

**STRATEGI OPTIMALISASI PELAYANAN ANGKUTAN LEBARAN 2024 OLEH
PT ASDP INDONESIA FERRY CABANG BAKAUHENI : PENDEKATAN
MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK, OPERASIONAL DAN RISIKO****Shinta Mardiana Dewi, Ririn Dwi Astuti Kartika Sari, Diant Christy Fortuna**

Akademi Pelayaran Nasional Surakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi pelayanan dan operasional PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal dan internal di tengah kemajuan teknologi dan persaingan yang semakin ketat. Analisis dilakukan berdasarkan kerangka SWOT yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Kekuatan perusahaan terletak pada pelayanan yang humanis dan profesional serta fasilitas yang memadai, sementara kelemahan ditemukan pada kinerja karyawan yang kurang optimal dan promosi yang belum maksimal. Peluang besar bagi PT. ASDP adalah kemajuan teknologi dan loyalitas konsumen, sedangkan ancaman utama berasal dari persaingan langsung dengan Ferry Express 2 dan kemacetan di pelabuhan. Studi ini mengintegrasikan teori manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, dan manajemen risiko untuk merumuskan strategi yang dapat membantu PT. ASDP mengoptimalkan kekuatan dan peluangnya serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Strategi SO berfokus pada pemanfaatan teknologi untuk memperkuat sistem e-ticketing dan meningkatkan pengalaman pengguna. Strategi WO melibatkan peningkatan kinerja karyawan dan pengembangan promosi berbasis teknologi. Strategi ST menekankan inovasi layanan untuk menjaga daya saing di tengah persaingan, sedangkan strategi WT mendorong peningkatan kompetensi karyawan dan penguatan promosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan pengelolaan yang tepat, PT. ASDP dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempertahankan loyalitas konsumen, dan menghadapi persaingan serta tantangan operasional dengan lebih baik. Penelitian ini menyarankan peningkatan kualitas SDM, diversifikasi layanan, dan penerapan manajemen risiko operasional yang lebih baik guna menghadapi tantangan di era digital.

Kata Kunci: *PT. ASDP, SWOT, Manajemen Pelayanan Publik, Manajemen Operasional, Manajemen Risiko*

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara kepulauan memiliki karakteristik geografis yang menjadikan transportasi laut sebagai salah satu moda utama untuk mendukung mobilitas penduduk. Kapal ferry, dalam hal ini, memiliki peran yang signifikan dalam menghubungkan pulau-pulau di Indonesia. Terutama pada periode angkutan Lebaran, permintaan terhadap layanan transportasi ini meningkat drastis karena masyarakat yang melakukan mudik untuk merayakan Idul Fitri. Pada tahun 2024, seperti halnya tahun-tahun sebelumnya, terjadi lonjakan arus penumpang dan kendaraan yang menggunakan kapal ferry, terutama pada rute-rute strategis seperti Merak-Bakauheni dan Ketapang-Gilimanuk.

Lonjakan penumpang ini memerlukan manajemen pelayanan publik yang tanggap dan efektif. Transportasi publik, khususnya layanan kapal ferry, dihadapkan pada tantangan besar dalam menjaga kualitas layanan. Manajemen pelayanan publik dalam konteks ini mengacu pada upaya pemerintah dan penyedia layanan dalam mengelola kebutuhan masyarakat, memastikan keselamatan, ketepatan waktu, dan kenyamanan penumpang di tengah peningkatan permintaan yang signifikan. Hal ini mencakup perencanaan operasional, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan armada, serta integrasi teknologi dalam mendukung efisiensi dan efektivitas layanan.

Namun, dalam kenyataan di lapangan, operasional layanan kapal ferry sering kali

dihadapkan pada berbagai masalah selama periode puncak angkutan Lebaran. Keterlambatan keberangkatan, penumpukan penumpang, keterbatasan kapasitas kapal, hingga gangguan teknis kerap menjadi kendala yang mengurangi kepuasan pengguna layanan. Masalah-masalah ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya untuk meningkatkan manajemen operasional, masih ada kekurangan dalam sistem yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Bakauheni merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyelenggarakan angkutan penyeberangan, berperan sebagai jembatan antara jaringan jalan pemisah perairan untuk angkutan penumpang, kendaraan dan muatannya sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 39 Tahun 2015 Tentang Standar Pelayanan penumpang Angkutan Penyebrangan. Pelabuhan ini berperan penting dalam menyediakan transportasi umum yang cepat dan efisien. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Bakauheni sebagai penyelenggara angkutan penyebrangan baik kendaraan maupun penumpang dari Pelabuhan Merak ke Pelabuhan Bakauheni atau sebaliknya, dengan jarak sekita 33,6 km dan dapat mengangkut sebanyak 166.971 orang dan 42.145 unit kendaraan pada puncak arus angkutan lebaran 2024. *Corporate Secretary* ASDP Shelvy Arifin mengatakan bahwa “tren penumpang dan kendaraan yang mengakses moda ferry pada perhelatan angkutan lebaran 2024 mengalami kenaikan signifikan bila dibandingkan tahun lalu. Puncak arus tertinggi pada 7 April 2024 total penumpang menyeberang sebanyak 166.971 orang, bila dibandingkan pada angkutan lebaran 2023 lalu, tercatat penumpang yang menyeberang pada 19 April 2023 sebanyak 159.413 orang”.

Dalam konteks manajemen pelayanan publik, berbagai teori manajemen menekankan pentingnya adaptasi dan respons cepat terhadap kebutuhan masyarakat, terutama dalam situasi puncak seperti angkutan Lebaran. Prinsip-prinsip manajemen pelayanan publik yang baik harus mencakup perencanaan yang matang,

efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta peningkatan pengalaman pengguna. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pendekatan yang lebih terstruktur untuk mengevaluasi kelemahan dan potensi perbaikan dalam operasional layanan kapal ferry.

Penelitian dan pengembangan dalam bidang manajemen pelayanan publik, terutama di sektor transportasi, telah banyak dilakukan untuk menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi oleh penyedia layanan. Beberapa studi sebelumnya telah berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan transportasi publik melalui integrasi teknologi, peningkatan infrastruktur, dan optimalisasi manajemen sumber daya. Pratama (2020) memaparkan tantangan dalam manajemen pelayanan publik di Indonesia, khususnya di sektor transportasi. Tantangan ini termasuk dalam memberikan layanan yang responsif dan efektif selama periode puncak permintaan, seperti angkutan Lebaran. Pratama menyoroti pentingnya strategi operasional yang berbasis pada analisis menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Penelitian yang dilakukan oleh Parahyangan et al. (2021) menunjukkan bahwa integrasi teknologi informasi dalam sistem transportasi publik, seperti penggunaan aplikasi pemesanan tiket online dan pelacakan jadwal secara real-time, dapat meningkatkan efisiensi operasional serta transparansi pelayanan. Pada layanan kapal ferry, penggunaan teknologi ini dapat membantu mengurangi antrean di pelabuhan serta memberikan kemudahan bagi penumpang dalam mendapatkan informasi tentang jadwal keberangkatan.

