

IMPLEMENTASI STRATEGI DINAS PERHUBUNGAN KOTA TANGERANG DALAM PENGELOLAAN ANGKOT SI BENTENG

Isma Nuzullani^{1(a)}, Irvan Arif Kurniawan^{2(b)}, Eko Prasetyo^{3(c)}

^{1,2,3} Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang

^{a)}ismanuzull1@gmail.com, ^{b)}iakurniawan@unis.ac.id, ^{c)}Prasetyo@unis.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

09-08-2023

Diterbitkan Online:

01-09-2024

Kata Kunci:

Implementasi Strategi,
Pengelolaan Angkutan Kota

Keywords:

Implementation of Strategy,
Management of Urban
Transportation

Corresponding Author:

ismanuzull1@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v6i3.823>

PENDAHULUAN

Pertumbuhan penduduk yang sangat tinggi dapat menimbulkan permasalahan yang cukup kompleks seperti polusi udara, kesehatan, kemacetan lalu lintas, dan ketidakcukupan dan degradasi infrastruktur (Rahmadiansyah & Arief 2019). Seperti halnya yang terjadi di kota – kota besar di Indonesia, salah satunya yaitu pertumbuhan penduduk di Kota Tangerang mengalami pertumbuhan jumlah penduduk yang relatif tinggi dan terjadi karena adanya

ABSTRAK

Dinas perhubungan kota Tangerang membuat strategi untuk mengurangi kemacetan di kota Tangerang yaitu dengan meningkatkan kualitas layanan angkutan umum di kota Tangerang salah satu bentuknya yaitu dengan adanya angkutan kota sibenteng. Permasalahan yang terjadi dalam implementasi pengelolaan angkot sibenteng yaitu SDM, lemahnya koordinasi dan kerjasama di sektor perhubungan, sistem yang dibuat untuk mengurangi kemacetan kurang efektif. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana peran angkot SiBenteng dalam mengurangi kemacetan di Kota Tangerang. Implementasi strategi yang dibuat dinas perhubungan kota Tangerang untuk mengurangi kemacetan dengan adanya angkot Sibenteng masih terdapat kekurangan, namun dilihat dari segi sistem yang digunakan untuk alat pembayaran sudah menggunakan sistem teknologi informasi dan komunikasi.

ABSTRACT

The Tangerang City Transportation Service has made a strategy to reduce congestion in Tangerang City, namely by improving the quality of public transportation services in Tangerang City, one of which is by having Sifort city transportation. The problems that occur in the implementation of Sifort's public transportation management are human resources, weak coordination and cooperation in the transportation sector, the system created to reduce traffic jams is less effective. The research method used is descriptive qualitative. The aim of the research is to find out the role of SiBenteng public transportation in reducing traffic jams in Tangerang City. There are still shortcomings in the implementation of the strategy created by the Tangerang city transportation department to reduce traffic jams with the presence of the Sibenteng public transportation, but in terms of the system used for payment, it already uses an information and communication technology system.

dampak urbanisasi sehingga membuat adanya lonjakan pertumbuhan jumlah kendaraan yang menyebabkan kemacetan (Arifiyananta, 2015). Kemacetan bisa terjadi karena disebabkan dari cara hidup masyarakat yang justru merasa lebih nyaman menggunakan kendaraan pribadi daripada di kendaraan publik (Ariesandi et al, 2020). Wilayah perkotaan di Indonesia yang terkenal dengan kemacetan karena peningkatan jumlah penduduk yang dialami berbagai wilayah salah satunya adalah Jabodetabek yaitu

Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi. Di Kota Tangerang sendiri pada tahun 2022 memiliki jumlah penduduk sebanyak 1.853.462 jiwa. Angka pertumbuhan penduduk di Kota Tangerang tak kalah pelik dari tingginya angka penduduk di Indonesia (Subarto et al., 2015). Adapun jumlah data pertumbuhan penduduk di Kota Tangerang dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Penduduk di Kota Tangerang

Data Kependudukan		2017	2018	2019	2020	2021
Kota Tangerang	Jumlah penduduk	1.895.486	1.911.914	1.930.556	1.853.462	1.882.747
	Laju pertumbuhan	2,21	2,12	2,04	-0,04	1,58

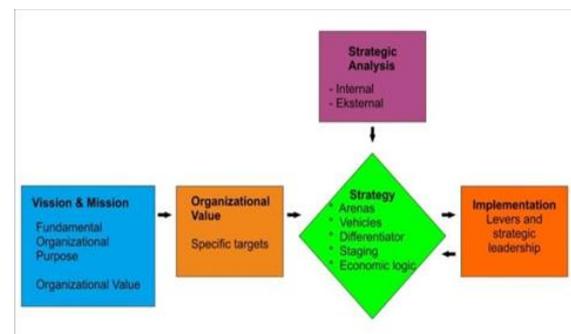
Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Tangerang, 2022

Keberadaan transportasi umum dianggap menjadi solusi dari kemacetan akibat maraknya penggunaan kendaraan pribadi seiring meningkatnya jumlah penduduk tersebut (Mediansyah, 2017). Dinamika perkotaan tercermin dalam interaksi manusia dengan “ruang” kota dalam kaitannya dengan sistem transportasi (Sukmarini, 2018). Salah satu bentuk implementasi strategi yang dibuat oleh pemkot Tangerang untuk mengurai kemacetan yaitu dengan meningkatkan kualitas layanan pada transportasi umum di kota Tangerang yaitu sebagai bentuk wujudnya adanya angkot sibenteng. Transportasi angkot si benteng ini dikelola oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan tentunya dalam pelaksanaan teknis lapangan bekerjasama dengan Dishub Kota Tangerang. Sebelumnya Pemkot Tangerang menerbitkan Peraturan Walikota (Perwal) Tangerang Nomor 94 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Angkutan Umum Massal Pada Dinas Perhubungan, kemudian didukung adanya pengadaan puluhan angkot yang ditanggung jawabkan kepada BUMD melalui Perwal Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Penugasan Kepada Perseroan Terbatas Tangerang Nusantara Global (PT.TNG) dalam pengelolaan angkutan perkotaan. Si benteng merupakan transportasi yang diharapkan pihak Pemkot Tangerang sebagai solusi kemacetan.

Dalam mengelola angkot Si Benteng diperlukan manajemen strategi yang dibuat agar dalam penerapannya dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan mulai dari proses pengambilan keputusan, analisa lingkungan strategi , proses perencanaan sampai dengan

evaluasi strategi. Manajemen strategi merupakan sebuah keputusan yang telah ditetapkan dalam proses manajemen dengan mengedepankan elemen – elemen seperti perencanaan, implementasi dan pengawasan. (Wahyuningsih, 2015). Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Chandler dalam (Rahmadiansyah & Arief, 2019).

Implementasi strategi diartikan bahwa didalam suatu organisasi mengkoordinasikan sumber daya dan kemampuan dengan menggunakan struktur, sistem, proses, dan kepemimpinan strategis untuk menerjemahkan strategi yang disengaja menjadi strategi yang disadari dan hasil *bottom-line positif* Dalam proses manajemen strategi yang dikemukakan oleh (Carpenter & Sanders, 2009) memiliki beberapa proses atau tahapan, yaitu diawali dengan melihat bagaimana visi, tujuan dan tujuan, analisis internal dan eksternal suatu organisasi, serta pengungkit implementasi dapat digunakan untuk membantu merumuskan dan menerapkan strategi.



Gambar 1. The Strategic Manajemen Proses
Sumber: Carpenter & Sanders, 2009

Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori implementasi stratgei yang dikemukakan oleh Carpenters & Sanders (2009) yang memiliki dua indikator teori dengan masing – masing kategorinya.

Proses implementasi strategi terdiri dari lima unsur strategi, misalnya, terkait dengan kedua formulasi dan implementasi. Implementasi yang bagus mengartikan bahwa organisasi mengkoordinasikan sumber daya dan kemampuan dengan menggunakan struktur, sistem, proses, dan kepemimpinan strategis untuk menerjemahkan strategi yang disengaja menjadi strategi yang disadari dan hasil *bottom-line positif*.



Gambar 2. Implementasi Framework
Sumber: Carpenter & Sanders, 2009

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur, untuk mengimplementasikan sebuah strategi, perusahaan memerlukan rumusan program, anggaran yang akan membiayai pelaksanaan program, dan prosedur untuk memastikan program berjalan seperti yang diharapkan Wheelen dan Hunger dalam (Alexandri & Novel, 2020). Selain itu implementasi meliputi adanya sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber agar strategi yang di formulasikan dapat terlaksana, termasuk adanya pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, penyiapan anggaran serta mengaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi (Dewantoro, 2019).

Implementasi strategi yang dilakukan untuk mengurai kemacetan, berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan terdapat beberapa permasalahan yaitu Perbedaan jumlah kepemilikan kendaraan pribadi ini menjadi masalah terbaru yang kian hari kian menjadi penyebab kemacetan, terkait sumber daya yang dimiliki pada angkot sibenteng yaitu pengemudi angkot sibenteng belum cekatan dalam membantu pelanggan, struktur organisasi terkait korrordinasi nya masih belum maksimal dan sistem *one way* yang dibuat oleh dishub belum berjalan secara optimal.

Kebaruan dalam penelitian ini dapat dilihat dari objek penelitian yang masih jarang diteliti yaitu angkot Si Benteng, dan teori implementasi strategi yang masih jarang digunakan dalam penelitian.

Atas dasar latar belakang tersebut penelitian ini bertujuan untuk melihat implementasi strategi dishub dalam mengelola angkot sibenteng dan untuk mengetahui

pengorganisasian, sistem, sumberdaya, dan *leadership* dalam pengelolaan angkot sibenteng. Penelitian ini ingin menjelaskan secara mendalam terkait implementasi strategi dishub dalam mengelola angkot sibenteng dan untuk mengetahui pengorganisasian, sistem, sumberdaya, dan *leadership* dalam pengelolaan angkot sibenteng.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode Kualitatif deskriptif merupakan metode yang ditujukan dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2019).

Maka dari itu penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif karena ingin menjelaskan secara mendalam tentang implementasi startegi Dishub kota Tangerang dalam pengelolaan angkot sibenteng. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan adalah data kualitatif yaitu data yang terkait tentang implementasi strategi DISHUB dalam pengelolaan angkot sibenteng yang dilakukan dengan wawancara dengan informan yaitu pejabat DISHUB kota Tangerang dan pejabat PT.Tangerang Nusantara Global Kota Tangerang.

Dalam penelitian kualitatif alat bantu pengumpulan data harus diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi sumber yaitu meninjau informasi yang telah didapat kemudian dibuat kesimpulan melalui tahapan observasi awal. Triangulasi teknik yaitu melakukan wawancara dengan dua key informan dan dua puluh lima informan dan teknik triangulasi waktu melalui wawancara selama lebih kurang lima hari dengan *key* informan.

Dalam suatu kegiatan pasti didalamnya tidak jauh bersinggungan dengan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, didalam strategi tentu terdapat beberapa tahapan yaitu pembentukan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Implementasi strategi sendiri adalah perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi (Wijaya et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Dinas Perhubungan Kota Tangerang dalam Mengurai Kemacetan

Fenomena kemacetan yang terjadi di Kota Tangerang dapat memberikan dampak yang buruk jika tidak segera ditangani, masalah – masalah akan terjadi seperti pengendara merasakan stres, banyak waktu yang terbuang, terlambat melakukan aktivitas sehari – hari seperti bekerja, sekolah, dan lain – lain.

Strategi yang dibuat oleh Dinas Perhubungan Kota Tangerang dalam mengurai kemacetan seperti adanya pembangunan *Traffic Light* di beberapa lokasi, pembangunan *Area Traffic Control System* (ATCS) yang merupakan pusat pengendalian lalu lintas berbasis teknologi informasi dengan pemasangan 33 titik CCTV di persimpangan, pembangunan geometri dan *looping* atau putaran jalan di beberapa lokasi hingga membuat rekayasa lalu lintas melalui pembuatan jalan satu arah di Jalan Dan Mogot Kota Tangerang. masih belum berdampak secara signifikan karena berdasarkan data yang didapat peneliti, titik kemacetan di Kota Tangerang sejak tahun 2021 – 2022 masih terdapat 71 titik kemacetan dan peneliti melihat secara langsung di beberapa titik seperti di Jalan Gatot Subroto, Jalan Merdeka, Jalan Prabukiansantang.

Implementasi Strategi Angkot Si Benteng dalam Mengurai Kemacetan

Kemacetan yang terjadi di Kota Tangerang merupakan salah satu permasalahan yang sangat sulit untuk diuraikan karena Kota Tangerang merupakan kota seribu industri yang menyebabkan masyarakat dari luar Kota Tangerang datang ke Kota Tangerang untuk mencari pekerjaan dan menetap di Kota Tangerang maka hal tersebut membuat Kota Tangerang tiap tahunnya mengalami penambahan penduduk yang berdampak adanya penambahan jumlah kendaraan di Kota Tangerang.

Implementasi angkot Si Benteng dalam mengurai kemacetan efeknya masih kecil belum terlalu signifikan, perlu didukung adanya perubahan perilaku dari masyarakat Kota Tangerang untuk mau beralih dari kendaraan pribadi ke kendaraan umum dan berdasarkan hasil observasi, peneliti melihat terdapat jalur sepeda namun tidak di manfaatkan dengan baik, jika bisa di gunakan dengan semestinya jalur sepeda tersebut dapat menjadi salah satu mode

alternatif lain yang dapat dijadikan jalur untuk menghindari kemacetan lalu lintas di Kota Tangerang serta berdasarkan hasil analisa peneliti bahwa rata-rata jumlah penumpang angkot Si Benteng dalam satu tahun kemudian dibandingkan dengan jumlah penduduk di Kota Tangerang yaitu 61,1%.

Pengorganisasian, Sistem, *People* atau Orang Dalam Angkot Si Benteng

a) Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam program angkot Si Benteng dapat dilihat pada struktur organisasi dengan koordinasi yang dilakukan didalam implementasi program angkot Si Benteng. Khususnya implementasi angkot Si Benteng dalam mengurai kemacetan. Struktur organisasi yang ada yaitu bahwa implementasi angkot Si Benteng ini berada dibawah naungan Dinas Perhubungan Kota Tangerang yang masuk kedalam salah satu strategi untuk mengatasi kemacetan yaitu dengan melakukan peningkatan kualitas angkutan massal.

Koordinasi yang dilakukan antara pembina dan pengelola yaitu dilakukan saling bekerjasama, Dinas Perhubungan yang ikut andil dalam pengawasan dan PT. TNG yang mengelolanya, Pengorganisasian telah dilaksanakan berdasarkan Peraturan Walikota 94 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Angkutan Umum Massal Pada Dinas Perhubungan dan Peraturan Walikota Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Penugasan Kepada Perseroan Terbatas Tangerang Nusantara Global (PT.TNG) dalam pengelolaan angkutan perkotaan. Bentuk-bentuk pengorganisasian adalah melalui mekanisme koordinasi dalam bentuk rapat rutin, pengawasan rutin, pelaporan dan pertanggungjawaban secara periodik dan evaluasi atas bentuk-bentuk kebijakan.

b) Sistem

Sistem yang dimaksud menurut Carpenters & Sanders yaitu sistem yang mengarah pada sistem informasi yang memiliki keterkaitan dengan teknologi informasi yang mampu menyediakan, menyimpan, dan memebrikan akses informasi dan juga dapat digunakan mengelola budgeting, kontrol kualitas, dan alokasi sumberdaya didalam suatu organisasi.

Bentuk – bentuk sistem yang diterapkan melalui program angkot si benteng adalah: perubahan prosedur dan sistem pengelolaan angkot secara lebih modern, dikelola terpisah

antara pengambil kebijakan dengan operator, sistem secara umum masih bersifat manual dan belum terintegrasi ke dalam sistem informasi manajemen yang komprehensif.

c) *People* atau Orang

Dalam melaksanakan sebuah strategi satu hal yang cukup penting adalah terdapat orang yang melaksanakan strategi tersebut yaitu terkait orang – orang yang terlibat dalam strategi tersebut. Pengelolaan Angkot Si Benteng dilakukan oleh BUMD yaitu PT.TNG yang mana hanya memiliki dua orang sebagai penanggung jawab angkutan massal di Kota Tangerang.

Hal – hal yang kaitannya dengan *people* dalam penelitian ini yaitu telah dilakukan pembagian peran dan SDM yaitu sebagian ada di Dishub sebagai perencana, pengawas, dan evaluator dan sebagian SDM ada di PT. TNG selaku operator yang mengelola jalur, dan armada Si Benteng, termasuk SDM supir. Dalam hal ini juga dilakukan pembinaan, pengembangan kapasitas atas SDM dan juga pelatihan bagi SDM supir termasuk juga dilakukan evaluasi yang dikaitkan dengan penggajian.

Tuas Implementasi

Carpenters & Sanders., 2009 mendefinisikan tuas implementasi tanpa memberikan definisi yang jelas, yaitu sebuah mekanisme yang dimiliki oleh pemimpin untuk membantu melaksanakan strategi. Tuas Implementasi menurut Carpenters & Sanders terbagi kedalam beberapa kategori yaitu:

a) Struktur Organisasi

Carpenters & Sanders mendefinisikan struktur organisasi merupakan susunan atau kerangka kerja yang telah dirancang oleh manajemen untuk membagi tugas, menyebarkan sumber daya dan mengkoordinasikan setiap keputusan strategi yang telah ditetapkan. Pada Struktur Organisasi terbagi menjadi tiga bagian yaitu fungsional, multidivisi dan matrix.

Menurut pandangan peneliti penerapan dimensi struktur organisasi pada strategi yang dibuat oleh DISHUB yaitu adanya program angkot Si Benteng belum tercapai karena peneliti tidak menemukan struktur yang bersifat langsung dibuat oleh DISHUB selaku pembina terkait program angkot Si Benteng.

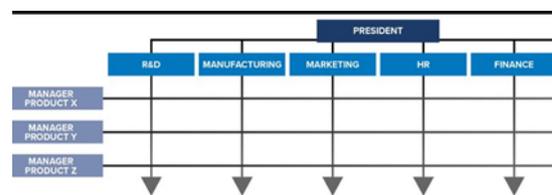
Tabel 2. Ketercapaian Pembentukan Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Tangerang

No	Struktur Organisasi	yang dilakukan Dishub Kota Tangerang
	Pembentukan struktur organisasi	Belum tercapai, karena DISHUB belum ada struktur yang bersifat langsung dalam program angkot Si Benteng.

Sumber: Peneliti, 2023

Rekomendasi dari peneliti yaitu harus membuat struktur organisasi dengan bentuk matrix karena struktur matrix sangat tepat digunakan jika didalamnya terdapat kolaborasi antar pihak – pihak terkait. Struktur matriks sangat fleksibel karena dapat memvariasikan cara pengambilan keputusannya antara pengambilan keputusan yang seimbang (Egelhoff, 2020).

Serta perlu diadakan kerjasama lagi dengan beberapa pihak lagi seperti dewan *smart city* Kota Tangerang, DISKOMINFO Kota Tangerang karena angkot Si Benteng ini juga merupakan salah satu wujud Kota Tangerang untuk bisa dikatakan sebagai kota yang cerdas.



Gambar 3. Contoh Struktur Matrix

Sumber: Kompas.com

b) Sistem dan Proses

Dalam Carpenters & Sanders., 2009 ini menjelaskan bahwa sistem dan proses yang digunakan untuk mengimplementasikan sebuah strategi yaitu dibutuhkan sistem informasi. Sistem informasi yang dimaksud adalah sistem yang memiliki keterkaitan dengan teknologi informasi yang mampu menyediakan, menyimpan, dan memberikan akses informasi dan juga dapat digunakan mengelola budgeting, kontrol kualitas, dan alokasi sumberdaya didalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yaitu peneliti melihat didalam pengelolaan angkot Si Benteng masih sangat minim terdapat sistem informasi yang mengarah pada teknologi informasi.

Dalam proses yang dilakukan Dinas Perhubungan Kota Tangerang dalam proses kesehariannya menurut peneliti sudah baik karena Dinas Perhubungan Kota Tangerang rutin melakukan pengawasan setiap hari untuk mengecek bagaimana kondisi dari angkot Si Benteng serta pembinaan terhadap penerapan angkot Si Benteng.

Tabel 3. Sistem & Proses Pengelolaan Angkot Si Benteng

No	Sistem dan Proses	Ketercapaian
1.	Kemampuan menyediakan, menyimpan, memberikan akses informasi terkait angkot Si Benteng	Kemampuan yang dimiliki DISHUB cukup baik karena sudah menggunakan akses teknologi yaitu sistem payment berupa barcode.
2.	Kemampuan mengelola budgeting	Sudah baik dilihat adanya sistem barcode dalam melakukan pembayaran.
3.	Kontrol kualitas	Belum tercapai karena sistem pengontrolan masih dilakukan secara manual belum adanya timer ataupun sistem yang dibuat untuk mengontrol jalannya angkot Si Benteng.

Sumber: Peneliti, 2023

Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti merekomendasikan yang mana terdapat di penelitian terdahulu yang dapat dijadikan rekomendasi yaitu berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Handayani & Afrianti, 2021) bahwasanya di Jakarta terdapat sistem – sistem yang dapat dijadikan acuan sebagai arah untuk sistem yang dapat digunakan pada angkutan umum di Kota Tangerang untuk mengurai kemacetan yaitu sistem *electronic road pricing* (ERP) yaitu sistem manajemen lalu lintas yang mengimplementasikan *capture* retribusi secara elektronik untuk kendaraan umum dan implementasi ERP dimaksudkan untuk mengubah pemikiran masyarakat supaya bisa beralih dari kendaraan pribadi ke angkutan umum supaya kemacetan lalu lintas dapat dikurangi serta perlu adanya optimalisasi penataan lampu lalu lintas pada persimpangan jalan raya agar dapat meminimalkan waktu tunggu pengguna jalan (Prasetya, 2020). Pada penelitian ini ingin memberikan saran kepada pengelola angkot sibenteng kota Tangerang dengan menerapkan sistem ERP karena dengan diberlakukannya sistem ERP maka

jumlah biaya yang dikenakan bakal berbeda sesuai dengan waktu kepadatan penggunaan jalan. Jumlah biaya yang dikenakan untuk melintasi jalan pada jam-jam sibuk, seperti saat kebanyakan orang berangkat kerja atau pulang kerja, bisa lebih tinggi ketimbang biasanya. Adapun tujuan penerapan biaya kemacetan.

c) Orang dan Reward

Orang menurut Carpenters & Sanders juga merupakan semua pihak yang ada kaitannya dengan pengimplementasian strategi, orang – orang yang dimaksud seperti karyawan, pemimpin, pembina. Maka dari itu untuk dapat memperoleh orang yang tepat maka dibutuhkan proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan dengan memperhatikan kompetensi dan nilai yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukann oleh suatu organisasi.

Dalam penerapan angkot Si Benteng orang – orang yang terlibat yaitu terdapat Dinas Perhubungan Kota Tangerang selaku pembina, PT.TNG selaku pengelola, dan pengemudi angkot Si Benteng yang menjadi salah satu SDM dalam penerapan angkot Si Benteng.

Menurut pandangan peneliti, terkait orang – orang yang terlibat dalam pengelolaan angkot Si Benteng belum cukup baik karena masih terdapat beberapa kendala yaitu di dalam pengelolaan angkot Si Benteng khususnya di PT.TNG masih kekurangan sekali SDM untuk mengelola transportasi massal di Kota Tangerang, karena hanya terdapat dua SDM dari PT.TNG hal tersebut tidak sebanding dengan jumlah transportasi massal di Kota Tangerang khususnya angkot Si Benteng, Kuantitas SDM di suatu organisasi perlu diperhatikan karena itu merupakan fondasi penting untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Bouziane Athmen, 2017) selanjutnya terkait pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Tangerang dilakukan secara rutin dua kali dalam satu hari dan memiliki pengawas sebanyak 11 orang, selanjutnya terkait kualitas pengemudi angkot Si Benteng menurut peneliti pengemudi angkot Si Benteng sudah baik dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna angkot Si Benteng, karena memang sebelumnya pengemudi angkot Si Benteng ini diberikan pelatihan terlebih dahulu sebelum menjadi pengemudi angkot sibenteng, pelatihan yang diberikan berupa diklat dengan materi bagaimana cara memberikan pelayanan kepada pengguna kemudian bagaimana cara ngerem

dan cara berkendara yang benar agar tidak terlihat seperti pengemudi yang tidak handal. Namun peneliti masih melihat bahwa pengemudi angkot Si Benteng ada yang menurunkan penumpang tidak pada rambu pemberhentian angkutan perkotaan, dan masih terdapat beberapa pengemudi yang tidak responsif jika melihat pengguna yang kesulitan untuk masuk ke dalam angkot Si Benteng.

Tabel 4. Orang yang Terlibat dalam Program Angkot Si Benteng

No.	Orang yang terlibat	Kesesuaian
1.	Pembina	Sudah sesuai dengan penempatan posisinya karena sesuai dengan fungsi DISHUB pada pasal (1) bahwa Dishub memiliki fungsi sebagai Pembinaan dan pelaksanaan tugas pengembangan sistem transportasi.
2.	Pengelola	Sudah sesuai karena PT.TNG selaku pengelola dalam program angkot Si Benteng merupakan BUMD yang berdasarkan PERVAL 26 mendapat mandat penugasan dari walikota sebagai pengelola
3.	Pengawas	Sudah sesuai karena pengawasam dilakukan secara rutin dua kali dalam sehari dan memiliki 11 orang pengawas dan pengawasan langsung dilakukan oleh pembina nya yaitu Dinas Perhubungan Kota Tangerang.
4.	Pengemudi Angkot Si Benteng	Sudah sesuai karena sebelum menjadi pengemudi terlebih dahulu melakukan pelatihan berupa diklat.

Sebagai rekomendasi, peneliti menyarankan perlu menambahkan SDM sebagai penanggung jawab angkota Si Benteng pada PT. TNG, pengawasan tidak cukup hanya terhadap kondisi mobil, tapi juga perlu terhadap pelayanan, dan untuk mengatasi keterbatasan SDM bisa dibantu dengan teknologi berupa cctv yang diletakkan pada setiap angkot Si Benteng supaya dapat memperlihatkan kegiatan yang sedang berlangsung. Serta harus memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan karena salah satu langkah menuju transportasi berkelanjutan adalah adanya standar pelayanan minimal angkutan umum di perkotaan, sehingga masyarakat lebih memilih angkutan umum daripada angkutan pribadi untuk menjamin kualitas lingkungan yang lebih baik (Basuki, 2012).

Reward (imbalan) menurut Carpenters & Sanders imbalan dapat diberikan oleh suatu organisasi kepada orang – orang yang terlibat dalam implementasi strategi dengan memperhatikan dua komponen, yaitu: Evaluasi Kinerja dan Kompensasi. keseimbangan kehidupan kerja memiliki kepentingan tertinggi dalam retensi sumber daya manusia. Selain itu, adanya imbalan seperti tunjangan, kinerja dan pengakuan mempengaruhi keputusan untuk tetap berada di organisasi (Elena et al, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa sistem pemberian *reward* ini menurut peneliti sudah cukup baik karena peneliti melihat terdapat pemberian *reward* kepada pengemudi angkot Si Benteng berupa uang rupiah namun pemberian *reward* tidak rutin untuk dilakukan, kemudian pemberian *reward* dari Dinas Perhubungan kepada PT.TNG itu sudah sesuai karena DISHUB akan memberikan kelanjutan subsidi pada angkot Si Benteng jika PT.TNG telah mencapai target.

Tabel 5. Sistem Reward pada Pengelolaan Angkot Si Benteng

No	Reward	
	Komponen	Ketercapaian
1.	Evaluasi Kinerja	Sudah tercapai yaitu melalui evaluasi kinerja dari PT.TNG secara rutin sebulan sekali, jika memenuhi target maka subsidi akan dilanjut.
2.	Kompensasi	Sudah sesuai karena terdapat pemberian gaji, dan juga bonus yang diberikan kepada pengemudi angkot Si Benteng berupa uang tunai.

Sumber: Peneliti, 2023

Menurut rekomendasi peneliti bahwa terkait supir angkot Si Benteng itu harus rutin dalam berkoordinasi yang mana setiap pagi perlu dilakukan *briefing* bersama yang dipandu oleh *leader* guna membiasakan kedisiplinan dan juga diperlukannya idenditas pengemudi angkot Si Benteng guna untuk mencegah adanya kecurangan supir yang tidak terdaftar pada pengemudi angkot Si Benteng dan terkait pemberian *reward* menurut peneliti hal itu penting untuk diadakan karena itu merupakan bentuk apresiasi atas kinerja yang telah diberikan seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mardiana, 2021) bahwa pentingnya melakukan pemberian *reward*

kepada karyawannya karena berdasarkan IMD *World Competitiveness Center*, salah satu faktor yang dinilai dalam meningkatkan minat kerja di suatu pekerjaan yaitu dengan adanya motivasi kerja yang berupa pemberian *reward* yang berupa hadiah, kenaikan jabatan atau sebuah penghargaan.

Kepemimpinan Strategis

Dimensi yang kedua yaitu kepemimpinan strategi. Dalam Carpenters & Sanders., (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan strategi memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi strategi. Kepemimpinan strategi bertanggungjawab atas dua peran yang dimilikinya, yaitu:

a) *Decision About Levers* dan Keputusan Alokasi Sumber Daya

Peran pertama ini menjelaskan bahwa *decision about levers* merupakan pengambilan keputusan dari tuas atau pengungkit yang sifatnya substantif. Substantif yang dimaksud yaitu bahwa pengambilan keputusan tidak bisa hanya atas persetujuan eksekutif didalam perusahaan atau organisasi, pengambilan keputusan harus berdasarkan keputusan dari pemangku kepentingan internal di suatu organisasi.

Selanjutnya adalah keputusan alokasi sumber daya, menurut Carpenters & Sanders menjelaskan bahwa strategi yang baik harus bisa memberitahu atasan tentang apa yang harus atau yang tidak boleh dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, pengambilan keputusan alokasi sumber daya harus dilakukan karena sebagai bentuk kesadaran suatu organisasi dalam menentukan sumber daya yang dimiliki dan menyesuaikan dengan kemampuan serta kebutuhan organisasi. Dalam pandangan peneliti pengambilan keputusan terkait tuas implementasi yaitu masih belum efektif karena ketidak efektifan pengambilan keputusan dapat dilihat dari masih rendahnya kualitas pelayanan, kurangnya SDM jika dibandingkan dengan kebutuhan, rencana pengembangan layanan yang tidak mencapai target karena keterbatasan APBD, dan penentuan tarif yang kurang memacu peningkatan kualitas pelayanan angkota Si Benteng.

Dalam keputusan alokasi sumber daya yang dilakukan Dinas Perhubungan Kota Tangerang terhadap strategi yang dibuat yaitu adanya program angkot Si Benteng masih terbilang

belum tepat karena jika dilihat dan diperkirakan jumlah orang yang dibutuhkan dalam pengelolaan program angkot Si Benteng pasti memerlukan sumber daya manusia yang sekiranya setara dengan jumlah angkot Si Benteng di Kota Tangerang. Anggaran yang dimiliki dalam program angkot Si Benteng menurut peneliti belum terbilang tepat karena dalam perkiraan yang dibuat oleh pengelola angkot Si Benteng anggaran yang dikeluarkan oleh Dinas Perhubungan selaku pembina tidak mencukupi kebutuhan yang diperlukan dalam program angkot Si Benteng.

b) Dukungan *Stakeholders*

Menurut Carpenters & Sanders., (2009) ia menjelaskan bahwa dukungan *stakeholders* yang dimaksud yaitu berupa adanya proses komunikasi yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan terdapat 3 cara proses komunikasi yaitu: Komunikasi keatas, kebawah dan komunikasi lintas dan keluar. Berdasarkan hasil riset peneliti Jika dilihat dari 3 macam cara proses komunikasi yang sebutkan oleh Carpenters & Sanders yaitu: 1. Komunikasi keatas, pada tingkatan komunikasi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan Walikota kepada. 2. DPRD Kota Tangerang. Dalam pandangan peneliti perlu ditingkatkan kembali proses komunikasinya agar rencana pengembangan program angkot Si Benteng, karena dilihat dari belum tercapainya sasaran yang ditujukan dalam adanya program angkot Si Benteng yaitu mengurai kemacetan di Kota Tangerang. 3. Komunikasi kebawah, bahwa menurut pandangan peneliti komunikasi yang dilakukan Dinas Perhubungan sudah baik yaitu dalam menerapkan program angkot Si Benteng karena Dishub juga melibatkan orang yang memiliki intensitas dan tujuan dalam program angkot Si Benteng ini yaitu dari unit angkutan perkotaan di PT.TNG. 4. Komunikasi lintas dan keluar yaitu dalam komunikasi ini masih belum tercapai karena dalam pengelolaan angkot Si Benteng masih belum memiliki *partner* dalam ketersediaan material, karena seperti rencana yang dibuat oleh PT.TNG yaitu ingin membuat aplikasi yang didalamnya sudah terdapat beberapa layanan terkait informasi angkot Si Benteng seperti jalur angkot Si Benteng, ketersediaan parkir, informasi mengenai kondisi jalanan, serta PT.TNG belum memiliki pengawasan yang dilakukan secara digital karena pengawasan masih dilakukan secara manual.

PENUTUP

Strategi yang ada pada program angkot Si Benteng oleh Dinas Perhubungan Kota Tangerang belum baik, hal ini ditandai belum adanya struktur organisasi yang dibuat secara langsung dalam program angkot Si Benteng, dari segi sistem dan proses yang dibuat masih belum banyak menggunakan sistem teknologi komunikasi dan informasi dan terkait orang – orang yang terlibat belum baik karena masih kurangnya SDM dalam pengelolaannya dan dilihat dari sisi kepemimpinan startegis yang terdapat di Dinas Perhubungan Kota Tangerang sudah baik karena dapat dilihat dari cara mengkomunikasikan angkot Si Benteng melalui media sosial. Adapun saran praktis yaitu dinas perhubungan kota tangerang perlu membuat jalur khusus untuk transportasi umum, perlu menambah staff SDM dalam strukturisasi pengelolaan angkot sibenteng dan bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan refrensi riset lanjutan dengan batasan penelitian seperti kesesuaian tarif angkutan umum perkotaan berdasarkan asas ekonomi, penggunaan *smart card* yang multi payment.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, M. B., & Novel, N. (2020). Pengelolaan Angkutan Kota di Indonesia. *Responsive*, 2(3), 131. <https://doi.org/10.24198/responsive.v2i3.26122>
- Arifiyananta. (2015). Strategi Dinas Perhubungan Kota Surabaya Untuk Mengurangi Kemacetan Jalan Raya Kota Surabaya. *Jurnalmahasiswa.Unesa*.
- Badan pusat statistik kota tangerang. (2022). *Data Penduduk*.
- Basuki. (2012). *Pemeliharaan Kinerja Angkutan Umum Perkotaan Menuju Transportasi Berkelanjutan*.
- Bouziane Athmen, B. S. (2017). *The Importance of Human Resources in Corporate Governance*. 8.
- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2009). *Strategic management : a dynamic perspective : Mason A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders*.
- Dewantoro, A. (2019). *Implementasi Strategi Dinas Sosial Dalam Menangani Pengemis Di Kota Tangerang*.
- Dudi Rahmadiansyah, S. N. A. (2019). *Pengembangan Sistem Angkutan Kota (Angkot) Pintar (Smart Public Transportation) Dalam Mewujudkan Kota Pintar (Smart City)*. 18.
- Egelhoff. (2020). *How a Flexible Matrix Structure Could Create Ambidexterity at the Macro Level of Large, Complex Organizations Like MNCs*.
- Elena-Sabina TURNEA, A. P. (n.d.). The relative influence of total reward on retention of human resources. 2020, 69.
- Handayani, Afrianti, S. (2021). Implementasi Kebijakan Angkutan Umum di DKI Jakarta. *Jurnal Teknologi Transportasi Dan Logistik, Volume 2 N*.
- Junita Ayu Ariesandi, Reiza Resita, dan Z. S. (2020). *Kebijakan Transportasi Umum (Angkot) Untuk Menanggulangi Kemacetan Jalan*. 11.
- Mardiana, S. (2021). Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Jurnal Ekonomi Syariah IAIN Sultan Amai Gorontalo*, 2.
- Mediansyah. (2017). *Jaringan Kebijakan Publik Implementasi Kebijakan Transportasi di Kota Makassar*. 3.
- Prasetya. (2020). *Implementasi Fuzzy Mamdani Pada Lampu Lalu Lintas Secara Adaptif Untuk Meminimalkan Waktu Tunggu Pengguna Jalan*. 3.
- Prof.Dr.Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian kualitatif,kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta, Cv.
- Rahmadiansyah, D., & Arief, S. N. (2019). Pengembangan Sistem Angkutan Kota (Angkot) Pintar (Smart Public Transportation) Dalam Mewujudkan Kota Pintar (Smart City). *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika Dan*

Komputer), 18(2), 192.
<https://doi.org/10.53513/jis.v18i2.159>

Subarto, Istianto, B., & Suharti, E. (2015). *Karakteristik Angkutan Umum Transportasi Jalan di Indonesia*. 112.

Sukmarini. (2018). *TOD (transit oriented development) konsep pengembangan sistem transportasi massal yang berkualitas untuk mendukung nawacita*.

Wahyuningsih. (2015). *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Prestasi Akademis Siswa SMK Dewi Sartika*.

Wijaya, A., Studi, P., Pemerintahan, I., Ilmu, F., Dan, S., & Riau, U. I. (2019). *Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Riau Universitas Islam Riau*. 1–122.