

STRATEGI PELAYANAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI STASIUN TAWANG SEMARANG BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Putriani, Afifah Maulimatun Oktavia, Mohammad Debby Rizani, Farida Yudaningrum

Prodi Teknik Sipil, Fakultas, Universitas)

putriani9299@gmail.com

Afifahmo10@gmail.com

Abstrak

Stasiun Tawang Semarang termasuk kedalam kelas besar tipe A. Untuk mengetahui kinerja layanan stasiun dilakukan pada masa pandemi *covid-19* yang optimal berdasarkan tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap layanan Stasiun Tawang Semarang. Standar Pelayanan Minimum yang disingkat SPM adalah ukuran minimum pelayanan yang harus dipenuhi oleh penyedia layanan dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa, yang harus dilengkapi dengan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyedia layanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Seperti halnya yang terjadi pada PT KAI (Persero) Daerah Operasi (Daop) 4 Semarang Stasiun Tawang yang telah dilakukan sarana pengecekan SPM. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dengan analisis SWOT untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi efektivitas pelayanan serta mengetahui kualitas kinerja Stasiun Tawang Semarang. Faktor internal yang dimaksud ialah *strong* (S) dan *weak* (W), sedangkan faktor eksternal ialah *opportunities* (O) dan *threats* (T). Hasil analisa kinerja pelayanan dalam peningkatan kualitas kinerja didapatkan strategi *Strength-Opportunity* dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan segala peluang yang ada sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam persaingan perusahaan lainnya.

Kata kunci: Analisis SWOT, Kualitas kinerja, Stasiun Tawang Semarang

Abstract

Tawang Semarang Station is included in the large class type A. To determine the performance of station services carried out during the COVID-19 pandemic, which is optimal based on the level of satisfaction of service users with the services of Tawang Semarang Station. Minimum Service Standards, abbreviated as SPM, are the minimum service standards that must be met by service providers in providing services to service users, which must be equipped with benchmarks used as guidelines for service delivery and a reference for assessing service quality as obligations and promises of service providers to the community in the context of quality service, fast, easy, affordable and measurable. As is the case with PT KAI (Persero) Operational Area (Daop) 4 Semarang Tawang Station where SPM checking facilities have been carried out. This study uses quantitative and qualitative methods with SWOT analysis to determine internal factors and external factors that can affect service effectiveness and to determine the performance quality of Semarang Tawang Station. The internal factors in question are strong (S) and weak (W), while external factors are opportunities (O) and threats (T). The results of the analysis of service performance in improving the quality of performance obtained a Strength-Opportunity strategy by using strength to take advantage of all existing opportunities so that the company can have an advantage over other companies' competition.

Keywords: SWOT Analysis, Performance quality, Semarang Tawang Station.

I. PENDAHULUAN

Angkutan kereta api adalah penyediaan jasa-jasa transportasi di atas rel untuk membawa barang dan penumpang. Kereta api memberikan pelayanan keselamatan, nyaman, dan aman bagi penumpang. Untuk itu, terminal pemberangkatan dan pemberhentian kereta api disebut stasiun.

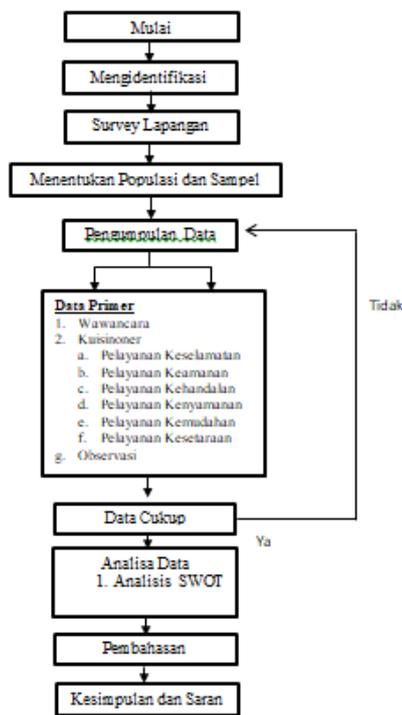
Sejak awal pandemi merebak pada tahun 2020, Para ahli kesehatan telah memperingatkan risiko penularan covid-19 pada transportasi umum. Kondisi tersebut memicu menurunnya perekonomian di semua sektor termasuk permintaan (*demand*) kebutuhan akan transportasi. Pada masa *covid-19* ini, KAI sebagai perusahaan yang mengelola perkertaapian menyediakan layanan *Rapid Test Antibodi*, *Rapid Test Antigen*, dan pemeriksaan *GeNose C19* sesuai dengan Surat Edaran Kementerian Perhubungan No 20 Tahun 2021 tentang Perpanjangan Pemberlakuan Petunjuk Pelaksanaan Perjalanan Orang dengan Transportasi Perkeretaapian pada masa Pandemi *covid-19*.

Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Tengah telah melaksanakan kegiatan pengecekan SPM (Standar Pelayanan Minimum) berdasarkan dengan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 63 Tahun 2019 Tentang Standard Pelayanan Minimum Angkutan Orang dengan Kereta Api di stasiun dan dalam perjalanan di wilayah kerja Daop 4

Semarang PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dari tanggal 8 Maret s/d 10 Maret 2021. SPM (Standar Pelayanan Minimum) adalah ukuran minimum pelayanan yang harus dipenuhi oleh penyedia layanan dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa, yang harus dilengkapi dengan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyedia layanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis SWOT. Analisa SWOT merupakan suatu alat untuk mengidentifikasi aspek-aspek di suatu organisasi atau perusahaan supaya dapat menguraikan berbagai potensi dan tantangan yang akan dihadapi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang paling tepat dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kereta api di Stasiun Tawang Semarang.

II. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang peneliti gunakan terdapat 2 jenis, yaitu jenis penelitian kuantitatif dan jenis penelitian kualitatif dengan metode survey.

Dalam penelitian ini diperlukan subjek dan objek penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah penumpang Kereta Api di Stasiun Tawang. Sedangkan objek penelitian berupa kualitas pelayanan, fasilitas, dan kepuasan terhadap konsumen.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pengguna kereta api yaitu pengelola stasiun, pedagang di sekitar stasiun, dan penumpang kereta.

Sampel merupakan suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Apabila populasi tersebut

besar, sehingga para peneliti tentunya tidak memungkinkan untuk mempelajari keseluruhan yang ada pada populasi tersebut beberapa kendala yang akan di hadapi di antaranya seperti dana yang terbatas, tenaga dan waktu maka dalam hal ini perlunya menggunakan sampel yang di ambil dari populasi itu.

Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah dengan data primer (wawancara, pembagian kuisisioner, dan observasi). Sistem wawancara yang dimaksud dilakukan secara langsung kepada pihak pengelola Stasiun Tawang Semarang dan pihak lain yang terkait. Untuk kuisisioner, melibatkan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja layanan pada Stasiun Tawang Semarang pada masa pandemi *covid-19*. Kuisisioner responden yang diberikan sebanyak 100 responden, pembagian kuisisioner akan dibagikan pada pengguna jasa kereta api Stasiun Tawang Semarang. Untuk observasi, mengamati secara langsung terhadap kegiatan yang ada pada Stasiun Tawang Semarang dan mengevaluasi kondisi Stasiun Tawang Semarang yang mengacu pada aturan-aturan yang telah dikeluarkan pemerintah selama masa pandemi *covid-19*. Apabila data primer belum terpenuhi maka kuisisioner dibagikan kepada responden minimal 2 kali hingga tercapai.

Analisis Data

Dalam analisis data dibutuhkan gambaran yang jelas mengenai masalah yang

dihadapi, oleh karena itu perlu dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan, serta menginterpretasikan data.

Analisis SWOT merupakan suatu alat untuk mengidentifikasi aspek-aspek di suatu organisasi atau perusahaan supaya dapat menguraikan berbagai potensi dan tantangan yang akan dihadapi. Analisa SWOT melibatkan identifikasi dari aspek internal dan aspek eksternal untuk menunjukkan kinerja perusahaan dan merumuskan strategi perusahaan. Aspek internal yang dimaksud ialah *strong* (S) dan *weak* (W), sedangkan aspek eksternal ialah *opportunities* (O) dan *threats* (T). Bergantung pada hubungan yang dibentuk antara kondisi internal dan eksternal, sebuah pilihan dibuat untuk mengimplementasikan perubahan yang diinginkan atau dibutuhkan dalam perilaku sistem (Kornoushenko, 2018).

