



Strategi Peningkatan Layanan Transportasi Publik *Balikpapan City Trans* (Bacitra) Oleh Dinas Perhubungan Kota Balikpapan

Nesha Abigail Nabila

neshaabigail2911@gmail.com

Universitas Mulawarman

Enos Paselle

epaselle1974@gmail.com

Universitas Mulawarman

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Alamat: Jl. Muara Muntai, Kampus Gunung Kelua, Samarinda 75119, Kalimantan Timur.

ABSTRACT

Public transportation plays an essential role in supporting community mobility and reducing the use of private vehicles. Balikpapan City, as one of the supporting regions for the new capital city (IKN), has experienced significant population growth, increased economic activity, and rising numbers of motor vehicles. These conditions have led to higher traffic density and strengthened the need for an effective and accessible public transport system. In response, the Balikpapan City Government launched the Balikpapan City Trans (Bacitra) service on July 8, 2024, as a Buy The Service (BTS)-based mass transportation program. However, Bacitra still faces several challenges, including limited routes, inadequate permanent bus stops, insufficient human resources, and conflicts with angkot drivers. This study aims to formulate strategies to improve Bacitra services and identify the internal and external factors influencing its development. The research uses a mixed-method approach supported by SWOT analysis through IFAS and EFAS tables. The findings indicate that Bacitra is positioned in Quadrant I (Aggressive Strategy), suggesting that the most appropriate strategy is to maximize existing strengths and opportunities by strengthening operations, expanding routes, improving facilities, and optimizing government support.

Keywords: Service Improvement Strategy, SWOT Analysis, Public Transportation, Bacitra.

ABSTRAK

Transportasi publik memiliki peran penting dalam mendukung mobilitas masyarakat dan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi. Kota Balikpapan sebagai salah satu kota penyangga Ibu Kota Nusantara (IKN) menghadapi peningkatan jumlah penduduk, intensitas aktivitas ekonomi, serta pertumbuhan kendaraan bermotor. Hal ini berdampak pada potensi kepadatan lalu lintas dan menuntut penyediaan transportasi umum yang efektif dan terjangkau. Pemerintah Kota Balikpapan meluncurkan layanan Balikpapan City Trans (Bacitra) pada 8 Juli 2024 sebagai moda transportasi massal berbasis Buy The Service (BTS). Namun, layanan ini masih menghadapi berbagai kendala seperti rute terbatas, minimnya halte permanen, keterbatasan sumber daya manusia, serta konflik dengan pengemudi angkot. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi peningkatan layanan Bacitra serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya. Metode yang digunakan adalah mixed method dengan analisis SWOT melalui tabel IFAS dan EFAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bacitra berada pada

Received Desember, 2025; Revised Desember, 2025; Januari, 2026

* neshaabigail2911@gmail.com

Kuadran I (Strategi Agresif), sehingga strategi prioritas adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang melalui penguatan operasional, perluasan rute, peningkatan fasilitas, serta optimalisasi dukungan pemerintah.

Kata Kunci: Strategi Peningkatan Layanan, SWOT, Transportasi Publik, Bacitra.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, termasuk penyediaan sarana transportasi yang aman, efisien, dan mudah diakses. Sistem transportasi yang baik menjadi indikator kelancaran aktivitas sosial dan ekonomi serta mendukung stabilitas suatu wilayah. Kota Balikpapan sebagai pintu gerbang Kalimantan Timur dan penyangga Ibu Kota Nusantara (IKN) memiliki mobilitas masyarakat yang tinggi, diperkuat dengan keberadaan infrastruktur utama seperti Bandara Internasional SAMS Sepinggang, Pelabuhan Semayang, dan Pelabuhan Peti Kemas Kariangau.

Pertumbuhan penduduk Kota Balikpapan mengalami peningkatan signifikan. Berdasarkan data BPS, jumlah penduduk meningkat dari 718.432 jiwa (2022) menjadi 746.804 jiwa (2024). Data Konsolidasi Bersih (DKB) menunjukkan peningkatan sekitar 1,4 persen per tahun sejak penetapan lokasi IKN. Peningkatan populasi berdampak pada tingginya volume kendaraan. Data Katadata.co.id menunjukkan jumlah kendaraan bermotor di Balikpapan terus bertambah dan berpotensi menimbulkan kemacetan apabila tidak ditangani dengan penyediaan transportasi massal yang memadai.

Berdasarkan data Dinas Perhubungan Kota Balikpapan, kendaraan di Kota Balikpapan di dominasi dengan kendaraan pribadi jika dibandingkan dengan kendaraan umum. Ketergantungan masyarakat pada penggunaan kendaraan pribadi dalam mobilitas sehari-hari juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kepadatan lalu lintas dan memperparah situasi kemacetan, terutama pada jam-jam yang sibuk sehingga mengganggu kelancaran perjalanan dan meningkatkan waktu tempuh. Kemacetan tidak hanya berdampak pada kenyamanan berkendara, tetapi juga berpotensi pada kerusakan lingkungan akibat polusi udara dari asap kendaraan serta mengganggu aktivitas ekonomi dan sosial masyarakat.

Sebagai langkah responsif, Dinas Perhubungan Kota Balikpapan meluncurkan layanan *Balikpapan City Trans* (Bacitra) pada 8 Juli 2024. Layanan ini merupakan bagian dari program Buy The Service (BTS) yang diinisiasi Kementerian Perhubungan melalui aplikasi Mitra Darat/Teman Bus. Hingga kini Bacitra mengoperasikan 17 armada dan 2 cadangan dengan tiga koridor layanan. Namun, Bacitra masih menghadapi berbagai kendala seperti rute terbatas, minimnya halte permanen, keterbatasan SDM, serta belum adanya Renstra khusus yang mengatur pengembangan layanan. Konflik juga terjadi antara pengemudi angkot dan pengelola Bacitra akibat persaingan penumpang.

Kondisi ini menunjukkan perlunya kajian strategis yang dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai layanan Bacitra saat ini. Untuk itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna melihat dan menganalisis secara komprehensif strategi peningkatan layanan transportasi publik *Balikpapan City Trans*. Penelitian ini akan menggunakan metode analisis SWOT, yang akan mengkaji faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) agar Bacitra dapat menjadi

transportasi publik yang efektif, aman, dan mampu mengurangi ketergantungan masyarakat pada kendaraan pribadi di Kota Balikpapan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengusung judul “Strategi Peningkatan Layanan Transportasi Publik Balikpapan City Trans Oleh Dinas Perhubungan Kota Balikpapan”.

KAJIAN TEORI

Penelitian mengenai peningkatan layanan transportasi publik telah dilakukan di berbagai daerah di Indonesia dengan fokus pada kualitas pelayanan, integrasi moda, digitalisasi, dan strategi pengembangan. Penelitian Basuki (2022) menunjukkan bahwa kualitas layanan dan promosi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan pada sektor transportasi, yang relevan dengan upaya peningkatan kepercayaan publik terhadap Bacitra. Penelitian ini menekankan pentingnya pelayanan yang konsisten dan komunikasi publik yang efektif untuk mendorong penggunaan transportasi massal.

Penelitian Wicaksono dan Suprayogi (2019) mengenai integrasi Trans Jogja dengan angkutan kota menunjukkan bahwa integrasi fisik, operasional, dan tarif mampu meningkatkan jumlah penumpang secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan kebutuhan Bacitra dalam mengembangkan integrasi moda dengan angkutan kota sebagai feeder guna memperluas jangkauan layanan. Selanjutnya, penelitian Amalia dan Putra (2020) menunjukkan bahwa penerapan *Intelligent Transport System* (ITS) mampu meningkatkan kepuasan pengguna transportasi publik melalui penyediaan informasi real-time, efisiensi operasional, dan sistem pembayaran digital; hal ini mendukung arah digitalisasi Bacitra dalam kerangka smart city. Dari perspektif kelembagaan dan pendanaan, penelitian Santoso dan Prasetyo (2021) mengungkap bahwa kolaborasi pemerintah BUMD swasta melalui skema *public private partnership* (PPP) dapat meningkatkan efisiensi biaya operasional serta mempercepat pembangunan infrastruktur transportasi. Hal ini relevan dengan konteks Bacitra yang perlu menguatkan struktur kelembagaan dan ketahanan finansial pasca-berakhirnya subsidi operasional. Penelitian yang menggunakan metode SWOT juga banyak digunakan dalam perencanaan transportasi. Istiqomah (2017) menyatakan bahwa analisis SWOT efektif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam sistem transportasi perkotaan, serta menentukan strategi prioritas yang tepat. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian ini yang menggunakan SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan layanan Bacitra.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, terlihat bahwa kualitas pelayanan, integrasi moda, digitalisasi, dan penguatan kelembagaan merupakan faktor kunci dalam pengembangan transportasi publik. Namun, penelitian terkait layanan Bacitra di Balikpapan masih terbatas, terutama yang mengkaji strategi peningkatannya secara komprehensif melalui pendekatan SWOT. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menyajikan analisis menyeluruh untuk mendukung pengembangan Bacitra sebagai sistem transportasi modern, efisien, dan berkelanjutan di kota penyangga IKN.

Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan rangkaian kegiatan penyediaan barang, jasa, dan administrasi bagi masyarakat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menegaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan pemenuhan kebutuhan warga negara atas layanan yang disediakan oleh penyelenggara publik. Sinambela (2014) menekankan bahwa pelayanan publik harus dilakukan secara cepat, tepat, sederhana, dan memberikan kepastian agar masyarakat memperoleh manfaat optimal. Pelayanan publik juga berlandaskan prinsip profesionalisme dan etika seperti efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, netralitas, keadilan, dan integritas (Sahara, 2022). Pelayanan publik menjadi dasar strategis dalam mengembangkan sistem transportasi yang efektif.

Transportasi Publik

Transportasi publik merupakan sistem angkutan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mobilitas masyarakat dengan rute tetap, jadwal tertentu, biaya terjangkau, dan dapat diakses oleh semua kalangan. Sa'diah (2024) menegaskan bahwa transportasi publik bertujuan mengurangi kemacetan, polusi, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Angkutan umum efektif bila mampu menyediakan perjalanan yang terjangkau, terintegrasi, dan efisien bagi masyarakat. Integrasi antar moda dan kemudahan perpindahan menjadi aspek krusial untuk meningkatkan minat masyarakat.

Tujuan penyelenggaraan angkutan umum meliputi keamanan, kenyamanan, efisiensi, ketepatan waktu, keterjangkauan, serta integrasi moda. Tamin (2008) menjelaskan bahwa waktu akses, waktu tunggu, dan waktu transfer adalah indikator penting dalam menentukan daya tarik angkutan umum. Retnoningtyas (2020) menyebutkan standar pelayanan angkutan umum mencakup keamanan, keselamatan, kenyamanan, kecepatan, keteraturan, keandalan, aksesibilitas, dan kelancaran. Penerapan *Balikipapan City Trans* mengikuti Standar Pelayanan Minimal (SPM) Peraturan Menteri Perhubungan No. 27 Tahun 2015. Standar Pelayanan Minimal menjadi acuan penting agar angkutan umum seperti Bacitra dapat beroperasi secara optimal, aman, dan memberi kepastian layanan kepada masyarakat.

Manajemen Strategi

Menurut Hunger & Wheelen manajemen strategi merupakan proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi (Fajriansyah, 2019). Terry mendefinisikannya sebagai penggunaan perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya yang optimal. Manajemen strategi penting untuk memastikan organisasi mampu merespons perubahan lingkungan dan mencapai tujuan secara efektif dan terarah. Fungsi dan tujuan manajemen strategi meliputi efisiensi, efektivitas, pencapaian tujuan, dan keberlanjutan organisasi (Yusuf, 2023). Model manajemen strategi menyediakan kerangka sistematis dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi agar organisasi mampu mencapai keunggulan dan keberlanjutan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk merumuskan strategi organisasi (Rangkuti, 2017). Fred R. David menempatkan SWOT sebagai instrumen penting dalam manajemen strategis. Analisis SWOT membantu organisasi memahami posisi strategisnya sehingga dapat memaksimalkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghindari ancaman. Manfaat SWOT terletak pada kemampuannya memberikan gambaran menyeluruh sehingga organisasi dapat mengambil keputusan strategis yang tepat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan pendekatan kualitatif sebagai pendekatan utama dan kuantitatif sebagai pendukung. *Mixed methods* digunakan untuk memperoleh data yang lebih komprehensif melalui integrasi analisis mendalam dan perhitungan numerik. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa metode campuran merupakan pendekatan yang menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif untuk meningkatkan validitas, reliabilitas, dan objektivitas penelitian.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari berbagai sumber yang relevan agar hasil analisis mampu menggambarkan kondisi layanan *Balikpapan City Trans* secara komprehensif. Sumber data utama berasal dari Dinas Perhubungan Kota Balikpapan, khususnya Kepala Dinas dan Plt. Seksi Angkutan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas kebijakan, pengelolaan, dan evaluasi layanan. Selain itu, data juga diperoleh dari pihak operator yaitu PT Sinar Jaya serta

pihak pengawas layanan yaitu PT Surveyor Indonesia (PTSI) yang memberikan informasi teknis mengenai operasional harian, standar pelayanan, serta tantangan di lapangan. Pengguna layanan Bacitra juga menjadi sumber data penting untuk mengetahui pengalaman, persepsi, dan tingkat kepuasan terhadap pelayanan. Data tambahan diperoleh melalui dokumen resmi seperti laporan tahunan Dinas Perhubungan, regulasi terkait, dokumen standar pelayanan, arsip internal, serta literatur akademik berupa jurnal, buku, dan peraturan perundang-undangan.

Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta dokumentasi, sedangkan data kuantitatif diperoleh melalui pembobotan IFAS–EFAS yang dilakukan menggunakan instrumen penilaian dalam *Focus Group Discussion* (FGD). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu studi kepustakaan untuk menelaah teori dan penelitian terdahulu, penelitian lapangan untuk menggali informasi empiris, serta dokumentasi untuk memperoleh data visual dan administratif. Data kualitatif dianalisis untuk memahami kondisi operasional, persepsi pengguna, dan pandangan pemangku kepentingan, sementara data kuantitatif digunakan untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara numerik melalui analisis SWOT. Dengan demikian, proses pemaknaan data dilakukan melalui integrasi penafsiran kualitatif dan perhitungan kuantitatif, sehingga hasil analisis mampu memberikan gambaran komprehensif yang selaras dengan fokus, permasalahan, dan tujuan penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2017), analisis lingkungan internal dilakukan untuk menilai sejauh mana sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti suatu organisasi mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Melalui analisis ini, organisasi dapat mengenali potensi internal yang menjadi kekuatan serta aspek yang masih perlu diperbaiki agar strategi yang diterapkan lebih efektif.

Kekuatan Transportasi Publik Bacitra

Menurut Pearce Robinson dalam (Budiman, 2017) kekuatan (*strenght*) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Sama halnya dengan Bus Bacitra yang memiliki faktor yang menjadi keunggulan atau kekuatan tersendiri sebagai salah satu transportasi publik di Kota Balikpapan yaitu sebagai berikut:

Dukungan penuh dari pemerintah pusat dan daerah

Keberadaan Bacitra tidak dapat dilepaskan dari dukungan yang diberikan oleh pemerintah pusat melalui Kementerian Perhubungan, serta peran aktif Pemerintah Kota Balikpapan. Bacitra menjadi *pilot project* yang memperkenalkan praktik pengelolaan profesional, transparan, dan terukur. Dengan demikian penulis menilai bahwa dukungan pemerintah pusat dan daerah bukan sekadar administratif, melainkan menjadi pondasi strategis bagi Bacitra untuk berkembang sebagai layanan publik modern yang terintegrasi.

Kualitas pelayanan memenuhi standar

Pelayanan publik dalam sektor transportasi harus memenuhi prinsip dasar keselamatan, kenyamanan, keterjangkauan, dan ketepatan waktu agar mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara optimal. Dalam Bacitra, standar tersebut diatur melalui Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 27 Tahun 2015. Pelayanan Bacitra telah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) sehingga masyarakat dapat merasakan fasilitas transportasi secara optimal.

Konsep integrasi transportasi

Salah satu kekuatan Bacitra adalah adanya konsep integrasi transportasi yang tidak semata meniadakan keberadaan angkot, tetapi justru menempatkan angkot sebagai *feeder* (pengumpan) yang berfungsi menghubungkan jalur lingkungan dengan halte-halte Bacitra.

Respon masyarakat positif

Sejak awal peluncurannya, Bacitra mendapat sambutan baik dari masyarakat. Tingkat keterisian bus (*load factor*) yang mencapai 80% melebihi standar minimal yang

ditetapkan sebesar 70%. Bacitra berhasil memadukan aspek kebijakan (SPM) dengan implementasi lapangan yang berorientasi pada kepuasan pengguna. Keberhasilan ini menjadi fondasi penting dalam mendorong perubahan perilaku masyarakat untuk beralih dari kendaraan pribadi ke transportasi publik.

Kontribusi terhadap pengurangan polusi dan penghematan

Selain berfungsi sebagai sarana transportasi massal, Bacitra juga memiliki peran strategis dalam mendukung agenda keberlanjutan lingkungan yaitu kontribusi dalam pengurangan polusi udara serta efisiensi sosial ekonomi masyarakat, yang mana Bacitra mendorong penghematan biaya transportasi masyarakat. Dengan tarif yang terjangkau, masyarakat dapat menekan pengeluaran rutin seperti biaya bahan bakar, parkir, dan perawatan kendaraan pribadi

