasi, bahkan bila jumlah penumpang pelajar, pemilik Kartu Identitas Anak (KIA), dan lansia digabung menjadi satu. Sebagai informasi tambahan, tarif penumpang umum sebesar Rp. 3.500 (harga yang sangat terjangkau dengan fasilitas yang nyaman), sementara tarif pelajar, pemilik KIA, dan lansia sebesar seribu rupiah. Lebih dari separuh penumpang BRT Trans Semarang adalah penumpang umum yang membayar tarif penuh.

Peningkatan pengguna BRT sebaiknya diimbangi dengan peningkatan perbaikan manajemen pengelolaan maupun fasilitas. Dalam prosesnya, pasti terdapat sejumlah tantangan yang perlu ditangani oleh berbagai pihak agar BRT Trans Semarang menjadi transportasi umum pilihan utama

masyarakat yang tidak hanya nyaman dan aman, namun juga tidak menjadi beban finansial bagi pemerintah daerah. Beberapa penelitian terkait transportasi di Indonesia menunjukkan bahwa sarana transportasi yang tersedia belum memberikan layanan yang memuaskan konsumen [8]. Pengguna layanan transportasi umum diharapkan akan meningkat jika perbaikan kualitas transportasi umum yang aman, nyaman, tertib, terjangkau, dan terjadwal dapat dilakukan [9]. Penelitian mengenai BRT Trans Semarang oleh Azali dkk. [10] menyimpulkan bahwa pemilihan moda BRT dan Non-BRT dipengaruhi oleh harga, faktor kenyamanan, keandalan, aksesibilitas, dan keamanan. Mahardhini dan Rahdriawan [11] menyatakan bahwa banyak sarana prasarana BRT Trans Semarang rute Mangkang-Penggaron yang ternyata tidak dapat digunakan. Sisi pemeliharaan masih sangat kurang. Jalur BRT yang masih menjadi satu dengan kendaraan lainnya berdampak terhadap interval antararmada BRT sehingga sering terganggu karena permasalahan kemacetan yang tidak terduga. Di sisi lain, kelengkapan fasilitas halte masih kurang optimal. Mas' idah dkk. [12] menggunakan metode *Human Error Assessment and Reduction Technique* (HEART) memberikan rekomendasi perbaikan berupa sosialisasi *zero accident* kepada seluruh pengemudi BRT Trans Semarang dan pembuatan jalur khusus untuk BRT sehingga terpisah dari kendaraan pribadi atau umum lainnya untuk meminimalkan kejadian kecelakaan pada BRT Trans Semarang.

Semua kondisi ini tentunya menjadi perhatian Pemerintah Kota Semarang terkait penyediaan fasilitas transportasi umum yang diharapkan aman, nyaman, dan terjangkau dalam bentuk BRT Trans Semarang. Wright [13] menyatakan BRT sebagai sistem angkutan berbasis bus dengan kualitas tinggi, mampu mengantarkan penumpang ke tujuan secara cepat, nyaman, dan efektif pada suatu infrastruktur jalur jalan yang terpisah, mempunyai karakteristik operasional yang cepat dengan frekuensi tertentu, dan memiliki sistem pemasaran dan layanan pelanggan yang prima.

Dengan visi menciptakan layanan BRT yang profesional, mandiri, dapat diandalkan, berkesinambungan, dan terjangkau, melalui visi tersebut produk layanan BRT diharapkan terwujudnya BRT yang nyaman, aman, dan sangat terjangkau bagi pengguna layanan transportasi umum di Kota Semarang. BRT Trans Semarang dikelola oleh Badan Layanan Umum Unit Pelaksana Teknis Daerah (BLU UPTD) merupakan unit unggulan Dinas Perhubungan Kota Semarang yang berkomitmen membantu masyarakat Kota Semarang dalam memenuhi kebutuhan akan sarana transportasi yang layak dan manusiawi. BRT Trans Semarang berorientasi pelayanan, bukan profit semata. Oleh karena itu, terdapat subsidi yang

diberikan oleh Pemerintah Kota Semarang sebagai bentuk upaya nyata, bahwa Pemerintah Kota Semarang hadir dan peduli terhadap masalah transportasi di Kota Semarang [14].

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan kajian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh BLU UPTD Trans Semarang terkait pelayanan BRT Trans Semarang dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja BLU UPTD Trans Semarang.

2. Metodologi

2.1. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam kajian ini berbasiskan data sekunder berupa kajian literatur dan data statistik instansi terkait. Literatur yang dikaji berupa beragam sumber pustaka yakni publikasi resmi dan makalah ilmiah dalam bentuk artikel jurnal. Di samping itu, dilakukan juga *in depth study* terhadap pihak berwenang terkait operasional BRT Trans Semarang yaitu pihak BLU UPTD Trans Semarang.

2.2. Pengolahan Data

Pendekatan dalam kajian ini menggunakan metode deskriptif-analitis berbasiskan data sekunder, kajian literatur, dan hasil *in depth study*. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan karakter dan kondisi pelayanan Bus Trans Semarang secara kualitatif dalam bentuk analisis SWOT. Langkah-langkah dalam menyusun analisis SWOT menurut Susantiningrum dkk. [6] antara lain melakukan klasifikasi data, identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal, serta peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal. Selanjutnya, faktor eksternal dibandingkan dengan faktor internal. Kemudian hasil analisis perbandingan tersebut diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan dalam memilih strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

2.3. Analisis Data

SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis dalam perumusan strategi pelayanan [10]. Fungsi analisis SWOT adalah untuk menganalisis situasi dan memisahkannya dalam permasalahan internal (kekuatan dan kelemahan) dan permasalahan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT akan menjelaskan apakah informasi terkait permasalahan internal dan eksternal tersebut mengindikasikan sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya dan apakah terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi harapan yang diinginkan [15].

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui potensi atau kekuatan yang mendukung pengembangan BRT Trans Kota Semarang, kelemahan yang dimiliki, kesempatan yang dapat diraih, dan ancaman yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Dengan membandingkan antara permasalahan internal dan permasalahan eksternal, analisis SWOT dapat memaksimalkan peluang dan secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman.

3. Hasil dan Pembahasan

BRT Trans Semarang awalnya beroperasi dengan sistem Sewa Aset Bus Trans Semarang antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Trans Semarang dengan masa sewa selama 1 (satu) tahun sejak 17 September 2009 s/d 16 September 2010. BRT Trans Semarang secara resmi dikelola oleh BLU UPTD Terminal Mangkang sejak tanggal 1 Oktober 2010. Sejak tanggal 3 Januari 2017 sampai saat ini, BRT Trans Semarang dikelola oleh BLU UPTD Trans Semarang berdasarkan Perda Kota Semarang Nomor 14 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang dan beberapa Perwal [14].

Salah satu sumber kekuatan dari suatu institusi adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM yang dimiliki oleh BRT Trans Semarang per Maret 2020 ditunjukkan pada Tabel 3.

Selain SDM, data dari BLU UPTD Trans Semarang menunjukkan bahwa semua armada BRT Trans Semarang berusia kurang dari 10 tahun. Tahun pembuatan armada tertua adalah tahun 2015, selebihnya dibuat tahun 2016-2019. Dapat diartikan bahwa armada yang beroperasi masih laik untuk digunakan.

Kekuatan sekaligus potensi yang dimiliki salah satunya terlihat dari data jumlah penumpang. Walaupun sempat menurun pada tahun 2016, peminat BRT terlihat konsisten meningkat sesuai pada gambar 2.

Peningkatan jumlah penumpang merupakan sinyal bahwa keberadaan BRT semakin dibutuhkan oleh masyarakat. Kebutuhan ini sudah selayaknya diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan yang lebih baik dari BLU UPTD Trans Semarang selaku pengelola dari Bus Trans Semarang.

Berdasarkan berbagai sumber pustaka dan hasil *in depth study* melalui analisis SWOT, dapat diketahui potensi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang mungkin terjadi di masa yang akan datang terhadap BRT Trans Kota Semarang. Hasil analisis diharapkan dapat memaksimalkan peluang melalui kekuatan yang dimiliki sekaligus meminimalkan kekurangan dan ancaman sesuai dengan tabel 4. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan

Tabel 3. SDM BRT Trans Semarang per Maret 2020

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah SDM
1	SD	15
2	SMP	109
3	SMA/SMK	781
4	DIPLOMA	52
5	S1	121
6	S2	1
Total		1079

Sumber: [16]

dapat merumuskan strategi perbaikan pelayanan BRT Trans Semarang ke depannya dari sudut pandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari pelayanan BRT Trans Semarang.

Setelah melakukan analisis SWOT terhadap BRT Trans Semarang, maka perbaikan maupun peningkatan layanan dapat dilakukan dengan mempertahankan kekuatan, meminimalkan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki serta mengambil kesempatan/peluang yang memungkinkan peningkatan kinerja. Terkait ancaman, kebijakan antisipasi terhadap ancaman yang mungkin terjadi menjadi hal yang penting dan patut menjadi perhatian UPTD BLU Trans Semarang. Secara khusus, terdapat beberapa saran rekomendasi terkait perbaikan BRT Kota Semarang ke depannya.

Setelah melakukan analisis SWOT terhadap BRT Trans Semarang, maka perbaikan maupun peningkatan layanan dapat dilakukan dengan



Sumber: [16]

Gambar 1. Jumlah Armada BRT dan Feeder per Koridor



Sumber: [16]

Gambar 2. Jumlah Penumpang BRT Trans Semarang

Tabel 4. Faktor Internal dan Eksternal BRT Trans Semarang

No.	Faktor Internal	
1	<i>Strengths</i> atau kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh BRT Trans Semarang memiliki keahlian dan ketrampilan yang mencukupi. 2. Memiliki fasilitas yang relatif lebih lengkap dibandingkan dengan transportasi umum lainnya pada harga yang sama. 3. Pemerintah Kota Semarang memberikan subsidi dalam pengelolaan BRT Trans Semarang. 4. Harga tiket terjangkau, yaitu sebesar Rp 3.500,00 bagi penumpang umum dan Rp 1.000,00 bagi penumpang lansia, pelajar, dan anak pemegang kartu KIA (Kartu Identitas Anak). 5. Relatif lebih aman jika dibandingkan dengan transportasi umum yang sejenis pada harga yang sama. Terdapat pemisahan tempat duduk berdasarkan jenis kelamin. Pria duduk atau berdiri di area depan. Area tengah diusahakan terdapat sedikit ruang kosong sebagai lalu lintas bagi mereka yang akan turun atau naik. Wanita duduk atau berdiri di area yang berbeda dengan pria. Pemisahan tempat duduk berdasarkan jenis kelamin patut diapresiasi untuk meminimalkan terjadinya pelecehan seksual maupun kejadian lain yang tak diharapkan. 6. Kebersihan dan kenyamanan yang relatif lebih baik daripada transportasi umum lainnya dengan harga yang sama. 7. Armada yang relatif memadai. 8. <i>Availability</i>: konsumen selalu bisa mengandalkan BRT sebagai sarana transportasi karena armada BRT tetap beroperasi meskipun hari Minggu/hari libur nasional [3]. 9. <i>Acceptability</i>: BRT sudah diterima dan dibutuhkan oleh masyarakat kota Semarang pada umumnya [3].
2	<i>Weakness</i> atau kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. BRT Trans Semarang belum mandiri dari sisi operasional pembiayaan. Pengelolaan BRT bersifat <i>non-profit oriented</i>, sehingga pendanaan dalam pengoperasian BRT masih sangat tergantung pada APBD Kota Semarang. 2. Penempatan halte/<i>shelter</i> yang belum sepenuhnya sesuai dengan titik penurunan penumpang maupun titik <i>feeder</i> [3]. 3. Interval antararmada BRT sering terganggu karena permasalahan kemacetan yang tidak terduga. Kondisi ini terjadi karena BRT belum memiliki lajur jalan yang terpisah, sehingga jarak antar bus belum bisa dipastikan <i>on time</i>, tergantung kepadatan lalu lintas. 4. Pembayaran tiket semi manual. 5. Selain membayar langsung, penumpang dapat membayar melalui aplikasi Gopay, Ovo, dan LinkAja. Namun sulit bagi petugas di dalam BRT untuk mengontrol dan memastikan apakah setiap penumpang sudah membayar tiket atau belum pada saat kondisi sesak penumpang. Karena di saat yang sama, petugas harus menyampaikan informasi berhentinya bus di setiap halte. Diakui oleh pihak BLU UPTD Trans Semarang, metode pembayaran yang digunakan belum bisa <i>cashless</i> 100% karena sumber daya yang belum memadai. Pembayaran tiket yang bersifat semi manual sungguh rawan menimbulkan kerugian. 6. Lalu lintas yang semakin padat sangat berpengaruh pada <i>headway</i> pelayanan BRT. 7. Penggunaan Bahan Bakar Gas (BBG) pada BRT Trans Semarang belum bisa maksimal karena penyediaan bahan bakar masih menggunakan <i>Mobile Refuelling Unit</i> (MRU) dengan penyediaan yang masih terbatas. 8. Terjadi penumpukan calon penumpang di halte transit di waktu-waktu tertentu, terutama pulang sekolah/kerja. Berjejalnya calon penumpang menimbulkan suasana tidak nyaman di halte dan rawan dalam hal pembayaran tiket. Sistem yang memastikan bahwa setiap penumpang telah membayar tiket sesuai ketentuan masih berada di tangan petugas BRT (tidak bersifat <i>cashless</i>), pada kondisi tersebut menjadi tidak optimal. Tentu sulit bagi petugas BRT untuk memastikan apakah setiap penumpang sudah membayar karcis atau belum pada saat kondisi sesak, baik di halte maupun di dalam BRT.
No.	Faktor Eksternal	
1	<i>Opportunities</i> atau kesempatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Menjadi salah satu moda transportasi umum favorit untuk bisa berintegrasi dengan angkutan umum lainnya termasuk angkutan online</i> 2. Melakukan ekspansi jangkauan, memperbanyak area layanan. 3. Melakukan <i>join profit</i> dengan perusahaan lain. 4. Terjangkaunya harga BRT dengan kualitas yang baik.
2	<i>Threats</i> atau ancaman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetisi antar moda transportasi darat dalam hal pelayanan, promosi, iklan, dan inovasi dari kompetitor di antaranya transportasi <i>online</i>. 2. Menurunnya standar pelayanan BRT di saat kondisi <i>overload</i>. 3. Masih terdapat kejadian kecelakaan lalu lintas yang dialami oleh BRT Trans Semarang menunjukkan perlunya peningkatan pembekalan dan evaluasi yang memadai bagi para pengemudi BRT. 4. Kondisi <i>force majeure</i> seperti dialami saat ini, yaitu pandemi COVID-19.

Sumber: Hasil analisis, 2021

mempertahankan kekuatan, meminimalkan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki serta mengambil kesempatan/peluang yang memungkinkan peningkatan kinerja. Terkait ancaman, kebijakan antisipasi terhadap ancaman yang mungkin terjadi menjadi hal yang penting dan patut menjadi perhatian UPTD BLU Trans Semarang. Secara khusus, terdapat beberapa saran rekomendasi terkait perbaikan BRT Kota Semarang ke depannya.

Tidak kurang dari lima kejadian kecelakaan dialami oleh BRT selama 2019. Kecelakaan berdampak terjadinya kerugian bagi kedua belah pihak, baik kecelakaan yang menyebabkan korban jiwa maupun tanpa korban jiwa. Pengemudi menjadi faktor kunci untuk mewujudkan keselamatan di jalan raya. Perlu kiranya pembekalan dan evaluasi yang lebih memadai bagi para pengemudi BRT agar sisi keamanan konsumen BRT semakin terjaga dan dapat mencapai *zero accident*.

Berdasarkan data, usia armada masih sangat memadai. Semua armada berusia kurang dari 10 tahun. Dengan pemeliharaan yang baik, BRT Trans Semarang seharusnya mampu memberi layanan yang optimal bagi konsumen. Fakta yang terjadi menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa armada dengan kondisi fisik yang memprihatinkan. Selain itu, beberapa armada dengan asap knalpot yang mengepul hitam turut berkontribusi terhadap polusi udara. Hal tersebut menunjukkan kurangnya perawatan armada yang memadai. Pemeliharaan armada yang lebih baik sepatutnya menjadi perhatian pihak berwenang.

Perlu dipertimbangkan untuk dapat mengurai penumpukan calon penumpang, baik di halte maupun di dalam BRT di waktu jam sibuk padat penumpang antara lain dengan memperhatikan titik halte transit di lokasi yang strategis. Jika kajian lanjutan menunjukkan bahwa *shelter* halte transit tertentu ternyata sepi, maka halte tersebut bisa ditutup atau dialihfungsikan, diganti dengan halte transit yang berpotensi dapat mengurai penumpukan calon penumpang sehingga calon penumpang bisa menunggu dengan nyaman di halte transit lain dan tidak bertumpuk di satu atau beberapa halte transit saja.

Metode pembayaran tiket yang belum bisa *cashless* atau berupa *e-ticketing* sungguh rawan menimbulkan kerugian. Hal ini dikarenakan keterbatasan petugas garda terdepan dalam memastikan setiap calon penumpang telah membayar jasa BRT Trans Semarang. Tentu sulit bagi petugas di halte untuk memastikan setiap penumpang sudah membayar tiket atau belum pada saat halte dalam kondisi padat oleh calon penumpang. Pengontrolan keberadaan tiket lebih sulit lagi dilakukan oleh petugas di dalam BRT karena

di saat bersamaan, petugas harus menyampaikan informasi berhentinya bus di setiap halte.

Contoh studi banding dengan beberapa pemerintah daerah terkait pengelolaan pembayaran jasa transportasi umum perlu menjadi pertimbangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah maupun Kota Semarang dalam mengelola BRT Trans dengan memperhatikan kearifan lokalnya. Masyarakat Provinsi DKI Jakarta menggunakan uang elektronik sebagai pengganti tiket untuk membayar jasa transportasinya. Penerapan kebijakan kartu stok sampah dalam membayar jasa Suroboyo Bus dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya. Sejumlah botol plastik menjadi alat tukar pembayaran jasa Suroboyo Bus. Selain efektif dan efisien, kebijakan ini menunjukkan peran positif Pemerintah Kota Surabaya dalam mendukung peningkatan kualitas lingkungan hidup di wilayahnya. Pembayaran secara *cashless* akan memastikan semua penumpang BRT membayar jasa transportasi sesuai tarif. Diharapkan ke depannya, selain menjadi moda transportasi yang aman dan nyaman, pengelolaan BRT dapat menjadi lebih profesional dan akuntabel.

4. Kesimpulan

Fasilitas transportasi umum yang diharapkan aman, nyaman, dan terjangkau dalam bentuk *Bus Rapid Transit* (BRT) telah menjadi suatu kebutuhan dan menjadi bagian dari perhatian pemerintah daerah dalam melayani masyarakat. Penggunaan BRT merupakan kebijakan publik yang strategis untuk meminimalisasi penggunaan kendaraan pribadi dalam mendukung kebijakan rendah karbon. Dengan strategi yang tepat, diharapkan BRT dapat menjadi pilihan utama masyarakat dalam melakukan perjalanan. Penggunaan moda perjalanan BRT akan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi. Pilihan ini tentunya merupakan suatu pilihan bijak untuk kualitas lingkungan hidup yang lebih baik.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih pada jajaran pimpinan di lingkungan BPS Provinsi Jawa Tengah atas dukungannya selama pembuatan jurnal ini, BLU UPTD Trans Semarang atas bantuan data, informasi, kesediaan meluangkan waktu untuk diwawancara baik secara daring maupun luring (Plt. Kepala BLU UPTD Trans Semarang : Bp. Hendrix Setiawan, A.md dan Bp. David).

Daftar Pustaka

- [1] Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. 2019-2020. *Provinsi Jawa Tengah dalam Angka 2019-2020*. Semarang: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah.
- [2] Freddy Rangkuti. 2005. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

- [3] Nurochim Nurochim. 2021. "Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) Pusat Informasi dan Konseling Remaja (Pik-remaja)". *Jurnal Konseling dan Pendidikan (IICET)* Vol. 9, No. 1, 2021, 11-16. DOI: <https://doi.org/10.29210/151800>.
- [4] Afnan, E., & Raharja, S. J. 2020. "Analisis SWOT terhadap Strategi Penjualan Smartphone Xiaomi dan Vivo". *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen dan Akuntansi*, 3(1), 50-63. doi: <https://doi.org/10.35138/organum.v3i1.78>.
- [5] Suksup, C., Pimdee, P., & Sirijarupat, P. 2020. "Educational Human Resource Management Strategy SWOT Analysis for Thailand's OBEC". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net, Volume 13, Issue 1, 2020.
- [6] Susantiningrum, Triharyanto, E., Hantari, D. 2020. "Analisis SWOT Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Pusat Pengembangan Kewirausahaan". *Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis*, Vol.25 No.2 Desember 2020. p-ISSN: 1979-861X e-ISSN: 2549-1555.
- [7] Suryani, Evi. 2021. "Analisis Dampak Covid-19 terhadap UMKM (Studi Kasus: *Home Industri* Klepon di Kota Baru Driyorejo)". *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 1 No 8 Januari 2021. P-ISSN: 2722-9475, e-ISSN: 2722-9467.
- [8] I. Basuki. 2008. "Manfaat standarisasi kinerja angkutan perkotaan," *Jurnal Transportasi*, vol. 8.1, pp. 57-66.
- [9] Kusumastuti, S. Subekti dan S. Kusumawati. 2011. "Peranan Keseimbangan Supply dan Demand Transportasi di Surabaya.," dalam Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Prasarana Wilayah 2011, Surabaya.
- [10] Azali, I dkk, "Preferensi Konsumen terhadap Transportasi Publik (Studi Kasus *Bus Rapid Transit* (BRT) Kota Semarang)", *Media Ekonomi dan Manajemen* Vol. 33 No. 1 Januari 2018, 86-98.
- [11] [Mahardhini, P. dan Rahdriawan, M., "The Quality of Bus Rapid Transit (BRT) Shelter Services of Mangkang-Penggaron Route in CBD Semarang", *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota* Vol 8, April 2012, 43-54.
- [12] Mas' idah, E dkk, "Analisis Kesalahan Manusia pada Pengemudi *Bus Rapid Transit* (BRT) Menggunakan Metode *Human Error Assesment and Reduction Technique* (HEART) dan *Systematic Human Error Reduction dan Prediction*", *Jurnal OPSI* Vol 12 No. 2 Desember 2019, 77-82.
- [13] Wright, H (editor). 2007. *Bus Rapid Transit Planning Guide*. Institute for Transportation and Development Policy. New York, NY.
- [14] BLU UPTD Trans Semarang. 2017. *Profil Trans Semarang* [Online]. Available: http://transsemarang.semarangkota.go.id/portal/pag_e/ppid/344/trans-semarang-profil-trans-semarang [Accessed 4 Mei 2020].
- [15] Ferrel, O.C and D, Harline. 2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson. Corporation. Guiltinan, Joseph. P. 1994.
- [16] BLU UPTD Trans Semarang, Dinas Perhubungan Kota Semarang, hasil *indepth study* (2020, Maret).

Halaman ini sengaja dikosongkan