Analisis SWOT dilakukan melalui serangkaian perhitungan yang dikenal dengan perhitungan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*), EFAS (*Eksternal Faktor Analysis Strategy*) dan SFAS (*Strategy Factor Analysis Strategy*) dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating.

IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang terkait dengan kekuatan dan kelemahan.

EFAS (*Eksternal Faktor Analysis Strategy*) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang terkait dengan Peluang dan Ancaman.

Matriks ringkasan analisis faktor strategis digunakan untuk meringkas faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal-EFAS dengan faktor internal-IFAS.

		Kekuatan Internal		
		Total Nilai IFAS		
		Kuat 3,0 – 4,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Kekuatan Eksternal	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX
	Total Nilai EFAS	4,0	3,0	2,0

Gambar 2. Matrix IE
Sumber: Fred R David 2002 : 195

Matriks IE tersebut dapat mengidentifikasi 9 (sembilan) sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu: Pertama, Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai "Grow" dan "Build". Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut *Intensive* (market penetration, market development, dan product development) atau *integration* (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*). Kedua, Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain". Strategi yang umum dipakai yaitu strategi market penetration, dan product development. Ketiga, Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan

IX dapat menggunakan strategi "Harvest" atau "Divestiture."

Sumber: Rangkuti, 2008

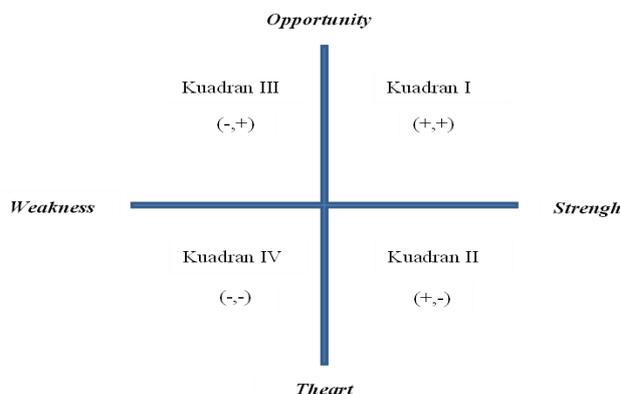
Untuk Grand strategy merupakan tahapan pencocokan (matching stage) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi posisi organisasi yakni posisi hasil analisis IFAS dan EFAS dalam matrik grand strategy, sehingga mampu menunjukkan posisi organisasi, apakah titik singgung IFAS dan EFAS berada pada kuadran-1, kuadran-2 kuadran-3 dan kuadran-4.

Tabel 1. Matrik SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunities)	Strategi S-O Ciptakan Strategi Menggunakan Kekuatan	Strategi W-O Ciptakan Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan
Ancaman (Threats)	Strategi S-T Ciptakan Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Mengatasi Ancaman	Strategi W-T Ciptakan Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan Untuk Menghindari Ancaman

Sumber : Rangkuti (2016 h.31)

Berikut strategi pengembangan yang dilakukan dengan melihat faktor eksternal dan faktor internal mana yang dapat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin dan ancaman apa yang harus dihindari serta kelemahan yang harus diminimalisasi, dapat dilihat pada penjelasan kuadran SWOT (Rangkuti, 2008) berikut ini :



Gambar 3. Kuadran SWOT

III. PEMBAHASAN

Profil Stasiun Kereta Api Tawang Semarang

Stasiun Besar Semarang Tawang adalah satu diantara dua stasiun kereta yang berada di Kota Semarang. Stasiun ini melayani angkutan penumpang yang akan naik kereta api dengan kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi AC. Stasiun Tawang berada dibagian utara kota lama Semarang, tepatnya di Jalan Taman Tawang nomor 01 Semarang.

Nederlands-Indische Spoorweg

Maatschappij menyusun rencana induk terhadap sistem perkeretaapian di jalur kereta api ruas Semarang–Solo–Yogyakarta. Sebagai akhir rencana induk tersebut, NIS mulai membangun stasiun kereta api baru di wilayah Tawang pada tanggal 29 April 1911 dirancang oleh arsitek Belanda Sloth-Blauwboer.