1) Kelemahan Transportasi Publik Bacitra

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan internal yang dimiliki organisasi, baik berupa sumber daya, keterampilan, maupun kapabilitas yang dapat menghambat kinerja secara efektif. Hal ini sejalan dengan pendapat Wijayati (2019) yang menjelaskan bahwa kelemahan merupakan bagian dari faktor internal organisasi yang jika tidak segera diatasi, berpotensi menurunkan kualitas pelayanan dan daya saing.

a Keterbatasan cakupan rute

Salah satu kelemahan mendasar dalam operasional Bacitra adalah terbatasnya cakupan rute layanan. Hingga tahun 2025, Bacitra baru mampu melayani tiga koridor utama yang beroperasi di jalur-jalur protokol kota. Padahal, wilayah Kota Balikpapan cukup luas dengan kebutuhan mobilitas yang tinggi.

b Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Selain keterbatasan rute, keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi salah satu kelemahan dalam pengelolaan layanan Bacitra. Tim internal yang mengelola Bacitra masih minim dan belum ada unit kerja khusus yang secara penuh bertanggung jawab terhadap manajemen dan pelayanan transportasi ini.

c Ketergantungan pada subsidi pusat

Saat ini, Bacitra masih sepenuhnya disubsidi pemerintah pusat. Selama masa uji coba, layanan Bacitra diberikan secara gratis kepada masyarakat karena sepenuhnya dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), skema ini hanya berlaku hingga 2027, setelah itu pembiayaan operasional akan dialihkan ke pemerintah daerah melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

d Minimnya fasilitas pendukung

Ketersediaan sarana pendukung masih sangat terbatas, terutama halte permanen. Hingga saat ini, sebagian besar titik pemberhentian bus masih berupa rambu sederhana tanpa dilengkapi sarana tempat duduk maupun pelindung dari panas dan hujan.

- e Belum adanya kelembagaan khusus untuk Bacitra

Selain persoalan teknis, kelemahan Bacitra juga terdapat pada aspek kelembagaan. Hingga saat ini, Dinas Perhubungan Kota Balikpapan belum memiliki unit atau departemen khusus yang secara penuh menangani Bacitra. Layanan ini masih dikelola di bawah Seksi Angkutan.

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan salah satu langkah penting untuk memahami faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan dan perkembangan layanan transportasi publik.

1) Peluang Transportasi Publik Bacitra

Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat memberikan keuntungan atau mendorong kemajuan organisasi (Fatimah, 2016).

- a Posisi strategis Balikpapan sebagai penyangga IKN

Kota Balikpapan memiliki posisi yang strategis karena menjadi pintu gerbang menuju Ibu Kota Nusantara (IKN). Hal ini menjadi faktor pendorong utama bagi peningkatan permintaan terhadap transportasi publik. Kehadiran Bacitra menjadi salah satu langkah strategis pemerintah dalam mengantisipasi dampak mobilitas yang meningkat.

- b Dukungan smart city dan digitalisasi ITS

Adanya dukungan pengembangan sistem transportasi berbasis smart city menjadi peluang besar bagi Bacitra untuk bertransformasi menjadi transportasi publik modern berbasis teknologi, yang tidak hanya efisien secara operasional, keterhubungan sistem transportasi publik dengan basis data ITS dapat meningkatkan transparansi informasi layanan kepada masyarakat, seperti jadwal keberangkatan, rute yang dilewati, serta kondisi lalu lintas terkini.

- a Potensi kerjasama CSR dan swasta

Salah satu peluang dalam meningkatkan kualitas layanan transportasi publik adalah keterlibatan pihak swasta melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi peluang nyata untuk memperkuat infrastruktur dan meningkatkan kualitas pelayanan Bacitra, tanpa sepenuhnya bergantung pada APBD.

b Mengurangi kepadatan lalu lintas

Sebagai kota yang menjadi pintu gerbang IKN, Balikpapan menghadapi pertumbuhan jumlah penduduk dan kendaraan pribadi yang signifikan. Layanan transportasi publik yang modern dan terintegrasi seperti Bacitra dapat menjadi salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut.

c Peluang melalui Perumda Manuntung Sukses

Salah satu peluang strategis dalam pengelolaan Bacitra adalah keberadaan Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Manuntung Sukses, yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Balikpapan. Keberadaan lembaga ini membuka ruang bagi pengelolaan Bacitra yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat lokal. Dengan memanfaatkan Perumda sebagai pengelola utama, Bacitra dapat beroperasi secara lebih mandiri tanpa sepenuhnya bergantung pada subsidi pemerintah pusat, sekaligus menjamin kesinambungan layanan jangka panjang.

2) Ancaman Transportasi Publik Bacitra

Ancaman merupakan kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman dapat meliputi hal-hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah organisasi.

1. Persaingan dengan transportasi online

Salah satu ancaman yang dihadapi Bacitra adalah semakin kuatnya persaingan dengan transportasi berbasis aplikasi seperti ojek online. dikategorikan sebagai ancaman eksternal yang berpotensi melemahkan peran Bacitra sebagai tulang punggung transportasi publik di Kota Balikpapan apabila tidak diimbangi dengan strategi adaptif dan inovatif.

2. Ketergantungan masyarakat pada kendaraan pribadi

Budaya masyarakat Kota Balikpapan yang masih dominan menggunakan kendaraan pribadi menjadi salah satu ancaman serius bagi keberhasilan Bacitra. Tingginya penggunaan kendaraan pribadi berdampak pada meningkatnya kepadatan lalu lintas, sementara peralihan ke transportasi publik masih berjalan lambat.

3. Keterbatasan anggaran untuk ekspansi layanan

Ancaman lain yang dihadapi Bacitra adalah keterbatasan anggaran dalam melakukan ekspansi jaringan layanan. Pembangunan koridor baru, penambahan armada, trayek, maupun halte membutuhkan biaya yang sangat besar, sementara dukungan APBD Kota Balikpapan masih terbatas

1. Potensi resistensi pengusaha angkot

Meskipun Dishub berusaha mengintegrasikan angkutan kota (angkot) sebagai feeder, potensi resistensi dari pengusaha dan sopir angkot masih menjadi ancaman tersendiri. Kehadiran Bacitra pada awalnya menimbulkan protes dari kalangan pengusaha angkot yang khawatir kehilangan penumpang dan pendapatan. Walaupun saat ini resistensi mulai mereda, potensi penolakan kembali bisa muncul jika integrasi tidak dijalankan secara adil.

4. Ketidakpastian keberlanjutan subsidi

Ancaman lain yang dihadapi Bacitra adalah ketidakpastian keberlanjutan subsidi operasional. Saat ini, seluruh biaya operasional Bacitra masih ditanggung oleh pemerintah pusat melalui program stimulus dari Kementerian Perhubungan. Skema ini bersifat sementara, karena sesuai dengan ketentuan program *Buy The Service* (BTS), pembiayaan penuh oleh APBN hanya diberikan selama masa uji coba, sebelum dilanjutkan oleh pemerintah daerah melalui APBD.

2. **Internal Factors Analysis Summary (IFAS)**

Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) menurut (Hayyina dkk., 2024) adalah metode yang memerinci kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan memberikan bobot dan rating, lalu menghitung skor keseluruhan yang mencerminkan posisi internal perusahaan dalam perbandingan kelemahan dan kekuatan.

. Tabel 1.1 IFAS

FAKTOR STRENGTHS (KEKUATAN)				
NO	INDIKATOR	BOBOT RELATIF	RATING	SCORE
1	Dukungan penuh dari pemerintah pusat dan daerah	0,12	4	0,48
2	Kualitas pelayanan memenuhi standar	0,12	4	0,48
3	Konsep integrasi transportasi	0,11	4	0,44
4	Respon masyarakat positif	0,11	3,7	0,41
5	Kontribusi terhadap pengurangan polusi dan penghematan	0,11	3,7	0,41
TOTAL		0,57		2,22
FAKTOR WEAKNESSES (KELEMAHAN)				
1	Keterbatasan cakupan rute	0,08	2,3	0,18
2	Keterbatasan SDM	0,07	3,3	0,23
3	Ketergantungan pada subsidi pusat	0,06	4	0,24
4	Minimnya fasilitas pendukung	0,11	2	0,22

5	Belum adanya kelembagaan khusus untuk bacitra	0,11	3,7	0,41
TOTAL		0,43		1,28
TOTAL FAKTOR INTERNAL		1,00		3,50

Sumber: Diolah oleh Penulis, (2025).

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dilihat hasil scoring yang diperoleh dari perkalian antara bobot relatif dengan rating ($\text{bobot} \times \text{rating}$), yang kemudian ditetapkan sebagai skor dari masing-masing indikator. Nilai total skor faktor internal Bacitra diperoleh dari penjumlahan faktor kekuatan (*strengths*) sebesar 2,22 dengan faktor kelemahan (*weaknesses*) sebesar 1,28, sehingga menghasilkan skor total 3,50. Hasil ini menunjukkan posisi internal Bacitra cukup kuat karena skor kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahannya.

Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)

Menurut Fred R. David (2017), matriks EFAS bertujuan untuk merangkum peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan atau organisasi, sehingga dapat diukur tingkat pengaruhnya terhadap perumusan strategi.

