



## **Analisis Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats) Pada Peningkatan Pelayanan Transportasi Umum di Surabaya**

Feri<sup>1</sup>, Indah Murti<sup>2</sup>, Yusuf Hariyoko<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Administrasi Negara, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.30649/psr.v3i2.138>

### **CORRESPONDENCE**

E-mail: [yusufhari@untag-sby.ac.id](mailto:yusufhari@untag-sby.ac.id)

### **KEYWORDS**

SWOT Analysis, Service Quality, Surabaya, Public Transportation.

### **ABSTRACT**

*The city of Surabaya has a lot of public transportation that is easy for the public to find, however problems are still often encountered such as traffic jams, inappropriate travel routes, etc. Therefore, strategic planning based on analysis of internal and external environmental conditions is very important to improve transportation services in Surabaya. This study aims to determine the community's perspective on SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) on improving public transportation services in Surabaya. The approach used is qualitative, based on evaluation of external factors (EFE) and internal factors (IFE) with describing in accordance with the theory of the five dimensions of service quality from Zeithaml et. al. (1990) namely tangible, reliability, responsiveness, assurance, and empath. Data was collected through interviews, observation, documentation. and literature study. The results of this study provide the fact that there are still many problems with public transportation facilities and infrastructure in Surabaya, such as seats that are not suitable for use, damaged air conditioning, passenger transportation that does not meet capacity, damaged road conditions, etc. The next fact is that the public transportation service mechanism in Surabaya has been made transparent and simple by using the GoBis application for payments. However, public transportation services in Surabaya still have inhibiting factors, such as the GoBis application which is not available for IOS users, guide tiles and braille signs at bus stops for the disabled are not yet available. Based on this, the strategies that can be used by the Surabaya City Transportation Department are the development of traffic engineering using the e-dishub technology system, government regulations regarding the provision of public transportation subsidies and the development of facilities and infrastructure in the transportation sector.*

## PENDAHULUAN

Pelayanan publik menjadi salah satu fokus utama pembangunan nasional yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 di Buku II Bidang Hukum dan Aparatur. Penyusunan ini mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005- 2025. Berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, pelayanan publik diartikan sebagai aktivitas atau rangkaian aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pada dasarnya, pelayanan publik bersifat sangat sederhana dengan variabel utamanya yaitu pemberi dan penerima layanan. Namun, hal ini menjadi rumit ketika masuk ke dalam aspek penilaian kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah (birokrasi). Pelayanan publik yang dikelola pemerintah menurut (Wakhid, 2017) negara bertanggung jawab untuk melayani setiap warga negara dan penduduk guna memenuhi hak dan kebutuhan dasar mereka dalam kerangka pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik merupakan kewajiban yang harus dijalankan, sesuai dengan harapan dan tuntutan semua warga negara dan penduduk untuk peningkatan pelayanan publik. Pelayanan adalah tugas utama dan esensial dari aparatur sebagai abdi negara dan masyarakat. Kualitas pelayanan yang dibutuhkan adalah yang terbaik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, terutama oleh aparatur pemerintah, baik dari sektor swasta maupun lainnya, dan tidak boleh ada pelayanan yang merugikan masyarakat.

Salah satu jenis layanan publik yang wajib disediakan oleh pemerintah adalah angkutan umum, atau yang dikenal sebagai transportasi publik (Kharima & Fanida, 2021) Secara umum, transportasi publik yang baik ditandai oleh layanan angkutan umum yang aman, cepat, terjangkau, dan nyaman bagi pengguna. Transportasi publik merupakan layanan penting yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan kemajuan industrialisasi suatu kota. Ketersediaan transportasi dalam kota sangat mempengaruhi pertumbuhan ekonominya. Dengan adanya layanan transportasi publik, masyarakat dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif, sehingga aktivitas sehari-hari dapat berjalan lancar. Transportasi publik sangat penting dalam sistem kota karena banyak masyarakat yang membutuhkannya untuk memenuhi kebutuhan mobilitas. Oleh karena itu, layanan transportasi publik menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran aktivitas masyarakat di sebuah kota.

Namun demikian strategi tersebut belum mampu dalam meningkatkan layanan transportasi publik serta mengatasi kendala yang terjadi dalam pelayanan transportasi publik. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa penumpang transportasi khususnya Bus dari tahun ke tahun mengalami penurunan dari 1.123.177 pada tahun 2019 hingga 723.159 pada tahun 2023 (Whildan Primadhanny et al., 2023).

Transportasi umum atau transportasi publik adalah seluruh alat transportasi saat penumpang tidak berpergian menggunakan kendaraan sendiri. Transportasi umum pada umumnya termasuk kereta api dan bis, namun juga termasuk pelayanan maskapai

perbangan, feri, taksi, dan lain-lain. Angkutan umum merupakan sarana untuk memindahkan orang dan barang dari suatu tempat ke tempat lain. Tujuannya untuk membantu orang atau kelompok dalam menjangkau tempat yang dikehendaki, atau mengirim barang dari tempat asal ke tempat tujuan. Manfaat pengangkutan dapat dilihat dari berbagai kehidupan masyarakat yang dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu manfaat ekonomi, social dan politik. (Dewa Dwi Putra et al., 2023).

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan strategi yang berdasarkan atas analisa terhadap kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal sangat penting. Analisis lingkungan internal dan eksternal memungkinkan organisasi untuk dapat mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki organisasi. Untuk itulah maka manajemen strategi dengan analisis SWOT memegang peranan penting karena perumusan strategi merupakan salah satu langkah penting dalam manajemen strategi peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pengertian pelayanan didefinisikan juga oleh banyak pakar. Soetopo (1999) dalam (Dr. Paimin Napitupulu, Msi) mengartikan pelayanan sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan oleh orang lain atau bisa saja diartikan bahwa pelayanan yaitu serangkaian kegiatan atau proses pemenuhan kebutuhan orang lain secara lebih memuaskan berupa produk jasa dengan sejumlah ciri seperti tidak terwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan, dimiliki dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam mengkonsumsi jasa ini. Oleh karena itulah kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan jika pelayanan yang diterima atau dirasakan oleh pengguna layanan dari berbagai aspek sesuai atau melampaui dengan apa yang diharapkan dan sebaliknya dipersepsikan buruk jika lebih rendah dari yang diharapkan.

## **METODE**

Penelitian ini melibatkan tiga aspek utama: lokasi, pelaksana, dan aktivitas. Fokus penelitian ditentukan untuk mengidentifikasi data yang akan dikumpulkan dan dianalisis dalam kerangka penelitian. Ini membantu peneliti memahami arah penelitian. Studi ini berbentuk evaluasi efektivitas dengan metodologi kualitatif, khususnya *naturalistic inquiry*, dalam kerangka *postpositivisme*. Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan strategi analisis SWOT. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, studi pustaka, dan observasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Surabaya dengan melibatkan berbagai pihak antara lain Dinas Perhubungan Kota Surabaya, UPTD Dinas Perhubungan Kota Surabaya dan masyarakat sekitar. Berbagai pihak dilibatkan agar data yang didapatkan valid dan dipercaya kebenarannya sehingga visi dan misi pemerintah dalam merumuskan strategi kualitas pelayanan transportasi umum dapat tercapai.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang kurang memadai masih menjadi masalah dalam layanan transportasi umum. Beberapa transportasi umum,

seperti bus, terus memiliki tempat duduk yang tidak layak untuk digunakan, AC yang rusak, angkutan penumpang yang tidak sesuai kapasitas, dan kondisi jalan yang buruk, menurut hasil observasi lapangan (Gambar 1). Adanya masalah ini, orang lebih suka menggunakan mobil untuk pergi, terutama ke tempat kerja. Hal ini berkorelasi dengan statistik penggunaan kendaraan sepeda motor yang meningkat setiap tahunnya meningkat dari 2.126.168 juta kendaraan pada tahun 2015, 2.342.887 juta kendaraan pada tahun 2018, 2.517.449 kendaraan pada tahun 2019, dan 2.599.322 juta kendaraan pada tahun 2020 (BPS, 2021).

Masalah lain adalah informasi tentang perpindahan rute yang tidak jelas dan konektivitas antar angkutan umum yang tidak jelas. Akibatnya, orang tidak tertarik untuk menggunakan transportasi umum. Wibisono & Putri (2022) menyatakan bahwa pelaksanaan Surabaya Bus terus mengalami kontroversi dan kekecewaan karena masyarakat percaya bahwa ini dilakukan oleh kebijakan. Sejumlah masalah yang dikeluhkan termasuk jam operasional yang tidak sesuai, jarak kedatangan bus (*headway*), jumlah penumpang yang melebihi batas tamping (*overload*), perawat yang tidak ramah, halte yang tidak nyaman, dan metode pembayaran yang dianggap tidak fleksibel. Hal ini didukung oleh beberapa komentar penumpang Suroboyo bus pada tanggal 31 Mei 2024 mengeluhkan bahwa penerangan pada halte kurang memadai, supir terlalu ugal-ugalan dalam menyetir dan SBS transit sudah tidak terawat dengan baik (Gambar 1).



**Gambar 1. Fasilitas transportasi umum yang kurang memadai**

*Sumber : Informasi Surabaya 2018*

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pelayanan transportasi public yaitu aplikasi GoBis untuk transaksi pembayaran masih belum tersedia pada pengguna IOS, tidak ada line antrian di aplikasi GoBis sehingga posisi kendaraan tidak bisa dipantau, dan aplikasi yang selalu eror. Hambatan lain terkait pelayanan transportasi umum di Surabaya yaitu penyandang disabilitas masih kesulitan dalam menggunakan layanan bus Surabaya. Hal ini dilansir dari Tribun Jatim bahwa pada pelayanan halte bus belum ada ubin pemandu untuk penyandang disabilitas masuk ke bus. Hambatan lain yakni pada halte bus tidak ada petunjuk huruf braille yang disediakan oleh pemerintah Kota Surabaya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arifin, (2021) upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pelayanan transportasi umum antara lain memberikan kenyamanan (*tangible*) yaitu memberikan kemudahan dalam proses

pelayanan, kecermatan dalam melayani, dan kedisiplinan pegawai dalam melayani masyarakat umum. Upaya yang kedua yaitu Realibility (kehandalan) kemampuan pelaksanaan pelayanan publik dalam menjalankan dan melayani untuk memberikan pelayanan secara tepat dan terpercaya kepada masyarakat. Kehandalan pegawai dalam memberikan pelayanan sangat membantu masyarakat dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan, akurat dan sesuai harapan.

Upaya terakhir yaitu menggunakan dimensi Responsiviness (Ketanggapan). Dimensi ini merupakan kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pengguna layanan, dengan penyampaian informasi yang berkaitan dengan keperluan pelayanan dengan jelas. Apabila membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemauan untuk membantu pengguna layanan dengan baik dan cepat.

Berdasarkan Renstra Dinas Perhubungan Kota Surabaya tahun 2016-2021 menyatakan bahwa rencana program yang bertujuan untuk menyediakan system lalu lintas yang berkualitas dengan mengurangi indikator kecelakaan pada transportasi umum yaitu dengan cara meningkatkan system manajemen dan rekayasa lalu lintas, pemeliharaan perlengkapan jalan, pengadaan perlengkapan jalan, penyelenggaraan tempat parkir, menyelenggarakan manajemen dan rekayasa lalu lintas, penyelenggaraan sarana transportasi bagi pelajar, pengelolaan tempat parkir khusus, pengadaan perlengkapan jalan (DAK transportasi), monitoring lalu lintas dan angkutan jalan, pengendalian pencemaran udara melalui uji emisi gas buang dsb. Selain itu RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kota Surabaya terhadap transportasi umum yaitu pengembangan rute Suroboyo bus dan Trans Semanggi Suroboyo (Gambar 4.5), memberikan angkutan pengumpan (feeder) dengan pengoperasian pada lima trayek angkutan lyn eksisting pada titik- titik di Kota Surabaya yakni Tunjungan-Benowo-GBT, Rute Lyn DA1, Rute DA2, Rute DA3 dan Lyn JBMN (Joyoboyo-Bratang-Gunung Anyer), melakukan pembenahan fasilitas signiing di beberapa halte bus agar dapat dioptimalkan fungsinya dan memenuhi standar yang berlaku, pengoptimalan dan revitalisasi pedestrian/trotoar untuk mendukung konektivitas dan aksesibilitas angkutan umum dan perencanaan konektivitas multimoda transportasi yang terintegrasi sehingga dapat dijadikan sebagai acuan, efektivitas dan efisiensi antar moda menjadi optimal dan teratur.

Berdasarkan hasil diatas, sumber pustaka dan hasil observasi melalui analisis SWOT dapat diketahui potensi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi di masa yang akan datang terhadap pelayanan transportasi umum di Surabaya. Hasil analisis diharapkan dapat memaksimalkan peluang melalui kekuatan yang dimiliki sekaligus meminimalkan kekurangan dan ancaman. Hasil analisis SWOT pada penelitian ini sebagai berikut (Tabel 1).

**Tabel 1. Matriks SWOT pelayanan kualitas publik pada transportasi di Surabaya**

FAKTOR INTERNAL	<b>KEKUATAN (STRENGTHS)</b>  1. Jumlah armada transportasi umum yang mencukupi 2. Jaringan jalur transportasi yang luas	<b>KELEMAHAN (WEAKNESSES)</b>  1. Kepadatan lalu lintas yang sangat tinggi 2. Kurangnya sarana dan prasarana penunjang seperti halte bus yang memadai.
FAKTOR EKSTERNAL	<b>STRATEGI S-O</b>  1. Mendorong investasi swasta dalam pengembangan dan peningkatan layanan transportasi umum. 2. Implementasi teknologi cerdas dalam pengelolaan transportasi dan integrasi moda transportasi.	<b>STRATEGI W-O</b>  1. Mengadopsi bus listrik dan teknologi ramah lingkungan lainnya untuk meningkatkan kenyamanan dan efisiensi layanan. 2. Mengundang partisipasi sektor swasta untuk pendanaan proyek transportasi umum.
<b>PELUANG (OPPORTUNITIES)</b>  1. Program pemerintah untuk memperluas jaringan transportasi publik 2. Potensi kerja sama dengan Perusahaan teknologi untuk mengembangkan layanan transportasi.	<b>STRATEGI S-T</b>  1. Mengembangkan jalur khusus transportasi umum dan meningkatkan manajemen lalu lintas dengan teknologi cerdas. 2. Meluncurkan kebijakan dan insentif yang membuat transportasi umum lebih menarik dibandingkan opsi transportasi online.	<b>STRATEGI W-T</b>  1. Meningkatkan inovasi layanan transportasi umum, seperti rute fleksibel dan waktu tempuh yang lebih baik, untuk tetap kompetitif dengan layanan transportasi online. 2. Meningkatkan ketepatan waktu, kenyamanan, dan keamanan layanan transportasi umum.
<b>ANCAMAN (THREATS)</b>  1. Persaingan dengan transportasi online 2. Kondisi jalan yang rusak dan tidak teratur.		

Setelah mengetahui teknik aspek internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah memahami strategi kemungkinan. Pembahasan matrik SWOT seperti dalam tabel di atas mengacu pada hasil evaluasi kekuatan, kelemahan, kemungkinan atau unsur WO, teknik peluang-kekuatan atau ST, dan strategi ancaman-kelemahan atau WT. Setiap strategi

memiliki ciri-cirinya sendiri dan dalam penerapannya metode tersebut kemudian diselesaikan secara bersama-sama dan saling mendukung. Berdasarkan hasil analisis matrik SWOT di atas, dapat disusun suatu metode yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh Badan Usaha Angkutan Kota Surabaya dalam mengembangkan layanan angkutan umum berwawasan lingkungan.

