

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum Perum DAMRI, pembahasan dan pengolahan data untuk menjawab rumusan dan tujuan masalah penelitian yang telah ditetapkan.

4.1 Profil Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran secara umum sejarah Perum DAMRI.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada tahun 1943, terdapat dua usaha angkutan di jaman pendudukan Jepang yaitu Jawa Unyu Zigyosha yang mengkhususkan diri pada angkutan barang dengan truk, gerobak/cikar dan Zidosha Sokyoku yang melayani angkutan penumpang dengan kendaraan bermotor/bus. Tahun 1945 setelah Indonesia merdeka, dibawah pengelolaan kementerian perhubungan Republik Indonesia, Jawa Unyu Zigyosha berubah nama menjadi Djawatan Pengangkutan untuk angkutan barang dan Zidosha Sokyoku beralih menjadi Djawatan Angkutan Darat untuk angkutan penumpang.

Tanggal 25 November 1946 kedua jawatan itu digabungkan berdasarkan maklumat menteri perhubungan RI No.01/DAM/46 dibentuklah Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia disingkat DAMRI, dengan tugas utama menyelenggarakan pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya. Tugas ini pulalah yang menjadikan semangat “kesejarahan” DAMRI yang telah memainkan peranan aktif dalam kiprah perjuangan mempertahankan kemerdekaan melawan agresi Belanda di Jawa.

Tahun 1961 terjadi peralihan status DAMRI menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) berdasarkan PP No. 233 Tahun 1961. Pada tahun 1965 BPUPN dihapus dan DAMRI ditetapkan menjadi Perusahaan Negara (PN). Tahun 1982 DAMRI beralih status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan PP No. 30 Tahun 1984, selanjutnya dengan PP No.31 Tahun 2002, hingga saat ini. Di mana PERUM DAMRI diberi tugas dan w

ewenang untuk menyelenggarakan jasa angkutan umum untuk penumpang dan atau barang di atas jalan dengan kendaraan bermotor.

4.1.2 Visi

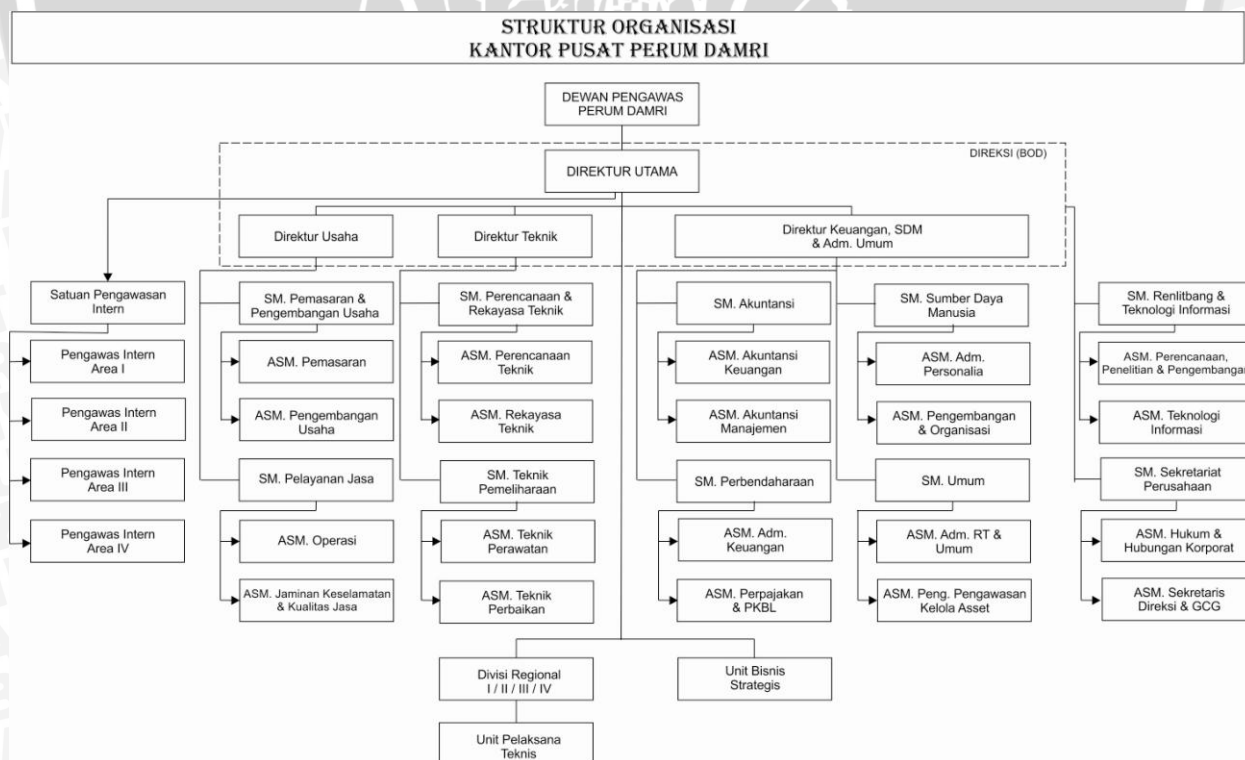
Menjadi penyedia jasa angkutan jalan yang aman, terjangkau, berkinerja unggul andalan masyarakat Indonesia dan regional ASEAN.

4.1.3 Misi

1. Menyajikan layanan angkutan jalan berkelas dunia (*World Class Land Transportation Provider*) yang aman (*Safe*) berkualitas prima (*High Quality Service*) dan terjangkau (*affordable*) yang dapat memuaskan pengguna jasa (*Customer Satisfaction*) di Indonesia dan regional ASEAN.
2. Menjalankan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dalam rangka memenuhi harapan *stake holder*.
3. Mendorong tumbuhnya kegiatan ekonomi social budaya nasional serta regional ASEAN sekaligus menjaga keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang terdapat pada perum DAMRI dapat dijelaskan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perum DAMRI

4.1.5 Lokasi Perum DAMRI

Perum DAMRI memiliki kantor yang beralamat di Jl. Matraman Raya No. 25, Jakarta Timur.

4.2 Analisis Service Quality

4.2.1 Penyusunan Kuisiener

Kuisiener dibuat berdasarkan pada kebutuhan pelanggan, yang diklasifikasikan ke dalam sepuluh dimensi *Service Quality* yaitu *Responsivitas*, *Kompetensi*, *Akses*, *Kesopanan*, *Komunikasi*, *Kredibilitas*, *Keamanan*, *Kemampuan memahami pelanggan*, dan *Bukti fisik* (Parasuraman, 1985). Hal ini disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Klasifikasi Pertanyaan Menurut Dimensi *Service Quality*

Dimensi	No	Atribut
Reliabilitas	1	Transparansi dan kesesuaian biaya
	2	Waktu operasional bus tepat waktu
	3	Jumlah armada bus yang memadai
Responsifitas	4	Petugas loket pembelian tiket melayani dengan cepat
	5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang
	6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang
Kompetensi	7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang
	8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi
Akses	9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau
	10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau
Kesopanan	11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan
	12	Kesopanan sopir bus dalam melayani pelanggan
	13	Keramahan petugas loket dalam memberikan pelayanan
Komunikasi	14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus
Kredibilitas	15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan
	16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus
Keamanan	17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas
	18	Sistem keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)
Empati	19	Senyum, sapa, salam yang diberikan petugas bus terhadap penumpang
Bukti Fisik	20	Kenyamanan suhu dalam bus
	21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus
	22	Kebersihan toilet dalam bus
	23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus
	24	Kerapian seragam petugas bus
	25	Kebersihan armada bus
	26	Kebersihan gorden dalam bus

4.2.2 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah penumpang yang telah merasakan menggunakan DAMRI dan Primajasa. Jumlah responden yang menjadi objek penelitian adalah 100 responden. Untuk mengetahui profesi responden, usia responden dan kelamin responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2, Tabel 4.3 dan Tabel 4.4.

Tabel 4.2 Data Profesi Responden

Profesi	Jumlah responden
PNS/TNI/POLRI	30
Pegawai Swasta	40
Wiraswasta	12
Pelajar/Mahasiswa	14
Lainnya	4
Total	100

Tabel 4.3 Data Usia Responden

Usia	Jumlah responden
15-22 Th	14
23-30 Th	42
>30 Th	44
Total	100

Tabel 4.4 Data Kelamin Responden

Kelamin	Jumlah responden
Laki-laki	68
Perempuan	32
Total	100

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jenis profesi responden sebagian besar adalah pegawai swasta yaitu sebesar 40%, selanjutnya adalah PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebesar 30%, pelajar / mahasiswa sebesar 14%, wiraswasta sebesar 12%, dan jenis pekerjaan lainnya memiliki jumlah terendah yaitu sebesar 4%.

Diketahui pada Tabel 4.3 bahwa jumlah responden tertinggi berada pada usia >30 tahun yaitu sebesar 44%, sedangkan jumlah responden terendah berada pada rentang usia 15-22 tahun, yaitu sebesar 14%. Selanjutnya dari Tabel 4.4 diketahui bahwa responden tertinggi berada pada jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 68%, dan jumlah responden perempuan sebesar 32%.

4.2.3 Analisis Gap 5

Kuisoner disebarikan kepada 100 responden penumpang yang telah merasakan Bus DAMRI dan Bus Primajasa, kemudian dihitung nilai rata-rata setiap atribut pertanyaan yang mewakili 10 dimensi Service Quality pada tingkat persepsi dan tingkat harapan pelanggan. Kemudian dicari selisih setiap atribut pertanyaannya. Berikut adalah Tabel 4.5 yang menunjukkan selisih (GAP 5) antara tingkat persepsi dan tingkat harapan.

Tabel 4.5 Data Nilai GAP 5 kuisoner Pelayanan Jasa Bus DAMRI

No	Atribut Pertanyaan	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	GAP 5
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	3,54	4,54	-1
2	Waktu operasional bus tepat waktu	3,2	4,31	-1,11
3	Tersedianya armada bus yang memadai	2,83	4,21	-1,38
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	3,18	4,19	-1,01
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	2,76	4,1	-1,34
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	3,01	4,26	-1,25
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	3,02	4,2	-1,18
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	3,5	4,54	-1,04
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	3,09	4,37	-1,28
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	3,45	4,47	-1,02
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	2,96	4,23	-1,27
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	3,15	4,21	-1,06
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	2,96	4,1	-1,14
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	3,39	4,53	-1,14
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	3,11	4,27	-1,16
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	3,2	4,24	-1,04
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	3,25	4,41	-1,16
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	3,38	4,38	-1
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	2,92	4,18	-1,26
20	Kenyamanan suhu dalam bus	3,36	4,4	-1,04
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	3,41	4,5	-1,09
22	Kebersihan toilet dalam bus	2,63	4,18	-1,55
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	3,2	4,2	-1
24	Kerapian seragam petugas bus	2,99	4,15	-1,16
25	Kebersihan armada bus	3,19	4,29	-1,1
26	Kebersihan gorden dalam bus	2,83	4,24	-1,41

Dari Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan bahwa jika nilai gap semakin negatif (-), maka terdapat kesenjangan yang relatif tinggi antara persepsi dan harapan pelanggan. Kebersihan toilet dalam bus memiliki nilai gap paling negatif diantara yang lain yaitu -1,55.

4.3 House of Quality (HOQ)

Pada HOQ ada beberapa tahapan dalam pembuatannya, yaitu menganalisis *Voice of Customer*, membuat *Planning Matrix*, membuat *Technical Response*.

4.3.1 Analisis Voice of Customer

Setelah melakukan proses pengumpulan suara pelanggan melalui kuisioner, lalu dihitung menggunakan GAP 5, diketahui bahwa terdapat dua puluh enam atribut yang digunakan sebagai *voice of customer* pada *house of quality*. Dua puluh enam atribut tersebut merupakan daftar keinginan pelanggan. Data *voice of customer* disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Data Voice of Customer

No	Atribut Pertanyaan
1	Transparansi dan kesesuaian biaya
2	Waktu operasional bus tepat waktu
3	Tersedianya armada bus yang memadai
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan
13	Keramahan yang diberikan petugas loket
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)

Lanjutan Tabel 4.6 Data Voice of Customer

No	Atribut Pertanyaan
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang
20	Kenyamanan suhu dalam bus
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus
22	Kebersihan toilet dalam bus
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus
24	Kerapian seragam petugas bus
25	Kebersihan armada bus
26	Kebersihan gorden dalam bus

4.3.2 Analisis Planning Matrix

Langkah selanjutnya dalam perancangan *House of Quality* adalah *planning matrix*.

Berikut ini merupakan hasil analisis *planning matrix*:

1. Importance to Customer

Merupakan kolom yang menunjukkan seberapa penting kebutuhan yang diidentifikasi dari pelanggan. Nilai *Importance to Customer* dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Nilai Importance to Customer

No	Atribut Pertanyaan	Kepentingan
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	0,406
2	Waktu operasional bus tepat waktu	0,0386
3	Tersedianya armada bus yang memadai	0,0377
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	0,0375
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0,0367
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	0,0381
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	0,0376
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	0,0406
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	0,0391
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	0,04
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	0,0379
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	0,0377
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	0,0367
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	0,0406
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	0,0382
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	0,038
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	0,0395
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	0,0392
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	0,0374
20	Kenyamanan suhu dalam bus	0,0394

Lanjutan Tabel 4.7 Nilai *Importance to Customer*

No	Atribut Pertanyaan	Kepentingan
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	0,0403
22	Kebersihan toilet dalam bus	0,0374
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	0,0376
24	Kerapian seragam petugas bus	0,0372
25	Kebersihan armada bus	0,0384
26	Kebersihan gorden dalam bus	0,038

Dari Tabel 4.7 yang menjelaskan *Importance to Customer* dapat dilihat bahwa transparansi kesesuaian biaya merupakan kebutuhan yang sangat penting dengan mempunyai nilai paling tinggi yaitu 0,4060, Sedangkan Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang dan Keramahan yang diberikan petugas loket merupakan kebutuhan yang kurang penting dengan mempunyai nilai paling rendah yaitu 0,0367.

2. *Customer satisfaction Performance*

Merupakan nilai dari persepsi pelanggan mengenai seberapa baik pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Nilai persepsi didapat dari penyebaran kuisioner kepada penumpang yang telah merasakan bus DAMRI. Nilai *customer satisfaction performance* dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Nilai *Customer satisfaction Performance*

No	Atribut Pertanyaan	Persepsi
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	3,54
2	Waktu operasional bus tepat waktu	3,2
3	Tersedianya armada bus yang memadai	2,83
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	3,18
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	2,76
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	3,01
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	3,02
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	3,5
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	3,09
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	3,45
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	2,96
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	3,15
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	2,96
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	3,39
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	3,11
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	3,2
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	3,25
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	3,38

Lanjutan Tabel 4.8 Nilai *Customer satisfaction Performance*

No	Atribut Pertanyaan	Persepsi
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	2,92
20	Kenyamanan suhu dalam bus	3,36
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	3,41
22	Kebersihan toilet dalam bus	2,63
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	3,2
24	Kerapian seragam petugas bus	2,99
25	Kebersihan armada bus	3,19
26	Kebersihan gorden dalam bus	2,83

Dari Tabel 4.8 yang menjelaskan *Customer satisfaction Performance* dapat dilihat bahwa transparansi kesesuaian biaya merupakan nilai persepsi tertinggi bagi pelanggan mengenai seberapa baik pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, mempunyai nilai paling tinggi yaitu 3,54. Sedangkan kebersihan toilet dalam bus merupakan nilai persepsi terendah pelanggan mengenai seberapa baik pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, mempunyai nilai paling rendah yaitu 2,63.

3. *Competitive Satisfaction Performance*

Competitive Satisfaction Performance adalah persepsi konsumen mengenai seberapa baik pelayanan yang diberikan oleh perusahaan pesaing yaitu PO. Primajasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Nilai *Competitive satisfaction Performance* dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Nilai *Competitive satisfaction Performance*

No	Atribut Pertanyaan	Nilai Persepsi Primajasa
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	3,29
2	Waktu operasional bus tepat waktu	3,36
3	Tersedianya armada bus yang memadai	2,97
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	3,17
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	2,81
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	3,1
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	3,09
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	3,48
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	3,3
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	3,53
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	2,83
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	3,08

Lanjutan Tabel 4.9 Nilai *Competitive satisfaction Performance*

No	Atribut Pertanyaan	Nilai Persepsi Primajasa
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	3,1
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	3,03
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	2,97
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	3,03
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	2,74
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	3,31
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	2,79
20	Kenyamanan suhu dalam bus	3,06
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	2,96
22	Kebersihan toilet dalam bus	2,52
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	3,03
24	Kerapian seragam petugas bus	2,86
25	Kebersihan armada bus	2,93
26	Kebersihan gorden dalam bus	2,68

Dari Tabel 4.9 yang menjelaskan *Competitive satisfaction Performance* dapat dilihat bahwa lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau merupakan nilai persepsi tertinggi konsumen mengenai seberapa baik pelayanan yang diberikan oleh perusahaan pesaing, mempunyai nilai paling tinggi yaitu 3,53. sedangkan kebersihan toilet dalam bus merupakan nilai persepsi terendah konsumen mengenai seberapa baik pelayanan yang diberikan oleh perusahaan pesaing, mempunyai nilai paling rendah yaitu 2,52.

4. *Expected Satisfaction Performance*

Merupakan nilai harapan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Nilai harapan diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada penumpang yang telah merasakan bus DAMRI dan bus Primajasa. Nilai *expected satisfaction performance* dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai *Expected Satisfaction Performance*

No	Atribut Pertanyaan	Harapan
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	4,54
2	Waktu operasional bus tepat waktu	4,31
3	Tersedianya armada bus yang memadai	4,21
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	4,19
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	4,1
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	4,26

Lanjutan Tabel 4.10 Nilai *Expected Satisfaction Performance*

No	Atribut Pertanyaan	Harapan
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	4,2
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	4,54
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	4,37
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	4,47
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	4,23
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	4,21
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	4,1
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	4,53
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	4,27
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	4,24
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	4,41
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	4,38
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	4,18
20	Kenyamanan suhu dalam bus	4,4
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	4,5
22	Kebersihan toilet dalam bus	4,18
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	4,2
24	Kerapian seragam petugas bus	4,15
25	Kebersihan armada bus	4,29
26	Kebersihan gorden dalam bus	4,24

Dari Tabel 4.10 yang menjelaskan *Expected Satisfaction Performance* dapat dilihat bahwa Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang, transparansi dan kesesuaian biaya dan kompetensi supir bus dalam mengemudi merupakan nilai harapan tertinggi pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, mempunyai nilai paling tinggi yaitu 4,54. Sedangkan ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang dan keramahan yang diberikan petugas loket merupakan nilai harapan terendah pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, mempunyai nilai paling rendah yaitu 4,1.

5. *Improvement Ratio*

Merupakan ukuran dari usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat persepsi pelanggan sekarang ini terhadap atribut-atribut kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Contoh perhitungan untuk *improvement ratio* atribut no.1 sebagai berikut:

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{expected satisfaction performance}}{\text{customer satisfaction performance}} = \frac{4,54}{3,54} = 1,28$$

Nilai *Improvement Ratio* dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Nilai *Improvement Ratio*

No	Atribut Pertanyaan	<i>Improvement ratio</i>
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	1,2825
2	Waktu operasional bus tepat waktu	1,3469
3	Tersedianya armada bus yang memadai	1,4876
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	1,3176
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	1,4855
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	1,4153
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	1,3907
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	1,2971
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	1,4142
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	1,2957
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	1,4291
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	1,3365
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	1,3851
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	1,3363
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	1,3730
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	1,3250
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	1,3569
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	1,2959
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	1,4315
20	Kenyamanan suhu dalam bus	1,3095
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	1,3196
22	Kebersihan toilet dalam bus	1,5894
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	1,3125
24	Kerapian seragam petugas bus	1,3880
25	Kebersihan armada bus	1,3448
26	Kebersihan gorden dalam bus	1,4982

Dari Tabel 4.11 yang menjelaskan *Improvement Ratio* dapat dilihat bahwa kebersihan toilet dalam bus merupakan nilai usaha tertinggi yang diperlukan untuk mengubah tingkat persepsi pelanggan sekarang ini terhadap atribut-atribut kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mempunyai nilai paling tinggi yaitu 1,5894. Sedangkan transparansi dan kesesuaian biaya merupakan nilai usaha terendah yang diperlukan untuk mengubah tingkat persepsi pelanggan sekarang ini terhadap

atribut-atribut kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mempunyai nilai paling rendah yaitu 1,2825.

6. Raw Weight

Raw Weight merupakan suatu nilai yang menggambarkan tingkat kepentingan secara keseluruhan setiap kebutuhan pelanggan yang berdasarkan tingkat kepentingan pelanggan (*Important to Customer*) dan (*improvement Ratio*).

Contoh perhitungan atribut no.1 sebagai berikut:

$$\text{Raw Weight} = (\text{Important to Customer}) \cdot (\text{improvement Ratio}) = 0,41 \cdot 1,28 = 0,521$$

Nilai *raw weight* dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai Raw Weight

No	Atribut Pertanyaan	Raw Weight
1	transparansi dan kesesuaian biaya	0,521
2	waktu operasional bus tepat waktu	0,052
3	tersedianya armada bus yang memadai	0,056
4	cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	0,049
5	ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0,055
6	kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	0,054
7	profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	0,052
8	kompetensi supir bus dalam mengemudi	0,053
9	lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	0,055
10	lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	0,052
11	kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	0,054
12	kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	0,050
13	keramahan yang diberikan petugas loket	0,051
14	kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	0,054
15	tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	0,052
16	kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	0,050
17	keamanan bus dari tindakan kriminalitas	0,054
18	keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	0,051
19	senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	0,054
20	kenyamanan suhu dalam bus	0,052
21	kenyamanan tempat duduk dalam bus	0,053
22	kebersihan toilet dalam bus	0,059
23	kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	0,049
24	kerapian seragam petugas bus	0,052
25	kebersihan armada bus	0,052
26	kebersihan gorden dalam bus	0,057

Dari Tabel 4.12 yang menjelaskan *Raw Weight* dapat dilihat bahwa transparansi dan kesesuaian biaya merupakan suatu nilai tertinggi dari tingkat kepentingan secara keseluruhan setiap kebutuhan pelanggan, mempunyai nilai paling tinggi yaitu 0,521. Sedangkan cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket dan kejelasan identitas yang digunakan petugas bus merupakan suatu nilai terendah dari tingkat kepentingan secara keseluruhan setiap kebutuhan pelanggan, mempunyai nilai paling rendah yaitu 0,049.

7. *Normalized Raw Weight*

Normalized Raw Weight merupakan raw weight yang dinyatakan dalam persen atau pecahan antara 0 sampai 1 atau 100%. Contoh perhitungan atribut no. 1:

$$\text{Normalized Raw Weight} = \frac{\text{raw weight}}{\sum \text{raw weight}} = \frac{0,521}{1,843} = 0,28$$

Nilai *normalized raw weight* dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *Normalized Raw Weight*

No	Atribut Pertanyaan	<i>Normalized Raw Weigh</i>
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	0,283
2	Waktu operasional bus tepat waktu	0,028
3	Tersedianya armada bus yang memadai	0,03
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	0,027
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0,03
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	0,029
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	0,028
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	0,029
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	0,03
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	0,028
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	0,029
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	0,027
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	0,028
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	0,029
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	0,028
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	0,027
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	0,029
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	0,028
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	0,029

Lanjutan Tabel 4.13 Nilai *Normalized Raw Weight*

No	Atribut Pertanyaan	<i>Normalized Raw Weigh</i>
20	Kenyamanan suhu dalam bus	0,028
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	0,029
22	Kebersihan toilet dalam bus	0,032
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	0,027
24	Kerapian seragam petugas bus	0,028
25	Kebersihan armada bus	0,028
26	Kebersihan gorden dalam bus	0,031

Dari Tabel 4.13 yang menjelaskan *Normalized Raw Weight* dapat dilihat bahwa transparansi dan kesesuaian biaya mempunyai nilai paling tinggi yaitu 0,283. Sedangkan cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket, kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan, kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus dan kejelasan identitas yang digunakan petugas bus mempunyai nilai paling rendah yaitu 0,027.

4.3.3 Penentuan *Technical Response*

Technical response merupakan jawaban dari *voice of customer* yang dibuat dari saran kuisioner yang telah disebar dan masukan dari manajemen DAMRI untuk merealisasikan kebutuhan pelanggan. Setelah melakukan *brainstorming* dengan pihak terkait terdapat beberapa respon teknis. Berikut ini respon teknis yang diperoleh dari saran kuisioner yang telah disebar dan masukan dari manajemen DAMRI disajikan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Data *Technical Response*

N0	<i>Technical Response</i>
1	Tersedianya daftar harga resmi pada loket
2	Konsisten dalam melaksanakan SOP
3	Penambahan armada bus
4	Penambahan jumlah petugas loket
5	Tersedianya layanan call center
6	Penambahan jumlah kenek dalam bus
7	Pemberian training kepada setiap petugas bus
8	Penyediaan halte di tempat strategis
9	penyediaan pengeras suara dalam bus
10	Penyediaan iklan, banner, website dan jejaring sosial mengenai promosi yang diberikan
11	Penyediaan CCTV dalam bus

Lanjutan Tabel 4.14 Data *Technical Response*

NO	Technical Response
12	Penambahan jumlah alat pemecah kaca
13	Peremajaan AC yang tersedia dalam bus
14	Peremajaan kursi dalam bus
15	Penyediaan checklist pembersihan bus
16	Pemakaian tanda pengenalan pada setiap petugas
17	Penyediaan smoking area dalam bus

4.3.4 Analisis Relationship WHATs dan HOWs

Merupakan penilaian kekuatan korelasi antar tiap elemen dari *voice of customer* yang ada pada WHATs dan respon teknis yang ada pada HOWs. Untuk elemen WHATs dapat dilihat pada Tabel 4.6, sedangkan elemen HOWs dapat dilihat pada Tabel 4.14. Pengisian submatriks ini sangat penting pada saat penentuan prioritas yang dilakukan oleh pihak Perum DAMRI. Berikut adalah penjelasan relationship WHATs dan HOWs :

1. Hubungan (1-1)

Tersedianya daftar harga resmi pada loket memiliki hubungan kuat dengan transparansi dan kesesuaian biaya, karena hal tersebut menunjukkan bahwa tarif yang dikenakan kepada penumpang merupakan tarif resmi dari perusahaan.

2. Hubungan (2-2)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan kuat dan keterkaitan secara langsung dengan waktu operasional bus tepat waktu, karena dengan adanya SOP maka hal tersebut sudah menjadi pedoman perusahaan dalam hal waktu operasional.

3. Hubungan (2-3)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan sedang dengan tersedianya bus yang memadai karena dalam SOP sudah diatur jumlah bus yang akan dioperasikan.

4. Hubungan (2-6)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan kuat dengan kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang, karena prosedur petugas kenek dalam melayani pelanggan diatur dalam SOP.

5. Hubungan (2-7)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan kuat dengan profesionalisme petugas loket dalam melayani pelanggan, karena profesionalisme petugas loket merupakan tuntutan dalam SOP.

6. Hubungan (2-11), (2-12), (2-13), (2-19)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan sedang dengan kesopanan kenek dalam melayani pelanggan, kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan, keramahan yang diberikan petugas loket, dan senyum, sapa, salam yang diberikan petugas bus karena prosedur tersebut sudah merupakan aturan yang ada dalam SOP.

7. Hubungan (2-24)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan kuat dengan kerapian seragam petugas bus, karena hal tersebut sudah diatur dalam SOP dan dengan seragam petugas yang rapi menunjukkan petugas telah profesional dalam melayani pelanggan.

8. Hubungan (3-3)

Penambahan armada bus memiliki hubungan kuat dengan tersedianya armada bus yang memadai, karena dengan adanya upaya penambahan bus sesuai kebutuhan, maka jumlah bus yang tersedia akan memadai.

9. Hubungan (4-4)

Penambahan jumlah petugas loket memiliki hubungan kuat dengan cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket, karena penambahan petugas loket akan mempercepat proses pelayanan penumpang.

10. Hubungan (5-5)

Tersedianya layanan call center memiliki hubungan kuat dengan ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang, karena melalui layanan call center penumpang lebih mudah untuk menyampaikan keluhan yang dirasakan.

11. Hubungan (6-6)

Penambahan jumlah kenek dalam bus memiliki hubungan kuat dengan kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang, karena penambahan petugas kenek akan mempercepat proses pelayanan penumpang.

12. Hubungan (7-4), (7-6), (7-7), (7-8), (7-11), (7-12), (7-13), (7-16), (7-19)

Pemberian training kepada setiap petugas bus memiliki hubungan kuat dengan cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket, kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang, profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang,

kompetensi supir bus dalam mengemudi, kesopanan kenek dalam melayani pelanggan, kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan, keramahan yang diberikan petugas loket, kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus, dan senyum sapa salam yang diberikan petugas bus terhadap penumpang, karena dengan pemberian training tersebut secara langsung akan dapat membantu setiap petugas dalam melayani penumpang.

13. Hubungan (7-24)

Pemberian training kepada setiap petugas bus memiliki hubungan sedang dengan kerapian seragam petugas bus, karena dalam pemberian training juga diajarkan tata cara berpakaian dengan sopan.

14. Hubungan (8-9), (8-10)

Penyediaan halte di tempat strategis memiliki hubungan kuat dengan lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau dan juga lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau, karena dengan adanya halte yang strategis akan menjadikan lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau oleh setiap penumpang.

15. Hubungan (9-14)

Penyediaan pengeras suara dalam bus memiliki hubungan kuat dengan kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus, karena fungsi dari pengeras suara adalah untuk memperjelas dan memperkuat kenek dalam memberikan informasi rute yang sedang dilalui kepada penumpang.

16. Hubungan (10-15)

Penyediaan iklan, banner, website, dan jejaring sosial mengenai promosi yang diberikan memiliki hubungan kuat dengan tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan, hal tersebut terjadi karena dengan adanya promosi perusahaan seperti yang telah disebutkan di atas maka promosi tersebut akan semakin akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

17. Hubungan (11-17)

Penyediaan CCTV dalam bus memiliki hubungan kuat dengan keamanan bus dari tindakan kriminalitas, karena dengan adanya CCTV dapat memantau setiap peristiwa yang terjadi dalam bus.

18. Hubungan (12-18)

Penambahan jumlah alat pemecah kaca memiliki hubungan kuat dengan keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca), karena semakin banyak

jumlah alat pemecah kaca yang disediakan akan membuat penumpang semakin cepat dalam bertindak dalam kondisi darurat.

19. Hubungan (13-20)

Peremajaan AC yang tersedia dalam bus memiliki hubungan kuat dengan kenyamanan suhu dalam bus, karena dengan adanya peremajaan AC akan semakin menjaga kualitas AC dalam bus, sehingga tercipta suhu bus yang nyaman.

20. Hubungan (14-21)

Peremajaan kursi dalam bus memiliki hubungan kuat dengan kenyamanan tempat duduk dalam bus, karena dengan adanya peremajaan kursi dalam bus, akan senantiasa menjaga kenyamanan tempat duduk dalam bus.

21. Hubungan (15-22), (15-25), (15-26)

Penyediaan check list pembersihan bus memiliki hubungan kuat dengan kebersihan toilet dalam bus, kebersihan armada bus, dan kebersihan gorden dalam bus karena dengan menggunakan check list tersebut maka dapat diketahui bagian bus mana saja yang perlu segera dibersihkan.

22. Hubungan (16-23)

Pemakaian tanda pengenal pada setiap petugas memiliki hubungan kuat dengan kejelasan identitas yang digunakan petugas bus, karena dengan adanya tanda pengenal pada setiap petugas bus, maka setiap petugas akan memiliki identitas tanda pengenal yang jelas.

23. Hubungan (17-20)

Penyediaan smoking area dalam bus memiliki hubungan kuat dengan kenyamanan suhu dalam bus, karena dengan adanya smoking area dapat mencegah asap rokok dalam bus, sehingga suhu dalam bus terasa nyaman.

4.3.5 Korelasi Respon Teknis

Korelasi Respon teknis berfungsi untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara respon teknis. Apakah hubungan tersebut positif atau negatif. Korelasi antar respon teknis disajikan pada Gambar 4.2. Berikut adalah penjelasan hubungan antar respon teknis:

1. Hubungan (2-7)

Konsisten dalam melaksanakan SOP memiliki hubungan positif dan saling mendukung pada pemberian training pada setiap petugas bus, karena pemberian

training merupakan upaya pihak manajemen untuk mengkomunikasikan SOP kepada setiap petugas.

2. Hubungan (3-8)

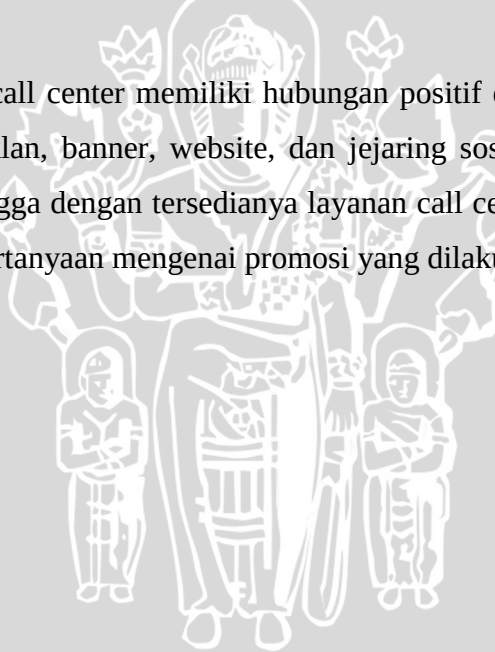
Penambahan armada bus memiliki hubungan positif dan saling mendukung dengan penyediaan halte di tempat strategis karena dengan bertambahnya jumlah armada bus juga dibutuhkan penyediaan halte di tempat strategis untuk mendukung kegiatan operasional bus serta mempermudah penumpang dalam memperoleh akses bus.

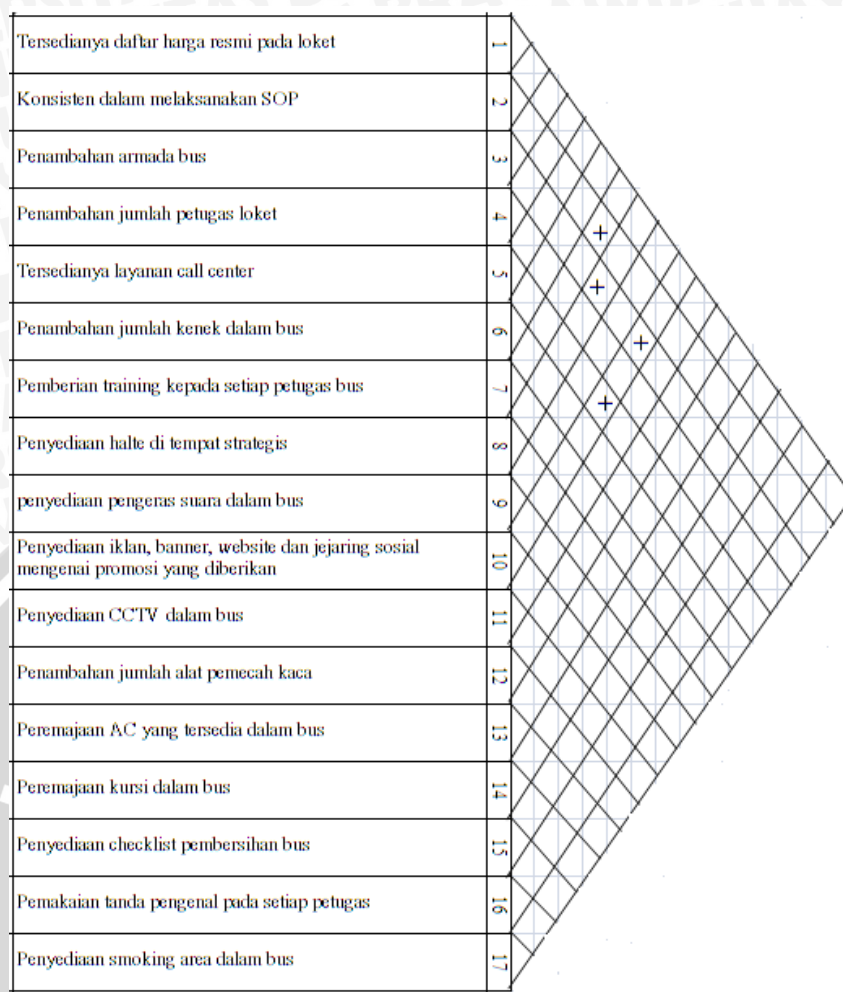
3. Hubungan (3-10)

Penambahan armada bus memiliki hubungan positif dan saling mendukung dengan penyediaan iklan, banner, website, dan jejaring sosial mengenai promosi yang dilakukan, karena dengan penambahan bus diperlukan berbagai macam promosi agar bus yang telah tersedia dapat menarik penumpang untuk menggunakannya.

4. Hubungan (5-10)

Tersedianya layanan call center memiliki hubungan positif dan saling mendukung dengan penyediaan iklan, banner, website, dan jejaring sosial mengenai promosi yang dilakukan, sehingga dengan tersedianya layanan call center penumpang dapat menanyakan setiap pertanyaan mengenai promosi yang dilakukan oleh perusahaan.





Gambar 4.2 Nilai Korelasi Antar Respon Teknis

4.3.6 Technical Matrix

Pada tahap ini, ada tiga hal yang termasuk dalam *Technical Matrix* yaitu:

1. *Contribution*, fungsi dari sub matriks ini untuk mengetahui seberapa besar peranan sari setiap respon teknis. Contribusi didapat dari nilai total relationship masing-masing respon teknis.
2. *Normalized Contribution*, fungsinya untuk mengetahui seberapa besar persentase setiap respon teknis dari total contribution tersebut.
3. *Priorities*, fungsinya untuk merengking nilai yang didapat dari *Normalized Contribution*

Berikut adalah nilai *contribution* dan *normalized contribution* yang disajikan pada Tabel 4.15. Pada nilai *contribution* Tersedianya daftar harga resmi pada loket mempunyai nilai yang paling tinggi yaitu 4,686, sedangkan Penyediaan smoking area

dalam bus mempunyai nilai terendah yaitu 0,052. Tabel 4.16 menjelaskan nilai prioritas.

Tabel 4.15 Nilai *Contribution* dan *Normalized Contribution*

N0	Technical Response	Contribution	Normalized Contribution
1	Tersedianya daftar harga resmi pada loket	4,686	0,241
2	Konsisten dalam melaksanakan SOP	2,684	0,138
3	Penambahan armada bus	0,505	0,026
4	Penambahan jumlah petugas loket	0,445	0,023
5	Tersedianya layanan call center	0,491	0,025
6	Penambahan jumlah kenek dalam bus	0,485	0,025
7	Pemberian training kepada setiap petugas bus	4,363	0,224
8	Penyediaan halte di tempat strategis	0,964	0,05
9	penyediaan pengeras suara dalam bus	0,488	0,025
10	Penyediaan iklan, banner, website dan jejaring sosial mengenai promosi yang diberikan	0,472	0,024
11	Penyediaan CCTV dalam bus	0,482	0,025
12	Penambahan jumlah alat pemecah kaca	0,457	0,023
13	Peremajaan AC yang tersedia dalam bus	0,464	0,024
14	Peremajaan kursi dalam bus	0,479	0,025
15	Penyediaan checklist pembersihan bus	1,512	0,078
16	Pemakaian tanda pengenalan pada setiap petugas	0,444	0,023
17	Penyediaan smoking area dalam bus	0,052	0,003

Tabel 4.16 Nilai Prioritas

N0	Technical Response	Priority
1	Tersedianya daftar harga resmi pada loket (H1)	1
2	Pemberian training kepada setiap petugas bus (H2)	2
3	Konsisten dalam melaksanakan SOP (H3)	3
4	Penyediaan checklist pembersihan bus (H4)	4
5	Penyediaan halte di tempat strategis (H5)	5
6	Penambahan armada bus (H6)	6
7	Tersedianya layanan call center (H7)	9
8	Penambahan jumlah kenek dalam bus (H8)	9
9	penyediaan pengeras suara dalam bus (H9)	9

Lanjutan Tabel 4.16 Nilai Prioritas

N0	Technical Response	Priority
10	Penyediaan CCTV dalam bus (H10)	9
11	Peremajaan kursi dalam bus (H11)	9
12	Penyediaan iklan, banner, website dan jejaring sosial mengenai promosi yang diberikan (H12)	12,5
13	Peremajaan AC yang tersedia dalam bus (H13)	12,5
14	Penambahan jumlah petugas loket (H14)	15
15	Penambahan jumlah alat pemecah kaca (H15)	15
16	Pemakaian tanda pengenalan pada setiap petugas (H16)	15
17	Penyediaan smoking area dalam bus (H17)	17

Dari Tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa semakin besar nilai *contribution* dan *normalized contribution*, maka hal tersebut menunjukkan bahwa respon teknis memiliki kontribusi terbesar dalam memenuhi *voice of customer*. sedangkan Tabel 4.16 menjelaskan bahwa nilai prioritas tertinggi yaitu tersedianya harga resmi pada loket harus segera direalisasikan karena memiliki nilai prioritas pertama.

4.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan-kekuatan (*strengths*), kelemahan-kelemahan (*weaknesses*), kesempatan-kesempatan (*opportunities*), dan ancaman-ancaman (*threats*).

4.4.1 Pembuatan Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) didapat dari perbandingan *customer satisfaction performance* dengan *competitive satisfaction performance* yang dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Perbandingan *customer satisfaction performance* dengan *competitive satisfaction performance*

No	Atribut Pertanyaan	Nilai Persepsi DAMRI	Nilai Persepsi Primajasa
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	3,54	3,29
2	Waktu operasional bus tepat waktu	3,2	3,36
3	Tersedianya armada bus yang memadai	2,83	2,97
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	3,18	3,17
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	2,76	2,81
6	Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	3,01	3,1

Lanjutan Tabel 4.17 Perbandingan *customer satisfaction performance* dengan *competitive satisfaction performance*

No	Atribut Pertanyaan	Nilai Persepsi DAMRI	Nilai Persepsi Primajasa
7	Profesionalisme petugas loket dalam melayani penumpang	3,02	3,09
8	Kompetensi supir bus dalam mengemudi	3,5	3,48
9	Lokasi pemberangkatan bus mudah dijangkau	3,09	3,3
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	3,45	3,53
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	2,96	2,83
12	Kesopanan supir bus dalam melayani pelanggan	3,15	3,08
13	Keramahan yang diberikan petugas loket	2,96	3,1
14	Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	3,39	3,03
15	Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	3,11	2,97
16	Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus	3,2	3,03
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	3,25	2,74
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	3,38	3,31
19	Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang	2,92	2,79
20	Kenyamanan suhu dalam bus	3,36	3,06
21	Kenyamanan tempat duduk dalam bus	3,41	2,96
22	Kebersihan toilet dalam bus	2,63	2,52
23	Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus	3,2	3,03
24	Kerapian seragam petugas bus	2,99	2,86
25	Kebersihan armada bus	3,19	2,93
26	Kebersihan gorden dalam bus	2,83	2,68

Nilai persepsi dari Tabel 4.17 dapat diketahui bahwa terdapat beberapa nilai persepsi dari perum DAMRI yang lebih tinggi dari perusahaan pesaing, hal tersebut merupakan faktor kekuatan internal yang dimiliki oleh perum DAMRI. Namun disamping itu terdapat juga beberapa nilai persepsi perum DAMRI berada di bawah nilai persepsi perusahaan pesaing, hal ini menunjukkan kelemahan yang dimiliki oleh perum DAMRI. Berikut ini adalah Tabel 4.18 yang menjelaskan tentang faktor internal dari perum DAMRI.

Tabel 4.18 Faktor Internal Perum DAMRI

Faktor-faktor Internal
Kekuatan
Transparansi dan kesesuaian biaya
Kecepatan pelayanan petugas loket pembelian tiket
Kompetensi supir bus dalam mengemudi
Kesopanan supir dan kenek bus dalam melayani pelanggan
Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus
Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus
Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan
Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)
Keamanan bus dari tindakan kriminalitas
Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang
Kenyamanan suhu dan tempat duduk dalam bus
Kebersihan toilet, gorden, dan armada dalam bus
Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus
Kerapian seragam petugas bus
Kelemahan
ketepatan waktu perjalanan
ketersediaan armada bus yang memadai
Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang
Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang
Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau
Keramahan yang diberikan petugas loket

Faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*threat*) didapat dari hasil diskusi dengan pihak manajemen. Berikut adalah Tabel 4.19 yang menjelaskan faktor eksternal perum DAMRI.

Tabel 4.19 Faktor Eksternal Perum DAMRI

Faktor-faktor Eksternal
Peluang
Implementasi Tata kelola perusahaan yang baik.
Adanya bantuan subsidi (pembelian bus baru dan peremajaan bus) dari pemerintah
Adanya kerjasama dengan transjakarta
Program pemerintah tentang anjuran penggunaan angkutan masal
Adanya kerjasama dengan bandara Internasional Soekarno-Hatta
Kesadaran masyarakat untuk menggunakan transportasi umum mulai tinggi

Lanjutan Tabel 4.19 Faktor Eksternal Perum DAMRI

Faktor-faktor Eksternal
Ancaman
Tuntutan konsumen akan layanan jasa yang lebih baik
Banyaknya kompetitor dari PO swasta
Untuk jarak pendek banyak dikuasai oleh angkot/mikrolet
Adanya mobil berbasis LCGC
Tiket murah yang disediakan oleh PO swasta
Rencana pembangunan MRT dan monorail
Perusakan sarana transportasi oleh orang-orang tertentu

4.4.2 Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Cara menentukan perhitungan faktor strategi internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Membuat dalam kolom 1 (5 s/d 10 faktor SWOT)
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1 (sangat penting) sampai dengan 0 (tidak penting). Semua bobot jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1. Dalam pemberian bobot dibantu dengan software AHP. Pembobotan diberikan oleh manajemen perusahaan.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*out standing*) sampai dengan 1 (*poor*) yang didasarkan pada tanggapan para manajer saat ini terhadap faktor-faktor yang telah dianalisis. Masing-masing peringkat menunjukkan pertimbangan yang diberikan para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini di dalam menghadapi masing-masing internal dan eksternal faktor.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan yang nilainya bervariasi.
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

Tabel 4.20 Matriks Faktor Strategi Internal

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Transparansi dan kesesuaian biaya	0,14	4	0,56
Kecepatan pelayanan petugas loket pembelian tiket	0,025	1	0,025
Kompetensi supir bus dalam mengemudi	0,175	4	0,7
Kejujuran dan kesopanan yang dimiliki oleh setiap petugas bus	0,064	3	0,192
Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	0,017	1	0,017
Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	0,022	1	0,022
Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya fitur keselamatan) dan dari tindakan kriminalitas.	0,099	3	0,297
Kenyamanan armada dalam bus	0,063	3	0,189
Kerapian dan kelengkapan seragam petugas bus	0,023	1	0,023
Kelemahan			
ketepatan waktu perjalanan	0,107	4	0,428
ketersediaan armada bus yang memadai	0,114	4	0,456
Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0,05	2	0,1
Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	0,017	1	0,017
Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau	0,062	3	0,186
Keramahan yang diberikan petugas loket	0,022	1	0,022
Total	1		3,234

Tabel 4.21 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Implementasi Tata kelola perusahaan yang baik. (surat keputusan menteri BUMN Nomor ep.117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2004)	0,181	4	0,724
Adanya bantuan subsidi (pembelian bus baru dan peremajaan bus) dari pemerintah. (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 115 Tahun 2012)	0,112	4	0,448
Adanya kerjasama dengan transjakarta	0,135	4	0,54
Program pemerintah tentang anjuran penggunaan angkutan masal. (Peraturan Pemerintah Perhubungan Republik Indonesia Nomor : Peraturan Menteri 54 Tahun 2013)	0,053	3	0,159
Adanya kerjasama dengan bandara Internasional Soekarno-Hatta	0,192	4	0,768
Kesadaran masyarakat untuk menggunakan transportasi umum mulai tinggi	0,068	3	0,204

Tabel Lanjutan 4.21 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Ancaman			
Tuntutan konsumen akan layanan jasa yang lebih baik	0,098	3	0,294
Banyaknya kompetitor dari PO swasta	0,048	2	0,096
Untuk jarak pendek banyak dikuasai oleh angkot/mikrolet	0,018	1	0,018
Adanya mobil berbasis LCGC	0,018	1	0,018
Tiket murah yang disediakan oleh PO swasta	0,043	2	0,086
Rencana pembangunan MRT dan monorail	0,018	1	0,018

Dari Tabel 4.20 yang menyajikan data faktor internal Perum DAMRI, dapat dianalisis bahwa manajemen Perum DAMRI mempunyai kekuatan yang menurut mereka sangat baik dengan nilai skor 0,548, yaitu kompetensi supir bus dalam mengemudi. Kompetensi supir bus dalam mengemudi menjadikan perjalanan yang aman dan selamat. Sehingga menarik banyak penumpang untuk menggunakan jasa dari bus DAMRI. Namun di balik kekuatan yang ada terdapat kelemahan yang juga dapat berpengaruh dalam meningkatkan jasa bus DAMRI seperti kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang. Hal tersebut dipilih manajemen dengan skor 0,014.

Berdasarkan hasil pemberian skor pada Tabel 4.21, maka dapat diketahui aspek peluang yang mempunyai skor tertinggi yaitu pada Adanya kerjasama dengan bandara Internasional Soekarno-Hatta dengan skor 0,768. Sedangkan ancaman yang sangat mengancam Perum DAMRI sendiri adalah adanya kerusakan sarana transportasi oleh orang-orang tertentu dengan skor 0,016.

Atas dasar analisis yang dilakukan terhadap faktor *eksternal* dan *internal* diatas, maka dapat disusun *Eksternal-Internal Matrix* (EI Matrix) dengan mempertemukan nilai skor pada kedua matriks tersebut. Dengan demikian dalam matriks EI ini diperoleh perbandingan *eksternal* : *internal* = 3,389 : 2,853. Dengan menarik sumbu kuadran didapatkan titik potong dari nilai skor kedua matriks, dengan hasil titik potong berada pada sel II. Hal ini mengandung arti bahwa perum DAMRI perlu menerapkan strategi pengembangan dan membangun melalui faktor *eksternal* dan faktor *internal*. Berikut adalah Gambar 4.3 yang menjelaskan *Eksternal-Internal Matrix*.

		Total Weight Score Internal		
		Strong 4,00 – 3,00	Average 2,99 – 2,00	Weak 1,99 – 1,00
Total Weight Score Eksternal	High 3,00 – 4,00	I	II	III
	Medium 2,00 – 2,99	IV	V	VI
	High 1,00 – 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 4.3 Eksternal-Internal Matrix.

4.4.3 Matriks TOWS

Penentuan alternative strategi yang sesuai bagi Perum DAMRI adalah dengan cara membuat matriks TOWS. Matriks tersebut dibangun berdasarkan faktor-faktor strategi internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor-faktor strategi internal dan eksternal yang dimiliki tersebut adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Berdasarkan matriks TOWS tersebut maka dapat disusun empat strategi utama yaitu SO, WO, ST, dan WT, dimana masing-masing strategi tersebut memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain. Berikut adalah Tabel 4.22 penentuan matriks TOWS.

Tabel 4.22 Matriks TOWS

<u>Peluang</u>	<u>Ancaman</u>
O.1. Implementasi Tata kelola perusahaan yang baik.	T.1. Tuntutan konsumen akan layanan jasa yang lebih baik
O.2. Adanya bantuan subsidi (pembelian bus baru dan peremajaan bus) dari pemerintah	T.2. Banyaknya kompetitor dari PO swasta
O.3. Adanya kerjasama dengan transjakarta	T.3. Untuk jarak pendek banyak dikuasai oleh angkot/mikrolet
O.4. Program pemerintah tentang anjuran penggunaan angkutan masal	T.4. Adanya mobil berbasis LCGC
O.5. Adanya kerjasama dengan bandara Internasional Soekarno-Hatta	T.5. Tiket murah yang disediakan oleh PO swasta
O.6. Kesadaran masyarakat untuk menggunakan transportasi umum mulai tinggi	T.6. Rencana pembangunan MRT dan monorail
	T.7. Perusakan sarana transportasi oleh orang-orang tertentu

Lanjutan Tabel 4.22 Matriks TOWS

<u>Kekuatan</u>	<u>SO</u>	<u>ST</u>
S.1. Transparansi dan kesesuaian biaya	1. Peningkatan kualitas pelayanan penumpang dalam bandara (S1)	1. Kerjasama berkelanjutan dengan pemerintah DKI Jakarta (S8)
S.2. Kecepatan pelayanan petugas loket pembelian tiket	2. Perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan (S2)	2. Perluasan rute operasional bus (S9)
S.3. Kompetensi supir bus dalam mengemudi	3. Pembuatan daftar harga disitus resmi Perum DAMRI (S3)	3. Harga yang bersaing (S10)
S.4. Kesopanan supir dan kenek bus dalam melayani pelanggan	4. Memperbanyak promosi (S4)	4. Penambahan pengamanan yang baik untuk sarana transportasi (S11)
S.5. Kejujuran yang dimiliki oleh setiap petugas bus		
S.6. Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus		
S.7. Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan		
S.8. Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)		
S.9. Keamanan bus dari tindakan kriminalitas		
S.10. Senyum, salam, sapa yang diberikan petugas bus terhadap penumpang		
S.11. Kenyamanan suhu dan tempat duduk dalam bus		
S.12. Kebersihan toilet, gorden, dan armada dalam bus		
S.13. Kejelasan identitas yang digunakan petugas bus		
S.14. Kerapian seragam petugas bus		
<u>Kelemahan</u>	<u>WO</u>	<u>WT</u>
W.1. Tidak tepatnya waktu perjalanan	1. Penambahan armada bus (S5)	1. Meningkatkan implementasi nilai-nilai SOP (S12)
W.2. ketersediaan armada bus yang tidak memadai	2. Penambahan halte bus di dalam bandara Soekarno Hatta (S6)	2. Penambahan Halte yang strategis (S13)

Lanjutan Tabel 4.22 Matriks TOWS

W.3. Kurang tanggapnya manajemen menerima keluhan penumpang	3. Pemberian pelatihan untuk karyawan (S7)	3. Adanya bus-bus kecil untuk jarak pendek (S14)
W.4. Tidak cepatnya petugas kenek dalam melayani penumpang		
W.5. Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus tidak mudah dijangkau		
W.6. Kurang ramahnya petugas loket		

4.5 Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil dari matriks TOWS akan menghasilkan empat strategi utama, yaitu strategi SO, WO, ST, WT (dengan symbol S1-S14) yang dalam pelaksanaannya keempat strategi tersebut akan dilaksanakan bersama-sama dan diharapkan dapat saling mendukung. Selain dari matriks TOWS penentuan strategi juga berdasar kepada 17 *technical respons* yang didapat dari pembuatan HOQ (dengan simbol H1-H17). Berikut adalah Tabel 4.23 yang menjelaskan perumusan strategi yang didapat dari matriks TOWS dan *technical respons*. Strategi tersebut telah diberi rangking oleh manajemen perusahaan, untuk melihat strategi mana yang akan dilakukan dahulu oleh manajemen.

Tabel 4.23 Perumusan Strategi

No	Strategi	Rangking
1	Memperbanyak promosi (H12,S4)	1
2	Perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan (S2,S8)	2
3	Penambahan halte bus di dalam bandara Soekarno Hatta maupun di tempat-tempat strategis (H5,S6,S13)	3
4	Peningkatan kualitas pelayanan penumpang dalam bandara (S1)	4
5	Pemberian pelatihan untuk karyawan (H2,S7)	5
6	Perluasan rute operasional bus (S9)	6
7	Tersedianya layanan call center (H7)	7
8	Adanya daftar harga di loket dan di situs resmi Perum DAMRI (H1,S3)	8
9	Harga yang bersaing (S10)	9
10	Penambahan pengamanan yang baik untuk sarana transportasi (H10,H15,S11)	10
11	Meningkatkan implementasi nilai-nilai SOP (H3,S12)	11
12	Peremajaan kondisi dan fasilitas bus (H11,H13)	12

Lanjutan Tabel 4.23 Perumusan Strategi

No	Strategi	Rangking
13	Penambahan jumlah karyawan (H8,H14)	13
14	penyediaan pengeras suara dalam bus (H9)	14
15	Pemakaian tanda pengenal pada setiap petugas (H16)	15
16	Penyediaan smoking area dalam bus (H17)	16
17	Penyediaan checklist pembersihan bus (H4)	17

Dari penjelasan Tabel 4.23 tentang perumusan strategi dapat dijelaskan bahwa strategi memperbanyak promosi didapat dari *technical respons* yaitu penyediaan iklan, banner, website, dan jejaring sosial mengenai promosi yang diberikan dan dari Matriks TOWS yaitu memperbanyak promosi. Tiga rangking teratas akan dianalisis menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* untuk menetapkan pilihan strategi yang paling menarik/ layak diterapkan oleh perusahaan (David, 2006). Skor pembobotan didapatkan dari bobot yang berada pada matriks faktor internal dan eksternal. Skor kemenarikan (*Attractiveness Score/AS*) didapatkan dari *brainstorming* dengan manajemen, sedangkan total skor kemenarikan (*Total Attractiveness Score/TAS*) didapatkan dari skor pembobotan dikalikan tingkat kemenarikan. Tabel 4.24 menjelaskan analisis QSPM.

Tabel 4.24 Analisis QSPM

		Penambahan jumlah promosi		Perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan.		Penambahan halte bus di dalam bandara Soekarno Hatta maupun di tempat-tempat strategis	
Faktor-faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Transparansi dan kesesuaian biaya	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28
Kecepatan pelayanan petugas loket pembelian tiket	0,025	1	0,025	2	0,05	2	0,05
Kompetensi supir bus dalam mengemudi	0,175	2	0,35	3	0,525	2	0,35
Kejujuran dan kesopanan yang dimiliki oleh setiap petugas bus	0,064	2	0,128	3	0,192	2	0,128
Kejelasan kenek dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus	0,017	1	0,017	3	0,051	4	0,068

Tersedianya informasi yang dapat dipercaya terkait promosi yang dilakukan	0,022	4	0,088	2	0,044	1	0,022
Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya fitur keselamatan) dan dari tindakan kriminalitas.	0,099	2	0,198	3	0,297	2	0,198
Kenyamanan armada dalam bus	0,063	3	0,189	3	0,189	2	0,126
Kerapian dan kelengkapan seragam petugas bus	0,023	2	0,046	2	0,046	1	0,023
Kelemahan							
ketepatan waktu perjalanan	0,107	2	0,214	3	0,321	3	0,321
ketersediaan armada bus yang memadai	0,114	2	0,228	4	0,456	3	0,342
Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Kecepatan petugas kenek dalam melayani penumpang	0,017	2	0,034	2	0,034	2	0,034
Lokasi pemberangkatan dan pemberhentian bus mudah dijangkau	0,062	3	0,186	4	0,248	4	0,248
Keramahan yang diberikan petugas loket	0,022	2	0,044	2	0,044	2	0,044
Peluang							
Implementasi Tata kelola perusahaan yang baik. (surat keputusan menteri BUMN Nomor ep.117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2004)	0,181	3	0,543	3	0,543	4	0,724
Adanya bantuan subsidi (pembelian bus baru dan peremajaan bus) dari pemerintah. (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 115 Tahun 2012)	0,112	4	0,448	4	0,448	4	0,448
Adanya kerjasama dengan transjakarta	0,135	4	0,54	4	0,54	4	0,54
Program pemerintah tentang anjuran penggunaan angkutan masal. (Peraturan Pemerintah Perhubungan Republik Indonesia Nomor : Peraturan Menteri 54 Tahun 2013)	0,053	2	0,106	3	0,159	3	0,159
Adanya kerjasama dengan bandara Internasional Soekarno-Hatta	0,192	4	0,768	4	0,768	4	0,768
Kesadaran masyarakat untuk menggunakan transportasi umum mulai tinggi	0,068	2	0,136	3	0,204	2	0,136
Ancaman							
Tuntutan konsumen akan layanan jasa yang lebih baik	0,098	2	0,196	3	0,294	3	0,294

Banyaknya kompetitor dari PO swasta	0,048	3	0,144	3	0,144	3	0,144
Untuk jarak pendek banyak dikuasai oleh angkot/mikrolet	0,018	2	0,036	3	0,054	3	0,054
Adanya mobil berbasis LCGC	0,018	2	0,036	2	0,036	2	0,036
Tiket murah yang disediakan oleh PO swasta	0,043	2	0,086	2	0,086	2	0,086
Rencana pembangunan MRT dan monorail	0,018	2	0,036	2	0,036	3	0,054
Perusakan sarana transportasi oleh orang-orang tertentu	0,016	2	0,032	2	0,032	2	0,032
Total			5,284		6,411		5,809

Dari Tabel 4.24 dapat dijelaskan bahwa dari 3 strategi unggulan, dengan menggunakan analisis QSPM mendapatkan nilai TAS tertinggi yaitu Perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan dengan nilai total daya tarik sebesar 6,411. Penjumlahan total nilai daya tarik mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi (David, 2006). Perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan dapat digolongkan pada jenis strategi intensif. Strategi intensif merupakan strategi yang memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada (David, 2004).