

TESIS

**INOVASI STRATEGI BISNIS TRANS MAMMINASATA SEBAGAI
SOLUSI MOBILITAS BERKELANJUTAN DAN TANTANGAN BUS
RAPID TRANSIT DI KOTA MAKASSAR**

***TRANS MAMMINASATA BUSINESS STRATEGY INNOVATION AS
A SUSTAINABLE MOBILITY SOLUTION AND BUS RAPID
TRANSIT CHALLENGES IN MAKASSAR CITY***

**ERIEK ALFIANZA MONDE
A012222093**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**INOVASI STRATEGI BISNIS TRANS MAMMINASATA SEBAGAI
SOLUSI MOBILITAS BERKELANJUTAN DAN TANTANGAN BUS
RAPID TRANSIT DI KOTA MAKASSAR**

***TRANS MAMMINASATA BUSINESS STRATEGY INNOVATION AS
A SUSTAINABLE MOBILITY SOLUTION AND BUS RAPID
TRANSIT CHALLENGES IN MAKASSAR CITY***

Sebagai persyaratan memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh:

**ERIEK ALFIANZA MONDE
A012222093**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**INOVASI STRATEGI BISNIS TRANS MAMMINASATA SEBAGAI SOLUSI
MOBILITAS BERKELANJUTAN DAN TANTANGAN BUS RAPID TRANSIT DI
KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**ERIEK ALFIANZA MONDE
NIM A012222093**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **22 Mei 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
NIP 19620430 198810 1 001

Pembimbing Pendamping

Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA
NIP 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Eriek Alfianza Monde

Nim : A012222093

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Inovasi Strategi Bisnis Trans Mamminasata Sebagai Solusi Mobilitas Berkelanjutan dan Tantangan Bus Rapid Transit di Kota Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 22 Mei 2024

Yang Menyatakan,



Eriek Alfianza Monde

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Taala atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul "Inovasi Strategi Bisnis Trans Mamminasata Sebagai Solusi Mobilitas Berkelanjutan dan Tantangan Bus Rapid Transit di Kota Makassar". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Strategik, Universitas Hasanuddin.

Penulisan tesis ini merupakan sebuah proses panjang yang melibatkan banyak pihak yang membantu penulis dalam rangka penyelesaiannya sehingga penulis ingin memberikan apresiasi dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, sekaligus sebagai dosen penguji, dan Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin;
2. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT dan Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu serta tenaga di tengah berbagai kesibukan untuk membimbing dan membagikan ilmu, pengalaman, serta masukan yang berharga bagi penyelesaian tesis ini;
3. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D dan Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si dan Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA selaku dosen penguji tugas akhir tesis yang telah banyak memberikan masukan positif atas penulisan tesis ini;
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;
5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang telah memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini;
6. Pimpinan dan karyawan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Transportasi Mamminasata Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan, yang telah memberikan izin dan dukungan untuk melakukan penelitian ini.
7. Keluarga tercinta, yang selalu memberikan doa, cinta, dan dukungan yang tiada henti, khususnya kepada orang tua saya yang selalu menjadi sumber inspirasi dan motivasi.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini tidaklah sempurna dan masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Makassar, 17 Mei 2024

Penulis

Eriek Alfianza Monde

ABSTRAK

ERIEK ALFIANZA MONDE. *Inovasi Strategi Bisnis Trans Mamminasata Sebagai Solusi Mobilitas Berkelanjutan dan Tantangan Bus Rapid Transit di Kota Makassar* (dibimbing oleh H. Muh. Yunus Amar dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan menyelidiki secara menyeluruh situasi dan kondisi internal Bus Rapid Transit (BRT) Makassar, terutama dalam hal pengelolaan operasional dan pelayanannya dengan fokus untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh BRT dan mengidentifikasi potensi strategi inovatif dalam manajemen dan operasional teman Bus Trans Mamminasata yang dapat membantu mengatasi tantangan yang dihadapi oleh BRT di Kota Makassar, dengan harapan untuk meningkatkan daya saing dan penggunaan layanan transportasi umum di kota tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang situasi dan tantangan yang dihadapi oleh BRT Makassar serta untuk mengidentifikasi solusi potensial dalam bentuk strategi inovatif yang dapat diterapkan untuk mendukung kelancaran operasional transportasi umum di Kota Makassar. Jenis penelitian ini, yaitu penelitian kualitatif. Data dianalisis menggunakan metode analisis SWOT. Penelitian ini mengevaluasi kekuatan internal, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Trans Mamminasata, dan uji *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 3 strategi dengan nilai tertinggi dari 8 alternatif strategi, yaitu kolaborasi dengan pihak berwenang dan pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan pengembangan infrastruktur, antara lain penentuan lajur utama koridor, revitalisasi halte serta pemeliharaan jalan raya yang mendukung perluasan rute dan jaringan, program promosi dan sosialisasi kepada masyarakat, dan pengembangan rute-rute yang potensial diminati oleh masyarakat.

Kata kunci: Bus Trans Mamminasata, jasa transportasi, analisis SWOT, strategi bisnis, dan QSPM



ABSTRACT

ERIEK ALFIANZA MONDE. *Trans Mamminasata Business Strategy Innovation as A Sustainable Mobility Solution and Bus Rapid Transit Challenges in Makassar City* (supervised by H. Muh. Yunus Amar dan Andi Aswan)

This research aims to thoroughly investigate the situation and internal conditions of the Makassar Bus Rapid Transit (BRT), especially in terms of operational management and services with a focus on find out the challenges faced by the BRT. In addition, the aim of this research is to identify potential innovative strategies in terms of Bus Trans Mamminasata management and operations that can help overcome the challenges faced by BRT in Makassar City with the hope of increasing the competitiveness and use of public transportation services in the city. Thus, this research aims at providing a better understanding of the situation and challenges faced by BRT Makassar and to find out potential solutions in the form of innovative strategies that can be implemented to support the smooth operation of public transportation in Makassar City. This type of research was a qualitative study, the analytical method used was SWOT analysis method to evaluate the internal strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by Trans Mamminasata, and the QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Test. This research results in three strategies with the highest value out of eight alternative strategies, namely collaboration with authorities and stakeholders to implement infrastructure development, including determining main corridor lanes, revitalizing bus stops, and maintaining highways that support route and network expansion, as well as promoting and socializing programs to the community, and developing potential routes of interest to the public.

Keywords: Trans Mamminasata Bus, transportation services, SWOT analysis, business strategy, and QSPM.



DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Pengesahan Tesis	iii
Pernyataan Keaslian.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Profil Layanan.....	4
1.3 Masalah Bisnis	8
1.4 Pertanyaan Penelitian.....	17
1.5 Tujuan dan Batasan Penelitian	18
BAB II EKSPLORASI MASALAH BISNIS	19
2.1 Kerangka Konseptual	19
2.2 Faktor Internal	25
2.2.1 <i>Strengths</i> (Kekuatan)	26
2.2.2 <i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	28
2.2.3 <i>Opportunities</i> (Peluang)	30

2.2.4 <i>Threats</i> (Ancaman)	33
2.3 Faktor Eksternal	35
2.3.1 Analisis PESTEL	35
2.3.2 Analisis <i>Five Forces Porter</i>	40
2.4 Analisis <i>Fishbone</i>	42
2.5 Matriks QSPM	48
2.6 Penelitian Terdahulu.....	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	55
3.1 Rancangan Penelitian.....	55
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	56
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	56
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.5 Metode Pengolahan dan Teknik Analisa Data	58
BAB IV SOLUSI BISNIS.....	62
4.1 Analisis SWOT.....	62
4.2 Analisis Matriks SWOT.....	79
4.3 Analisis QSPM	95
BAB V PENERAPAN.....	105
5.1 Rencana Implementasi.....	105
5.2 Persyaratan Sumber Daya.....	110
5.3 Kesimpulan dan Diskusi	112
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN.....	117

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Bus Trans Mamminasata.....	3
Gambar 1.2 Aplikasi Teman Bus	11
Gambar 1.3 Halte BRT	14
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	22
Gambar 2.2. Diagram fishbone	43
Gambar 4.1. Diagram SWOT	76
Gambar 4.2 Kuadran Matriks Internal-Eksternal.....	78

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Koridor Teman Bus (Trans Mamminasata)	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	49
Tabel 4.1 Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	70
Tabel 4.2 Matriks External Factor Analysis Summary (EFAS)	73
Tabel 4.3 Analisis Matriks SWOT Strategi Bisnis	82
Tabel 4.4 Tabel QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	96
Tabel 4.5 Tabel Hasil Ranking Skor QSPM.....	98
Tabel 5.1 Rencana Implementasi	105
Tabel 5.2 Persyaratan Sumber Daya	110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemacetan lalu lintas telah menjadi masalah kronis di banyak kota besar di seluruh dunia, termasuk Kota Makassar. Pertumbuhan penduduk yang cepat, urbanisasi, dan peningkatan jumlah kendaraan pribadi telah mengakibatkan lalu lintas yang padat dan berdampak negatif pada mobilitas perkotaan, lingkungan, serta kualitas hidup masyarakat (Pranita, L. 2023). Dalam konteks ini, pentingnya alat transportasi umum sebagai solusi untuk mengurangi kemacetan di Kota Makassar menjadi semakin terasa.

Alat transportasi umum, seperti Bus Rapid Transit (BRT), tidak hanya merupakan alternatif yang efisien dalam mengatasi kemacetan, tetapi juga memiliki dampak positif terhadap berbagai aspek kehidupan perkotaan. Penggunaan transportasi umum dapat mengurangi kepadatan kendaraan pribadi di jalan raya, sehingga mengurangi kemacetan dan waktu perjalanan yang terbuang. Selain itu, Menurut Primastuti, N.A., & Puspitasari, A.Y. (2022) transportasi umum juga memiliki potensi untuk mengurangi polusi udara dan dampak negatif lingkungan lainnya, sehingga mendukung pembangunan kota yang berkelanjutan.

Selain manfaat lingkungan, transportasi umum juga memainkan peran penting dalam mengurangi beban ekonomi individu dengan menyediakan alternatif transportasi yang lebih terjangkau dibandingkan kepemilikan kendaraan pribadi

(Aisah, N., & Suseno, D. A. 2021). Hal ini dapat meningkatkan aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat, terutama mereka yang tidak memiliki kendaraan sendiri.

Salah satu program yang mengusung prinsip-prinsip ini adalah Layanan Teman Bus Program Buy The Service (BTS) yang diperkenalkan di Makassar. Program ini memungkinkan warga Makassar untuk mendapatkan layanan bus yang terjangkau dan nyaman. Melalui BTS, pemerintah berupaya menciptakan solusi transportasi yang efisien dan ramah lingkungan. Selain itu, BTS juga mendukung pertumbuhan ekonomi lokal dengan meningkatkan mobilitas penduduk dan membuka peluang usaha baru di sektor transportasi.

Program BTS juga mencerminkan peran teknologi dalam pengelolaan transportasi modern. Dengan pemanfaatan teknologi, seperti aplikasi seluler untuk memesan tiket dan melacak rute, program ini memberikan kemudahan akses dan informasi kepada pengguna. Pemantauan real-time juga memungkinkan pemerintah untuk merespons cepat terhadap kebutuhan dan masalah yang mungkin muncul selama operasional.

Namun, kesuksesan program ini memerlukan kerjasama erat antara pemerintah, operator transportasi, dan masyarakat. Pemerintah perlu memastikan infrastruktur yang memadai, pelatihan yang memadai bagi pengemudi dan staf, serta pemeliharaan armada secara rutin untuk memastikan keamanan dan kenyamanan penumpang. Sementara itu, kesadaran masyarakat tentang pentingnya transportasi massal dan partisipasi aktif dalam menggunakan layanan ini juga krusial untuk keberlanjutan program ini. Dengan kerjasama yang baik, Layanan

Teman Bus Program Buy The Service (BTS) di Makassar memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan transportasi yang lebih baik dan berkelanjutan bagi penduduk kota.



Sumber: (detik.com, 2023)

Gambar 1.1 Bus Trans Mamminasata

Program Teman Bus atau Angkutan BRT Trans Mamminasata di Makassar merupakan inisiatif penting yang diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan transportasi umum dalam kota. Menghadirkan bus-bus yang lebih kecil dalam program ini adalah langkah bijak, mengingat kota Makassar, seperti banyak kota besar lainnya di Indonesia, menghadapi masalah kemacetan yang serius.

Dengan memperkenalkan bus-bus yang lebih kecil, program ini memiliki keunggulan tersendiri. Bus yang lebih kecil memiliki kemampuan manuver yang lebih baik, memungkinkan mereka melewati jalan-jalan yang lebih sempit dan padat dengan lebih mudah. Ini sangat relevan dalam menghadapi kemacetan di Makassar, di mana jalan-jalan sering kali menjadi sangat ramai, terutama selama jam-jam sibuk.

Dengan memperhitungkan semua aspek ini dan dengan dukungan aktif dari pemerintah, operator transportasi, dan masyarakat, program Teman Bus di Makassar memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan transportasi yang lebih efisien, ramah lingkungan, dan nyaman bagi penduduk kota.

1.2 Profil Layanan

Teman Bus (Trans Mamminasata) adalah layanan transportasi massal Kementerian Perhubungan (Kemenhub) RI berupa bus satu lantai yang beroperasi di kawasan Strategis Mamminasata dengan konsep pembelian layanan (*buy the service*). Teman Bus (Trans Mamminasata) bertujuan untuk mengakomodir kebutuhan lalu lintas masyarakat di Kawasan Strategis Nasional Mamminasata dengan menghadirkan transportasi massal yang nyaman dan praktis sebagai solusi untuk mengurangi potensi penggunaan kendaraan pribadi. transportasi yang selama ini menjadi salah satu penyebab kemacetan.

Pelaksana Teknis dari Layanan Bus Rapid Transit (BRT) Trans Mamminasata adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Transportasi Mamminasata sesuai Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 31 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Transportasi Mamminasata Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.

Teman Bus (Trans Mamminasata) sebagai bagian dari sistem transportasi perkotaan Kota Makassar telah melalui tahapan sebagai wujud realisasi dari rencana BRT yang ada. Namun, secara keseluruhan konsep tersebut belum sepenuhnya terwujud. Teman Bus (Trans Mamminasata) telah diresmikan sejak 13 November 2021 di Kota Makassar, Jumlah bus yang telah beroperasi hingga saat

ini sebanyak 53 unit bus, dengan jumlah halte sebanyak 88 unit. Penempatan halte Teman Bus (Trans Mamminasata) didasarkan pada titik penumpang dan titik yang menghindari kemacetan, sedangkan pusat transit terletak di Panakkukang Mall.

Teman Bus (Trans Mamminasata) mulai beroperasi pada pukul 05:00 WITA sampai dengan pukul 21:00 WITA. Untuk interval kedatangan bus berikutnya adalah 5 menit, jadi jika konsumen calon pengguna ketinggalan bus maka dapat menunggu bus berikutnya tiba di halte sementara. Rata-rata waktu tempuh di setiap koridor adalah 50 menit untuk sampai ke pusat transit. Teman Bus (Trans Mamminasata) beroperasi di 2 koridor di kawasan Mamminasata. Detail rute di setiap koridor dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1. Koridor Teman Bus (Trans Mamminasata)

Koridor 1	Koridor 2
Mall Panakkukang - Pelabuhan Galesong	Mall Panakkukang - Bandara Sultan Hasanuddin
1. Mall Panakkukang	1. Mall Panakkukang
2. Halte BCA	2. Halte Carefour Transmarket
3. Halte Grand Maleo Hotel	3. Halte Pasar Panakkukang
4. Halte Buguri Pelita Makassar	4. Halte RS Hermina
5. Halte Galaxy Accesoris	5. Halte Batua Raya 176
6. Halte Masjid Haji Muhammad Ali	6. Halte Apotek Berkah Anugerah
7. Halte Hotel Gunung Mas	7. Halte Indomaret Batua 7
8. Halte Osaka Top Murah	8. Halte SMA Neg. 5 Makassar
9. Halte Alfamart Jl. Rusa	9. Halte BLK Makassar
10. Halte Bosowa School	10. Halte Taman Makam Pahlawan
11. Halte Waroeng Steak and Shake	11. Halte Asrama Polisi Panaikang
	12. Halte Perum Bulog

- | | |
|--|--|
| 12. Halte Hotel Melia | 13. Halte GPIB Mangngmaseang |
| 13. Halte Kumala Group | 14. Halte Mall Makassar Town Square |
| 14. Halte Kantor BPS | 15. Halte Universitas Islam Makassar |
| 15. Halte Lego-Lego | 16. Halte Universitas Dipa Makassar |
| 16. Halte RS Siloam | 17. Halte Padaidi Medical Center |
| 17. Halte Celebes Convention Center 1 | 18. Halte Dinas Pendidikan |
| 18. Halte Hotel Gammara | 19. Halte UNHAS Pintu II |
| 19. Halte Water Front City | 20. Halte Dinas Kesehatan Provinsi |
| 20. Halte Trans Studio Mall 1 | 21. Halte RS Mata Makassar |
| 21. Halte Simpang GTC | 22. Halte PO Bus Borlindo Makndiri Jaya |
| 22. Halte Mall GTC | 23. Halte Citraland Tallasa City |
| 23. Halte Kuliner Tanjung Bunga | 24. Halte Gudang 6 |
| 24. Halte Simpang Politeknik Pariwisata Makassar | 25. Halte Pergudangan Parangloe |
| 25. Halte Alfamidi Metro Tj.Bunga Blok H | 26. Makassar Tene 1 |
| 26. Halte Amarylis Residence | 27. Halte Simpang Tallasa City |
| 27. Halte Green River View | 28. HINO |
| 28. Halte Stadion Barombong | 29. Halte Gudang 99 |
| 29. Halte Barombong Residence | 30. Halte Bira |
| 30. Klinik Multi Sehat | 31. Halte Jalan Cabang Al Syafaat Sutami |
| 31. Halte Ville Park | 32. Halte Simpang Salodong Sutami |
| 32. Halte Puskesmas Aeng Towa | 33. Halte Simpang Bontomanai Sutami |
| 33. Halte RS Galesong | 34. Halte Gudang 45 |
| 34. Halte Alfamart Poros Galesong | 35. Halte McDonalds Summarecon Mutiara |
| 35. Halte Polsek Galesong Utara | 36. Halte Simpang Caddika Sutami |
| 36. Halte UD. Ifah | 37. Halte Pergudangan 88 Patene |
| 37. Halte Simpang Villa Saung Beba | |

38. Halte Simpang Empat Campagaya	38. Halte Simpang Poros Patene Sutami
39. Halte SPBU Kalongkong	39. Halte Stasiun Mandai
40. Halte Kampoeng Gale Café	40. Halte Pintu Masuk Bandara
41. Halte Tailor Linda	Sultan Hasanuddin
42. Halte Lampangan H. Larigau	41. Halte Terminal Bandara
43. Halte Puskesmas Galesong	Keberangkatan Sultan
44. Halte Indomaret Poros Galesong Boddia	Hasanuddin Makassar
45. Halte Masjid Nurul Mubarak	
46. Halte SMK Neg. 1 Takalar	
47. Pelabuhan Galesong	

Sumber: diolah penulis

Koridor pertama yang dibuka adalah rute Mal Panakkukang-Bandara Sultan Hasanuddin. Teman Bus (Trans Mamminasata) beroperasi setiap hari mulai pukul 06.00 WITA hingga pukul 21.00 WITA. Teman Bus (Trans Mamminasata) menggunakan program Buy The Service yang dirancang oleh Dirjen Perhubungan Darat (Dishub) se-Indonesia, dan transaksi pembayaran melalui Tap Card yang telah disediakan di dekat pintu masuk penumpang dengan tarif Rp. 4.600 untuk sekali jalan.

Teman Bus (Trans Mamminasata) berkapasitas 40 penumpang, dengan rincian 20 orang duduk dan 20 orang berdiri dengan pegangan tangan. Dengan kapasitas 40 orang, Teman Bus (Trans Mamminasata) saat ini mengoperasikan 53 unit, dan dilengkapi dengan fasilitas tempat duduk prioritas untuk penumpang lanjut usia, ibu hamil dan penumpang dengan anak-anak serta penumpang berkebutuhan khusus. Fasilitas lain yang disediakan oleh Teman Bus (Trans

Mamminasata) adalah AC, alat pemecah kaca, tempat sampah, kotak P3K dan CCTV yang terhubung monitor.

BRT Trans Mamminasata saat ini telah beroperasi di dua koridor, yaitu Koridor I dan Koridor II. Sementara halte Teman Bus (Trans Mamminasata) saat ini ada 88 unit yang tersebar di setiap koridor, dengan Koridor I terdiri dari 47 halte dan Koridor II sebanyak 41 halte.

1.3 Masalah Bisnis

Masalah transportasi telah menjadi tantangan utama bagi banyak kota besar, termasuk Makassar. Peningkatan jumlah kendaraan bermotor, pertumbuhan penduduk, dan pola perjalanan yang kompleks telah menciptakan kemacetan lalu lintas yang serius, mengakibatkan ketidaknyamanan bagi penduduk dan merugikan bagi lingkungan. Sebagai respons terhadap tantangan ini, pemerintah telah meluncurkan Layanan Teman Bus di Makassar, sebuah inisiatif yang bertujuan untuk menyediakan alternatif transportasi umum yang efisien dan ramah lingkungan. Namun, meskipun terdapat upaya positif ini, program tersebut tidak terlepas dari sejumlah masalah, kurangnya halte tempat menunggu dan rute yang masih belum terjangkau. Dalam konteks ini, penting bagi kita untuk mengeksplorasi tantangan-tantangan ini lebih lanjut dan mencari solusi yang efektif guna meningkatkan kualitas Layanan Teman Bus di Makassar.

1.3.1 Penggunaan BRT yang rendah

Salah satu masalah utama adalah tingkat preferensi penggunaan yang rendah. BRT Trans Mamminasata belum mencapai tingkat keterisian yang

memadai untuk menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya operasionalnya. Ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran masyarakat tentang keberadaan BRT, kualitas layanan yang tidak memadai, atau rute yang tidak optimal.

Tingkat penggunaan yang rendah dalam sistem Bus Rapid Transit (BRT) di Makassar adalah masalah serius yang perlu diperhatikan, tingkat keterisian atau load factor rata-rata Bus Rapid Transit (BRT) Trans Mamminasata menurut Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan, masih di bawah 35%. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya kesadaran masyarakat tentang keberadaan BRT sebagai alternatif transportasi yang layak. Selain itu, rute BRT yang tidak optimal, yang mungkin tidak mencakup area dengan tingkat permintaan tinggi, dapat membuat penduduk memilih alternatif transportasi lain. Persaingan dengan moda transportasi lain, seperti angkutan kota tradisional atau kendaraan pribadi, juga berdampak pada tingkat penggunaan BRT.

Penggunaan transportasi umum yang masih rendah, ditambah dengan seringnya bus-bus yang melintas tanpa penumpang, menunjukkan bahwa masih ada sejumlah tantangan dalam meningkatkan adopsi layanan transportasi umum di Makassar. Salah satu faktor utama adalah preferensi masyarakat yang lebih condong kepada penggunaan kendaraan pribadi. Beberapa alasan di balik ini meliputi kenyamanan, fleksibilitas waktu, dan persepsi kebersihan dan keamanan. Selain itu, masih ada ketidaktahuan atau kurangnya kesadaran masyarakat tentang manfaat penggunaan transportasi umum, baik dalam hal mengurangi kemacetan maupun mendukung lingkungan yang lebih bersih.

Solusi untuk meningkatkan penggunaan transportasi umum harus melibatkan pendekatan holistik. Pemerintah dan operator transportasi perlu memperbaiki efisiensi dan keandalan layanan, termasuk meningkatkan frekuensi bus, memastikan ketepatan waktu, dan menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses kepada penumpang. Selain itu, kampanye penyuluhan dan edukasi perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang manfaat transportasi umum, baik dari segi ekonomi maupun lingkungan. Kombinasi dari peningkatan kualitas layanan, pengaturan tarif yang wajar, dan peningkatan kesadaran masyarakat dapat membantu mengatasi masalah penggunaan transportasi umum yang masih rendah dan memastikan bahwa bus-bus tidak lagi melintas kosong, tetapi digunakan sepenuhnya oleh penduduk kota Makassar.

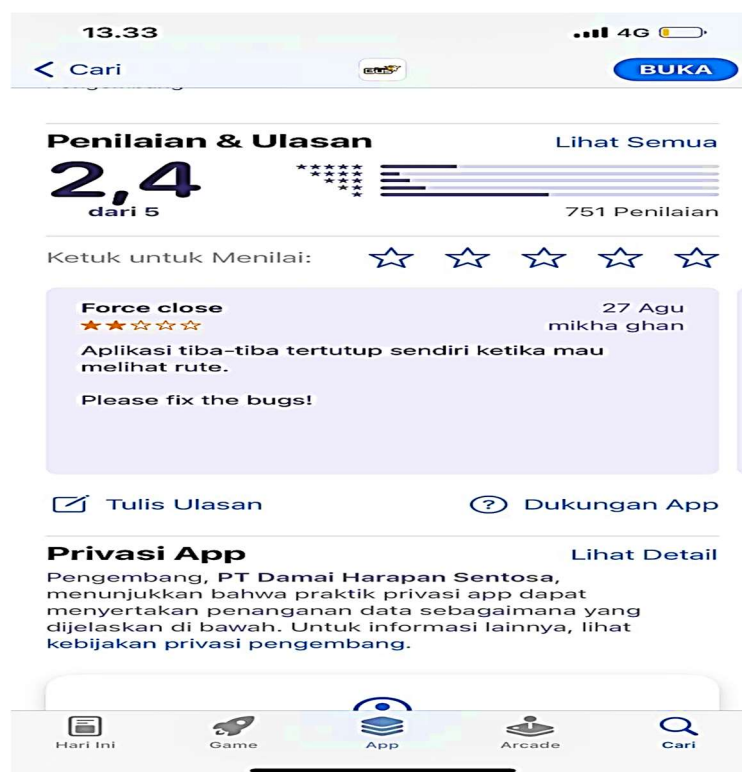
1.3.2 Kualitas Layanan kurang optimal

Kualitas Layanan kurang optimal dapat menyebabkan ketidakpastian bagi pengguna dan berpotensi mengurangi kepercayaan mereka terhadap BRT sebagai pilihan transportasi.

Dalam konteks BRT, manajemen yang efektif mencakup beberapa aspek kunci termasuk perencanaan rute, jadwal, pemeliharaan armada, dan kebijakan tarif. Ketidakmampuan untuk mengelola aspek-aspek ini secara baik dapat mengganggu operasional dan reputasi BRT secara keseluruhan.

Penilaian buruk dan ulasan negatif yang banyak diterima oleh aplikasi Teman Bus di toko aplikasi (app store) mencerminkan kekecewaan dan ketidakpuasan pengguna. Respon bintang 1 atau ulasan yang tidak baik sering kali

menyoroti masalah yang dialami pengguna, seperti keterlambatan bus, ketidakjelasan rute, atau pengalaman pengguna yang tidak memuaskan. Penggunaan aplikasi transportasi umum yang buruk dapat menciptakan frustrasi dan ketidaknyamanan, yang kemudian dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap layanan transportasi tersebut.



Sumber: (play.google.com, 2023)

Gambar 1.2 Aplikasi Teman Bus

Penting bagi operator transportasi dan pengembang aplikasi untuk memahami keluhan dan kritik pengguna serta meresponsnya dengan serius. Menggunakan umpan balik negatif ini sebagai sumber inspirasi untuk perbaikan adalah langkah yang konstruktif. Dengan mengidentifikasi masalah yang sering muncul dari ulasan buruk, pihak terkait dapat melakukan pembaruan dan perbaikan

yang tepat dalam aplikasi, termasuk meningkatkan ketepatan informasi, meningkatkan kejelasan rute, dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pengguna. Dengan mendengarkan umpan balik pengguna, operator transportasi dapat meningkatkan kualitas aplikasi Teman Bus, menciptakan pengalaman pengguna yang lebih positif, dan secara bertahap memperbaiki citra layanan transportasi umum di Makassar.

Pertama, perencanaan rute yang kurang efektif dapat menyebabkan rute BRT yang tidak optimal. Rute yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau yang tidak mencakup area dengan tingkat permintaan tinggi akan membuat pengguna mencari alternatif transportasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian dan analisis yang cermat dalam merancang rute BRT yang dapat memenuhi kebutuhan penduduk kota.

Selanjutnya, pemeliharaan armada yang tidak memadai dapat mengakibatkan armada BRT mengalami masalah teknis yang sering, seperti kendaraan yang rusak atau tidak layak operasi. Hal ini dapat mengakibatkan gangguan dalam layanan, yang menciptakan frustrasi di antara pengguna dan dapat mengurangi kepercayaan mereka terhadap sistem BRT.

Permasalahan tarif yang sudah disesuaikan dengan kemampuan masyarakat, namun masih banyak penumpang yang enggan menggunakan uang elektronik, menciptakan tantangan tersendiri dalam pengembangan transportasi umum di Makassar. Meskipun tarif sudah diatur untuk mencerminkan keadaan ekonomi masyarakat setempat, masih ada penolakan atau ketidaknyamanan dalam menggunakan uang elektronik sebagai metode pembayaran.

Salah satu alasan utama bisa jadi adalah kurangnya pemahaman atau pengetahuan tentang cara menggunakan sistem pembayaran elektronik. Masyarakat mungkin tidak akrab dengan teknologi ini, atau mereka mungkin merasa sulit atau tidak nyaman menggunakan kartu atau aplikasi elektronik untuk membayar tiket transportasi. Selain itu, ada kemungkinan bahwa beberapa penumpang tidak memiliki akses atau kepemilikan kartu elektronik, yang menjadi hambatan utama dalam adopsi teknologi pembayaran digital.

Selain itu, keamanan dan privasi juga bisa menjadi kekhawatiran. Beberapa penumpang mungkin merasa was-was terhadap risiko kehilangan uang elektronik mereka akibat kehilangan kartu atau akses yang tidak sah ke akun mereka. Oleh karena itu, meskipun tarif transportasi umum terjangkau, kekhawatiran ini dapat mencegah sebagian masyarakat untuk beralih ke pembayaran elektronik.

Untuk mengatasi masalah ini, edukasi masyarakat tentang keuntungan dan cara penggunaan uang elektronik perlu ditingkatkan. Pemerintah dan operator transportasi dapat mengadakan kampanye penyuluhan yang mengedukasi masyarakat tentang keamanan dan kemudahan penggunaan kartu atau aplikasi pembayaran elektronik. Selain itu, memastikan ketersediaan dan aksesibilitas kartu elektronik dengan harga terjangkau juga dapat mendorong adopsi teknologi ini.

Selain dari segi edukasi, pemerintah juga dapat memberikan insentif, seperti diskon atau bonus poin, kepada penumpang yang menggunakan pembayaran elektronik. Langkah ini dapat memberikan dorongan ekstra kepada masyarakat untuk mengadopsi teknologi pembayaran digital dan meningkatkan efisiensi dalam sistem pembayaran transportasi umum. Dengan upaya bersama antara pemerintah,

operator transportasi, dan masyarakat, diharapkan adopsi uang elektronik sebagai metode pembayaran transportasi umum di Makassar dapat meningkat secara signifikan.

Untuk mengatasi masalah manajemen yang tidak efektif ini, perlu dilakukan reformasi internal dalam pengelolaan BRT. Ini mencakup investasi dalam sistem pelacakan jadwal dan perbaikan pemeliharaan armada. Selain itu, perencanaan rute yang cermat dan analisis pasar yang terus-menerus dapat membantu mengoptimalkan rute BRT. Terakhir, pengaturan tarif yang lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat juga perlu dipertimbangkan. Dengan memperbaiki manajemen BRT, sistem ini dapat menjadi lebih andal dan dapat diandalkan, yang pada gilirannya akan meningkatkan minat dan kepercayaan masyarakat untuk memilih BRT sebagai sarana transportasi perkotaan yang unggul.



Sumber: (detik.com, 2023)

Gambar 1.3 Halte BRT

Sekarang banyak halte bus BRT yang tebangkalai di Kota Makassar bisa menjadi masalah serius dalam operasional Bus Rapid Transit (BRT). Halte-halte tersebut merupakan infrastruktur penting dalam sistem BRT yang harus dipertahankan dan dikelola dengan baik agar pengguna BRT dapat mengakses layanan dengan mudah. Tebangkalainya halte-halte BRT dapat menimbulkan beberapa masalah seperti Pengalaman Pengguna yang Buruk, Halte yang tidak terawat dengan baik atau tebangkalai dapat menciptakan pengalaman yang buruk bagi pengguna BRT. Hal ini mencakup kurangnya tempat berteduh, fasilitas yang rusak, atau keamanan yang rendah di halte tersebut. Pengalaman yang tidak memuaskan ini dapat membuat pengguna enggan menggunakan BRT dan beralih ke alternatif transportasi lain. Kemudian Halte yang tebangkalai dapat menciptakan masalah keselamatan bagi pengguna. Fasilitas yang rusak atau minim penerangan dapat meningkatkan risiko kejahatan dan kecelakaan di sekitar halte BRT dan akan menimbulkan Persepsi Negatif, Halte BRT yang tebangkalai juga menciptakan persepsi negatif tentang sistem transportasi itu sendiri. Masyarakat dapat melihatnya sebagai indikasi bahwa BRT tidak dikelola dengan baik atau tidak dihargai oleh pemerintah daerah.

Untuk mengatasi masalah ini, penting bagi pemerintah daerah dan operator BRT untuk merencanakan pemeliharaan dan perbaikan rutin terhadap halte-halte BRT. Hal ini meliputi perbaikan infrastruktur fisik, peningkatan kebersihan, peningkatan keamanan, dan penerapan desain yang memprioritaskan kenyamanan pengguna. Selain itu, melibatkan komunitas lokal dan meminta partisipasi mereka dalam pemeliharaan dan pembaruan halte BRT dapat meningkatkan perasaan

memiliki dan menjaga fasilitas tersebut. Pemeliharaan dan perbaikan halte BRT yang tepat akan membantu menjaga kualitas layanan BRT, meningkatkan kepuasan pengguna, dan mendukung tujuan pengembangan transportasi umum yang berkelanjutan di Kota Makassar.

1.3.3 Persaingan dengan Angkutan Umum Lain

Persaingan dengan angkutan umum lain seperti angkutan kota tradisional (mikrolet) atau transportasi online, mungkin membuat sulit bagi BRT untuk menarik pelanggan. Jika alternatif transportasi ini lebih mudah diakses atau lebih murah, maka masyarakat cenderung memilihnya.

Persaingan dengan angkutan umum lain, seperti angkutan kota tradisional (mikrolet), taksi, ojek online, menjadi salah satu hambatan utama bagi Bus Rapid Transit (BRT) di Makassar untuk menarik lebih banyak pelanggan. Saat ini, masyarakat memiliki beberapa pilihan transportasi, dan mereka cenderung memilih opsi yang dianggap paling nyaman, efisien, dan ekonomis. Hal ini memiliki implikasi signifikan pada tingkat penggunaan BRT.

Untuk mengatasi persaingan ini, BRT di Makassar perlu mempertimbangkan berbagai strategi. Pertama, meningkatkan kualitas layanan BRT agar lebih unggul dalam hal kenyamanan, kecepatan, dan akurasi waktu. Kedua, merancang rute BRT yang optimal yang mencakup area dengan tingkat permintaan tinggi dan menyediakan aksesibilitas yang lebih baik bagi masyarakat. Ketiga, mengevaluasi kebijakan tarif untuk memastikan bahwa BRT tetap bersaing secara ekonomis dengan alternatif transportasi lainnya. Terakhir, kampanye publik yang efektif dan edukasi masyarakat perlu dilakukan untuk meningkatkan

kesadaran tentang manfaat BRT dan membujuk masyarakat untuk memilihnya sebagai pilihan transportasi yang andal dan efisien. Dengan pendekatan holistik ini, BRT memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan penggunaan dan efektivitasnya sebagai sarana transportasi perkotaan yang berkelanjutan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Dalam konteks perkembangan transportasi perkotaan di Kota Makassar, Bus Rapid Transit (BRT) telah dihadapkan pada berbagai tantangan yang meliputi tingkat penggunaan yang rendah, ketidaksesuaian rute, manajemen yang belum efektif, dan masalah pendanaan. Salah satu pendekatan yang dapat dieksplorasi untuk mengatasi tantangan ini adalah melalui pengembangan strategi inovatif dalam manajemen dan operasional Teman Bus. Teman Bus sebagai penyedia layanan transportasi umum memiliki potensi untuk menjadi alternatif yang lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan pemakai jalan jika dikelola dengan strategi yang tepat. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk memahami bagaimana strategi inovatif dalam manajemen dan operasional Teman Bus dapat berperan dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh BRT di Kota Makassar.

1. Bagaimana gambaran umum situasi dan kondisi internal BRT Trans Mamminasata saat ini, terutama dalam hal pengelolaan operasional pelayanan dan pemasarannya?
2. Bagaimana potensi strategi inovatif manajemen untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh *Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Makassar?

1.5 Tujuan dan Batasan Penelitian

1. Untuk memahami secara mendalam situasi dan kondisi internal Bus Rapid Transit (BRT) Makassar saat ini, terutama dalam hal pengelolaan operasional dan pelayanannya, dengan tujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh BRT.
2. Untuk mengidentifikasi potensi strategi inovatif dalam manajemen dan operasional Bus Rapid Transit (BRT) Trans Mamminasta untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Bus Rapid Transit (BRT) di Kota Makassar serta meningkatkan daya saing dan penggunaan layanan transportasi umum di kota tersebut.

Dengan tujuan-tujuan ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang situasi dan tantangan yang dihadapi oleh BRT Trans Mamminasata serta untuk mengidentifikasi solusi potensial dalam bentuk strategi inovatif yang dapat diterapkan untuk mendukung kelancaran operasional transportasi umum di Kota Makassar.

Penelitian ini dibatasi pada dua aspek utama. Pertama, fokus penelitian akan terbatas pada situasi dan kondisi internal BRT Trans Mamminasata saat ini, dengan penekanan pada pengelolaan operasional dan pelayanannya. Kedua, penelitian akan membatasi cakupan waktu pada masa sekarang dan masa depan yang relevan.

BAB II

EKSPLORASI MASALAH BISNIS

2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini bertumpu pada dua konsep utama: pengelolaan transportasi umum dan inovasi strategi. Pengelolaan transportasi umum mencakup aspek-aspek seperti manajemen operasional, pengaturan rute, kebijakan tarif, dan pendanaan. Di sisi lain, inovasi strategi mengacu pada upaya untuk menemukan pendekatan baru dan solusi kreatif dalam pengelolaan transportasi umum yang dapat mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Bus Rapid Transit (BRT) di Kota Makassar.

Kinerja manajemen pemasaran Bus Rapid Transit (BRT) merupakan kunci dalam memastikan keberhasilan dan efektivitas operasional sistem transportasi ini. Manajemen pemasaran merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengawasi strategi pemasaran suatu produk atau layanan. Tujuan utama dari manajemen pemasaran adalah memahami dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan sehingga produk atau layanan dapat berhasil dipasarkan.

Teori Integrasi Pemasaran dan Operasional merupakan pendekatan manajemen yang mendasarkan kesuksesan suatu organisasi pada sinergi antara fungsi pemasaran dan operasional yang didalamnya termasuk layanan yang disediakan BRT. Teori ini menekankan perlunya koordinasi dan keseimbangan antara tujuan dan aktivitas keduanya untuk mencapai efisiensi dan keberlanjutan

dalam jangka panjang. Dalam konteks teori ini, operasional dan pemasaran tidak dianggap sebagai entitas terpisah, tetapi sebagai elemen yang saling terkait dan perlu saling mendukung.

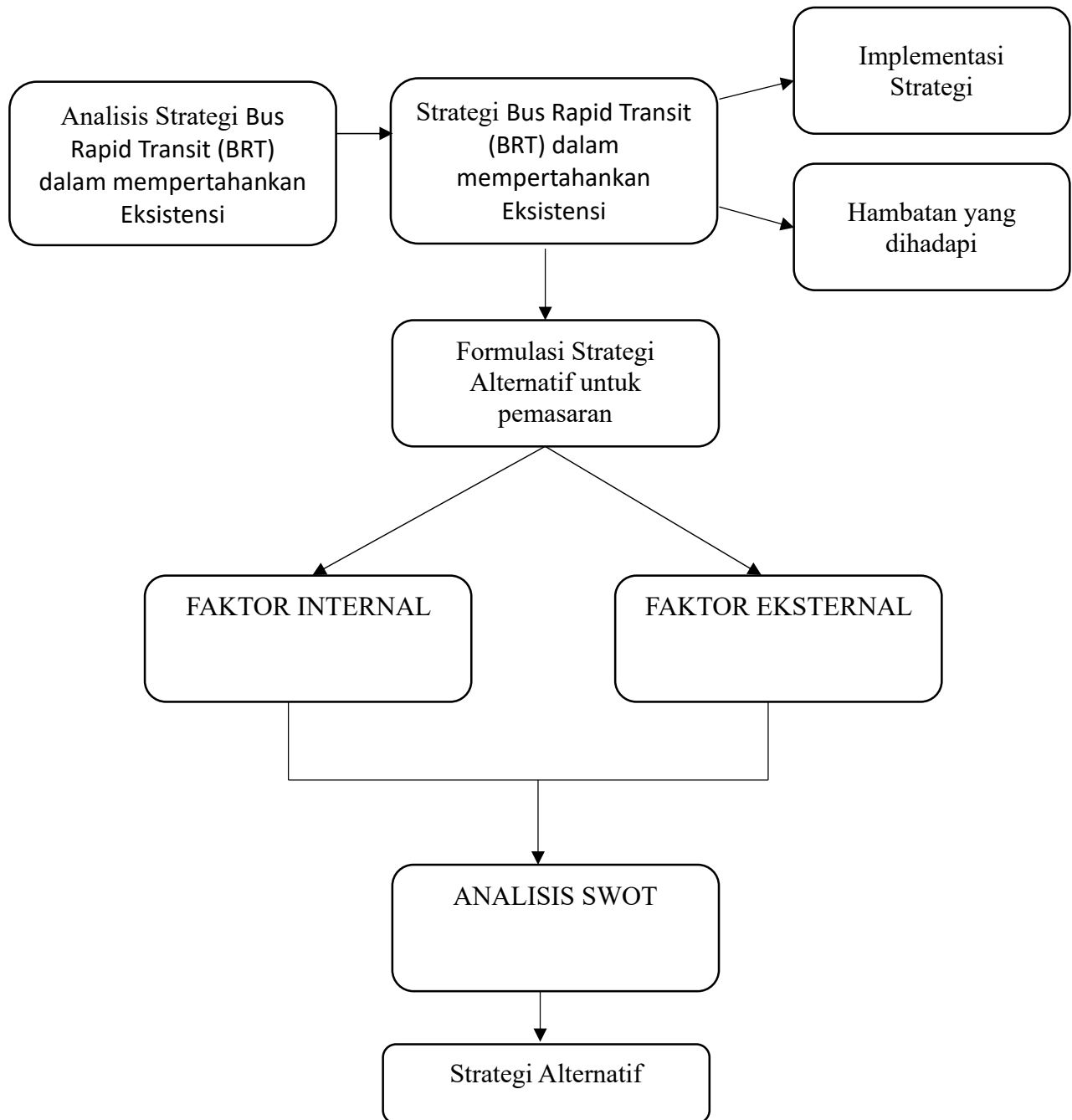
Teori ini menyoroti sinkronisasi tujuan organisasi. Artinya, baik pemasaran maupun operasional harus memiliki tujuan yang sejalan untuk mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, dalam operasional BRT, upaya untuk meningkatkan efisiensi layanan harus sejalan dengan strategi pemasaran untuk menarik lebih banyak penumpang.

Teori ini menekankan pentingnya kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara fungsi-fungsi ini. Dalam BRT, koordinasi yang baik antara tim pemasaran dan operasional diperlukan untuk memastikan bahwa kampanye pemasaran mencerminkan keadaan operasional aktual, dan sebaliknya, perubahan operasional diperhitungkan dalam strategi pemasaran. Dengan adanya proses integrasi ini, manajemen hubungan dengan pelanggan menjadi fokus yang penting.

Pemasaran harus didorong oleh pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan harapan pelanggan, sementara operasional harus dapat menyediakan layanan yang responsif dan memenuhi harapan tersebut. Dalam BRT, adaptasi terhadap pola perjalanan pelanggan dan umpan balik mereka menjadi kunci untuk membangun hubungan yang kuat. Fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan sebagai elemen utama kesuksesan jangka panjang. Baik pemasaran maupun operasional harus mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar, teknologi, atau kebijakan untuk tetap relevan dan efektif.

Identifikasi dan pemahaman secara menyeluruh terhadap kebutuhan serta preferensi penumpang potensial, merancang strategi untuk mempromosikan keunggulan BRT merupakan contoh aktivitas pemasaran yang dapat dilakukan manajemen dalam memperkenalkan transportasi umum ini sebagai opsi perjalanan Masyarakat kota Makassar. Hal ini merupakan dimensi layanan BRT sebagai opsi transportasi yang cepat, efisien, dan ramah lingkungan. Dengan memahami dan merespons secara efektif terhadap kebutuhan dan preferensi masyarakat, pihak manajemen pengelola BRT memiliki peran krusial dalam meningkatkan pemanfaatan dan penerimaan masyarakat terhadap sistem transportasi ini.

Konsep ini akan digunakan untuk memahami secara mendalam situasi dan kondisi internal BRT Trans Mamminasata dalam hal pengelolaan operasional dan pelayanannya saat ini. Melalui analisis terhadap konsep-konsep ini, penelitian ini akan mengidentifikasi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh BRT dan mencari potensi strategi inovatif dalam manajemen dan operasional Bus Trans Mamminasata yang dapat menjadi alternatif yang lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan pemakai jalan. Konsep-konsep ini akan membentuk dasar analisis untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang situasi dan tantangan yang dihadapi oleh BRT Trans Mamminasata serta untuk mengidentifikasi solusi potensial dalam bentuk strategi inovatif yang dapat diterapkan untuk mendukung kelancaran operasional transportasi umum di Kota Makassar.



Sumber: diolah penulis

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas untuk menguraikan strategi bisnis baru, penelitian ini akan dimulai dengan hal-hal penting sebagai berikut:

Analisis Strategi Bus Rapid Transit (BRT) dalam mempertahankan eksistensinya adalah bagian penting dalam upaya menjaga kelangsungan operasional dan keberlanjutan BRT sebagai moda transportasi umum di Kota Makassar. Implementasi strategi merupakan tahapan kunci dalam proses ini, yang melibatkan pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi BRT. Namun, implementasi strategi tidak selalu berjalan mulus dan seringkali dihadapkan pada berbagai hambatan.

1. Implementasi Strategi

Implementasi strategi dalam konteks BRT Trans Mamminasata mencakup penggunaan strategi-strategi yang telah dirancang untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh BRT. Strategi ini dapat mencakup perubahan dalam manajemen operasional, peningkatan layanan, penyesuaian tarif, dan langkah-langkah lain yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan efektivitas BRT. Implementasi strategi memerlukan kerjasama antara pemerintah daerah, operator transportasi, dan masyarakat pengguna layanan.

Salah satu taktis solusi strategi untuk menghadapi beragam masalah yang dihadapi BRT Trans Mamminasata yaitu dengan menggunakan analisis data untuk memahami perilaku dan preferensi pelanggan, termasuk memahami jam puncak perjalanan, rute yang paling populer, dan preferensi pengguna lainnya. Selanjutnya, memastikan bahwa pengalaman pelanggan saat menggunakan BRT adalah positif dan nyaman, hal ini mencakup peningkatan fasilitas di halte, kebersihan bus, dan keandalan layanan. Melalui strategi pemasaran yang terencana dengan baik, BRT dapat membangun citra positif, menarik lebih banyak pengguna, dan

mempertahankan loyalitas pelanggan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang dari sistem transportasi ini.

2. Hambatan yang Dihadapi

Dalam implementasi strategi, BRT Trans Mamminasata dapat menghadapi berbagai hambatan. Hambatan-hambatan ini dapat berasal dari faktor internal, seperti masalah manajemen internal, maupun faktor eksternal, seperti perubahan regulasi transportasi atau persaingan dengan moda transportasi lain. Pemahaman mendalam terhadap hambatan-hambatan ini sangat penting dalam merancang strategi yang efektif.

3. Formulasi Strategi Alternatif

Ketika menghadapi hambatan-hambatan dalam implementasi strategi, BRT Trans Mamminasata perlu merumuskan strategi alternatif. Strategi ini dapat mencakup pembaruan dalam perencanaan rute, peningkatan kerjasama dengan pihak terkait, atau pengembangan model bisnis yang lebih berkelanjutan. Formulasi strategi alternatif harus didasarkan pada analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.

4. Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal mengacu pada aspek-aspek yang terkait langsung dengan BRT Trans Mamminasata, seperti manajemen, sumber daya manusia, dan operasional. Di sisi lain, faktor eksternal mencakup lingkungan eksternal yang memengaruhi BRT, seperti peraturan pemerintah, persaingan dengan moda transportasi lain, dan kebutuhan masyarakat pengguna layanan.

5. Analisis SWOT

Analisis SWOT akan membantu mengidentifikasi kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses) internal BRT Trans Mamminasata, serta peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) eksternal yang dihadapi oleh BRT. Hasil analisis SWOT akan menjadi dasar dalam merancang strategi alternatif yang sesuai.

Dalam rangka mempertahankan eksistensinya, BRT Trans Mamminasata perlu mengambil langkah-langkah strategis yang terinformasi dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dan mobilitas perkotaan. Dengan implementasi strategi yang tepat, pemahaman mendalam terhadap hambatan yang dihadapi, formulasi strategi alternatif yang relevan, dan analisis SWOT yang komprehensif, BRT Trans Mamminasata dapat meningkatkan daya saing dan tetap menjadi pilihan transportasi umum yang berkelanjutan bagi penduduk Kota Makassar.

2.2 Faktor Internal

Analisis Faktor Internal (Internal Factor Analysis) dalam penelitian ini akan berfokus pada faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja Bus Rapid Transit (BRT) di Kota Makassar. Faktor-faktor ini mencakup berbagai aspek yang terkait langsung dengan operasional dan manajemen BRT. Beberapa faktor internal sesuai hasil *screening* awal wawancara dengan frekuensi kata yang muncul sebagai alat bantu, maka Analisis Faktor Internal penelitian ini antara lain:

2.2.1 Strengths (Kekuatan)

a. Moda Transportasi yang Fleksibel

Bus Rapid Transit (BRT) memiliki kekuatan luar biasa dalam hal fleksibilitas dan skalabilitas. Dalam hal fleksibilitas, BRT memungkinkan penyesuaian rute dengan mudah, memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan kebutuhan perkotaan. Infrastruktur BRT juga dapat disesuaikan dengan karakteristik setiap kawasan, memungkinkan penyesuaian yang lebih tepat. Jenis kendaraan yang digunakan dalam BRT juga dapat bervariasi, dari bus konvensional hingga bus ramah lingkungan. Hal ini memberikan pilihan yang lebih luas sesuai dengan kebutuhan kota dan tingkat kepadatan penumpang

Dalam hal skalabilitas, BRT Trans Mamminasata memiliki peluang untuk melakukan implementasi secara bertahap. Sistem BRT dapat dimulai dengan skala kecil dalam satu kawasan dan diperluas seiring dengan pertumbuhan dan kebutuhan kota. Dengan menambah frekuensi layanan atau memperpanjang armada bus, BRT dapat menyesuaikan dengan pertumbuhan permintaan penumpang. Fleksibilitas ini memungkinkan BRT untuk menjadi solusi yang relevan dan efektif di berbagai konteks perkotaan, dari kota padat hingga kota dengan kepadatan penduduk yang lebih rendah. Dengan kata lain, kekuatan fleksibilitas dan skalabilitas BRT memberikan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika perkembangan kota, menjadikannya solusi transportasi yang sangat serbaguna dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

b. Layanan yang Didukung Aplikasi

Penggunaan aplikasi pada Bus Rapid Transit (BRT) memiliki manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kenyamanan dan efisiensi bagi penumpang serta efektivitas operasional secara keseluruhan. Aplikasi BRT memungkinkan penumpang untuk mengakses informasi real-time mengenai jadwal, rute, dan perkiraan kedatangan bus. Hal ini memungkinkan penumpang untuk merencanakan perjalanan mereka dengan lebih baik, menghindari penantian yang tidak perlu, dan meminimalkan waktu tunggu di halte. Selain itu, aplikasi juga sering kali menyediakan peta interaktif yang memudahkan penumpang untuk memilih rute tercepat atau paling nyaman sesuai dengan tujuan mereka.

Selain manfaat untuk penumpang, penggunaan aplikasi juga memungkinkan penyelenggara BRT untuk mengumpulkan data berharga mengenai pola perjalanan dan preferensi pengguna. Informasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan perencanaan rute, mengoptimalkan jadwal operasi, dan memperbaiki pengalaman pengguna secara keseluruhan. Selain itu, aplikasi juga membuka peluang untuk mengintegrasikan sistem pembayaran elektronik, meminimalkan penggunaan uang tunai, dan mempromosikan keamanan dan kebersihan dengan membatasi kontak fisik.

Secara keseluruhan, penggunaan aplikasi pada BRT memberikan kekuatan tambahan dalam meningkatkan efisiensi, kenyamanan, dan pengalaman pengguna. Hal ini juga mendukung inisiatif modernisasi dan integrasi teknologi dalam sistem transportasi publik, membawa manfaat positif bagi seluruh ekosistem transportasi perkotaan.

c. Penyedia Akses Publik yang Baik

Bus Rapid Transit (BRT) berfungsi sebagai penyedia akses publik yang baik dengan menyediakan sistem transportasi yang efisien, terjangkau, dan mudah diakses bagi masyarakat perkotaan. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk mengakses berbagai wilayah kota dengan lebih cepat dan efisien. Selain itu, BRT juga menawarkan berbagai fasilitas pendukung untuk memastikan kenyamanan dan keamanan penumpang.

BRT tidak hanya menjadi sarana transportasi, tetapi juga membentuk bagian integral dari infrastruktur kota yang meningkatkan kualitas hidup warganya. Melalui peningkatan mobilitas dan aksesibilitas, BRT membuka pintu bagi lebih banyak orang untuk mengakses pekerjaan, pendidikan, layanan kesehatan, dan berbagai kegiatan penting lainnya dalam kehidupan sehari-hari. Ini menjadikan BRT sebagai elemen kunci dalam menciptakan kota inklusif dan berkelanjutan yang memberikan akses publik yang baik kepada seluruh masyarakatnya.

2.2.2 Weaknesses (Kelemahan):

a. Kurangnya Dukungan Infrastruktur

Kurangnya dukungan infrastruktur adalah faktor internal yang menjadi kelemahan dalam operasional Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Infrastruktur pendukung yang tidak memadai, seperti halte yang kurang baik atau jalur khusus yang tidak optimal, dapat memberikan dampak negatif pada kinerja BRT. Hal ini dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi penumpang dan menghambat daya tarik sistem transportasi ini.

Salah satu masalah yang mungkin timbul akibat kurangnya dukungan infrastruktur adalah keterlambatan dalam perjalanan. Jalur khusus yang tidak memadai atau halte yang tidak nyaman dapat menyebabkan kemacetan internal yang memperlambat pergerakan armada BRT. Ini tidak hanya mengganggu ketepatan waktu jadwal tetapi juga menciptakan ketidakpastian dalam perjalanan penumpang.

Kurangnya infrastruktur pendukung juga dapat memengaruhi kenyamanan penumpang. Halte yang tidak memiliki fasilitas penantian yang memadai atau perlengkapan kenyamanan seperti penyejuk udara atau kursi yang nyaman dapat membuat pengguna merasa kurang puas. Ini berpotensi membuat mereka memilih alternatif transportasi lain yang lebih nyaman.

Untuk mengatasi kelemahan ini, BRT Trans Mamminasata perlu bekerja sama dengan pihak berwenang untuk memperbaiki dan meningkatkan infrastruktur pendukungnya. Ini mencakup perencanaan yang lebih baik dalam pembangunan halte, pemeliharaan jalur khusus yang efisien, dan perbaikan fasilitas penunjang lainnya. Investasi dalam infrastruktur yang lebih baik dapat meningkatkan daya tarik BRT dan meningkatkan pengalaman penumpang.

b. Kurangnya sosialisasi penggunaan Bus Rapid Transit (BRT)

Kurangnya sosialisasi penggunaan Bus Rapid Transit (BRT) dapat dianggap sebagai salah satu sisi kelemahan internal perusahaan BRT. Ini karena sosialisasi yang kurang efektif dapat menghambat pertumbuhan penggunaan sistem BRT dan dapat mengakibatkan berbagai masalah.

Kurangnya sosialisasi dapat berarti bahwa banyak penduduk kota tidak menyadari keberadaan atau manfaat BRT. Hal ini dapat mengakibatkan menyebabkan rendahnya minat dan antusiasme terhadap penggunaan BRT dan lebih banyak orang yang tetap menggunakan kendaraan pribadi. Masyarakat mungkin tidak tahu cara menggunakan sistem BRT dengan benar, termasuk pembelian tiket, rute, jadwal, dan hal-hal lain yang berkaitan. Ini dapat membuat penggunaan BRT menjadi sulit bagi penduduk kota.

Ketika masyarakat tidak memahami manfaat BRT dan bagaimana itu dapat meningkatkan mobilitas dan mengurangi kemacetan, mereka mungkin kurang menerima sistem tersebut. Ketidapahaman atau ketidaktahuan tentang BRT dapat menciptakan stigma negatif terhadap sistem tersebut, yang dapat menghambat penggunaan dan dukungan masyarakat.

Untuk mengatasi kelemahan ini, BRT Trans Mamminasata perlu meningkatkan upaya sosialisasi dan pendidikan kepada masyarakat. Ini dapat mencakup kampanye promosi yang efektif, penyediaan informasi yang jelas tentang rute dan jadwal, serta memastikan bahwa masyarakat memahami manfaat BRT dalam hal mobilitas perkotaan, lingkungan, dan ekonomi. Sosialisasi yang baik dapat membantu meningkatkan penerimaan masyarakat dan penggunaan BRT, yang pada gilirannya dapat memperbaiki efisiensi dan keberlanjutan sistem BRT.

2.2.3 Opportunities (Peluang)

a. Peraturan Pro-Transportasi Publik

Peluang dalam bentuk peraturan pro-transportasi publik merupakan faktor internal yang dapat memberikan potensi positif pada operasional Bus Rapid Transit

(BRT) Makassar. Jika pemerintah daerah atau pusat menerapkan kebijakan yang mendukung transportasi publik, seperti subsidi tarif atau insentif lainnya, hal ini dapat menjadi peluang yang signifikan bagi BRT Trans Mamminasata. Kebijakan tersebut dapat membantu menjaga keberlanjutan finansial BRT serta meningkatkan daya saingnya.

Kebijakan pro-transportasi publik dapat memengaruhi daya beli masyarakat untuk memilih BRT sebagai moda transportasi utama. Subsidi tarif atau insentif lainnya dapat membuat biaya penggunaan BRT menjadi lebih terjangkau bagi masyarakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan jumlah penumpang. Hal ini akan mendukung kinerja finansial BRT dan membantu menjaga tingkat pelayanan yang tinggi.

Selain itu, kebijakan yang mendukung transportasi publik juga dapat menciptakan persepsi positif di kalangan masyarakat tentang keberlanjutan lingkungan dan mobilitas perkotaan yang lebih baik. Ini dapat mendorong masyarakat untuk lebih aktif menggunakan BRT Trans Mamminasata dan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi, yang dapat mengurangi kemacetan dan emisi gas rumah kaca.

Untuk memanfaatkan peluang ini, BRT Trans Mamminasata perlu bekerja sama dengan pemerintah daerah dan pusat dalam merancang kebijakan yang mendukung transportasi publik. Hal ini mencakup perencanaan strategis dalam penentuan tarif yang kompetitif, pemanfaatan insentif, serta promosi keunggulan BRT sebagai moda transportasi yang ramah lingkungan. Dengan memanfaatkan

peluang ini, BRT Trans Mamminasata dapat lebih kuat dalam menjaga eksistensinya dan meningkatkan penggunaan layanannya.

b. Peningkatan Kesadaran Masyarakat tentang Transportasi Berkelanjutan

Pentingnya transportasi berkelanjutan dalam mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan telah meningkatkan minat masyarakat untuk memilih alternatif transportasi yang lebih ramah lingkungan, seperti BRT. BRT Trans Mamminasata dapat menjadi pilihan yang menarik bagi mereka yang ingin berkontribusi pada pengurangan emisi gas rumah kaca dan mengurangi kemacetan perkotaan. Dengan mengkomunikasikan dampak positifnya terhadap lingkungan, BRT dapat menarik lebih banyak pengguna yang memiliki kesadaran berkelanjutan.

Selain itu, peningkatan kesadaran masyarakat tentang transportasi berkelanjutan juga dapat memengaruhi kebijakan pemerintah dan pendanaan untuk proyek transportasi publik. Jika masyarakat mendukung transportasi umum yang lebih baik, ini dapat mendorong pemerintah untuk meningkatkan dukungan dan investasi dalam BRT Trans Mamminasata. Ini dapat membantu dalam perbaikan infrastruktur, pemeliharaan armada, dan peningkatan layanan secara keseluruhan.

Untuk memanfaatkan peluang ini, BRT Trans Mamminasata perlu aktif dalam upaya sosialisasi dan edukasi masyarakat tentang manfaat transportasi berkelanjutan dan kontribusi positif BRT dalam hal ini. Kampanye komunikasi yang efektif dapat membantu meningkatkan kesadaran masyarakat dan memotivasi mereka untuk memilih BRT sebagai pilihan transportasi yang ramah lingkungan. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat lebih berhasil dalam menarik

pengguna yang lebih banyak dan berperan aktif dalam pengembangan mobilitas perkotaan yang berkelanjutan.

2.2.4 Threats (Ancaman)

a. Persaingan dengan Moda Transportasi Lain

Persaingan dengan moda transportasi lain merupakan salah satu faktor internal yang dapat menjadi ancaman serius bagi Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Saat pengguna memiliki alternatif transportasi yang lebih menarik, seperti kendaraan pribadi atau layanan transportasi berbasis aplikasi, BRT dapat menghadapi persaingan yang ketat. Ancaman ini terutama muncul jika alternatif tersebut lebih mudah diakses, lebih fleksibel, atau lebih ekonomis bagi pengguna.

Kendaraan pribadi, misalnya, dapat menjadi pesaing utama bagi BRT Trans Mamminasata. Jika memiliki kendaraan sendiri lebih praktis atau lebih ekonomis bagi sebagian besar masyarakat, maka pengguna cenderung memilih untuk menggunakan mobil pribadi daripada menggunakan BRT. Demikian pula, layanan transportasi berbasis aplikasi seperti ojek online atau layanan *ridesharing* juga dapat menjadi pesaing yang kuat karena menawarkan fleksibilitas dan kenyamanan yang tinggi.

Ancaman persaingan dengan moda transportasi lain dapat berdampak negatif pada jumlah penumpang dan pendapatan BRT Trans Mamminasata. Jika penggunaan BRT terus menurun akibat persaingan ini, maka BRT Trans Mamminasata dapat menghadapi tekanan finansial yang lebih besar. Hal ini dapat menghambat kemampuan BRT untuk menjaga kualitas layanannya dan bahkan dapat mengancam keberlanjutan sistem transportasi ini.

Untuk mengatasi ancaman ini, BRT Trans Mamminasata perlu fokus pada meningkatkan daya tariknya sebagai moda transportasi yang kompetitif. Ini mencakup upaya untuk meningkatkan ketepatan waktu, kenyamanan, dan kualitas layanan secara keseluruhan. Selain itu, kerja sama dengan pihak swasta atau penyedia layanan transportasi berbasis aplikasi dapat menjadi strategi untuk mengintegrasikan BRT dengan alternatif lain, sehingga pengguna dapat dengan mudah memilih BRT sebagai opsi yang menarik. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat menghadapi persaingan dengan lebih baik dan mempertahankan pangsa pasar yang kuat.

b. Perubahan Kebijakan Pemerintah terkait subsidi

Perubahan dalam kebijakan pemerintah terkait transportasi umum atau regulasi transportasi adalah faktor internal yang dapat menjadi ancaman bagi kelangsungan Bus Rapid Transit (BRT) Makassar (Kusnadi, K., Manaf, M., & Bau, Q. D. 2023). Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah atau regulasi yang tidak konsisten dapat menciptakan ketidakpastian dalam operasional BRT. Ancaman ini mencakup perubahan dalam subsidi tarif atau bahkan pengurangan dana publik untuk transportasi umum.

Salah satu dampak perubahan kebijakan pemerintah adalah ketidakpastian finansial. Jika subsidi atau pendanaan publik berkurang tiba-tiba, BRT Trans Mamminasata mungkin mengalami kesulitan dalam menjaga operasionalnya. Ini dapat mengganggu layanan dan mengakibatkan penurunan kualitas serta ketidakpastian dalam jadwal perjalanan, yang mungkin membuat pengguna beralih ke alternatif transportasi lain.

Untuk menghadapi ancaman ini, BRT Trans Mamminasata perlu membangun hubungan yang kuat dengan pihak berwenang dan pemerintah daerah. Hal ini mencakup partisipasi aktif dalam perumusan kebijakan transportasi dan berkomunikasi secara teratur dengan instansi terkait untuk memastikan stabilitas regulasi. Selain itu, diversifikasi pendanaan dan mencari sumber pendapatan alternatif dapat membantu BRT mengatasi perubahan dalam kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi finansialnya. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat lebih siap menghadapi ancaman dari perubahan kebijakan pemerintah dan menjaga keberlanjutan operasionalnya.

2.3 Faktor Eksternal

Pada penelitian ini peneliti mengelompokkan faktor eksternal tersebut dalam kerangka Analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*):

2.3.1 Analisis PESTEL

a. Peraturan Pemerintah (*Political*)

Analisis PESTEL adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi operasional Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Salah satu aspek dari analisis PESTEL adalah faktor politik, yang mencakup peraturan pemerintah yang dapat memengaruhi BRT. Faktor politik ini sangat relevan dalam konteks BRT, karena BRT adalah layanan transportasi umum yang beroperasi dalam kerangka regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah daerah atau pusat.

Salah satu dampak peraturan pemerintah adalah perubahan dalam regulasi tarif. Pemerintah dapat mengeluarkan kebijakan yang memengaruhi tarif BRT, seperti subsidi tarif atau penyesuaian harga. Perubahan ini dapat memengaruhi pendapatan BRT dan ketersediaan layanan yang ditawarkan kepada masyarakat. Selain itu, peraturan pemerintah juga dapat mengatur izin operasional, rute, atau standar keselamatan yang harus dipatuhi oleh BRT. Perubahan dalam regulasi ini dapat memengaruhi kinerja operasional BRT dan memaksa perubahan dalam strategi bisnisnya.

Selain itu, faktor politik juga dapat memengaruhi pendanaan dan dukungan pemerintah terhadap BRT. Kebijakan anggaran publik dan prioritas pemerintah dalam infrastruktur transportasi dapat berdampak pada alokasi sumber daya untuk BRT Trans Mamminasata. Ancamannya adalah jika pemerintah mengurangi dukungan finansial atau mengalokasikan dana untuk alternatif transportasi lain yang dianggap lebih prioritas.

Untuk mengatasi dampak faktor politik ini, BRT Trans Mamminasata perlu menjalin komunikasi yang baik dengan pemerintah daerah dan pusat. Ini mencakup partisipasi aktif dalam proses perumusan kebijakan transportasi dan advokasi untuk menjaga dukungan finansial. Selain itu, BRT perlu memiliki fleksibilitas dalam strategi bisnisnya untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi atau kebijakan yang mungkin timbul. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat lebih siap menghadapi dampak faktor politik dalam lingkungan eksternalnya.

b. Kondisi Ekonomi (*Economic*)

Analisis PESTEL melibatkan pemahaman terhadap faktor eksternal yang dapat memengaruhi operasional Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Salah satu aspek penting dalam analisis ini adalah faktor ekonomi, yang mencakup kondisi ekonomi masyarakat pengguna layanan. Faktor ekonomi ini memiliki dampak signifikan pada daya beli dan aksesibilitas terhadap tarif transportasi.

Kondisi ekonomi yang kuat dan stabil dapat mendukung pertumbuhan penggunaan BRT. Ketika masyarakat memiliki daya beli yang baik, mereka lebih mungkin menggunakan transportasi umum sebagai alternatif transportasi yang terjangkau. Sebaliknya, dalam situasi ekonomi yang sulit, masyarakat mungkin cenderung mencari opsi transportasi yang lebih murah, seperti kendaraan pribadi atau transportasi berbasis aplikasi. Oleh karena itu, kondisi ekonomi masyarakat pengguna sangat memengaruhi kinerja finansial BRT Trans Mamminasata.

Selain itu, faktor ekonomi juga dapat memengaruhi pendapatan BRT melalui tarif. Jika kondisi ekonomi masyarakat membaik, BRT Trans Mamminasata mungkin memiliki fleksibilitas untuk menaikkan tarif tanpa mengurangi jumlah penumpang. Namun, jika kondisi ekonomi memburuk, menaikkan tarif dapat mengurangi daya tarik BRT sebagai pilihan transportasi yang terjangkau.

Untuk mengatasi dampak faktor ekonomi ini, BRT Trans Mamminasata perlu memiliki strategi tarif yang sensitif terhadap kondisi ekonomi masyarakat. Hal ini mencakup kemampuan untuk menyesuaikan tarif sesuai dengan perubahan kondisi ekonomi yang mungkin terjadi. Selain itu, BRT juga perlu mempertimbangkan inisiatif promosi atau insentif yang dapat meningkatkan daya

tarik layanannya dalam berbagai situasi ekonomi. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat lebih adaptif terhadap perubahan dalam faktor ekonomi eksternalnya dan menjaga tingkat penggunaan yang stabil.

c. Perubahan Kebutuhan dan Preferensi Masyarakat (Social)

Analisis PESTEL mencakup penilaian terhadap faktor eksternal yang dapat memengaruhi operasional Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Salah satu aspek penting dalam analisis ini adalah faktor sosial, yang mencakup perubahan dalam kebutuhan dan preferensi masyarakat terkait dengan layanan transportasi.

Perubahan dalam kebutuhan dan preferensi masyarakat merupakan faktor yang dapat signifikan memengaruhi penggunaan BRT. Jika masyarakat semakin mengutamakan mobilitas yang cepat dan efisien, BRT dapat menjadi pilihan yang menarik. Namun, jika ada perubahan pola perjalanan atau peningkatan minat terhadap transportasi pribadi atau layanan transportasi berbasis aplikasi, BRT Trans Mamminasata dapat menghadapi penurunan dalam jumlah penumpang.

Faktor sosial ini juga mencakup perubahan dalam preferensi terhadap aspek lingkungan dan berkelanjutan. Jika masyarakat semakin peduli tentang isu-isu lingkungan, BRT dapat menjadi pilihan yang lebih populer karena dianggap lebih ramah lingkungan daripada kendaraan pribadi. Namun, jika kesadaran lingkungan tidak tinggi, pengguna mungkin lebih memilih kendaraan pribadi yang lebih nyaman.

Untuk mengatasi dampak faktor sosial ini, BRT Trans Mamminasata perlu terus memantau perubahan dalam preferensi masyarakat dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka. Ini mencakup upaya dalam meningkatkan kualitas

layanan, ketepatan waktu, dan kenyamanan penumpang. Selain itu, kampanye komunikasi yang efektif juga dapat membantu dalam meningkatkan kesadaran masyarakat tentang manfaat BRT sebagai moda transportasi yang berkelanjutan. Dengan memahami dan merespons perubahan dalam faktor sosial ini, BRT Trans Mamminasata dapat menjaga atau meningkatkan daya tariknya di kalangan masyarakat.

d. Kondisi Lalu Lintas dan Kepadatan Jalan (*Environmental*)

Analisis PESTEL melibatkan evaluasi terhadap faktor-faktor eksternal yang memengaruhi operasional Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah faktor lingkungan, yang mencakup kondisi lalu lintas dan tingkat kepadatan jalan. Meskipun aspek ini biasanya terkait dengan lingkungan, dalam konteks analisis PESTEL, faktor ini lebih baik ditempatkan dalam aspek sosial karena dampak langsungnya pada mobilitas dan preferensi masyarakat.

Kondisi lalu lintas dan tingkat kepadatan jalan dapat mempengaruhi efisiensi operasional BRT Trans Mamminasata. Jika kondisi lalu lintas parah dan kepadatan jalan tinggi, BRT mungkin menghadapi tantangan dalam menjaga ketepatan waktu dan kehandalan layanannya. Hal ini dapat memengaruhi pengalaman penumpang dan membuat BRT menjadi pilihan kurang menarik jika perjalanan dengan kendaraan pribadi terlihat lebih cepat.

Faktor ini juga mempengaruhi kemampuan BRT untuk menarik lebih banyak pengguna. Jika kondisi lalu lintas buruk, masyarakat mungkin cenderung memilih alternatif transportasi yang lebih cepat atau lebih nyaman. Dalam hal ini,

BRT Trans Mamminasata perlu mempertimbangkan perubahan dalam pola perjalanan masyarakat dan upaya untuk mengatasi masalah lalu lintas yang mungkin timbul.

Untuk menghadapi dampak faktor sosial ini, BRT Trans Mamminasata perlu berkolaborasi dengan pihak berwenang terkait lalu lintas dan infrastruktur jalan. Upaya untuk meningkatkan kualitas jalur khusus BRT dan koordinasi dengan penegak hukum lalu lintas dapat membantu mengurangi dampak negatif lalu lintas dan meningkatkan ketepatan waktu layanan BRT. Selain itu, kampanye promosi yang efektif juga dapat membantu mengubah persepsi masyarakat tentang BRT sebagai moda transportasi yang lebih efisien dalam menghadapi kemacetan lalu lintas. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat mengatasi tantangan yang muncul dari kondisi lalu lintas dan kepadatan jalan yang berfluktuasi.

2.3.2 Analisis Five Forces Porter:

a. Persaingan dengan Moda Transportasi Lain (*Rivalry among Existing Competitors*)

Analisis Five Forces Porter adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi persaingan dalam suatu industri, dalam hal ini, industri transportasi yang melibatkan Bus Rapid Transit (BRT) Makassar. Salah satu aspek kunci dalam analisis ini adalah tingkat persaingan antara BRT dan moda transportasi lain yang ada.

Persaingan dengan moda transportasi lain, seperti angkutan kota tradisional, taksi, ojek online, dan kendaraan pribadi, mencerminkan tingkat persaingan yang

signifikan dalam industri transportasi Kota Makassar. Dalam persaingan ini, BRT harus bersaing untuk menarik pengguna dengan alternatif transportasi lain yang mungkin lebih mudah diakses atau lebih murah.

Ojek online, sebagai salah satu pesaing utama, dapat menawarkan fleksibilitas dalam hal pengambilan dan pengantaran penumpang, yang mungkin menjadi kelebihan dibandingkan dengan BRT yang memiliki rute dan jadwal tetap. Selain itu, kendaraan pribadi juga dapat menjadi pesaing yang kuat, terutama jika masyarakat merasa lebih nyaman menggunakan kendaraan sendiri daripada menggunakan transportasi umum.

Untuk menghadapi tingkat persaingan ini, BRT Trans Mamminasata perlu fokus pada meningkatkan daya tariknya sebagai moda transportasi yang kompetitif. Ini mencakup upaya untuk meningkatkan ketepatan waktu, kenyamanan, dan kualitas layanan secara keseluruhan. Selain itu, kerja sama dengan pihak swasta atau penyedia layanan transportasi berbasis aplikasi dapat menjadi strategi untuk mengintegrasikan BRT dengan alternatif lain, sehingga pengguna dapat dengan mudah memilih BRT sebagai opsi yang menarik. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat menghadapi persaingan dengan lebih baik dan mempertahankan pangsa pasar yang kuat.

b. Teknologi dan Inovasi Transportasi (*Threat of New Entrants*)

Salah satu aspek penting dalam analisis ini adalah ancaman dari teknologi dan inovasi dalam transportasi yang dapat menciptakan produk atau layanan baru yang bersaing dengan BRT.

Perkembangan teknologi dan inovasi dalam transportasi, seperti layanan transportasi berbasis aplikasi, telah mengubah lanskap industri transportasi secara signifikan. Layanan ojek online, misalnya, menawarkan kemudahan dan kenyamanan dalam memesan dan menggunakan transportasi pribadi yang dapat bersaing dengan BRT dalam hal fleksibilitas dan aksesibilitas. Selain itu, perkembangan teknologi lainnya, seperti kendaraan listrik atau otomatisasi dalam transportasi, juga dapat menciptakan alternatif baru yang menarik bagi pengguna.

Ancaman ini memaksa BRT Trans Mamminasata untuk terus berinovasi dalam upaya mempertahankan daya tariknya. Ini mencakup investasi dalam teknologi untuk meningkatkan pengalaman penumpang, seperti aplikasi seluler yang memudahkan pembelian tiket dan pelacakan rute. Selain itu, kerja sama dengan penyedia layanan transportasi berbasis aplikasi atau pengembangan layanan terkait teknologi dapat membantu BRT tetap bersaing dalam era digital.

Selain itu, BRT perlu memahami preferensi dan kebutuhan pengguna yang berubah seiring dengan perkembangan teknologi. Dengan memahami tren dan perubahan dalam perilaku pengguna, BRT dapat merancang strategi inovatif untuk mengatasi ancaman dari teknologi dan inovasi dalam transportasi. Dengan demikian, BRT Trans Mamminasata dapat tetap relevan dalam lingkungan yang terus berubah.

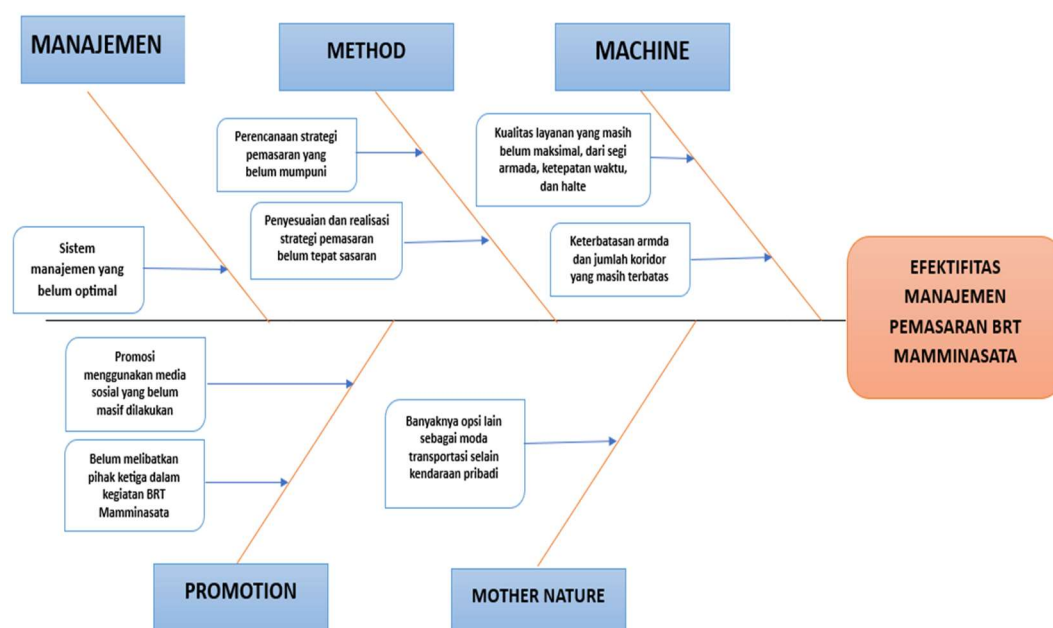
2.4 Analisis *Fishbone*

2.4.1. Diagram *Fishbone*

Analisis *Fishbone* adalah alat visual yang digunakan untuk menganalisis akar penyebab dari suatu masalah atau situasi tertentu. Dalam kasus manajemen

pemasaran BRT, *Fishbone* dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan strategi pemasaran. Analisis fishbone merupakan teknik efektif untuk menganalisis data yang mengidentifikasi permasalahan dengan merincikan sebab akibat dari sebuah permasalahan secara terstruktur. Analisis fishbone digunakan untuk mengkategorikan berbagai penyebab yang potensial dari pokok permasalahan atau persoalan dengan cara yang lebih mudah dipahami dan rapi. (Imamoto dkk., 2008).

Berikut alur *fishbone* sesuai penemuan lapangan dalam menganalisa bisnis BRT Mamminasata:



Sumber: diolah penulis

Gambar 2.2. Diagram fishbone

2.4.2. Deskripsi analisis masalah

Dari fenomena yang didapatkan mengenai permasalahan yang dialami oleh pihak penyelenggara BRT Mamminasata yaitu adanya beberapa faktor yang turut menjadi penyebab sehingga kegiatan pemasaran BRT Mamminasata masih

belum optimal. Adapun faktor-faktor yang turut berpengaruh tersebut adalah sistem manajemen yang belum optimal, perencanaan strategi pemasaran yang belum mumpuni, penyesuaian dan realisasi strategi pemasaran yang belum tepat sasaran, kualitas layanan yang masih belum maksimal, promosi menggunakan media sosial belum masif digunakan, belum melibatkan pihak ketiga dalam kegiatan pemasaran BRT Mamminasata, dan masih banyaknya opsi lain yang bisa digunakan masyarakat. Berikut uraian permasalahan setiap penyebab:

a. *Management (manajemen)*

Sistem manajemen yang belum optimal dapat menjadi hambatan serius dalam menjalankan operasi BRT dengan efektif. Salah satu isu utama adalah koordinasi yang kurang efisien antara berbagai unit dan departemen yang terlibat dalam operasi BRT. Terkadang, kurangnya komunikasi yang lancar antara manajemen, operasional, dan tim pemasaran dapat mengakibatkan ketidakjelasan dalam penugasan tugas dan tanggung jawab, bahkan memperlambat proses pengambilan keputusan. Selain itu, kekurangan sistem pelaporan dan pengukuran kinerja yang efektif juga dapat menghambat kemampuan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja BRT secara akurat. Hal ini dapat menghambat kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dalam kebutuhan dan permintaan pelanggan.

b. *Method (Metode)*

Perencanaan strategi pemasaran yang belum mumpuni merupakan salah satu permasalahan yang dapat menghambat keberhasilan operasionalnya. Salah satu isu utama adalah kurangnya pemahaman mendalam tentang preferensi dan

kebutuhan pasar. Tanpa penelitian pasar yang memadai, BRT mungkin kesulitan dalam menargetkan audiens yang tepat dan menyampaikan pesan yang efektif. Selain itu, kurangnya strategi diferensiasi dari kompetitor juga dapat menjadi hambatan. Jika BRT tidak dapat menonjolkan keunggulannya dan menawarkan nilai tambah yang jelas, maka sulit untuk menarik perhatian dan memenangkan persaingan dengan alternatif transportasi lainnya. Terkadang, kekurangan anggaran pemasaran yang memadai juga dapat membatasi kemampuan untuk melaksanakan kampanye yang efektif.

Penyesuaian dan realisasi strategi pemasaran yang belum tepat sasaran menjadi kendala signifikan dalam upaya mempromosikan dan mengoptimalkan penggunaan layanan BRT. Salah satu isu utama adalah kurangnya responsivitas terhadap umpan balik dan data pasar yang diperoleh. Selain itu, permasalahan dalam pelaksanaan strategi pemasaran juga dapat muncul, seperti kurangnya keterlibatan dari tim eksekutif atau kurangnya sumber daya yang memadai. Hal ini dapat menghambat kemampuan untuk melaksanakan kampanye pemasaran dengan tepat waktu dan secara efektif. Terkadang, kekurangan pengukuran kinerja yang akurat dan tepat waktu juga dapat menyulitkan dalam mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran.

c. *Machine* (Mesin)

Kualitas layanan yang belum maksimal adalah faktor kunci yang dapat mempengaruhi pengalaman pengguna dan citra keseluruhan dari layanan ini. Salah satu isu utama adalah ketidakandalan layanan, di mana penumpang mungkin

mengalami keterlambatan atau gangguan dalam jadwal perjalanan. Keamanan juga merupakan perhatian penting, terutama di halte dan dalam kendaraan BRT, jika penumpang tidak merasa aman selama perjalanan, ini dapat mengurangi daya tarik dan kepercayaan masyarakat terhadap BRT. Ketersediaan dan kenyamanan fasilitas di halte juga merupakan permasalahan penting. Halte yang tidak terawat dengan baik, kurangnya tempat duduk atau pencahayaan yang cukup, dapat mempengaruhi kenyamanan penumpang dan menciptakan persepsi negatif terhadap layanan BRT. Terakhir, kesenjangan aksesibilitas bagi penumpang dengan keperluan khusus adalah permasalahan serius. Jika BRT tidak menyediakan fasilitas seperti ramp untuk kursi roda atau pengumuman suara, maka ini dapat menghambat aksesibilitas bagi sebagian besar masyarakat. Hal-hal ini kemudian dapat mereduksi kepercayaan terhadap kehandalan BRT sebagai opsi transportasi.

Permasalahan keterbatasan armada dan jumlah koridor pada sistem kerja Bus Rapid Transit (BRT) menjadi salah satu tantangan utama dalam menyediakan layanan yang optimal kepada masyarakat. Keterbatasan armada mengacu pada jumlah bus BRT yang tersedia untuk melayani rute-rute yang ada. Jika jumlah armada tidak memadai, hal ini dapat mengakibatkan kepadatan dan kurangnya ketersediaan tempat duduk untuk penumpang, terutama pada jam-jam sibuk. Selain itu, keterbatasan jumlah koridor atau rute juga dapat mempengaruhi cakupan wilayah yang dapat dilayani oleh BRT. Jika tidak ada cukup koridor atau rute yang mencakup area penting di kota, maka sebagian masyarakat mungkin tidak dapat mengakses atau memanfaatkan layanan BRT.

d. *Promotion* (Pemasaran)

Promosi menggunakan media sosial yang belum dimaksimalkan merupakan aspek penting yang dapat mempengaruhi tingkat kesadaran dan partisipasi masyarakat. BRT Mamminasata belum sepenuhnya memanfaatkan potensi besar dari platform media sosial seperti Facebook, Twitter, dan Instagram untuk mencapai audiens yang lebih luas dan berinteraksi secara langsung dengan masyarakat. Kurangnya kehadiran yang kuat di media sosial dapat mengakibatkan kurangnya eksposur dan kurangnya keterlibatan dengan calon penumpang. Hal ini juga dapat membatasi kemampuan untuk menyampaikan informasi terbaru, penawaran promosi, dan berita terkini mengenai BRT.

Keterlibatan pihak ketiga dalam kegiatan pemasaran BRT Mamminasata untuk meningkatkan potensi kolaborasi yang dapat memberikan manfaat signifikan. BRT Mamminasata belum sepenuhnya memanfaatkan potensi dari kemitraan dengan pihak ketiga seperti bisnis lokal, institusi pendidikan, atau organisasi masyarakat. Hal ini dapat mengakibatkan keterbatasan dalam hal inovasi, dukungan finansial, atau sumber daya tambahan yang dapat diperoleh dari keterlibatan pihak eksternal. Selain itu, tidak melibatkan pihak ketiga juga dapat mengurangi tingkat partisipasi dan dukungan dari masyarakat umum, karena kurangnya interaksi dan keterlibatan langsung dengan berbagai pihak dalam komunitas.

e. *Mother Nature* (Lingkungan)

Banyaknya opsi transportasi lain yang tersedia bagi masyarakat merupakan hal yang dapat mempengaruhi adopsi dan penggunaan Bus Rapid

Transit (BRT). Dalam lingkungan perkotaan, terdapat berbagai alternatif transportasi seperti taksi, kendaraan pribadi, ojek online, atau bahkan transportasi umum konvensional. Ketersediaan opsi ini dapat membuat masyarakat mempertimbangkan pilihan yang paling nyaman, cepat, atau efisien berdasarkan situasi dan kebutuhan mereka. Sebagai hasilnya, BRT mungkin harus bersaing dengan opsi-opsi lain ini untuk menarik pengguna. Selain itu, persepsi tentang keandalan dan kenyamanan dari berbagai opsi transportasi juga dapat mempengaruhi keputusan masyarakat. Jika pengguna percaya bahwa kendaraan pribadi atau taksi lebih nyaman atau dapat memberikan waktu perjalanan yang lebih cepat, mereka mungkin cenderung memilih opsi tersebut daripada menggunakan BRT. Selain itu, faktor-faktor seperti jarak antara halte BRT dengan titik awal dan tujuan akhir pengguna juga mempengaruhi keputusan mereka.

2.5 Matriks QSPM

Matriks QSPM Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan

penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan - keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan Wahyunawati, S. (2023).

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai pedoman dan sumber data pembandingan dalam konteks penelitian ini. Sejumlah penelitian sebelumnya yang relevan antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
Paskah Wartono Khristanto (2012)	Analisis Strategi Perusahaan Operator Bus Pahala Kencana Melalui Pendekatan	SWOT	penerapan strategi pengembangan pasar, prioritas kedua yaitu strategi pengembangan produk,

	Lingkungan Bisnis		selanjutnya yaitu strategi integrasi kedepan, belakang, dan horizontal, serta yang terakhir yaitu penerapan strategi penetrasi pasar.
Farizan Firdaus (2011)	Perumusan Strategi Bersaing Industri Transportasi Trayek JakartaBandung: Studi Kasus PT. Prima Jasa Perdanarayutama	TOWS, Matriks IE, Grand Strategy Matrix, QSPM	menyarankan agar PT. Primajasa Perdanarayutama perlu melakukan strategi pengembangan produk untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya
Vivi Ria Putri dan Ritzky Karina M. R. Brahmana (2015)	Strategi Pengembangan Usaha Transportasi Bus (Studi Kasus Pada Perusahaan	PEST, Porter Five Force, SWOT	perusahaan memenuhi kondisi untuk melakukan strategi diversifikasi terkait, pembukaan

	Otobus Di Lombok)		jalur baru untuk pariwisata; tentunya dengan perbaikan pada kondisi sekarang yang dibantu dengan implementasi CRM.
DEDE PRASETIYO (2021)	Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi Di Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Perum Damri Purwokerto)	Analisis data kualitatif	Melakukan komunikasi dengan DAMRI Pusat untuk pengambilan keputusan ditengah pandemi Covid 19, sosialisasi kebijakan terbaru kepada seluruh karyawan, pengoptimalan penggunaan media sosial sebagai alat promosi, juga

			melakukan kebijakan penjagaan kebersihan dan kenyamanan ditengah pandemi Covid 19
Siti Paramadita (2020)	Analisa Pestel Terhadap Penetrasi Gojek Di Indonesia	PESTEL	Analisis PESTEL menunjukkan bahwa meskipun ekonomi Indonesia diproyeksikan stagnan, GOJEK tetap memberikan kontribusi positif dengan penghasilan Mitra UMKM mencapai 1,7 Triliun rupiah per tahun.
Lilis Diah Ilmiatul Zahro (2011)	Analisis Manajemen Strategik Pada	ETOP, SAP, SWOT dan	Perusahaan dapat menerapkan strategi

	Perusahaan Jasa Angkutan Bus Penumpang Umum Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Kepada Customer” : Studi Kasus pada P.O Tentrem Malang	General Electric’s	pertumbuhan internal dengan penetrasi dan strategi bisnis yang berfokus pada segi biaya mengingat tingkat persaingan dan tuntutan selera costumer di masa datang.
Noveesra Zahra (2020)	Evaluasi Kualitas Pelayanan pada Industri Angkutan Umum: Studi Kasus MikroTrans Jak Lingko	Kombinasi Servqual, Analytic Hierarchy Process (AHP) dan Quality Function Development (QFD)	Costumer Satisfaction Index (CSI) MikroTrans Jak Lingko masuk ke dalam kategori puas dengan nilai 79,40%.
Irma Damayanti (2020)	Implementasi Kebijakan Transportasi Umum di Kota	penelitian kualitatif	Teman Bus Trans Mamminasa masih memiliki banyak

	Makassar (Studi Penerapan Teman Bus Trans Mamminasata)		kekurangan baik dari segi kontur jalan yang sempit dan padat, ketersediaan halte, kendala ranting pohon maupun keterbatasan rute yang ada dilapangan masih menjadi PR tersendiri bagi pemerintah kota Makassar.
--	--	--	---

Sumber: diolah penulis