- 1) Strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a) Mendorong investasi swasta dalam pengembangan dan peningkatan layanan transportasi umum.
  - b) Implementasi teknologi cerdas dalam pengelolaan transportasi dan integrasi moda transportasi.
- 2) Strategi WO yaitu strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a) Mengadopsi bus listrik dan teknologi ramah lingkungan lainnya untuk meningkatkan kenyamanan dan efisiensi layanan.
  - b) Mengundang partisipasi sektor swasta untuk pendanaan proyek transportasi umum.
- 3) Strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menanggulangi dan mengatasi ancaman. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a) Mengembangkan jalur khusus transportasi umum dan meningkatkan manajemen lalu lintas dengan teknologi cerdas.
  - b) Meluncurkan kebijakan dan insentif yang membuat transportasi umum lebih menarik dibandingkan opsi transportasi online.
- 4) Strategi WT yaitu strategi yang meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman. Adapun strategi alternatifnya sebagai berikut:
  - a) Meningkatkan inovasi layanan transportasi umum, seperti rute fleksibel dan waktu tempuh yang lebih baik, untuk tetap kompetitif dengan layanan transportasi online.
  - b) Meningkatkan ketepatan waktu, kenyamanan, dan keamanan layanan transportasi umum.

Berdasarkan strategi di atas memberikan fakta bahwa kualitas pelayanan public khususnya transportasi umum sangat penting bagi masyarakat. Berdasarkan penelitian Zola et al., (2023) Di Indonesia, banyaknya jumlah kendaraan motor dan mobil membuat kepadatan jalanan yang begitu parah. Permasalahan ini juga memicu polusi udara akibat hasil pembakaran bahan bakar fosil yang mengandung polutan berbahaya bagi lingkungan. Apalagi jika melihat kenaikan penggunaan kendaraan berbahan bakar fosil semakin meningkat, pasti juga akan meningkatkan pencemaran udara. Kontribusi pencemaran udara dari sektor transportasi juga tidak tanggung-tanggung yang mencapai angka 60-70%. Menurut pusat data dari NASA, menyampaikan bahwa sejak tahun 2011-2022 emisi karbon dioksida selalu terjadi peningkatan. Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap perubahan iklim dunia karena pemanasan global akibat efek gas. Apabila hal ini secara terus

menerus terjadi maka konsep pelayanan publik dengan lima pokok dimensi meliputi tangiables, responsiveness, realibilitas, assurance, dan empathy tidak berjalan sesuai prinsip kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam memenuhi prinsip tersebut dengan cara meminimalisir masalah yang disebabkan oleh transportasi umum dengan penggunaan bus listrik. Strategi ST menggunakan New Public Management merupakan upaya untuk menjadikan pemerintahan yang berorientasi pada management strategis. Sistem manajemen transportasi publik dapat dilakukan dengan cara meningkatkan system manajemen lalu lintas. Penelitian yang dilakukan oleh Solehudin, (2023) Sistem Manajemen Lalu Lintas Cerdas ini mengintegrasikan teknologi sensor cerdas dan konektivitas tinggi untuk mengoptimalkan pengaturan lalu lintas secara dinamis. Sistem Lalu Lintas Cerdas mampu meningkatkan efisiensi lalu lintas dengan mengurangi kemacetan dan memastikan pergerakan kendaraan yang lebih lancar. Kedua, integrasi IoT memungkinkan sistem beradaptasi dengan kondisi lalu lintas secara dinamis, memberikan respons yang cepat dan efektif. Ketiga, prioritas kendaraan darurat memberikan dimensi keamanan tambahan, memastikan bahwa sistem ini dapat memberikan dukungan optimal dalam situasi darurat. Sistem Manajemen Lalu Lintas Cerdas berbasis IoT bukan hanya sebuah solusi teknologi untuk mengatasi tantangan lalu lintas perkotaan, tetapi juga menjadi langkah menuju masa depan perkotaan yang cerdas, efisien, dan berdaya saing tinggi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats) Pada Peningkatan Pelayanan Transportasi Umum Di Surabaya maka di simpulkan sebagai berikut:

- 1) Merumuskan Strategi untuk mengelola isu

Dalam merumuskan strategi untuk mengelola isu berdasarkan lingkungan internal dan eksternal yang ada, maka berdasarkan matrik analisis SWOT yang menghasilkan beberapa strategi yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya yaitu pengembangan rekayasa lalu lintas menggunakan sistem teknologi informasi e-dishub, regulasi pemerintah mengenai pemberian subsidi transportasi umum dan pengembangan sarana dan prasarana dibidang transportasi

- 2) Menciptakan visi organisasi yang efektif

Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu mengurangi tingkat kemacetan dan menjadikan Kota Surabaya sebagai destinasi bagi investor dengan cara mengembangkan transportasi umum massal yang efektif dan transparan. Saran yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menggunakan analisis SWOT berdasarkan QSPM dan penelitian kuantitatif agar data yang didapatkan bervariasi dan valid. Saran untuk Dinas Perhubungan Kota Surabaya yaitu:

- a) Membuat program pengembangan sarana-prasarana transportasi berupa halte, marka jalan, dan rambu-rambu lalu lintas



- b) Melakukan program pengembangan transportasi umum massal yang terintegrasi dengan feeder dan truk serta fasilitas lain.
- c) Membuat program pembatasan kendaraan pribadi dengan cara meningkatkan pajak kendaraan pribadi, perpanjangan plat nomor, dan permohonan plat nomor baru.
- d) Masyarakat Kota Surabaya agar nantinya dapat berpartisipasi dalam implementasi pengembangan layanan transportasi umum massal dengan cara mengubah sudut pandang dari pengguna kendaraan pribadi untuk berpindah ke transportasi umum massal.

## REFERENSI

- Arifin1, S. (2021). Reformasi Birokrasi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Transportasi Di Daerah Tertinggal. *Media Administrasi*, 6.
- Dewa Dwi Putra, Rayhan Dhevano Aufaa, Haura Luthfiah, & Siti Sahara. (2023). Peningkatan Mutu Transportasi Umum Demi Kenyamanan dan Keamanan Pengguna. *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*, 20(1). <https://doi.org/10.56444/mia.v20i1.659>.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach Seventeenth Edition. In *Strategic Management* (Vol. 16).
- Kharima, K. D., & Fanida, E. H. (2021). INOVASI APLIKASI TRANSPORTASIKU DI DINAS PERHUBUNGAN KOTA SURABAYA. *Publika*. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n1.p199-214>.
- Rangkuti, F. (2006). Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21. In *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*.
- Siti Nur Fadlilah A. (2019). *Jurnal Penelitian Transportasi Darat*. *Jurnal Penelitian Transportasi Darat*, 21(2).
- Solehudin, S. (2023). Sistem Transportasi Cerdas Berbasis IoT Untuk Pengelolaan Lalu Lintas. *Jurna Repoteknologi*, 2(Sistem Transportasi Cerdas).
- Wakhid, A. A. (2017). Reformasi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal TAPIs*, 01(14).
- Whildan Primadhanny, Yusuf Hariyoko, & Anggraeny Puspaningtyas. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan Transportasi Suroboyo Bus Terhadap Peningkatan Kepuasan Masyarakat Kota Surabaya. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCE*, 5(1). <https://doi.org/10.55606/jass.v5i1.925>.
- Wibisono, R. E., & Putri, R. F. (2022). Evaluasi Kualitas Pelayanan Halte Terminal Purabaya Pada Transportasi Umum Suroboyo Bus. *Jurnal Perencanaan Dan Rekayasa Sipil*, 05(02).
- Zola, G., Nugraheni, S. D., Rosiana, A. A., Pambudy, D. A., & Agustanta, N. (2023). Inovasi kendaraan listrik sebagai upaya meningkatkan kelestarian lingkungan dan mendorong pertumbuhan ekonomi hijau di Indonesia. *Journal of Public ...*, 11(3).