Tabel 1.2 EFAS

FAKTOR OPPORTUNITIES (PELUANG)				
NO	INDIKATOR	BOBOT RELATI F	RATING	SCORE
1	Posisi strategis Kota Balikpapan sebagai penyangga IKN	0,11	4	0,44
2	Dukungan <i>smart city</i> dan digitalisasi ITS	0,13	4	0,52
3	Potensi kerjasama CSR dan Swasta	0,11	3,7	0,41
4	Mengurangi kepadatan lalu lintas	0,13	3,7	0,48
5	Peluang melalui Perumda Manuntung Sukses	0,09	3,3	0,30
TOTAL		0,57		2,15
FAKTOR THREATS (ANCAMAN)				
1	Persaingan dengan transportasi online	0,12	1,3	0,16
2	Ketergantungan masyarakat pada kendaraan pribadi	0,11	1,7	0,19
3	Keterbatasan anggaran untuk ekspansi layanan	0,08	2,3	0,18
4	Potensi resistensi pengusaha angkot	0,06	2,3	0,14
5	Ketidakpastian keberlanjutan subsidi	0,06	2,3	0,14
TOTAL		0,43		0,81
TOTAL FAKTOR EKSTERNAL		1,00		2,96

Sumber: Diolah oleh Penulis, (2025).

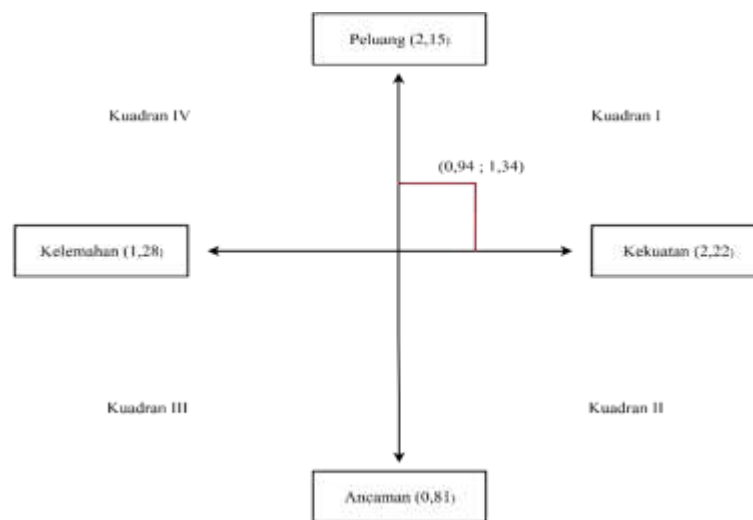
Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat hasil scoring yang diperoleh dari perkalian antara bobot relatif dengan rating ($\text{bobot} \times \text{rating}$), sehingga diperoleh skor dari masing-masing indikator peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Total skor untuk faktor peluang adalah 2,15, sedangkan total skor untuk faktor ancaman adalah 0,81. Dengan demikian, total skor keseluruhan faktor eksternal adalah 2,96. Hasil ini menunjukkan bahwa Bacitra memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi, sehingga potensi pengembangannya cukup kuat apabila strategi yang tepat diterapkan.

Diagram SWOT

Setelah melakukan perhitungan skor IFAS dan EFAS, langkah berikutnya dalam analisis SWOT adalah memvisualisasikan hasil tersebut ke dalam bentuk diagram SWOT. Selanjutnya, nilai sumbu X dan Y ditentukan dengan cara mengurangi skor kekuatan dengan kelemahan, serta mengurangi skor peluang dengan ancaman:

$$X = \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} = 2,22 - 1,28 = 0,94$$
$$Y = \text{Peluang} - \text{Ancaman} = 2,15 - 0,81 = 1,34$$

Gambar 1.2 Diagram Analisis SWOT



Sumber: Diolah oleh Penulis, (2025).