Bangunan stasiun ini selesai dan diresmikan pada 1 Juni 1914 serta digunakan untuk menggantikan Stasiun Samarang NIS yang selalu terendam air jika laut jawa mengalami pasang. Meskipun dahulu stasiun ini hampir selalu terendam air rob sehingga ketinggian stasiun turun menjadi 0 m karena Laut Jawa yang pasang bercampur dengan air hujan dan air limbah yang berasal dari saluran-saluran air di Kota Semarang. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Semarang mendirikan polder di depan stasiun ini berupa kolam raksasa yang dilengkapi dengan pompa pada 1998-2000.

Analisis SWOT

Pada penelitian ini menggambarkan setiap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT. KAI (Persero) dalam melakukan aktifitasnya. Untuk memperoleh gambaran perlu menggunakan tabel faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang diajukan dalam bentuk kuesioner dan wawancara kepada responden.

A. IFAS (*internal Analysis Strategy*)

Dalam pembuatan *matrix* IFAS perlu diketahui dan dievaluasi lingkungan internal perusahaan. Faktor internal ini menyangkut kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut adalah hasil *matrix* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Matrix IFAS (*internal Analysis Strategy*)

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (S)			
Kekuatan SDM yang baik	0,09	3,87	0,35
Kepemimpinan yang berpengalaman	0,09	3,87	0,34
Ketersediaan fasilitas antigen dan vaksinasi covid-19	0,09	3,93	0,35
Ketepatan jadwal keberangkatan	0,08	3,73	0,31
Bebas dari pedagang asongan	0,08	3,67	0,29
Banyaknya kereta kelas eksekutif	0,09	3,87	0,33
Meningkatkan prasarana untuk penyandang difable	0,07	3,20	0,22
Total			2,19
Kelemahan (W)			
Promosi keberadaan fasilitas KA yang kurang	0,07	3,07	0,21
Bau toilet yang tidak sedap	0,06	2,67	0,15
Kurangnya kebersihan pada ruang tunggu	0,07	3,00	0,20
Sering terjadi rob	0,05	2,40	0,12
Kurangnya fasilitas ruang penitipan barang	0,05	2,07	0,10
Kurangnya peralatan untuk ibadah di mushola	0,06	2,87	0,18
Kurangnya tempat sampah pada ruang ATM	0,06	2,87	0,18
Total	1,00		1,14

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Pada tabel diatas, dapat dilihat nilai *matrix* kekuatan adalah 2,19 dan nilai *matrix* kelemahan adalah 1,14. Maka diperoleh nilai total *matrix* **3,33** yang melebihi nilai rata-rata yaitu 2,5 (Fred R. David 2002) yang menunjukkan bahwa dalam usahanya menjalankan strategi berada pada posisi diatas

rata-rata. Sehingga dapat dikatakan posisi internal perusahaan relatif kuat.

B. EFAS (*External Analysis Strategy*)

Dalam pembuatan *matrix* EFAS perlu diketahui dan dievaluasi lingkungan eksternal perusahaan. Faktor eksternal ini menyangkut peluang dan ancaman perusahaan. Berikut adalah hasil *matrix* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Matrix EFAS (*External Analysis Strategy*)

Peluang (O)	Bobot	Rating	Skor
Adanya polder Soekarno pada stasiun sebagai ciri khas Stasiun Tawang	0,16	3,73	0,61
Kedekatan dengan pusat kota	0,16	3,80	0,60
Mudahnya layanan transportasi yang bekerja sama dengan stasiun	0,16	3,47	0,54
Adanya kerjasama dengan biro penjualan tiket	0,16	3,47	0,54
Total			2,29
Ancaman (T)			
Banyaknya jasa travel yang menawarkan penumpang sampai ketempat tujuan	0,12	3,13	0,39
Adanya pembukaan rute jalan baru (tol)	0,12	3,13	0,38
Adanya penawaran harga lebih murah dari maskapai penerbangan dan bus	0,12	2,93	0,36
Total	1,00		1,13

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Pada tabel diatas, dapat dilihat nilai *matrix* peluang adalah 2,29 dan nilai *matrix* ancaman adalah 1,13. Maka diperoleh nilai total *matrix* **3,42** yang melebihi nilai rata-rata yaitu 2,5 (Fred R. David 2002) yang menunjukkan bahwa dalam usahanya menjalankan strategi berada pada posisi diatas rata-rata. Sehingga dapat dikatakan posisi eksternal perusahaan relatif kuat.

C. SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*)

Selanjutnya dilakukan perhitungan pada tabel IFAS dan EFAS untuk mengetahui strategi paling tepat yang dilakukan oleh PT. KAI (Persero) berdasarkan pada kedua tabel tersebut ditentukan titik koordinat perusahaan

- e) Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang ada.

Strategi *Weakness – Opportunity*

Strategi ini diterapkan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan. Berikut strategi yang disarankan:

- a) Melakukan perbaikan fasilitas yang kurang optimal.
- b) Mengembangkan strategi promosi.
- c) Meningkatkan permintaan pengguna pada fasilitas yang kurang memadai.
- d) Memberikan pembinaan kepada pegawai terhadap pelayanan prima.

Strategi *Strength - Threats*

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Berikut strategi yang disarankan:

- a) Meningkatkan kinerja layanan yang baik.
- b) Melebar luaskan promosi kedekatan dengan tempat wisata (Kota Lama).
- c) Menerapkan pemeriksaan yang ketat terhadap barang bawaan penumpang.

Strategi *Weakness – Threats*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat bertahan dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Berikut strategi yang disarankan:

- a. Menerapkan pemeriksaan yang ketat terhadap barang bawaan penumpang.

IV. KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian pada Stasiun Tawang Semarang, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelayanan pada Stasiun Tawang Semarang berdasarkan analisis SWOT pada faktor internal diperoleh pada skor tertinggi kekuatan (*Strength*) yaitu kekuatan SDM yang baik dan ketersediaan fasilitas antigen dan vaksinasi *covid-19*. Faktor internal kelemahan (*Weakness*) yaitu promosi keberadaan fasilitas KA yang kurang dan kurangnya kebersihan pada ruang tunggu. Sementara untuk faktor eksternal diperoleh pada skor tertinggi peluang (*Opportunity*) yaitu adanya polder Soekarno pada stasiun sebagai ciri khas Stasiun Tawang an kedekatan dengan pusat kota). Faktor eksternal ancaman (*Threats*) yaitu Banyaknya jasa travel yang menawarkan penumpang sampai ke tempat tujuan dan adanya pembukaan rute jalan baru (tol).

Kualitas kinerja pada Stasiun Tawang Semarang berdasarkan hasil analisis SWOT berada di Strategi *Strength-Opportunity*.

Strategi ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan segala peluang yang ada sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam persaingan perusahaan lainnya. Berikut strategi yang ditinjau oleh peneliti:

- a. Memudahkan pengguna mengetahui lokasi stasiun dengan mudah.
- b. Selalu mengoptimalkan area stasiun dalam penertiban pedangan asongan.

- c. Memberikan kemudahan dalam persyaratan naik kereta.
- d. Promosi harga tiket untuk penumpang kelas eksekutif.
- e. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang ada.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis Putriani dan Afifah Maulimatun Oktavia mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia yang telah memberikan dukungan finansial melalui Hibah Penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2002). *Strategic Management Cases*: Prentice Hall
- Perhubungan, M., & Indonesia, R. (2009). "Menteri perhubungan republik indonesia. 3. PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 56 TAHUN 2009 TENTANG PENYELENGGARAAN PERKERETAAPIAN DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA".
- Kornoushenko. (2018). *Management of large-scale system development (MLSD)*.
- Rangkuti, Freddy. (2001). "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2002). "Measuring Customer Satisfaction Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan dan Analisis Kasus PLN-JP". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2008). "The Power Of Brands". Jakarta: Gramedia
- Rangkuti, Freddy. (2014). "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2016). "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Salim. (2004). "Manajemen Transportasi". Jakarta: Radja Wapindo
- Saryono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung:Alfabeta
- Sekretariat Negara. (2019). *Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 63 Tahun 2019 Tentang Standard Pelayanan Minimum Angkutan Orang dengan Kereta Api*. Jakarta: Republik Indonesia
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bansung: Alfabeta
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta