

Pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) dalam Perspektif Fungsi-Fungsi Manajemen sebagai Upaya Pemenuhan Pelayanan Transportasi Darat di Kabupaten Tuban

Putri Idhamaningati ^{a*}, Ali Maskur ^b, Mohammad Nuh ^c

^{abc} Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 23 November 2022

Revisi pertama tanggal: 13 Februari 2023

Diterima tanggal: 14 Februari 2023

Tersedia online tanggal: 28 Februari 2023

Keywords: *Angling; management transportation; Tuban Regency; POAC*

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the management of Angkutan Lingkungan (Angling) carried out by BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri Tuban Regency. The results of the study indicate that the management carried out is quite good. This is because in managing Angling has implemented management functions namely planning, organizing, actuating, and controlling (POAC). The driving factors for managing Angling are being able to accommodate more than one person, operating 24 hours, avoiding heat and rain, flexible, iconic, being able to become transportation for persons with disabilities, having the potential to become tourism transportation. While the inhibiting factors are the limited personnel they have, the ordering method is not yet effective, the location of the base is not strategic, the lack of synergy with the Service, and the existence of other online public transportation in Tuban Regency. Theoretically, the research implication is to confirm that Angling management has implemented the management function of POAC, and in practice, it is a consideration for improving existing regulations.

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) yang dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri Kabupaten Tuban. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan yang dilakukan sudah cukup baik. Hal ini dikarenakan dalam pengelolaan Angling telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC). Faktor pendorong pengelolaan Angling, yaitu mampu memuat lebih dari satu orang, beroperasi 24 jam, terhindar dari panas dan hujan, *flexible*, *iconic*, dapat menjadi transportasi bagi penyandang disabilitas, berpotensi menjadi angkutan pariwisata. Sedangkan faktor penghambatnya, yaitu keterbatasan personel yang dimiliki, metode pemesanan belum efektif, letak pangkalan kurang strategis, kurangnya sinergitas dengan dinas, dan keberadaan transportasi umum online lainnya di Kabupaten Tuban. Implikasi penelitian secara teoritis, yaitu mengkonfirmasi bahwa pengelolaan Angling telah menerapkan fungsi manajemen POAC, dan secara praktik, yaitu menjadi pertimbangan perbaikan regulasi yang telah ada.

1. Pendahuluan

Pelayanan publik telah menjadi sebuah hak dasar bagi warga negara sehingga harus dipenuhi oleh negara, karena hal tersebut juga menyangkut kewajiban negara dalam tujuannya untuk mensejahterakan rakyatnya (Ulum, 2018). Mengingat pentingnya penyelenggaraan pelayanan publik Pemerintah Indonesia menerbitkan regulasi yang mengatur pelayanan publik, yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Baik buruknya kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat memberikan citra baik buruknya pemerintahan yang menaunginya. Salah satu bentuk penyelenggaraan pelayanan publik yang harus dilakukan oleh pemerintah adalah terkait dengan penyediaan transportasi umum. Transportasi memiliki peran sangat penting dalam kehidupan masyarakat khususnya dalam memenuhi kebutuhan mobilitasi manusia dari suatu tempat ke tempat lainnya. Adapun fungsi dari transportasi adalah untuk mengangkut penumpang dan barang dari satu tempat ke tempat lainnya, dimana mengangkut penumpang tergantung pada kegunaan yang dibutuhkan seseorang apakah untuk kebutuhan pribadi atau untuk kebutuhan usaha (Salim, 2020). Sedangkan angkutan jalan menurut Nasution (2015) adalah moda transportasi yang menggunakan kendaraan bermotor sebagai fasilitas operasinya yang bergerak di jalan raya. Kebutuhan transportasi umum khususnya transportasi darat terus meningkat seiring dengan pertambahan jumlah penduduk setiap tahunnya, termasuk di Kabupaten Tuban.

Jumlah penduduk di Kabupaten Tuban selalu mengalami peningkatan, secara gradual khususnya terjadi antara Tahun 2017 sampai Tahun 2019. Berdasarkan data BPS Kabupaten Tuban pada Tahun 2017 berjumlah 1.163.614 jiwa; Tahun 2018 berjumlah 1.168.277 jiwa; dan Tahun 2019 berjumlah 1.172.790 jiwa. Disisi lain, hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) Tahun 2020 menunjukkan bahwa Kabupaten Tuban telah memasuki masa bonus demografi. Hal ini ditandai dengan melimpahnya jumlah penduduk usia produktif (15-64 tahun) sebanyak 72%, yang mana berpotensi sebagai faktor pendorong laju pembangunan di Tuban (BPS Kab. Tuban, 2020). Banyaknya jumlah penduduk usia produktif berkaitan dengan intensitas aktivitas dan mobilitasi yang dilakukan disebuah daerah. Semakin bertambahnya jumlah penduduk mendorong kebutuhan transportasi yang mendukungnya dalam menjalankan aktivitas dalam kehidupan sehari-hari. Sekolah merupakan salah satu aktivitas yang membutuhkan transportasi. Kebutuhan transportasi khususnya transportasi umum cukup tinggi, bagi pelajar yang usia dibawah 17 tahun. Hal ini dikarenakan mereka belum memiliki Surat Izin Mengemudi (SIM) untuk dapat membawa kendaraan secara mandiri ke sekolah. Tingginya angka partisipasi

sekolah selaras dengan data yang dipaparkan oleh BPS Kabupaten Tuban, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1 Indikator Pendidikan di Kabupaten Tuban Tahun 2016-2020

Uraian	2016	2017	2018	2019	2020
Angka Partisipasi Sekolah					
7-12	99,83	99,21	99,50	99,76	99,42
13-15	93,65	93,13	92,68	63,29	93,58
16-18	69,66	63,08	65,18	65,41	65,92

Sumber: BPS Kabupaten Tuban, 2021

Tabel di atas menunjukkan angka partisipasi sekolah di Kabupaten Tuban selama lima tahun terakhir. Usia 16-18 tahun juga termasuk pada angka partisipasi yang cukup tinggi, yaitu berkisar pada angka 63,08-69,66. Sedangkan angka partisipasi sekolah berada pada angka yang sangat tinggi, khususnya pada usia 7-15 tahun yang sekurang-kurangnya mencapai angka 92. Tingginya angka partisipasi sekolah tersebut berkaitan dengan kebutuhan transportasi yang menghubungkannya dari tempat tinggal menuju sekolah. Tingginya angka partisipasi sekolah khususnya pelajar yang berusia dibawah 17 tahun, memiliki keterbatasan dalam menjangkau sekolahnya. Tingginya kebutuhan transportasi umum berbanding terbalik dengan ketersediaan angkutan umum yang ada di Kabupaten Tuban. Hal ini ditunjukkan dengan menurunnya jumlah angkutan kota pada Tahun 2016-2017. Jumlah angkutan kota pada Tahun 2016, yaitu 50 angkutan; sedangkan pada Tahun 2017 berkurang menjadi 39 angkutan (Dinas Perhubungan, 2018). Dengan demikian dibutuhkan peran pemerintah daerah untuk menjawab permasalahan tersebut. Kewajiban yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah untuk menyediakan angkutan umum tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan, khususnya pada pasal 14 ayat 2 bahwa pemerintah dan/atau pemerintah daerah bertanggung jawab atas penyelenggaraan angkutan umum untuk jasa angkutan orang dan/atau barang dengan kendaraan bermotor umum. Dalam mewujudkan amanah Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2014 pasal 14 ayat 2 tersebut dan sebagai pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap transportasi umum, Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban bersama dinas perhubungan berkolaborasi dengan Badan Usaha Milik Daerah PT Ronggolawe Sukses Mandiri Kabupaten Tuban meluncurkan sebuah angkutan umum yang bernama Angkutan Lingkungan (Angling) dimana Angling merupakan sebuah kendaraan bermotor beroda tiga sejenis bajaj yang ada di Kota Jakarta. Angling pertama kali diluncurkan pada Tahun 2018 sebagai komitmen Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban dalam upaya

pemenuhan kebutuhan transportasi umum yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Namun dalam penerapannya, Angling terdapat beberapa permasalahan seperti kurang efektifnya metode pemesanan yang digunakan hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sugiyanto & Indah (2021). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan evaluasi *inner model* didapatkan waktu tunggu pesan merupakan variabel paling besar pengaruhnya, yaitu 88%. Selain itu letak pangkalan kurang strategis, karena pangkalan tersebut berada didekat simpang empat rambu lalu lintas dan tidak berada pada kawasan yang mudah dijangkau masyarakat dari kawasan wisata, pasar, dan tempat umum yang sering dikunjungi masyarakat. Kelebihan Angling yang termasuk pada angkutan non trayek dan mampu beroperasi hingga malam hari seharusnya dapat lebih dikenal masyarakat namun hal ini tidak terjadi demikian karena banyak masyarakat yang belum mengetahui cara menggunakan Angling.

Telah terdapat penelitian terdahulu yang membahas terkait transportasi umum. Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh Hatefi, S.M (2018) dengan judul *Strategic Planning of Urban Transportation System Based on Sustainable Development Dimensions Using an Integrated SWOT and Fuzzy COPRAS Approach*. Penelitian tersebut membahas tentang perencanaan sistem transportasi yang berdasarkan pada pembangunan berkelanjutan di Kota Shahrekord, Iran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usulan strategi terbaik adalah menarik investor swasta untuk mendirikan jembatan penyeberangan yang dilengkapi dengan eskalator dan kelonggaran penggunaannya untuk pendirian iklan lingkungan dan penggalangan dana untuk membuat taman dan wahana dikota. Adapun penelitian yang sangat relevan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto & Cicik (2021) dengan judul Analisis Ketertarikan Penumpang terhadap Angkutan Umum Perkotaan Angling di Kota Tuban. Namun, penelitian tersebut hanya terbatas pada faktor-faktor yang mempengaruhi minat masyarakat dalam menggunakan Angling bukan pada pengelolaan Angling. Dengan demikian perlu untuk melihat bagaimana pengelolaan Angling, sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul “Pengelolaan Angkutan Lingkungan dalam Perspektif Fungsi-Fungsi Manajemen Sebagai Upaya Pemenuhan Pelayanan Transportasi Darat Di Kabupaten Tuban (Studi Pada BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri Kabupaten Tuban)”.

2. Teori

2.1 Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang memiliki arti pengelolaan, mengelola melalui

berdasarkan rangkaian dari fungsi manajemen. Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan sasaran yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Winardi dalam Ahmad, 2020). Manajemen pada pandangan George R. Terry (dalam Rohman, 2018) adalah suatu proses khusus meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran dari sebuah organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki.

Terdapat beberapa ahli manajemen yang berpandangan terkait fungsi-fungsi manajemen, seperti Henry Fayol, Luther M. Gullick, dan George R. Terry. George R. Terry (1964) juga turut memberikan pandangannya terkait fungsi manajemen. Menurut Henry Fayol pada Tahun 1916 (dalam Rohman, 2018) terdapat lima fungsi manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (pengarahan), *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengawasan). Luther M. Gullick, 1930 (dalam Rohman, 2018) berpendapat terdapat tujuh fungsi manajemen. Ketujuh fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan personalia), *directing* (pengarahan), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), *budgeting* (penganggaran). Fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Gullick tersebut biasa juga dikenal dengan akronim POSDCORB. George R. Terry (dalam Sukarna, 2011) berpendapat fungsi manajemen terdiri dari empat kegiatan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang sering disebut menggunakan akronim POAC. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori George R. Terry, karena teori tersebut mampu menjawab permasalahan yang sedang diteliti, selain itu teori tersebut juga telah terbukti mampu untuk menganalisis terkait permasalahan terkait pengelolaan. Penjelasan dari masing-masing fungsi manajemen menurut George R. Terry tersebut (Sukarna, 2011), adalah sebagai berikut:

a) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah memilah dan menghubungkan fakta-fakta dengan membuat perkiraan melalui asumsi-asumsi di masa depan dan merumuskan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (George R. Terry dalam Sukarna, 2011). Pada proses perencanaan terdapat beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan keberadaannya, yaitu sebagai berikut:

- Tujuan (*Objective*);
- Penganggaran (*Budget*);
- Standart;
- Program (Tahapan);
- Kebijakan (*Policy*);

- Prosedur (*Procedure*); dan
- Metode (*Methods*).

b) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian sebagai kegiatan untuk menentukan, mengelompokkan, menyediakan, seluruh sumber daya yang dibutuhkan termasuk menempatkan manusia pada posisi yang cocok serta penunjukkan hubungan wewenang yang dilimpahkan pada setiap orang sehingga tujuan dapat dicapai dengan sukses (George R Terry dalam Sukarna, 2011). Terry (Sukarna, 2011) menyampaikan terdapat beberapa azas-azas *organizing*, diantaranya sebagai berikut:

- *The objective* atau tujuan;
- *Departementation* atau pembagian kerja;
- *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja;
- *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab; dan
- *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

c) *Actuating* (Penggerakkan)

George R. Terry (Sukarna, 2011) mendefinisikan *actuating* atau penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berusaha dengan keras mencapai tujuan yang selaras dengan perencanaan dan pengorganisasian dari pimpinan. Terdapat beberapa hal yang diperlukan untuk melakukan penggerakan, diantaranya sebagai berikut:

- *Leadership* (Kepemimpinan);
- *Attitude and morale* (Sikap dan moril);
- *Communication* (Tata hubungan);
- *Incentive* (Perangsang);
- *Supervision* (Supervisi); dan
- *Discipline* (Disiplin).

d) *Controlling* (Pengawasan)

George R Terry (dalam Sukarna, 2011) mengartikan pengawasan merupakan kegiatan upaya secara sistematis dalam menentukan apa yang dicapai dengan menilai dan mengukur kinerja dari rencana yang telah ditentukan sebelumnya, menilai pelaksanaan, dan jika dibutuhkan melakukan perbaikan sehingga pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Terry (Sukarna, 2011) menyampaikan proses dalam melakukan pengawasan, adalah sebagai berikut:

- *Determining the standard or basic for control* (menentukan standar atau dasar bagi pengawasan);
- *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan);
- *Comparing performance with the standard and asserting the difference, if any* (bandingkan pelaksanaan dengan standar dan tentukan jika ada perbedaan); dan
- *Correction the deviation by means of remedial action* (perbaiki penyimpangan dengan cara-cara atau tindakan yang tepat).

2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan mencocokkan beberapa elemen SWOT tersebut. Terdapat empat strategi yang dapat dikembangkan melalui matriks SWOT, keempat strategi tersebut yaitu SO, WO, ST, dan WT (David & David, 2016). Penyusunan matriks SWOT adalah mencocokkan (*matching*) faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi. Keempat elemen tersebut dapat diidentifikasi menjadi dua sisi faktor dalam organisasi yaitu faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi terdiri dari elemen kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Sedangkan faktor eksternal adalah kesempatan dan ancaman. Mencocokkan faktor internal dan eksternal adalah faktor yang penting dan merupakan kunci untuk membuat alternatif strategi yang sesuai dengan cara yang efektif (David & David, 2016). Adapun penggambaran matriks SWOT menurut David & David (2016), adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Matriks SWOT

Internal Factors External Factors	Strength (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
	SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	WO Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Opportunities (Peluang)		
Threats (Ancaman)	ST Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	WT Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber: David & David, 2016

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif menurut Moleong (2011) merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Disisi lain Yusuf (2014) mendefinisikan penelitian kualitatif merupakan sebuah strategi *inquiry* yang berfokus pada pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol, maupun deskripsi terkait sebuah fenomena, fokus, dan multimode yang bersifat menyeluruh dan alami. Data yang didapatkan bersumber dari hasil wawancara, dokumen-dokumen terkait, observasi, dan survei dengan membagikan kuesioner. Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan pengelolaan Angling seperti Kepala Sub Bagian Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Dinas Lingkungan Hidup dan Perhubungan

Kabupaten Tuban, Staf Analis Transportasi pada Dinas Lingkungan Hidup dan Perhubungan Kabupaten Tuban, Kepala Divisi Produksi pada BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri, Staff BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri, pengemudi Angling, dan pengguna Angling. Wawancara dan observasi dilakukan dalam kurun waktu satu bulan, yaitu pada bulan Juni-Juli 2022. Survei dilakukan untuk memvalidasi data yang telah didapatkan pada hasil wawancara. Survey yang dilakukan dalam menentukan sampel memanfaatkan tabel sampel dari Krejcie dan Morgan dimana populasi sebanyak 84 orang, sehingga menunjukkan sampel sebanyak 70 orang. Kuesioner dibagikan secara acak kepada semua orang yang pernah menggunakan Angling. Survei dilakukan selama enam hari dimulai pada tanggal 25 Agustus – 30 Agustus 2022. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, & Saldana (2014), yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi/ penarikan kesimpulan. Untuk uji keabsahan data digunakan triangulasi sumber.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Angkutan Lingkungan (Angling)

Angkutan Lingkungan (Angling) merupakan kendaraan bermotor jenis roda tiga yang memiliki bentuk badan kendaraan seperti bajaj bermesin empat tak. Angling sendiri merupakan jenis transportasi umum yang diperuntukkan bagi pengangkutan penumpang dengan kapasitas tiga orang termasuk pengemudi. Transportasi ini termasuk pada kelompok transportasi umum tidak dalam trayek (non trayek) dan dapat beroperasi 24 jam. Angling sendiri diluncurkan pada 27 Juli Tahun 2018 yang merupakan salah satu komitmen dari Pemerintah Kabupaten Tuban dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Tuban dibidang transportasi darat. Terdapat sepuluh unit Angkutan Lingkungan (Angling) yang diluncurkan pada saat awal peluncuran. Regulasi yang mengatur penyelenggaraan Angling juga tertuang pada Peraturan Bupati Tuban Nomor 34 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek pada Kawasan Tertentu.

Cara yang dapat dilakukan masyarakat untuk dapat menggunakan Angling, yaitu dengan menghubungi nomor operator yang tersedia pada akun media sosial Angling seperti instagram. Setelah itu operator menghubungi pengemudi Angling yang berada didaerah terdekat dengan penumpang. Selanjutnya driver menghubungi penumpang terkait lokasi penjemputan. Selain menghubungi operator penumpang juga dapat melakukan pemesanan Angling dengan menghubungi secara langsung kepada nomor telepon pengemudi yang tertera pada bagian belakang badan Angling atau juga

tercantum pada postingan akun instagram Angling Tuban.

Angling sendiri merupakan sebuah program dari Dinas Lingkungan Hidup dan Perhubungan Kabupaten Tuban. Namun, dalam pengelolaan operasional Angling dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) PT. Ronggolawe Sukses Mandiri Kabupaten Tuban. Sehingga dalam hal pengelolaan seluruhnya menjadi kewenangan dari BUMD PT. Ronggolawe Sukses Mandiri Kabupaten Tuban. Angling dalam operasinya memiliki pangkalan yaitu didepan Gedung Tri Dharma Jalan Dr. Sutomo dan tepat berada didekat area pemberhentian rambu lalu lintas.

4.2 Pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) dalam Perspektif Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen pada pandangan George R. Terry (Rohman, 2018) adalah suatu proses khusus meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran dari sebuah organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki. Pengelolaan yang dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri dapat terlihat dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang digunakan untuk menganalisis adalah fungsi manajemen menurut George R. Terry (1964), yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Planning (Perencanaan)

Perencanaan adalah kegiatan memilah dan menghubungkan fakta-fakta dengan membuat perkiraan melalui asumsi-asumsi dimasa depan dan merumuskan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (George R. Terry dalam Sukarna, 2011). Perencanaan yang dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri, yaitu dengan menentukan tujuan, upaya-upaya untuk mencapai tujuan, regulasi yang mengatur, pelayanan yang ditawarkan, tarif, jadwal operasional, dan upaya dalam memberikan jaminan keselamatan. Adapun tujuan yang ditetapkan adalah menjadikan Angkutan Lingkungan (Angling) sebagai angkutan umum yang kolaboratif, aman, terjangkau, dan siap melayani hingga depan pintu. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut terdapat beberapa upaya yang dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri. Adapun upaya-upaya tersebut adalah dengan menjalin kerja sama dengan desa wisata yang ada di Tuban dan melakukan *open trip* melalui paket-paket wisata yang ditawarkan. Rutin melakukan pemeriksaan kelengkapan dan kondisi kesehatan Angling, dalam hal ini dilakukan melalui rutin Uji KIR, servis dibengkel, dan pemeriksaan dari internal pengelola serta pengadaan asuransi keselamatan yang dilakukan melalui bekerja sama dengan Jasa Raharja. Penetapan tarif pada Angkutan

Lingkungan disesuaikan dengan Peraturan Bupati Tuban Nomor 34 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek Pada Kawasan Tertentu.

Dalam perencanaan perlu adanya standar, salah satu standar yang digunakan oleh BUMD dalam mengelola Angling, yaitu adanya regulasi regulasi sebagai dasar atau kepastian hukum dalam melakukan pengelolaan Angling. Terdapat beberapa regulasi yang menjadi dasar dalam pengelolaan Angling diantaranya adalah Undang-Undang No 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan; Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan; Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 16 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 117 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Tidak Dalam Trayek; dan juga terdapat regulasi pada tingkat daerah yang mengatur tentang pelaksanaan Angling, yaitu Peraturan Bupati Tuban Nomor 34 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek pada Kawasan Tertentu.

Angling merupakan angkutan umum tidak dalam trayek dan dapat beroperasi selama 24 jam. Meski demikian terdapat jadwal operasional Angling tersebut adalah mulai pukul 06.00 WIB sampai dengan pukul 21.00 WIB pada hari Senin sampai dengan Sabtu. Namun jadwal tersebut hanya anjuran dari BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri kepada para pengemudi. Anjuran jam operasional tersebut dengan memperhatikan kemampuan kondisi fisik pada masing-masing pengemudi dalam beroperasi. Operasionalisasi dengan penyesuaian kemampuan fisik masing-masing pengemudi menimbulkan dampak positif dan negatif. Dampak positif tersebut yaitu ketika operasionalisasi disesuaikan dengan kemampuan pengemudi maka tingkat resiko kecelakaan akibat *human error* dapat diminimalisasi. Namun dampak negatifnya adalah apabila terdapat pesanan dan pengemudi yang telah dihubungi tidak dapat menerima pesanan, maka akan menimbulkan kesan kurang baik kepada pengguna, karena tidak mendapatkan jaminan kepastian pelayanan, mengingat pemesanan tersebut tidak melalui aplikasi khusus melainkan melalui *WhatsApp*. Pada pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) tidak terdapat prosedur kerja secara khusus. Prosedur yang ada, yaitu pengemudi wajib beroperasi pada jam 06.00– 21.00 WIB dan wajib untuk memberikan setoran perhari Rp. 55.000,-, dan juga melakukan uji KIR setiap enam bulan sekali serta rutin melakukan servis kendaraan dibengkel untuk menjaga kesehatan kondisi kendaraan.

4.2.2 Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian sebagai kegiatan untuk menentukan, mengelompokkan, menyediakan, seluruh

sumber daya yang dibutuhkan termasuk menempatkan manusia pada posisi yang cocok serta penunjukkan hubungan wewenang yang dilimpahkan pada setiap orang sehingga tujuan dapat dicapai dengan sukses (George R Terry dalam Sukarna, 2011). Pengorganisasian tidak terlepas dari tujuan dari organisasi, tujuan yang dimiliki Angling yaitu menjadi angkutan yang kolaboratif, aman, terjangkau, dan mampu melayani hingga depan pintu. Pengorganisasian dalam pengelolaan Angling dapat dilihat dari adanya pembagian tugas kepada pihak yang terlibat dalam pengelolaan tersebut. Pada pengelolaan Angling pihak yang bertanggung jawab sepenuhnya dalam pengelolaan adalah BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri, namun Dinas Lingkungan Hidup dan Perhubungan Kabupaten Tuban memiliki peran sebagai regulator dalam pelaksanaan Angling. Sehingga dalam pengelolaan Angling terdapat pembeda tugas antara kedua aktor tersebut. Kegiatan pengorganisasian selanjutnya yaitu terkait penempatan pegawai, berdasarkan hasil wawancara divisi produksi hanya beranggotakan satu orang saja. Divisi produksi menangani pengelolaan Angling dan pengadaan barang-barang sekolah. Dalam menjalankan tugasnya terkait pengelolaan Angling dilakukan dengan berkoordinasi dengan para pengemudi Angling. Keterbatasan sumber daya manusia yang ada pada divisi tersebut memberikan dampak kepada pengelolaan Angling yang kurang optimal. Hal ini dapat terlihat dengan tidak adanya sumber daya manusia yang menjadi operator tersendiri dalam media sosial yang dimiliki Angling dan pengelolaan serta riset dan pengembangan Angling hanya ditangani satu orang yang juga menangani pada pekerjaan yang lain mengakibatkan kurang fokusnya pengelolaan Angling. Pendelegasian wewenang oleh BUMD dalam pengelolaan Angling diberikan kepada divisi khusus yang menangani Angling. Divisi tersebut adalah divisi produksi, dimana dalam divisi tersebut diberikan kewenangan untuk pengelolaan Angling.

Penempatan pegawai dalam pengelolaan Angling juga berkaitan dengan perekrutan pengemudi Angling. Adapun sistem perekrutan pengemudi Angling melalui tiga tahapan, yaitu administratif, wawancara, dan masa *training*. Pada tahap seleksi administratif berkas yang menjadi persyaratan adalah surat lamaran kerja, Kartu Keluarga, KTP, SIM C, dan ijazah terakhir. Persyaratan terkait golongan Surat Izin Mengemudi (SIM) tersebut juga sesuai dengan regulasi yang mengatur Angling, yaitu Peraturan Bupati No. 34 Tahun 2018 pasal 8 poin e bahwa perusahaan angkutan umum wajib mempekerjakan pengemudi yang memiliki Surat Izin Mengemudi (SIM) sesuai golongan kendaraan. Pada masa *training* tersebut digunakan juga untuk memberikan pembekalan kepada calon pengemudi Angling terkait bagaimana pengoperasian kendaraan tersebut. Lama

masa *training* masing-masing pengemudi dapat berbeda sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

4.2.3 *Actuating (Penggerakan)*

George R. Terry (dalam Sukarna, 2011) mendefinisikan *actuating* atau penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berusaha dengan keras mencapai tujuan yang selaras dengan perencanaan dan pengorganisasian dari pimpinan. Penggerakan yang dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri adalah dengan menerapkan sistem target atau setoran kepada pengemudi Angling. Target tersebut bertujuan agar para pengemudi memiliki motivasi menjalankan pekerjaannya dengan baik meskipun tidak dalam pengawasan pihak pengelola sepanjang waktu. Target yang ditetapkan setiap harinya pada saat masa sebelum pandemi Covid-19 adalah sebesar Rp 65.000,-. Adapun pada masa pandemi pengelola memberikan dispensasi kepada pengemudi untuk tidak memberikan setoran, namun pada era *new normal* target yang ditetapkan untuk disetor adalah sebesar Rp. 55.000,- per hari.

Dalam melakukan penggerakan dibutuhkan sikap kepemimpinan yang baik hal ini dilakukan dengan pemeliharaan hubungan antara pengelola dengan pengemudi. Cara yang digunakan untuk menjaga hubungan baik dengan para pengemudi melalui ramah-tamah yang rutin dilakukan setiap satu bulan sekali. Hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan akan memudahkan pimpinan dalam mengendalikan bawahannya agar sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disisi lain cara tersebut juga dapat membuat para pengemudi bertanggung jawab dengan tugas yang diemban. Hal ini dapat terlihat pada kesadaran pengemudi untuk disiplin rutin melakukan perawatan kesehatan kendaraan dengan melakukan servis kendaraan di Bengkel dan uji kir.

Pewujudan transportasi yang kolaboratif juga direalisasikan dengan melakukan kerja sama dengan desa wisata yang ada di Kabupaten Tuban melalui paket-paket wisata yang ditawarkan. Selain itu pelaksanaan atas perencanaan ukuran kendaraan yang disesuaikan dengan tujuan agar dapat melintasi area pemukiman ditunjukkan dengan mungilnya ukuran kendaraan Angling. Ukuran kendaraan tersebut adalah lebar 1,330 m, panjang 2,644 m, dan tinggi 1,740 m.

4.2.4 *Controlling (Pengawasan)*

George R Terry (dalam Sukarna, 2011) mengartikan pengawasan merupakan kegiatan upaya secara sistematis dalam melihat apa yang telah dicapai dengan menilai dan mengukur kinerja dari rencana yang telah ditentukan sebelumnya, menilai pelaksanaan, dan jika dibutuhkan melakukan perbaikan, sehingga pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pelaporan

pengelolaan Angling rutin disampaikan setiap satu tahun sekali pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) oleh divisi produksi. Progres keseharian dalam pengelolaan disampaikan pada rapat direksi. Alur pertanggungjawaban laporan pengelolaan Angling dari divisi produksi langsung kepada direktur umum/direktur operasional. Pengawasan dilakukan juga dengan melihat kesesuaian standar dengan pelaksanaan. Hal ini dilakukan dengan pelaksanaan Uji KIR untuk kelayakan kendaraan umum beroperasi sesuai dengan amanat UU No 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan dan Perbup Tuban 34 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek Pada Kawasan Tertentu. Pengawasan terkait Uji KIR dilakukan oleh Dinas Lingkungan Hidup dan Perhubungan Kabupaten Tuban, dan sejauh ini Angling terbukti selalu rutin melaksanakan Uji KIR dan terbukti lulus. Pelaksanaan atas regulasi yang mengaturnya juga dilaksanakan pada perekrutan pengemudi Angling yang ditetapkan harus memiliki SIM C sebagai persyaratan. Persyaratan tersebut telah sesuai dengan Perbup Tuban 34 Tahun 2018 pasal 8 poin e bahwa perusahaan angkutan umum wajib mempekerjakan pengemudi yang memiliki Surat Izin Mengemudi (SIM) sesuai golongan kendaraan.

Tidak adanya pelanggaran atas regulasi yang dilakukan oleh Angling juga dibuktikan dengan paparan dari hasil wawancara dari berbagai elemen informan. Selain itu rasa keamanan dan kenyamanan tersebut juga dikuatkan dengan hasil survei yang menunjukkan sebanyak 82,9% merasa aman dan sebanyak 77,1% merasa nyaman dalam menggunakan Angling. Keterjangkauan tarif Angling yang dirasakan masyarakat sesuai dengan data observasi melalui survey yang dilakukan peneliti, sebanyak 62,9% masyarakat menilai bahwa tarif yang ditetapkan Angling adalah berada pada tingkat sedang. Hal ini sesuai dengan daya beli masyarakat Tuban berdasarkan data BPS Tuban Tahun 2021; bahwa pengeluaran penduduk Kabupaten Tuban pada bidang non makanan pada Tahun 2016 sampai dengan Tahun 2020 bergerak fluktuatif. Namun sejak dua tahun terakhir, yaitu Tahun 2019 dan Tahun 2020 cenderung stabil pada angka 47%. Pada publikasi tersebut dijelaskan pula bahwa sesuai Hukum Engel, yaitu semakin tingginya persentase pengeluaran non makanan dapat mengindikasikan adanya perbaikan tingkat kesejahteraan masyarakat. Selain itu berdasarkan hasil survey menunjukkan sebesar 58,6% kapasitas yang dimiliki Angling adalah besar, serta kecepatan waktu untuk bermobilisasi menggunakan Angling berada pada level sedang yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 50%. Aspek terakhir menurut George R. Terry pada proses pengawasan, yaitu melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan ditangani dengan tindakan yang tepat. Perbaikan yang perlu dilakukan terkait metode

pemesanan yang digunakan dan sumber daya yang mengelola Angling.

4.3 Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling)

Analisis faktor pendorong dan penghambat tersebut dilihat menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan dengan cara memetakan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi tersebut menuju empat elemen yang ada di dalam SWOT yaitu *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). Berdasarkan pemetaan tersebut akan terlihat faktor-faktor apa saja yang memberikan pengaruh terhadap pengelolaan Angling. Sehingga dari pemetaan tersebut dapat dianalisis alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk menghadapi faktor-faktor yang mendorong dan menghambat pada pengelolaan Angling. Faktor pendorong diidentifikasi melalui elemen kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) yang dimiliki Angling. Sedangkan faktor pendorong diidentifikasi melalui elemen kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi Angling. Setelah pemetaan maka akan dianalisa alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu melalui pencocokan elemen-elemen SWOT, yaitu SO (*strength and opportunities*), WO (*weaknesses and opportunities*), ST (*strength and threats*), dan WT (*weaknesses and threats*). Uraian dari masing-masing faktor pendorong dan faktor penghambat tersebut sebagai berikut:

4.3.1 Faktor Pendorong

Faktor pendorong merupakan segala faktor yang dapat mendukung tercapainya sebuah tujuan. Berdasarkan data hasil penelitian lapangan yang menjadi kekuatan dalam pengelolaan Angling yaitu pertama, bentuk dari kendaraan Angling yang dilengkapi dengan bagian penutup diatas sebagai atap dan juga samping yang melindungi penumpang sehingga dapat terhindar dari hujan dan kepanasan. Kedua, Angling merupakan salah satu angkutan umum yang tidak memiliki trayek khusus dalam operasinya, sehingga masuk pada angkutan non trayek. Selain itu juga jam operasional Angling selama 24 jam menjadi pendukung bagi pengelolaan Angling. Pada saat ini Angling menjadi angkutan umum *online* non trayek yang mampu beroperasi hingga malam hari yang memiliki kemampuan mengangkut seperti mobil. Di Kabupaten Tuban masih sangat jarang terdapat Grab atau Gojek mobil yang beroperasi, sehingga banyak masyarakat yang membutuhkan Angling sebagai alat mobilisasi yang mampu mengangkut lebih dari satu orang serta mampu membawa banyak barang.

Ketiga, yaitu *flexible* dalam hal ini dapat menyesuaikan dengan kebutuhan penumpang yang

mungkin dalam satu perjalanan memiliki beberapa tempat tujuan. Kondisi tersebut membedakan Angling dengan transportasi umum non trayek lainnya. Ketika pada transportasi *online* lainnya hanya dapat menentukan satu titik tujuan dalam satu kali perjalanan, maka Angling memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi. Keempat, dengan bentuk kendaraan yang mungil menjadikan Angling mampu melintasi kawasan gang-gang sempit yang tidak dapat dijangkau oleh transportasi umum lainnya. Kemampuan untuk menjangkau gang-gang sempit yang dilakukan Angling tersebut memberikan peluang pada perluasan pangsa pasar dari Angling. Perluasan pangsa pasar tersebut dapat menjadi titik pengembangan Angling untuk lebih besar lagi yang dapat dimulai dengan adanya penambahan armada Angling yang beroperasi, sehingga kegiatan mobilitas masyarakat dapat terselenggara dengan baik. Kelima yaitu *iconic*, desain dari bentuk *bodi* kendaraan yang dimiliki Angling menyerupai bajaj hal ini menjadikan Angling mudah dikenali oleh masyarakat khususnya di Kabupaten Tuban. Selain itu sampul kendaraan yang menggunakan motif batik khas Tuban juga turut menjadikan Angling sebagai sebuah transportasi umum yang unik dengan ada sentuhan kearifan lokal tersebut. Selain itu, peluang yang dimiliki Angling turut menjadi faktor pendukung dalam pengelolaan Angling.

Berdasarkan data dari hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat beberapa peluang yang dimiliki Angling yaitu pertama, dari keistimewaan Angling yang termasuk pada angkutan umum tidak dalam trayek menjadikan Angling memiliki peluang untuk dapat melayani daerah-daerah yang tidak terjangkau oleh angkutan bertrayek. Kedua, belum adanya transportasi umum yang dapat memenuhi kebutuhan penyandang disabilitas di Kabupaten Tuban, sehingga Angling dapat menjadi alternatif bagi penyandang disabilitas tersebut. Hal ini dikarenakan Angling kendaraan umum yang bersifat *private* tidak bercampur dengan banyak orang menjadikan masyarakat penyandang disabilitas memiliki kenyamanan dalam sebuah perjalanan. Selain itu juga pelayanan yang diberikan oleh pengemudi Angling dalam melayani penyandang disabilitas untuk menggunakan Angling adalah sangat baik. Dengan demikian hal ini menambah nilai tambah bagi Angling dari sudut pandang masyarakat penyandang disabilitas.

Ketiga, terdapatnya beberapa perusahaan besar di Kabupaten Tuban sejalan dengan banyaknya karyawan. Perusahaan tersebut memberikan fasilitas pelayanan penjemputan bagi karyawannya di titik-titik tertentu. Hal ini memberikan peluang bagi Angling untuk dapat menjadi angkutan umum yang menghubungkan antara tempat tinggal para karyawan menuju titik penjemputan transportasi dari perusahaan. Terakhir, banyaknya potensi wisata yang tersebar di Kabupaten Tuban memberikan peluang bagi Angling untuk menjadi

angkutan pariwisata yang menghubungkan antar destinasi wisata yang ada di Kabupaten Tuban.

4.3.2 Faktor Penghambat

Faktor penghambat dalam pengelolaan Angling dianalisis dari dua elemen yang ada pada analisis SWOT, yaitu kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi Angling. Berdasarkan data hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa kelemahan yang ada pada Angling yaitu pertama, terdapat keterbatasan dalam sumber daya manusia yang dimiliki. Keterbatasan sumber daya ini terbagi menjadi dua yaitu pada pengemudi dan pengelola. Keterbatasan pada pengemudi terkait kemampuan dalam beradaptasi dengan kemajuan teknologi informasi yang berkaitan dengan metode pemesanan Angling. Sedangkan keterbatasan sumber daya pengelola adalah terkait jumlah sumber daya yang ada di bidang produksi yaitu bidang yang membawahi pengelolaan Angling di BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri. Dalam bidang produksi hanya terdiri satu orang saja, sedangkan dalam bidang tersebut tidak hanya mengelola Angling namun terdapat pengelolaan yang lain, sehingga hal ini menjadikan pengelolaan belum dapat berjalan maksimal khususnya dalam responsivitas dari pemesan yang dari operator dan penanganan keluhan, kritik, dan saran serta apresiasi dari pengguna atas pelayanan Angling.

Hal tersebut menjadikan pengelolaan Angling tidak dapat berjalan secara optimal. Sehingga dibutuhkan adanya penambahan sumber daya manusia pada divisi produksi khususnya pada bagian operator dan riset dan pengembangan Angling. Sumber daya bagian operator tersebut menangani terkait pemesanan yang dilakukan pengguna melalui nomor operator Angling. Selain itu juga dapat menangani terkait aduan masyarakat yang disampaikan melalui nomor tersebut. Sedangkan untuk keterbatasan kemampuan pengemudi untuk beradaptasi dengan teknologi untuk pemesanan Angling, perlu untuk diberikan pelatihan dan dilakukan uji coba dalam kurun waktu tertentu. Sehingga telah dipersiapkan secara matang sebelum benar-benar diterapkan di masyarakat.

Kelemahan yang kedua, yaitu metode pemesanan yang digunakan belum efektif, hal ini dikarenakan metode pemesanan melalui operator hanya bisa melalui nomor *WhatsApp*, dikarenakan nomor operator yang digunakan telah melewati masa aktifnya sehingga tidak dapat menerima pesan ataupun panggilan biasa. Selain itu pemesanan melalui *WhatsApp* tidak dapat mendeteksi apakah seorang pengemudi telah selesai ataukah sedang mengantarkan penumpang. Sehingga hal ini akan menjadikan kendala bagi pengemudi juga masyarakat yang ingin menggunakan Angling. Permasalahan ini menjadi krusial karena metode pemesanan merupakan hal yang paling penting dalam operasional Angling. Alternatif yang mungkin dapat dilakukan adalah dengan

melakukan sinergitas antara pengelola Angling, pemerintah daerah dalam hal ini melalui Dinas Koperasi dan Perindustrian Kabupaten Tuban, serta *startup* seperti Grab, Gojek dan lainnya yang beroperasi di Kabupaten Tuban. *Startup* didefinisikan oleh Steve G. Blank (dalam Saputra, 2015) merupakan sebuah organisasi temporer yang dibentuk dengan tujuan mencari model bisnis yang *repeatable* dan *scalable*. Maksudnya adalah *start up* merupakan sebuah bentuk bisnis yang dapat dijalankan dan dikondisikan produknya serta dapat dikembangkan dan diperluas jaringannya. Sinergitas dengan *start up* melalui dinas koperasi dan perindustrian tersebut dilakukan dalam rangka bekerja sama untuk memasukkan Angling kepada sistem pemesanan yang terintegrasi dengan aplikasi ojek *online* dari *start up* tersebut.

Ketiga, yaitu terdapat beberapa saran perbaikan dari pengguna Angling kepada pengelola untuk meningkatkan fitur dalam pembayaran Angling dan juga memperbaiki desain interior Angling dengan penambahan ornamen ataupun musik didalam Angling. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan dampak terhadap permintaan masyarakat terhadap Angling menjadi lebih besar. Keempat, yaitu letak pangkalan yang kurang strategis. Hal ini dikarenakan letak pangkalan berada pada dekat simpang empat rambu lalu lintas dan plang yang menjadi identitas pangkalan berukuran kecil, sehingga hanya sedikit masyarakat yang mengetahui letak pangkalan Angling.

Sementara itu, ancaman yang dihadapi Angling turut menjadi faktor penghambat dalam pengelolaan Angling. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ancaman yang dihadapi Angling saat ini, yaitu belum adanya sinergitas yang baik dari dinas yang lain. Kurangnya sinergitas tersebut memberikan pengaruh bagi perkembangan Angling untuk menjadi lebih besar lagi. Ancaman dalam pengelolaan Angling yang kedua adalah keberadaan transportasi umum *online* lain yang ada di Kabupaten Tuban. Keberadaan transportasi tersebut yang juga termasuk dalam transportasi umum tidak dalam trayek, secara tidak langsung menjadi pesaing baru bagi Angling. Namun keberadaan transportasi *online* tersebut disikapi secara positif oleh pengelola Angling dan juga pengemudi Angling yang mana menjadi hal tersebut sebagai motivasi dalam memberikan pelayanan yang lebih baik.

Berdasarkan analisis pada matriks SWOT yang telah dilakukan oleh peneliti terdapat empat alternatif strategi yang diperoleh. Alternatif strategi pertama yang didapatkan, yaitu SO adalah pemanfaatan kekuatan yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang yang didapatkan. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan dalam SO antara lain memperluas pemasaran yang dilakukan ke daerah yang tidak dapat terjangkau dari angkutan bertrayek. Selain itu adalah melakukan kerjasama dengan

pihak yang menaungi penyandang disabilitas untuk menawarkan jasa angkutan bagi para penyandang disabilitas. Kerja sama juga dapat dilakukan dengan perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban untuk jasa penjemputan dari pemukiman menuju *pool* kendaraan jemputan perusahaan, serta dapat bekerja sama dengan agen *tour and travel*, hotel dan tempat wisata di Kabupaten Tuban untuk memaksimalkan potensi perjalanan pariwisata di Kabupaten Tuban. Alternatif strategi berikutnya yang dapat dilakukan dalam menekan kelemahan dengan memanfaatkan peluang (WO) adalah dengan merekrut pegawai agar dalam pengelolaan Angling bisa lebih fokus dan berkembang. Kemudian memberikan pelatihan khusus kepada para pengemudi terkait teknologi yang akan diadaptasikan dalam pemesanan Angling juga perlu untuk dilakukan agar dapat berjalan dengan maksimal. Melakukan pengembangan metode pemesanan yang lebih terintegrasi antara pengelola, pengemudi, dan masyarakat juga sangat diperlukan. Hal ini bertujuan agar masyarakat ingin melakukan pemesanan minim terjadi penolakan karena pengemudi sedang mengantarkan penumpang yang lain, dan dari sisi pengemudi juga lebih nyaman karena tidak merasa gugup karena ada orderan yang baru namun belum selesai mengantar penumpang yang lain, serta bagi pengelola dapat mengetahui secara pasti berapa orderan yang masuk dalam satu hari. Relokasi pangkalan juga menjadi hal yang perlu untuk dipertimbangkan, karena pangkalan yang strategis dapat menjadi faktor yang berkontribusi dalam *branding* Angling.

Tabel 3 Matriks Analisis SWOT Angkutan Lingkungan

	Strength (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
	<ul style="list-style-type: none"> • Memuat lebih dari 1 orang • Beroperasi 24 jam • Terhindar dari hujan dan panas • <i>Flexible</i> dan <i>iconic</i> • Mampu melintas gang-gang sempit 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan sumber daya manusia • Metode pemesanan kurang efektif • Letak pangkalan kurang strategis
Opportunities (Peluang)	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> • Banyak perumahan tidak terjangkau trayek • Kebutuhan angkutan bagi difabel • Menjadi angkutan penghubung tempat tingkat karyawan dengan halte kendaraan jemputan perusahaan • Kebutuhan angkutan pariwisata 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperluas pasar • Bekerjasama dengan lembaga yang menaungi difabel dan menawarkan jasa transportasi bagi difabel • Membangun kerjasama dengan perusahaan • Bekerjasama dengan <i>tour and travel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Merekrut dan memberikan pelatihan khusus kepada sumber daya yang dimiliki • Melakukan pengembangan metode pemasaran yang lebih terintegrasi • Relokasi pangkalan
Threats (Ancaman)	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya sinergitas dari instansi pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan inovasi pelayanan dari angling 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan <i>branding</i> melalui media sosial

	Strength (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
	<ul style="list-style-type: none"> • Memuat lebih dari 1 orang • Beroperasi 24 jam • Terhindar dari hujan dan panas • <i>Flexible</i> dan <i>iconic</i> • Mampu melintas gang-gang sempit 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan sumber daya manusia • Metode pemesanan kurang efektif • Letak pangkalan kurang strategis
<ul style="list-style-type: none"> • Transportasi umum <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin sinergitas dengan instansi pemerintah daerah setempat 	

Sumber: hasil analisis, 2022

Penggunaan kekuatan dalam menghadapi ancaman (ST) dapat dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri dengan menciptakan inovasi-inovasi dalam pelayanan yang diberikan oleh Angling, sehingga dapat menarik minat masyarakat untuk menggunakan Angling. Selain itu menjalin sinergitas dengan dinas melalui pemaksimalan inovasi yang dimiliki Angling. Sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi dinas untuk melakukan kerja sama dalam pengembangan Angling. Alternatif strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi ancaman namun tetap menekan kelemahan yang dimiliki (WT) adalah melalui meningkatkan *branding* Angling melalui media sosial yang sedang marak di masyarakat. Kaplan & Haenlein pada Tahun 2010 (dalam Khoiriyah, 2020) mendefinisikan media sosial sebagai “sebuah aplikasi berbasis internet yang dibangun atas dasar ideologi dan teknologi *web 2.0* dan memungkinkan penciptaan dan pertukaran *user-generated content*”. Sosialisasi dengan media sosial ini dapat dimaksimalkan melalui bekerjasama dengan tokoh-tokoh yang berpengaruh di Tuban, sehingga menjadikan Angling lebih diketahui masyarakat terkait siapa yang dapat menggunakan Angling, bagaimana metode pemesanan, berapa tarif yang ditetapkan, dan ragam pelayanan yang ditawarkan. *Branding* pada media sosial dapat dilakukan dengan sumber daya yang terbatas. Namun *branding* yang masif akan memberikan berkontribusi pada *attention* dinas dan masyarakat pada Angling serta Angling mampu bersaing dengan transportasi *online* lainnya yang ada di Kabupaten Tuban.

5. Kesimpulan

Pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) oleh BUMD PT. Ronggolawe Sukses Mandiri sebagai upaya pemenuhan pelayanan transportasi darat di Kabupaten Tuban telah sesuai dengan perspektif fungsi-fungsi manajemen. Hal ini ditunjukkan dengan diterapkannya empat fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R Terry, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Namun pada aspek *organizing* atau pengorganisasian perlu untuk dilakukan perbaikan. Secara umum pengorganisasian telah dilakukan dengan baik oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri dengan adanya pembeda tugas antara BUMD dengan

Dinas Lingkungan Hidup dan Perhubungan. Selain itu juga terdapat pendelegasian tugas dan wewenang kepada divisi produksi yang kemudian diperjelas alur hubungan pertanggungjawaban dengan adanya struktur organisasi yang jelas. Serta perekrutan pengemudi dilakukan sesuai dengan regulasi yang mengatur. Namun kurangnya sumber daya manusia pada divisi produksi mengakibatkan pengelolaan Angling belum dapat berjalan secara optimal.

Pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) dalam prosesnya tidak terlepas dari faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhinya. Faktor pendorong terdiri dari kelebihan dan peluang yang dimiliki Angling yang dapat memuat 2-3 orang, beroperasi 24 jam, mampu melintas gang sempit, *iconic* dan *flexible*, kebutuhan transportasi pariwisata, banyak perumahan, kebutuhan transportasi bagi penyandang disabilitas. Faktor penghambat terdiri dari kelemahan dan ancaman yang ada pada Angling diantaranya metode pemesanan yang kurang efektif, letak pangkalan kurang strategis, masih terdapat masyarakat yang belum mengetahui cara menggunakan Angling, kurangnya sinergitas untuk bekerjasama dan berkolaborasi dengan instansi pemerintah daerah dan perusahaan atau instansi lainnya yang ada di Kabupaten Tuban. Selain itu juga perlu untuk berkolaborasi dengan transportasi *online* lainnya.

Implikasi dari penelitian ini terdapat pada sisi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis tersebut adalah pada aspek pengelolaan Angkutan Lingkungan (Angling) yang dilakukan oleh BUMD PT Ronggolawe Sukses Mandiri Kabupaten Tuban, telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Namun dari keempat aspek tersebut pada fungsi *organizing* masih terdapat permasalahan, sehingga membutuhkan perbaikan dan perhatian yang lebih. Permasalahan tersebut adalah keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki khususnya pada divisi produksi. Sehingga perlu dilakukan perbaikan agar seluruh armada angkutan lingkungan yang dimiliki dapat beroperasi secara optimal serta pada saat terjadi pengadopsian teknologi yang lebih canggih pada pengoperasian Angling, pengemudi mampu untuk mengaplikasikannya. Sedangkan pada aspek praktis, yaitu penerapan Angkutan Lingkungan dapat membantu program dalam menjaga ekosistem lingkungan udara bersih yang ada di Kabupaten Tuban dengan mengurangi polusi udara melalui pengurangan penggunaan kendaraan pribadi dan menggunakan angkutan umum. Implikasi kebijakan yang dapat diberikan, yaitu memperbaiki regulasi yang mengatur penyelenggaraan Angkutan Lingkungan (Angling) khususnya regulasi pada tingkat pemerintah kabupaten, yaitu Peraturan Bupati Tuban Nomor 34 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam

Trayek Pada Kawasan Tertentu. Karena pada regulasi tersebut belum adanya bahasan tentang sinergitas kepada *stakeholders* terkait untuk mendorong perkembangan Angling.

Daftar Pustaka

- Ahmad. (2020). *Manajemen Strategis by Dr. Ir. Ahmad, AC., ST., MM.* Nas Media Pustaka
- Andriansyah. (2015). *Manajemen Transportasi Dalam Kajian dan Teori.* FISIP Universitas Prof.Dr.Moestopo Beragama.
- BPS Kabupaten Tuban. (2021). *Statistik Daerah Kabupaten Tuban 2021.*
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik Konsep Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (D. Mandasari (Ed.); Lima Belas). Salemba Empat.
- Hatefi, S. M. (2018). *Strategic planning of urban transportation system based on sustainable development dimensions using an integrated SWOT and fuzzy COPRAS approach.* *Global Journal of Environmental Science and Management*, 4(1), 99–112. <https://doi.org/10.22034/gjesm.2018.04.01.010>
- Khoiriyah, Tsany. (2020). Penggunaan Media Sosial Sebagai Sarana *Crowdfunding* (Studi tentang Penggunaan Twitter *Please Do Your Magic* sebagai Sarana Penggalangan Dana melalui Twitter pada Akun @elzahsym). *Jurnal Komunikasi Massa (Jurnal Kommas)* Universitas Sebelas Maret Surakarta., 1(-), 1-22.
- Miles, M. A., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (Third). SAGE.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif (Revisi).* Remaja Rosdakarya Offset.
- Nasution, M. (2015). *Manajemen Transportasi (R. Sikumbang (Ed.); Keempat).* Ghalia Indonesia.
- Perhubungan, D. (2018). *Kajian Operasionalisasi dan Pengelolaan Angkutan Lingkungan dan Wisata Di Kabupaten Tuban.*
- Rohman, A. (2018). *Dasar-Dasar Manajemen Publik.* Empatdua.
- Salim, A. (2020). *Manajemen Transportasi (Ketujuh).* Raja Grafindo Persada.
- Saputra, A. (2015). Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital Startup Lokal di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 4(1), 1-24.
- BPS Kabupaten Tuban. (2020). *Capaian dan Tantangan Pembangunan di Kabupaten Tuban 2020.*
- Sugiyanto., & Indah, C.N. (2021). Analisis Ketertarikan Penumpang Terhadap Angkutan Umum Perkotaan Angling di Kota Tuban. *Jurnal Teknik WAKTU*, 19(2), 1–18.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif,*

- Kualitatif dan R&D (1st ed.)*. Alfabeta.
- Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Mandar Maju.
- BPS Kabupaten Tuban. (2021). *Kabupaten Tuban dalam Angka 2021*.
- Ulum, M. C. (2018). *Public Service Tinjauan Teoretis dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Publik (Pertama)*. UB Press.
- Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Kencana.