Berdasarkan hasil analisis, Bacitra berada pada Kuadran I (Pertumbuhan Agresif). Artinya, Bacitra memiliki peluang besar dan kekuatan yang cukup untuk mendukung strategi pertumbuhan agresif. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi pengembangan Bacitra harus difokuskan pada perluasan jaringan layanan, pemanfaatan dukungan smart city, serta optimalisasi peran pemerintah dan BUMD dalam tata kelola agar mampu menjadi transportasi publik yang berkelanjutan di Kota Balikpapan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan layanan *Balikipapan City Trans* (Bacitra) oleh Dinas Perhubungan Kota Balikpapan berada pada posisi pertumbuhan agresif (Kuadran I) berdasarkan analisis SWOT. Posisi ini mencerminkan bahwa Bacitra memiliki modal kekuatan yang kuat dan peluang eksternal yang besar sehingga strategi pengembangan dapat difokuskan pada ekspansi, inovasi, dan integrasi layanan. Kekuatan utama Bacitra meliputi dukungan pemerintah pusat dan daerah, kualitas layanan yang telah berstandar SPM, serta dukungan digitalisasi dalam kerangka smart city. Sementara itu, peluang eksternal ditopang oleh posisi strategis Balikpapan sebagai penyangga IKN, berkembangnya sistem ITS, serta potensi kemitraan dengan pihak swasta melalui CSR dan BUMD. Namun demikian, Bacitra masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan rute, minimnya fasilitas pendukung, ketergantungan pada subsidi operasional, serta persaingan dengan moda transportasi daring. Meskipun ancaman dan kelemahan tersebut dapat menghambat pengembangan layanan, analisis menunjukkan bahwa kekuatan dan peluang Bacitra jauh lebih dominan terbukti dari skor strategi SO sebesar 4,37 sebagai strategi utama yang paling relevan. Strategi SO mencakup penguatan inovasi, percepatan perluasan layanan, digitalisasi operasional, serta kolaborasi kelembagaan yang lebih kuat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa Bacitra berada pada momentum yang tepat untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan kualitas layanan transportasi publik. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal, Bacitra berpotensi menjadi model layanan transportasi modern dan berkelanjutan di Kota Balikpapan, terutama dalam mendukung mobilitas sebagai kota penyangga Ibu Kota Nusantara.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, R. U. (2020). Manajemen strategi pelayanan perpustakaan perguruan tinggi berbasis teknologi informasi dalam meningkatkan literasi mahasiswa (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Basuki, B. (2022). Pengaruh harga, promosi, dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 5443–5457.
- Budiman, Tri. (2017). Analisis Swot Pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi Kasus pada Percetakan Paradise Sekampung) (Doctoral dissertation, Institut Agama Islam Negeri Metro Lampung).
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts (16th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Fajriansyah, M. R. (2019). *Manajemen Strategik, Intisari Konsep Dan Teori*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Fatimah, F. N. A. D. (2016). *Teknik analisis SWOT*. Anak Hebat Indonesia

- Hayyina, H., Purwaningsih, R., & Wicaksono, P. A. (2024). Perancangan Strategi Pengembangan Departemen Teknik Industri Undip Menggunakan Analisis Swot. *Industrial Engineering Online Journal*, 13(1).
- Istiqomah & Irsad Andriyanto. (2017). Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Wisata Kaliputu Kudus). *J. Bisnis*, 5(2), 366-71.).
- Rangkuti, Freddy. 2017 Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. No.: Gramedia Pustaka Utama.
- Retnoningtyas, Dyah Ayu. (2020). Strategi Peningkatan Pelayanan Angkutan Umum Perkotaan Rute LYN A berdasarkan Preferensi Pengguna Kota Kediri. Tugas Akhir. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Sa'diah, E. H., Aini, M., Mardiah, D., & Apriliani, A. (2024). Kualitas Pelayanan Transportasi Publik. *Karimah Tauhid*, 3(2), 2012-2021.
- Sahara, I. A. P., Hidayat, A., & Abdillah, W. S. (2022). Efektivitas Penggunaan Bus Trans Patriot Sebagai Angkutan Umum Massal Dalam Mengatasi Kemacetan Di Kota Bekasi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(2), 4887-4896.
- Santoso, D., & Prasetyo, A. (2021). *Peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam pengelolaan transportasi publik berkelanjutan: Studi kasus Trans Semarang dan Trans Metro Deli*. *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik*, 8(3), 155–168.
- Sinambela, L. P. (2014). Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi. Bumi Aksara.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung, 225(87), 48-61.
- Tamin, O. Z. (2008). Perencanaan dan pemodelan transportasi. Bandung: ITB Press.
- Wicaksono, A., & Suprayogi, I. (2019). Efektivitas integrasi tarif dan moda pada sistem transportasi publik di Yogyakarta (Studi kasus Trans Jogja dan angkutan kota). *Jurnal Rekayasa Sipil dan Perencanaan*, 23(4), 233–242.
- Wijayati, H. (2019). Panduan Analisis SWOT untuk Kesuksesan Bisnis: jangan buat strategi bisnis sebelum baca buku ini. Anak Hebat Indonesia.
- Yusuf, A. M. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan.