

PERUMUSAN STRATEGI UNGGULAN JASA BUS DAMRI BERBASIS ANALISI SWOT DAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT* (QFD)

STRATEGY FORMULATION FEATURED SERVICES OF BUS DAMRI BASED ON SWOT ANALYSIS AND *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT* (QFD)

Achmad Barkah Cahyadi¹⁾, Sugiono²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾

Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya

Jl. Mayjen Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: barkahcahyadi@gmail.com¹⁾, sugiono_ub@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Penumpang bus DAMRI telah menurun dalam tiga tahun terakhir. Situasi ini perlu mendapatkan perhatian dari manajemen. Penurunan ini dikarenakan oleh adanya pesaing yang menyediakan layanan serupa. Untuk menghadapi kondisi ini, Perum DAMRI harus merumuskan strategi baru. Perumusan Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan jumlah penumpang. Perumusan strategi menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) dan QFD juga berdasarkan suara pelanggan di wilayah Jabotabek. Penelitian ini dimulai dengan penyebaran kuisioner berdasar pada *service quality*. Terdapat sepuluh dimensi untuk mengukur kualitas. Selanjutnya dilakukan identifikasi kesenjangan antara persepsi dan harapan kualitas layanan. Hasil analisis gap digunakan sebagai dasar untuk *House of Quality* (HOQ). Dalam penelitian ini, analisis SWOT juga dilakukan berdasarkan room 2 dari HOQ dan *brainstorming* dengan manajemen. Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk memberikan strategi baru berdasarkan TOWS matriks. Strategi unggulan diperoleh dari respon teknis HOQ dan TOWS matriks. Ada 17 strategi unggulan. Strategi ini telah diberi peringkat oleh manajemen berdasarkan kondisi perusahaan. Ada tiga strategi yang dipilih oleh manajemen. Strategi ini adalah memperbanyak promosi, perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan, dan penambahan halte bus di bandara Soekarno Hatta maupun di tempat-tempat strategis.

Kata kunci : *Service Quality, HOQ, SWOT, Strategi.*

1. Pendahuluan

Transportasi merupakan bidang kegiatan yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Pentingnya transportasi bagi masyarakat Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor antara lain, keadaan geografis Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau kecil dan besar, perairan yang terdiri dari sebagian besar laut, sungai, dan danau yang memungkinkan pengangkutan dilakukan melalui darat, laut, dan udara guna menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Angkutan memiliki peranan dalam proses distribusi barang, jasa, dan tenaga kerja, dan menjadi inti dari pergerakan ekonomi kota. Ada berbagai bentuk moda angkutan umum dengan karakteristik dan tingkat pelayanan yang diberikan, dimana hal ini mewarnai perkembangan system angkutan umum kota. Pada dasarnya angkutan umum berorientasi kepada kenyamanan dan keamanan sehingga dapat bersaing dengan pengguna angkutan

pribadi sebagai solusi alternatif sarana transportasi.

Transportasi umum darat terdiri dari kereta api, bus, taksi, ojek, mikrolet, bajaj, becak. Salah satu transportasi umum yang ada di Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi (Jabotabek) adalah bus. Terdapat banyak bus yang beroperasi di Jabotabek. Banyaknya perusahaan bus yang beroperasi mengakibatkan adanya persaingan antar sesama perusahaan bus tersebut.

Tabel 1. Jumlah Armada

No	Nama Bus	Jumlah Armada
1	Mayasari bakti	300
2	Kopaja	1000
3	Damri	176
4	Trans Jakarta	524
5	Metro mini	3300
6	Primajasa	40

Tabel 2. Jumlah Konsumen Pertahun

Perusahaan	Unit Armada	Jumlah Penumpang			
		2010	2011	2012	rata-rata
DAMRI	176	8.839.503	8.831.252	8.132.726	8.601.160,33
Primajasa	40	5.632.456	5.767.675	5.843.298	5.747.809,67

Keberadaan Perum DAMRI dari tahun 1946 sampai sekarang, menyebabkan nama Perum DAMRI cukup dikenal oleh masyarakat. Perum DAMRI adalah perusahaan oto bus milik negara, sehingga dapat dikategorikan sebagai BUMN. Keadaan ini menjadi suatu kekuatan dari Perum DAMRI untuk bersaing dengan Perusahaan Otobus (PO) lainnya. Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir jumlah penumpang bus DAMRI mengalami penurunan. Hal ini bertolak belakang dengan kondisi kompetitor, salah satunya adalah PO Primajasa.

Berdasarkan data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa untuk Perum DAMRI memiliki 176 unit armada dan primajasa 40 unit armada. Sebagai contoh pada tahun 2010 DAMRI memiliki jumlah penumpang sejumlah 8.839.503 sedangkan Primajasa memiliki jumlah penumpang sebanyak 5.632.456 . Jika dilihat dari perbandingan kedua unit armada tersebut Perum DAMRI memiliki 4 kali lebih banyak dibandingkan dengan PO Primajasa, namun demikian, jika ditinjau dari perbandingan jumlah armada dan jumlah penumpang antara DAMRI dan Primajasa terdapat ketimpangan yang cukup besar. Secara umum, setiap armada DAMRI hanya melayani kurang lebih 48.870 sedangkan Primajasa dapat melayani kurang lebih 143.695, untuk setiap armada. Keadaan ini harus ditindak lanjuti mengingat persaingan antar PO semakin meningkat. Konsumen lebih cerdas dalam memilih sarana transportasi umum, loyalitas yang semakin menurun akan mengancam keberlanjutan perusahaan. Penurunan jumlah penumpang ini perlu ditangani lebih lanjut melalui perumusan strategi unggulan yaitu dengan cara melalui peningkatan kinerja yang sesuai dengan kondisi saat ini, agar tidak kalah dalam bersaing dengan kompetitor.

Dalam penentuan strategi pemasaran setiap perusahaan senantiasa memperhatikan minat pasar terutama untuk memenuhi harapan dan keinginan konsumen, sehingga dengan adanya minat pasar akan dapat ditentukan strategi pengembangan produk

maupun jasa yang sesuai laporan dari konsumen. Harapan konsumen tersebut akan disaring menggunakan metode *Quality Function Deployment*. *Quality Function Deployment* (QFD) adalah metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifik kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi secara sistematis capabilitas suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Cohen, 1995). Dengan menggunakan metode QFD, perusahaan dapat mengetahui harapan dan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga membuat pelanggan puas.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats*) digunakan untuk menganalisis kondisi perusahaan berdasarkan *voice of customer* untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan yang lebih baik dan sesuai. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti, 2005).

Dengan menggabungkan kedua metode, maka dapat dilakukannya penelitian untuk mengamati, menganalisis keinginan, kebutuhan, dan harapan konsumen. Selain itu perlu juga dilakukan perancangan strategi unggulan bus yang tepat agar Perum DAMRI dapat memenangkan persaingan antar perusahaan-perusahaan bus di Jabotabek.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang ciri utamanya adalah memberikan penjelasan objektif, komparasi, dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang (Arikunto, 1998). Tujuan dari penelitian deskriptif adalah mencari penjelasan atas suatu fakta atau kejadian yang sedang terjadi, misalnya kondisi atau

hubungan yang ada, pendapat yang sedang berkembang, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang sedang berlangsung.

2.1 Perancangan kuisisioner

Pada tahap ini dilakukan penyusunan kuisisioner yang disusun berdasarkan 10 dimensi servqual yaitu reliabilitas, daya tanggap, kompetensi, akses, kesopanan, komunikasi, kredibilitas, keamanan, kemampuan memahami pelanggan, dan bukti fisik.

2.2 Perhitungan Gap 5

Pada tahap ini dilakukan perhitungan antara persepsi terhadap layanan yang diterima dan layanan yang diharapkan (*service gap*) pada hasil dari kuisisioner. Gap ini berarti bahwa layanan yang dipersepsikan tidak konsisten dengan layanan yang diharapkan.

2.3 Pembuatan HOQ

Setelah seluruh kuisisioner selesai disebar, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pembuatan rumah kualitas (*House of Quality*). Pada pembuatan HOQ terdapat 6 *room* yang terdiri dari: menyusun *voice of customer* (VOC), menentukan *planning matrix*, menentukan *technical responses*, membuat korelasi antara VOC dan *technical responses*, korelasi teknis, dan menentukan *technical matrix*.

2.4 Analisis SWOT

Pada tahap ini akan dilakukan analisis mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dengan kekuatan dan kelemahan didapat dari *room 2* pada HOQ, sedangkan peluang dan ancaman didapat dari brainstorming dengan manajemen.

2.5 Perumusan Strategi Unggulan

Pada tahap ini akan dilakukan perumusan strategi unggulan berdasarkan hasil dari analisis SWOT yang dilakukan dengan melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan. Usulan perbaikan dari HOQ juga sebagai alat bantu untuk mencapai perumusan strategi unggulan yang baru.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Pengolahan Data

Dalam merumuskan strategi unggulan dilakukan suatu pengumpulan data terkait tentang suara konsumen. Data yang diambil berkaitan dengan persepsi dan harapan konsumen. Wawancara dengan manajemen juga dilakukan agar dapat langsung menjawab harapan dari konsumen.

3.2 Analisis Gap Tipe 5

Kuisisioner disebar 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 3 yang menunjukkan selisih (gap 5) antara tingkat persepsi dan tingkat harapan.

Tabel 3. Analisis Gap 5

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	4,39	-1,21
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	2,76	4,1	-1,34
6	Kecapatan 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	4,25	-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	Kesamanan bus dari tindakan kriminalitas	3,25	4,41	-1,16
18	Kesamanan 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	2,67	4,18	-1,51
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 gordien dalam bus	2,83	4,24	-1,41

3.3 House Of Quality (HOQ)

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

3.3.1 Voice Of Customer (VOC)

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.

Tabel 4. 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)
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

3.3.2 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 5.

Tabel 5. 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
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

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 6.

Tabel 6. Customer Satisfaction Performance

No	Atribut Pertanyaan	Persepsi
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	3,54
2	Waktu operasional bus tepat waktu	3,20
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	3,50
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	3,20
17	Keamanan bus dari tindakan kriminalitas	3,25
18	Keamanan bus dalam kondisi darurat (tersedianya pemecah kaca)	3,38
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	3,20
24	Kerapian seragam petugas bus	2,99
25	Kebersihan armada bus	3,19
26	Kebersihan gordena dalam bus	2,83

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 7.

Tabel 7. 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

No	Atribut Pertanyaan	Nilai Persepsi Primajasa
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
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 gordena dalam bus	2,68

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 4.8.

Tabel 8. 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

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 gordena dalam bus	4,24

No	Atribut Pertanyaan	Improvement ratio
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 gordena dalam bus	1,4982

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 9.

Tabel 9. Improvement Ratio

No	Atribut Pertanyaan	Improvement ratio
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

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 10.

Tabel 10. 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

No	Atribut Pertanyaan	Raw Weight
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

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 11.

Tabel 11. Normalized Raw Weight

No	Atribut Pertanyaan	Normalized Raw Weigh
1	Transparansi dan kesesuaian biaya	0,283
2	Waktu operasional bus tepat waktu	0,028
3	Tersedianya armada bus yang memadai	0,030
4	Cepatnya pelayanan petugas loket pembelian tiket	0,027
5	Ketanggapan manajemen menerima keluhan penumpang	0,030
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	0,030
10	Lokasi pemberhentian bus mudah dijangkau	0,028
11	Kesopanan kenek dalam melayani pelanggan	0,029

No	Atribut Pertanyaan	Normalized Raw Weigh
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
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

3.3.3 Penentuan *Technical Response*

Technical response merupakan jawaban dari *voice of customer* yang dibuat dari saran kuisisioner 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 kuisisioner yang telah disebar dan masukan dari manajemen DAMRI disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Technical Response

NO	Technical Response
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
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 pengenal pada setiap petugas
17	Penyediaan smoking area dalam bus

3.3.4 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 keakustikan dalam menyampaikan rute yang sedang dilalui bus, karena fungsi dari pengeras suara adalah untuk memperjelas dan memperkuat keakustikan 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.

3.3.5 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.

3.3.6 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 dari setiap respon teknis. Kontribusi 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 mereranking 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 13. 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 pengenal pada setiap petugas	0,444	0,023
17	Penyediaan smoking area dalam bus	0,052	0,003

Tabel 14. 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
10	Penyediaan CCTV dalam bus (H10)	9
11	Peremajaan kursi dalam bus (H11)	9

N0	Technical Response	Priority
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

3.4 Analisis SWOT

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

3.4.1 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*. Berikut ini adalah Tabel 15 yang menjelaskan tentang faktor internal dari perum DAMRI.

Tabel 15. Faktor Internal

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, gordena, 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 16 yang menjelaskan faktor eksternal perum DAMRI.

Tabel 16. Faktor Eksternal

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 massal	
Adanya kerjasama dengan bandara Internasional Soekarno-Hatta	
Kesadaran masyarakat untuk menggunakan transportasi umum mulai tinggi	
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	

3.4.2 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. Berikut adalah Tabel 16 penentuan matriks TOWS.

Tabel 16. Penentuan Matriks TOWS

SO	ST
1. Peningkatan kualitas pelayanan penumpang dalam bandara (S1) 2. Perluasan jaringan kerjasama angkutan massal berkelanjutan (S2) 3. Pembuatan daftar harga disitus resmi Perum DAMRI (S3) 4. Memperbanyak promosi (S4)	1. Kerjasama berkelanjutan dengan pemerintah DKI Jakarta (S8) 2. Perluasan rute operasional bus (S9) 3. Harga yang bersaing (S10) 4. Penambahan pengamanan yang baik untuk sarana transportasi (S11)
WO	WT
1. Penambahan armada bus (S5) 2. Penambahan halte bus di dalam bandara Soekarno Hatta (S6) 3. Pemberian pelatihan untuk karyawan (S7)	1. Meningkatkan implementasi nilai-nilai SOP (S12) 2. Penambahan Halte yang strategis (S13) 3. Adanya bus-bus kecil untuk jarak pendek (S14)

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.

3.5 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 17 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 17. 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
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

4. Penutup

Berikut adalah perumusan strategi yang didapat dari matriks TOWS dan dari pembuatan HOQ , yaitu: memperbanyak promosi, perluasan jaringan kerjasama

angkutan massal berkelanjutan, penambahan halte bus di dalam bandara soekarno hatta maupun di tempat-tempat strategis, peningkatan kualitas pelayanan penumpang dalam bandara, pemberian pelatihan untuk karyawan, perluasan rute operasional bus, tersedianya layanan call center, adanya daftar harga di loket dan di situs resmi perum damri, harga yang bersaing, penambahan pengamanan yang baik untuk sarana transportasi, meningkatkan implementasi nilai-nilai sop, peremajaan kondisi dan fasilitas bus, penambahan jumlah petugas loket, penyediaan pengeras suara dalam bus, pemakaian tanda pengenal pada setiap petugas, penyediaan smoking area dalam bus, penyediaan checklist pembersihan bus.

Daftar Pustaka

- Cohen, Lou. (1995). *Quality Function Deployment, How to Make QFD Work for You*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategi, Edisi Sepuluh* . Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution. (2004). *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: Ghalia.
- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Tjiptono, Fandy. (1996). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.