Studi yang dilakukan oleh Nugroho (2020) membahas pentingnya manajemen kapasitas dalam transportasi publik, terutama pada saat-saat puncak seperti liburan nasional. Dalam konteks angkutan Lebaran, manajemen kapasitas yang efektif, termasuk penambahan armada dan peningkatan frekuensi keberangkatan, menjadi kunci untuk mencegah penumpukan penumpang dan kendaraan di pelabuhan. Sementara itu, penelitian oleh Rahman dan Yusuf (2019) berfokus pada

identifikasi risiko dalam transportasi laut, termasuk gangguan cuaca dan kondisi teknis kapal. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi mitigasi risiko yang baik dapat mengurangi potensi kecelakaan serta menjaga keberlangsungan operasional layanan kapal ferry.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) merupakan alat evaluasi strategis yang sangat relevan. Dengan menggunakan analisis SWOT, penyedia layanan dapat secara komprehensif mengevaluasi kekuatan internal yang dimiliki, mengidentifikasi kelemahan yang perlu diperbaiki, serta memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang mungkin terjadi selama periode angkutan Lebaran. Melalui analisis ini, pemerintah dan penyedia layanan transportasi dapat mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki oleh sistem layanan ferry, serta kelemahan yang perlu diperbaiki. Di samping itu, analisis SWOT juga membantu mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas layanan, serta ancaman yang harus diantisipasi guna mencegah gangguan terhadap operasional. Hassan dan Yi (2021) melakukan analisis SWOT pada pelabuhan-pelabuhan utama di Asia. Mereka menekankan pada pentingnya manajemen risiko dan strategi berkelanjutan dalam meningkatkan daya saing pelabuhan di tengah perubahan dinamika perdagangan global. Penelitian ini memberikan panduan penting terkait bagaimana SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi ancaman eksternal, seperti perubahan regulasi atau kondisi pasar yang dinamis, yang juga relevan untuk operasional layanan kapal ferry selama masa puncak angkutan Lebaran.

Namun demikian, meskipun banyak penelitian yang membahas perbaikan dalam manajemen transportasi publik, hanya ada sedikit studi yang secara spesifik meneliti penggunaan analisis SWOT untuk operasional layanan kapal ferry pada periode puncak seperti angkutan Lebaran. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang masih belum terisi dengan baik, terutama dalam hal pemetaan strategi

berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di sektor ini. Penelitian ini memberikan pendekatan baru dalam mengevaluasi operasional layanan kapal ferry selama angkutan Lebaran, dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kualitas layanan. Selain itu, penelitian ini menggabungkan prinsip-prinsip manajemen pelayanan publik dengan analisis SWOT untuk merumuskan strategi perbaikan pelayanan kapal ferry. Hal ini mencakup bagaimana pemerintah dan penyedia layanan dapat menggunakan kekuatan mereka, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman yang mungkin terjadi selama periode puncak. Penelitian ini juga menawarkan strategi mitigasi risiko yang lebih proaktif dalam menghadapi ancaman seperti cuaca buruk dan gangguan teknis. Dengan cara ini, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam mengembangkan strategi yang lebih holistik untuk manajemen operasional layanan kapal ferry.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika manajemen pelayanan kapal ferry selama periode angkutan Lebaran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) internal yang mempengaruhi operasional layanan kapal ferry selama periode angkutan Lebaran 2024. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) eksternal yang memengaruhi kinerja layanan kapal ferry dalam menghadapi lonjakan penumpang pada musim mudik. Melalui pendekatan analisis SWOT, penelitian ini akan merumuskan strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan manajemen operasional dan pelayanan kapal ferry, guna menciptakan layanan yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan publik selama masa angkutan Lebaran.

KAJIAN TEORI

Dalam rangka memahami kompleksitas operasional layanan kapal ferry selama
Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

angkutan Lebaran, beberapa teori dari bidang manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, dan analisis strategi seperti analisis SWOT perlu dibahas. Teori-teori ini membantu merumuskan pendekatan yang efektif dalam mengelola lonjakan permintaan layanan publik dan meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan.

1. Manajemen Pelayanan Publik

Manajemen pelayanan publik merupakan disiplin yang menekankan pada penyediaan layanan yang berkualitas kepada masyarakat, terutama yang diberikan oleh pemerintah atau sektor publik. Manajemen pelayanan publik (*public service management*) adalah proses di mana organisasi sektor publik berusaha untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan yang optimal. Menurut Dwiyanto (2006), pelayanan publik di Indonesia seringkali mengalami berbagai masalah, seperti rendahnya kualitas pelayanan, tidak meratanya distribusi layanan, serta lemahnya akuntabilitas. Hal ini dapat dilihat pada layanan transportasi publik, termasuk kapal ferry, yang menghadapi tantangan dalam hal ketepatan waktu, kapasitas armada, serta fasilitas yang tersedia di pelabuhan. Sementara itu, Pratama (2017) menyatakan bahwa kualitas layanan publik, terutama di sektor transportasi, masih belum optimal. Penyedia layanan ferry sering kali mengalami masalah dalam hal kecepatan respon terhadap keluhan pengguna, keterbatasan armada, serta rendahnya standar keamanan.

Menurut Osborne dan Gaebler (1992), pelayanan publik harus efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks transportasi, khususnya layanan kapal ferry, manajemen pelayanan publik berperan penting dalam memastikan bahwa pelayanan yang diberikan memenuhi ekspektasi masyarakat dalam hal ketepatan waktu, keamanan, kenyamanan, serta biaya yang terjangkau. Denhardt dan Denhardt (2003) juga

menekankan bahwa tujuan utama dari manajemen pelayanan publik adalah menciptakan keseimbangan antara harapan publik dan sumber daya yang dimiliki oleh penyedia layanan. Pendekatan ini relevan dalam operasional layanan kapal ferry pada masa puncak seperti angkutan Lebaran, di mana kebutuhan masyarakat sangat tinggi dan sumber daya yang tersedia sering kali terbatas.

Oleh karena itu, manajemen yang baik harus mampu mengelola keterbatasan sumber daya dengan cara yang optimal, tanpa mengorbankan kualitas pelayanan. Lebih lanjut, Bovaird dan Löffler (2009) dalam bukunya *Public Management and Governance* menggarisbawahi pentingnya keterlibatan publik dalam manajemen layanan publik, khususnya dalam sektor transportasi. Partisipasi aktif masyarakat, misalnya dalam bentuk feedback atau sistem evaluasi pengguna, dapat memberikan masukan yang berharga bagi penyedia layanan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan mereka.

2. Manajemen Operasional

Manajemen operasional, menurut Heizer dan Render (2014), adalah bidang yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan proses produksi serta kegiatan yang terlibat dalam penyediaan barang dan jasa. Dalam konteks layanan transportasi ferry, manajemen operasional mencakup pengelolaan armada kapal, jadwal keberangkatan, fasilitas pelabuhan, hingga manajemen sumber daya manusia.

Salah satu aspek kunci dalam manajemen operasional adalah efisiensi. Operasi yang efisien tidak hanya mampu memenuhi permintaan penumpang yang tinggi, tetapi juga dapat mengurangi waktu tunggu, biaya operasional, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam studi tentang transportasi publik, Mahmassani (2015) menyebutkan bahwa salah satu tantangan terbesar dalam manajemen operasional adalah mengatasi variabilitas permintaan.

Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

Utomo (2019) menyebutkan bahwa manajemen operasional pada sektor transportasi laut, termasuk kapal ferry, sering kali mengalami kendala pada manajemen sumber daya, seperti keterbatasan armada dan personel yang tidak mencukupi pada masa puncak. Pada masa puncak seperti Lebaran, lonjakan permintaan yang tidak terduga dapat menyebabkan kesulitan dalam hal pengelolaan kapasitas dan sumber daya. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang matang dan fleksibilitas operasional untuk menyesuaikan dengan kondisi yang berubah-ubah. Dalam konteks ini, penambahan kapal, peningkatan frekuensi keberangkatan, dan manajemen antrian di pelabuhan merupakan langkah-langkah yang bisa diambil untuk mengoptimalkan layanan selama periode puncak. Porter (1996) dalam bukunya *Competitive Strategy* juga menekankan pentingnya manajemen yang efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif, di mana organisasi dapat bertahan dalam situasi pasar yang kompetitif dengan mengelola operasional secara efektif.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat strategis yang umum digunakan dalam manajemen untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja suatu organisasi. Teori ini diperkenalkan oleh Albert Humphrey pada 1960-an dan sejak itu menjadi metode yang populer dalam pengambilan keputusan strategis. SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), analisis SWOT memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk mengevaluasi kondisi internal organisasi (*Strengths dan Weaknesses*) serta faktor-faktor eksternal (*Opportunities dan Threats*) yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu strategi. Dalam konteks operasional

layanan kapal ferry, kekuatan internal bisa mencakup kapasitas armada yang memadai atau jaringan pelabuhan yang luas, sementara kelemahan bisa mencakup manajemen sumber daya manusia yang tidak optimal atau infrastruktur pelabuhan yang kurang memadai. Peluang (*Opportunities*) dapat berupa dukungan pemerintah dalam bentuk subsidi atau regulasi yang menguntungkan, serta potensi peningkatan jumlah penumpang di masa depan. Sebaliknya, ancaman (*Threats*) dapat berupa cuaca buruk, ketidakstabilan harga bahan bakar, hingga persaingan dari moda transportasi lain seperti pesawat terbang atau kereta api. Kerangka kerja SWOT ini dapat membantu pengambil keputusan untuk menyusun strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas layanan. Sementara menurut Kotler dan Keller (2016), analisis SWOT tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki, tetapi juga memberikan panduan dalam memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan serta mengantisipasi ancaman yang mungkin muncul.

Dalam konteks layanan kapal ferry selama angkutan Lebaran, kekuatan bisa berupa infrastruktur pelabuhan yang memadai, sedangkan kelemahan bisa berupa keterbatasan kapasitas armada. Peluang dapat berupa dukungan pemerintah dalam bentuk regulasi atau subsidi, sementara ancaman mungkin datang dari kondisi cuaca buruk atau ketidakstabilan harga bahan bakar. Iswanto (2020) dalam jurnalnya "Penerapan Analisis SWOT pada Layanan Transportasi Laut di Indonesia" mengidentifikasi bahwa salah satu kekuatan layanan transportasi laut di Indonesia adalah jaringan pelabuhan yang luas, sementara kelemahan utamanya adalah manajemen armada yang kurang efisien.

4. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan dalam manajemen pelayanan publik. Menurut teori kepuasan pelanggan yang diusulkan oleh Oliver (1980), kepuasan terjadi ketika ekspektasi pelanggan terhadap layanan terpenuhi atau terlampaui. Pada layanan kapal ferry, hal ini dapat berarti ketepatan waktu, kenyamanan, keamanan, serta pelayanan yang ramah dan profesional. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan yang baik sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan memberikan layanan yang konsisten dan mengembangkan model SERVQUAL yang terdiri dari lima dimensi utama dalam pengukuran kualitas pelayanan, yaitu *tangibility* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (tanggapan), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). menyebutkan bahwa kualitas pelayanan yang baik sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan memberikan layanan yang konsisten.

Dalam konteks layanan kapal ferry, aspek-aspek ini sangat relevan. Misalnya, ketepatan waktu keberangkatan (*reliability*) menjadi faktor yang sangat menentukan kepuasan penumpang selama periode angkutan Lebaran. Selain itu, ketersediaan fasilitas yang memadai di kapal dan pelabuhan (*tangibility*), serta respons cepat terhadap keluhan penumpang (*responsiveness*), turut berperan dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Seperti halnya dengan penelitian Rachman (2018) dalam jurnalnya "Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan di Pelabuhan Merak" menyimpulkan bahwa dimensi *tangibility* dan *reliability* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan layanan kapal ferry, terutama selama periode puncak seperti Lebaran.

5. *Kapasitas dan Manajemen Risiko dalam Transportasi*

Teori kapasitas berkaitan dengan kemampuan suatu sistem atau organisasi untuk memenuhi permintaan. Dalam konteks layanan transportasi, menurut Button (2010), kapasitas melibatkan kemampuan armada dan infrastruktur untuk menangani jumlah penumpang atau kendaraan yang memadai dalam waktu tertentu. Dalam situasi puncak seperti angkutan Lebaran, tantangan terbesar yang dihadapi adalah keterbatasan kapasitas yang sering kali menyebabkan penumpukan penumpang dan kendaraan, sehingga mengakibatkan keterlambatan dan ketidakpuasan pengguna. Selain itu, teori manajemen risiko juga sangat penting dalam konteks transportasi laut. Berbagai risiko seperti kondisi cuaca buruk, kerusakan teknis pada kapal, atau bencana alam dapat memengaruhi operasional layanan ferry. Menurut ISO 31000 (2018), manajemen risiko harus diterapkan secara sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengurangi dampak dari risiko-risiko tersebut.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan implementasi pelayanan operasional kapal ferry di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Bakauheni selama angkutan Lebaran 2024 melalui analisis SWOT. Penelitian dilaksanakan selama dua bulan, dari Maret hingga Mei 2024, dengan fokus pada identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam operasional kapal ferry.

Penelitian ini mengumpulkan data melalui beberapa metode:

1. Observasi langsung di Pelabuhan Bakauheni, untuk memahami kondisi aktual operasional layanan ferry selama Lebaran.
2. Wawancara terstruktur dengan pihak manajemen PT ASDP Indonesia Ferry, Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

melibatkan beberapa responden kunci seperti manajer SDM dan staf usaha.

3. Dokumentasi, yang mencakup analisis dokumen terkait pelaksanaan operasional dan strategi layanan ferry selama periode angkutan Lebaran.

Teknik analisis data menggunakan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari lapangan kemudian dianalisis menggunakan kerangka SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja operasional layanan ferry.

Untuk membuat pembahasan lebih mendalam yang dikaitkan dengan analisis SWOT berdasarkan data dari file yang telah diunggah, kita akan mengacu pada beberapa faktor utama dalam operasional layanan kapal ferry pada angkutan Lebaran di PT ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni. Pembahasan akan dikaitkan dengan teori manajemen pelayanan publik yang relevan dengan kondisi layanan, serta membahas secara mendetail bagaimana PT ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengantisipasi ancaman yang dihadapi selama periode angkutan Lebaran.

HASIL PENELITIAN

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Bakauheni merupakan salah satu cabang terbesar dan tersibuk yang memiliki peran strategis dalam sistem transportasi laut di Indonesia. Dalam pembahasan ini, analisis SWOT dari PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Bakauheni akan dikaitkan dengan teori manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, dan manajemen risiko untuk memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, serta mitigasi risiko.

Teori Manajemen Pelayanan Publik memberikan landasan penting untuk memahami peran pelayanan publik dalam menghadapi dinamika tersebut. Denhardt & Denhardt (2000) menekankan bahwa pelayanan publik harus

lebih mengutamakan nilai-nilai responsivitas, akuntabilitas, dan pelayanan yang berorientasi pada masyarakat. Sementara itu, Matriks SWOT merupakan alat analisis strategis yang sangat penting dalam manajemen, terutama untuk menyusun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional dan pelayanan. Analisis ini menggabungkan elemen-elemen internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni dalam operasional sehari-hari, terutama selama periode puncak seperti angkutan Lebaran 2024 yang sangat dipengaruhi oleh dinamika sumber daya manusia (SDM), digitalisasi, dan persaingan bisnis.

1. *Strengths (Kekuatan)*

Kekuatan internal PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni sangat dipengaruhi oleh dua elemen utama yaitu pelayanan yang humanis dan profesional serta fasilitas yang memadai. Kedua elemen ini berperan signifikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif di sektor transportasi laut, terutama selama periode angkutan Lebaran yang padat. Kekuatan ini tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kepuasan konsumen dan loyalitas pengguna jasa. Untuk memahami pengaruh kekuatan ini secara mendalam, kita akan mengaitkan dengan teori manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, serta referensi yang relevan.

Pelayanan humanis dan profesional adalah elemen utama yang menciptakan hubungan positif antara perusahaan dengan konsumen. Dalam teori manajemen pelayanan publik, responsivitas dan akuntabilitas menjadi dua komponen penting yang memastikan bahwa layanan yang diberikan oleh perusahaan memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Menurut Denhardt & Denhardt (2000) dalam pendekatan New Public Service (NPS), pelayanan publik harus berfokus pada pelayanan yang berorientasi pada

masyarakat, di mana nilai-nilai seperti empati, perhatian, dan keterlibatan dalam memahami kebutuhan pelanggan menjadi prioritas. PT. ASDP Indonesia Ferry, dengan komitmennya untuk memberikan pelayanan yang humanis dan profesional, berupaya untuk memberikan pengalaman pengguna yang positif. Hal ini sangat penting, terutama dalam konteks transportasi publik, di mana pengguna jasa tidak hanya menilai layanan berdasarkan kecepatan atau efisiensi teknis, tetapi juga berdasarkan perasaan dihargai dan diperhatikan selama menggunakan layanan.

Kepuasan pengguna merupakan tujuan utama dari pendekatan pelayanan humanis ini. Kepuasan ini dapat dicapai ketika perusahaan mampu merespons dengan cepat terhadap keluhan, kebutuhan, atau harapan konsumen. Dengan demikian, pelayanan yang profesional tidak hanya menjaga kepercayaan (trust) konsumen tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang. Dalam kasus PT. ASDP, loyalitas pengguna jasa sangat penting mengingat tingginya tingkat persaingan di sektor transportasi laut. Pelayanan yang humanis dan profesional memperkuat nilai kepercayaan yang diberikan konsumen kepada perusahaan, terutama selama periode padat seperti angkutan Lebaran.

Lebih lanjut, akuntabilitas dalam pelayanan publik menekankan bahwa perusahaan harus bertanggung jawab atas kualitas pelayanan yang diberikan. Dalam konteks PT. ASDP, ini berarti bahwa transparansi dalam proses operasional, seperti harga tiket, waktu keberangkatan, dan pengelolaan keluhan, harus terjaga. Osborne & Gaebler (1992) menyebutkan bahwa pelayanan yang baik selalu mengutamakan transparansi dan partisipasi masyarakat sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi.

Selain pelayanan yang profesional, *fasilitas yang memadai* juga merupakan kekuatan utama PT. ASDP Indonesia Ferry

Cabang Bakauheni. Fasilitas yang baik mendukung efisiensi operasional dan kinerja pelayanan yang optimal. Dalam teori manajemen operasional, fasilitas dianggap sebagai salah satu elemen penting yang berkontribusi terhadap produktivitas dan pengalaman pengguna (Heizer & Render, 2014). Fasilitas yang memadai mencakup berbagai aspek, mulai dari infrastruktur di pelabuhan (ruang tunggu yang nyaman, aksesibilitas yang baik, kebersihan) hingga fasilitas di dalam kapal (kenyamanan tempat duduk, fasilitas sanitasi, dan hiburan). Dengan adanya fasilitas yang memadai, pengalaman pengguna selama proses penyeberangan menjadi lebih baik, terutama ketika volume penumpang meningkat tajam selama periode angkutan Lebaran.

Menurut teori manajemen operasional, fasilitas yang baik meningkatkan kelancaran proses operasional. Sebagai contoh, jika pelabuhan memiliki fasilitas yang cukup untuk menampung penumpang selama waktu tunggu, hal ini dapat mengurangi stres penumpang dan mempercepat proses boarding. Selain itu, ketersediaan fasilitas yang memadai juga membantu mengurangi keluhan dari pengguna jasa terkait keterbatasan ruang atau kurangnya kenyamanan selama perjalanan. Heizer dan Render (2014) menekankan bahwa layout yang efektif dari fasilitas, baik di pelabuhan maupun di dalam kapal, dapat mengurangi waktu proses dan meningkatkan produktivitas. Dalam konteks angkutan Lebaran, di mana volume penumpang melonjak tajam, fasilitas yang memadai menjadi sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional. PT. ASDP, dengan memanfaatkan fasilitas yang baik, mampu menangani lonjakan penumpang dengan lebih efisien, sehingga mengurangi potensi keluhan atau masalah selama proses penyeberangan. Manajemen fasilitas yang baik juga membantu mengurangi

kemacetan di pelabuhan, yang sering menjadi masalah selama periode puncak. Pengalaman pengguna menjadi salah satu indikator utama keberhasilan dalam manajemen pelayanan publik. Dengan memberikan pelayanan yang humanis dan profesional serta fasilitas yang memadai, PT. ASDP berhasil menciptakan pengalaman pengguna yang positif, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas konsumen. Konsumen yang puas dengan pelayanan dan fasilitas yang disediakan lebih cenderung untuk kembali menggunakan layanan di masa depan, serta merekomendasikan layanan tersebut kepada orang lain.

Lebih jauh lagi, dari perspektif manajemen risiko, kekuatan ini membantu PT. ASDP mengurangi potensi risiko operasional yang berkaitan dengan keluhan konsumen, gangguan operasional, atau penurunan reputasi perusahaan. ISO 31000 tentang manajemen risiko menekankan bahwa risiko reputasi, terutama yang terkait dengan kualitas layanan dan fasilitas, dapat berdampak signifikan pada keberlanjutan perusahaan. Dengan menjaga kualitas pelayanan dan fasilitas, PT. ASDP berhasil memitigasi risiko terkait penurunan citra perusahaan di mata konsumen.

Berdasarkan analisis kekuatan PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni, pelayanan yang humanis dan profesional serta fasilitas yang memadai memainkan peran kunci dalam keberhasilan operasional dan kepuasan konsumen. Pelayanan yang responsif dan akuntabel, didukung oleh fasilitas yang memadai, membantu perusahaan menghadapi lonjakan permintaan selama angkutan Lebaran dengan lebih efisien.

2. **Weaknesses (Kelemahan)**

Kelemahan yang diidentifikasi pada PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni mencakup *karyawan yang kurang optimal dan promosi yang belum maksimal*. Kedua aspek ini berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, produktivitas

operasional, serta daya saing perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu komponen paling krusial dalam operasional perusahaan. Dalam konteks manajemen operasional, karyawan yang tidak terlatih dengan baik atau tidak memiliki kompetensi yang memadai akan berdampak negatif pada efisiensi dan kualitas pelayanan. Stevenson (2011) menjelaskan bahwa dalam manajemen operasional, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan SDM untuk menjalankan tugas-tugas dengan efektif dan produktif. Ketika karyawan kurang optimal, hasil yang dicapai tidak akan maksimal, dan hal ini akan memengaruhi produktivitas secara keseluruhan. Dalam konteks PT. ASDP Indonesia Ferry, *karyawan yang kurang optimal* dapat berakibat pada pelayanan yang lambat, kurang profesional, dan berpotensi menurunkan kepuasan pengguna jasa. Pengalaman pelanggan yang negatif dapat berujung pada keluhan konsumen, yang berisiko merusak citra perusahaan dan mengurangi loyalitas konsumen.

Menurut teori manajemen pelayanan publik, SDM yang kompeten dan berkomitmen tinggi adalah kunci dalam memberikan pelayanan yang responsif dan akuntabel (Denhardt & Denhardt, 2000). Dalam pelayanan publik, masyarakat memiliki ekspektasi bahwa layanan yang mereka terima akan diberikan oleh individu yang terlatih dan mampu menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Jika karyawan kurang terlatih atau tidak optimal, ini mencerminkan kegagalan perusahaan dalam memenuhi standar akuntabilitas yang diharapkan oleh pengguna jasa. Untuk mengatasi kelemahan ini, PT. ASDP harus mengembangkan strategi pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih baik. Pelatihan karyawan yang intensif dan berkelanjutan akan membantu meningkatkan kompetensi karyawan,

Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

sehingga mereka dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen. Selain itu, evaluasi kinerja secara berkala perlu dilakukan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan dan untuk memastikan bahwa karyawan selalu bekerja sesuai standar perusahaan.

Dalam manajemen risiko, SDM yang kurang optimal juga dapat menimbulkan risiko operasional yang signifikan. ISO 31000 tentang manajemen risiko menekankan bahwa risiko SDM adalah salah satu risiko terbesar yang dihadapi oleh perusahaan. Risiko ini dapat muncul dalam bentuk penurunan produktivitas, peningkatan keluhan pelanggan, serta penurunan kualitas pelayanan. Untuk mengelola risiko ini, PT. ASDP harus melakukan analisis risiko terkait SDM dan mengembangkan protokol mitigasi untuk memastikan bahwa risiko yang muncul dari ketidakefektifan SDM dapat diantisipasi dan diminimalkan.

Promosi yang belum maksimal merupakan kelemahan lain yang perlu diperhatikan. Dalam konteks manajemen pelayanan publik, promosi dan komunikasi publik yang efektif merupakan bagian penting dari transparansi dan akuntabilitas layanan publik. Menurut Osborne & Gaebler (1992), komunikasi yang baik dan keterlibatan publik sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang disediakan oleh pemerintah atau perusahaan publik. Jika promosi layanan tidak maksimal, masyarakat mungkin tidak mengetahui kelebihan layanan yang ditawarkan, yang mengakibatkan rendahnya awareness dan partisipasi.

Promosi yang efektif tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan market share, tetapi juga membantu perusahaan dalam membangun brand loyalty dan customer retention. Dalam teori manajemen operasional, promosi yang efektif merupakan bagian dari manajemen

pemasaran yang harus mendukung operasional secara keseluruhan (Heizer & Render, 2014). Apabila promosi tidak maksimal, potensi untuk memperluas basis pelanggan dan meningkatkan pendapatan perusahaan akan terhambat. PT. ASDP perlu meningkatkan strategi promosi, terutama dengan memanfaatkan teknologi digital dan media sosial untuk menjangkau lebih banyak pengguna potensial.

Dalam konteks PT. ASDP, kurangnya promosi yang maksimal dapat mengakibatkan berkurangnya jumlah pelanggan yang tertarik untuk menggunakan layanan ferry, terutama ketika perusahaan menghadapi persaingan dengan moda transportasi lain. Oleh karena itu, strategi promosi yang lebih terarah dan proaktif diperlukan untuk meningkatkan daya tarik layanan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melalui kampanye pemasaran digital, yang tidak hanya menyoroti keunggulan layanan (seperti layanan online dan sistem tiket elektronik), tetapi juga memberikan penawaran khusus atau diskon untuk menarik konsumen baru. Dari perspektif manajemen risiko, promosi yang lemah juga dapat meningkatkan risiko penurunan pangsa pasar dan ketidakstabilan pendapatan. Dalam teori manajemen risiko, perusahaan harus mampu mengantisipasi risiko pemasaran dengan mempersiapkan strategi mitigasi yang mencakup peningkatan promosi dan pengelolaan persepsi publik terhadap layanan. Risiko ini dapat dicegah dengan analisis pasar yang mendalam, serta strategi pemasaran yang adaptif dan fleksibel untuk menghadapi perubahan kebutuhan pasar dan perilaku konsumen.

Kedua kelemahan yang diidentifikasi, yaitu karyawan yang kurang optimal dan promosi yang belum maksimal, memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan dan keberlanjutan operasional PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni. Jika tidak segera diatasi,

kelemahan ini dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta citra perusahaan di mata masyarakat. Karyawan yang kurang optimal akan memperlambat proses pelayanan, yang dapat menimbulkan antrian panjang, penurunan kualitas pelayanan, serta peningkatan keluhan konsumen. Hal ini sangat penting, terutama selama periode puncak seperti angkutan Lebaran, di mana kecepatan pelayanan dan responsivitas karyawan sangat diperlukan untuk menjaga kelancaran operasional. Promosi yang tidak maksimal juga berpotensi membuat perusahaan kehilangan peluang untuk menarik konsumen baru. Komunikasi yang efektif dan kampanye pemasaran yang kuat diperlukan untuk membangun kepercayaan publik dan memastikan bahwa layanan yang ditawarkan dikenal luas oleh masyarakat. Kurangnya promosi yang efektif dapat mengakibatkan konsumen lebih memilih layanan lain yang lebih mudah diakses atau lebih dikenal.

Berdasarkan analisis di atas, kelemahan utama PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni terkait dengan karyawan yang kurang optimal dan promosi yang belum maksimal perlu segera ditangani untuk menjaga kualitas pelayanan dan daya saing perusahaan. Manajemen SDM yang lebih baik dan strategi promosi yang lebih efektif sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara optimal.

3. *Opportunities (Peluang)*

Peluang yang diidentifikasi pada PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni meliputi *kemajuan teknologi, loyalitas konsumen, dan tempat wisata sebagai daya tarik*. Peluang ini tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di sektor transportasi laut. Untuk memahami dampak peluang ini secara mendalam, analisis berikut akan dikaitkan dengan

teori manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, serta manajemen risiko.

Kemajuan teknologi merupakan salah satu peluang paling signifikan yang harus dimanfaatkan oleh PT. ASDP untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pelayanan. Dalam konteks manajemen operasional, penerapan teknologi adalah kunci dalam mencapai lean operations, yaitu operasional yang efisien, hemat biaya, dan mampu meningkatkan pengalaman pengguna (Heizer & Render, 2014). Penggunaan teknologi seperti sistem e-ticketing melalui aplikasi Ferizy memberikan dampak positif pada berbagai aspek operasional. Dengan aplikasi ini, proses reservasi tiket dapat dilakukan secara online, mengurangi waktu tunggu di pelabuhan, dan mempermudah akses bagi pengguna jasa. Teknologi ini juga mendukung transparansi dalam penjualan tiket serta mengurangi risiko human error yang mungkin terjadi pada sistem manual. Ini sejalan dengan tujuan lean operations, yang berupaya meminimalkan aktivitas non-produktif dan memastikan bahwa operasional berjalan secara optimal.

Dari perspektif manajemen pelayanan publik, penerapan teknologi seperti e-ticketing mencerminkan responsivitas dan akuntabilitas dalam pemberian layanan kepada masyarakat. Denhardt & Denhardt (2000) menjelaskan bahwa pelayanan publik yang modern harus mampu merespons dengan cepat kebutuhan masyarakat dan memberikan solusi yang memudahkan akses terhadap layanan. Dengan memanfaatkan teknologi, PT. ASDP dapat menawarkan pelayanan yang lebih responsif kepada pengguna jasa, sehingga meningkatkan kepuasan konsumen dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang disediakan. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk memantau dan mengelola arus penumpang secara lebih efisien selama periode puncak seperti angkutan Lebaran. Dengan

menggunakan sistem real-time monitoring, PT. ASDP dapat memantau jumlah penumpang yang memasuki pelabuhan dan kapal, sehingga dapat mengantisipasi potensi penumpukan dan kemacetan. Hal ini juga berfungsi sebagai bagian dari strategi manajemen risiko, di mana perusahaan dapat mengurangi risiko operasional yang terkait dengan lonjakan penumpang dan keterbatasan kapasitas selama periode puncak.

Loyalitas konsumen adalah salah satu kekuatan utama yang dimiliki oleh PT. ASDP. Loyalitas ini mencerminkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan, serta kepuasan yang diperoleh konsumen dari pengalaman mereka menggunakan layanan tersebut. Menurut teori manajemen pelayanan publik, loyalitas konsumen merupakan indikator keberhasilan dalam menciptakan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pengguna jasa. Osborne & Gaebler (1992) menekankan pentingnya menjaga hubungan baik dengan konsumen sebagai salah satu upaya untuk memastikan keberlanjutan layanan publik. Untuk mempertahankan loyalitas konsumen, PT. ASDP terus melakukan inovasi dan peningkatan kualitas pelayanan. Teknologi dimanfaatkan untuk memberikan fasilitas tambahan yang meningkatkan kenyamanan pengguna, seperti VIP Lounge atau penawaran khusus untuk pengguna reguler. Selain itu, PT. ASDP juga dapat menawarkan insentif bagi konsumen yang sering menggunakan layanan mereka, seperti program loyalitas atau diskon pada periode tertentu. Strategi ini akan meningkatkan customer retention dan memastikan bahwa konsumen tetap setia menggunakan layanan ferry, meskipun ada persaingan dari moda transportasi lain. Dalam perspektif manajemen risiko, mempertahankan loyalitas konsumen juga berfungsi untuk mengurangi risiko kehilangan pangsa pasar. ISO 31000 menekankan bahwa

kehilangan konsumen loyal dapat menjadi risiko besar bagi perusahaan, terutama dalam industri yang kompetitif. Oleh karena itu, strategi mitigasi risiko harus mencakup upaya untuk mempertahankan konsumen yang sudah ada dengan cara terus meningkatkan pelayanan dan memberikan nilai tambah yang diharapkan oleh konsumen.

Tempat wisata di sekitar Pelabuhan Bakauheni, seperti Menara Siger dan beberapa tempat wisata lainnya, dapat dimanfaatkan sebagai daya tarik untuk meningkatkan daya saing PT. ASDP Indonesia Ferry. Tempat wisata ini bukan hanya menjadi destinasi yang menarik bagi wisatawan, tetapi juga berfungsi sebagai bagian dari strategi diversifikasi layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Diversifikasi ini mencerminkan kemampuan PT. ASDP untuk menciptakan nilai tambah dalam pelayanan publik, yang memungkinkan mereka untuk menarik lebih banyak pengguna jasa, terutama wisatawan. Dalam konteks manajemen operasional, diversifikasi layanan melalui promosi tempat wisata dapat membantu perusahaan memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan. Wisatawan yang tertarik dengan tempat wisata di sekitar pelabuhan akan cenderung memilih layanan ferry untuk mengakses destinasi tersebut, yang pada akhirnya akan meningkatkan volume penumpang. Diversifikasi ini juga membantu perusahaan mengurangi ketergantungan pada satu jenis pasar atau kelompok konsumen tertentu, sehingga meningkatkan ketahanan operasional.

Dari sudut pandang manajemen pelayanan publik, promosi tempat wisata merupakan bagian dari strategi untuk memperkuat citra perusahaan di mata publik. Dengan memanfaatkan tempat wisata sebagai bagian dari promosi, PT. ASDP dapat menunjukkan komitmen mereka dalam mendukung sektor pariwisata dan pembangunan daerah. Ini juga

Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

meningkatkan partisipasi publik dalam menggunakan layanan ferry, terutama bagi wisatawan lokal dan internasional. Manajemen risiko juga terkait dengan upaya promosi tempat wisata. Dalam hal ini, PT. ASDP harus memastikan bahwa fasilitas yang mendukung akses ke tempat wisata, seperti pelabuhan dan kapal, tetap memadai dan terawat dengan baik. Mitigasi risiko perlu dilakukan untuk mengantisipasi peningkatan jumlah wisatawan yang mungkin dapat mempengaruhi kapasitas operasional dan kualitas pelayanan. Dengan melakukan perencanaan yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa peningkatan jumlah wisatawan tidak akan mengganggu operasional layanan ferry.

Ketiga peluang yang diidentifikasi, yaitu kemajuan teknologi, loyalitas konsumen, dan tempat wisata sebagai daya tarik, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja operasional dan kualitas pelayanan PT. ASDP Indonesia Ferry. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi risiko operasional yang terkait dengan penumpukan penumpang dan waktu tunggu yang lama. Loyalitas konsumen yang sudah terbentuk harus dijaga melalui peningkatan pelayanan yang berkelanjutan. Teknologi dan inovasi layanan, seperti VIP Lounge dan program loyalitas, akan membantu mempertahankan konsumen dan memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pengguna jasa. Sementara itu, diversifikasi layanan melalui promosi tempat wisata akan membantu PT. ASDP memperluas pangsa pasar dan menciptakan nilai tambah dalam pelayanan publik. Berdasarkan analisis peluang PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni, kemajuan teknologi, loyalitas konsumen, dan tempat wisata sebagai daya tarik merupakan peluang besar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4. *Threats (Ancaman)*

PT. ASDP Indonesia Ferry dihadapkan pada sejumlah ancaman eksternal yang dapat memengaruhi kinerja operasional dan keberlanjutan perusahaan, termasuk *penambahan layanan Ferry Express 2 oleh pesaing dan kemacetan serta penumpukan penumpang di pelabuhan*. Ancaman ini memerlukan penanganan strategis yang melibatkan pendekatan dari manajemen risiko, manajemen pelayanan publik, dan manajemen operasional.

Penambahan layanan Ferry Express 2 oleh pesaing merupakan ancaman langsung yang dapat berdampak pada pangsa pasar PT. ASDP Indonesia Ferry. Pesaing baru ini memberikan tekanan pada PT. ASDP untuk tetap kompetitif dalam memberikan layanan kepada konsumen. Dalam hal ini perusahaan perlu mengantisipasi ancaman dari pesaing dengan merumuskan strategi mitigasi risiko yang memungkinkan mereka mempertahankan atau bahkan meningkatkan pangsa pasar mereka. Menurut ISO 31000 tentang manajemen risiko, risiko dari persaingan langsung yang dikelola dengan strategi mitigasi yang agresif dan proaktif. Salah satu pendekatan yang dapat diambil oleh PT. ASDP adalah dengan memperkuat daya saing layanan mereka melalui peningkatan kualitas layanan, inovasi fasilitas, dan strategi promosi harga yang kompetitif.

Dengan memanfaatkan data yang ada, PT. ASDP dapat menilai kebutuhan pengguna jasa dan menyesuaikan harga layanan untuk tetap kompetitif di tengah kehadiran layanan Ferry Express 2. Dalam situasi kompetisi yang semakin ketat, PT. ASDP juga meningkatkan nilai tambah pada layanan mereka dengan menawarkan fasilitas khusus, seperti VIP Lounge atau layanan pelanggan premium yang sulit ditandingi oleh pesaing. Hal ini tidak hanya meningkatkan daya tarik layanan ferry, tetapi juga memperkuat loyalitas konsumen terhadap PT. ASDP. Menurut

Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

Osborne & Gaebler (1992), pelayanan publik yang sukses harus selalu adaptif terhadap perubahan kebutuhan konsumen dan dinamika pasar, termasuk menghadapi pesaing.

Kemacetan dan penumpukan penumpang di pelabuhan, terutama selama periode puncak mudik, adalah ancaman besar yang tidak hanya berdampak pada kepuasan konsumen, tetapi juga dapat merusak citra perusahaan. Ancaman ini sangat terkait dengan manajemen operasional dan membutuhkan pendekatan manajemen risiko operasional yang kuat untuk memastikan kelancaran operasional selama periode puncak.

Ancaman yang dihadapi oleh PT. ASDP Indonesia Ferry dari persaingan langsung dan kemacetan di pelabuhan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja operasional dan citra perusahaan. Persaingan dengan Ferry Express 2 mengurangi pangsa pasar PT. ASDP jika mereka tidak mampu menawarkan layanan yang lebih baik dan lebih kompetitif. Sementara itu, kemacetan dan penumpukan penumpang dapat menyebabkan ketidakpuasan konsumen, yang pada akhirnya dapat merusak reputasi perusahaan di mata masyarakat. Kemudian penting untuk mengantisipasi risiko ini dengan rencana mitigasi yang komprehensif, yang mencakup inovasi layanan, peningkatan operasional, serta koordinasi yang lebih baik dengan pihak eksternal. Jika ancaman ini tidak ditangani dengan baik, perusahaan dapat kehilangan kepercayaan konsumen, yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan perusahaan.

Strategi Angkutan Lebaran dari PT. ASDP Indonesia Ferry berdasar analisis SWOT

Berdasarkan analisis SWOT, PT. ASDP Indonesia Ferry memiliki berbagai peluang dan tantangan yang dapat dimanfaatkan atau dihadapi melalui penerapan strategi yang tepat. Strategi SO (Strength-Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strength-

Threats), dan WT (Weaknesses-Threats) dapat menjadi kerangka yang kuat untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, sekaligus mengatasi kelemahan dan ancaman. Analisis berikut mengaitkan strategi-strategi tersebut dengan teori manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, dan manajemen risiko untuk memberikan pendekatan komprehensif yang dapat digunakan PT. ASDP.

1. Strategi SO (Strength-Opportunities)

- a. Memanfaatkan Kemajuan Teknologi untuk Memperkuat Sistem E-Ticketing
Penerapan teknologi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperkuat citra perusahaan sebagai penyedia layanan modern. Aplikasi Ferizy, yang sudah diterapkan PT. ASDP Indonesia Ferry, adalah contoh penerapan teknologi dalam manajemen e-ticketing yang memungkinkan konsumen untuk membeli tiket secara online, mengurangi waktu tunggu, dan memberikan pengalaman pengguna yang lebih baik. Dalam teori manajemen operasional, penggunaan teknologi seperti ini berperan dalam *lean operations*, di mana perusahaan berfokus pada mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi (Heizer & Render, 2014). Dengan meningkatkan penggunaan teknologi, PT. ASDP tidak hanya dapat meningkatkan kecepatan layanan, tetapi juga memperkuat manajemen antrian dan pengelolaan penumpang secara real-time. Teknologi ini juga mendukung manajemen risiko operasional, dengan mengurangi risiko human error dan penumpukan penumpang di pelabuhan.
- b. Menjaga Loyalitas Konsumen melalui Fasilitas yang Ditingkatkan
Loyalitas konsumen adalah salah satu kekuatan utama PT. ASDP yang harus dipertahankan. Dengan meningkatkan fasilitas yang ada, seperti VIP Lounge dan akses ke tempat wisata di sekitar

pelabuhan, perusahaan dapat menambah nilai tambah bagi pengguna jasa. Strategi ini sejalan dengan teori manajemen pelayanan publik, yang menekankan bahwa pelayanan publik harus responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan memberikan pengalaman yang meningkatkan kepuasan serta kepercayaan masyarakat terhadap layanan tersebut (Denhardt & Denhardt, 2000).

2. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)

a. Mengoptimalkan Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Promosi melalui Teknologi Digital

Salah satu kelemahan yang diidentifikasi dalam analisis SWOT adalah karyawan yang kurang optimal. Ini dapat diatasi melalui strategi pelatihan karyawan yang lebih intensif, serta penggunaan teknologi digital untuk mempromosikan layanan perusahaan secara lebih efektif. Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam manajemen operasional, di mana kinerja karyawan yang baik berpengaruh langsung pada produktivitas dan kualitas layanan (Stevenson, 2011).

Selain itu, dengan memanfaatkan teknologi digital dan media sosial, PT. ASDP dapat meningkatkan branding dan awareness terhadap layanan mereka. Promosi digital memungkinkan perusahaan untuk menjangkau lebih banyak konsumen, khususnya generasi muda yang lebih sering menggunakan internet untuk mencari informasi dan melakukan transaksi. Menurut Osborne & Gaebler (1992), komunikasi publik yang efektif merupakan kunci untuk memperluas pangsa pasar dan membangun loyalitas pelanggan.

b. Memanfaatkan Tempat Wisata dan Teknologi untuk Promosi Kreatif
PT. ASDP Indonesia Ferry dapat memanfaatkan tempat wisata di sekitar pelabuhan sebagai bagian dari strategi promosi kreatif. Dengan memadukan pariwisata dan transportasi, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah bagi pengguna jasa yang tertarik mengunjungi destinasi wisata lokal. Diversifikasi layanan semacam ini dapat meningkatkan pendapatan perusahaan, sekaligus memperluas jangkauan layanan mereka ke segmen wisatawan. Dalam teori manajemen risiko, diversifikasi juga berfungsi untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu jenis layanan atau segmen konsumen.

3. Strategi ST (Strength-Threats)

a. Meningkatkan Daya Saing dengan Inovasi Fasilitas dan Kontrol Harga
Untuk menghadapi persaingan dari Ferry Express 2, PT. ASDP harus memperkuat daya saing mereka melalui inovasi layanan dan kontrol harga. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas fasilitas, seperti memperbaiki layanan di dalam kapal, meningkatkan kebersihan, dan memberikan kenyamanan tambahan bagi penumpang. Heizer & Render (2014) menekankan bahwa inovasi dalam layanan dan peningkatan kualitas operasional dapat menjadi pembeda yang signifikan dalam pasar yang kompetitif. Selain itu, kontrol harga merupakan strategi penting untuk mempertahankan pesaing harga di pasar. Dengan mempertahankan harga yang kompetitif sambil tetap meningkatkan kualitas layanan, PT. ASDP dapat mempertahankan kepercayaan konsumen dan loyalitas pengguna jasa. Ini juga merupakan bagian dari strategi mitigasi risiko dalam menghadapi ancaman persaingan
Vol. 7, No. 2, Oktober 2024. Hal. 5-23

langsung, yang dapat mengancam pangsa pasar perusahaan jika tidak ditangani dengan baik (ISO 31000, 2018).

b. Mengantisipasi Kemacetan dengan Manajemen Antrian dan Fasilitas Buffer Zone

Kemacetan dan penumpukan penumpang di pelabuhan adalah ancaman besar yang dapat menurunkan kepuasan konsumen dan merusak citra perusahaan. Manajemen antrian digital dan peningkatan fasilitas buffer zone dapat membantu mengatasi masalah ini. Dengan menggunakan teknologi real-time monitoring, PT. ASDP dapat mengelola alur penumpang dan kendaraan secara lebih efisien, sehingga mengurangi risiko kemacetan. PT. ASDP mengembangkan strategi yang mencakup peningkatan kapasitas antrian melalui sistem digital, pengelolaan alur lalu lintas penumpang, serta penyediaan buffer zone untuk menghindari penumpukan kendaraan di area pelabuhan. Adanya 9 titik “*Buffer zone*” di jalan tol Lampung selama periode arus mudik-balik Lebaran 2024 yang digunakan untuk mencegah terjadinya penumpukan kendaraan di Pelabuhan Bakauheni.

Selain itu, sistem antrian digital diterapkan untuk mengelola waktu tunggu penumpang secara lebih efektif, sehingga penumpang tidak perlu menunggu lama di area pelabuhan. Dengan adanya sistem digital yang baik, PT. ASDP dapat memonitor secara real-time jumlah penumpang yang berada di area pelabuhan, serta mengatur waktu keberangkatan dan kedatangan kapal dengan lebih baik. Hal ini dapat mengurangi risiko kemacetan yang disebabkan oleh overload pada kapasitas pelabuhan.

4. Strategi WT (Weaknesses-Threats)

a. Mengatasi Kelemahan Karyawan dengan Evaluasi Kinerja dan Pelatihan Berkelanjutan

Untuk menghadapi kelemahan internal dalam hal karyawan yang kurang optimal, PT. ASDP harus melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan mengembangkan program pelatihan berkelanjutan. Manajemen SDM yang efektif akan memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memberikan layanan yang sesuai dengan standar operasional perusahaan. Evaluasi dan pelatihan juga berperan dalam mitigasi risiko SDM, di mana perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang memadai untuk mengurangi risiko operasional yang disebabkan oleh ketidakmampuan karyawan (ISO 31000, 2018).

b. Meningkatkan Promosi dengan Strategi Pemasaran Berbasis Teknologi

Dalam menghadapi ancaman persaingan dan kelemahan dalam promosi, PT. ASDP dapat meningkatkan strategi pemasaran mereka dengan memanfaatkan data analitik dan platform digital. Promosi berbasis teknologi memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kampanye pemasaran mereka berdasarkan kebutuhan dan preferensi konsumen. Selain itu, analisis data dapat membantu perusahaan memahami pola perilaku konsumen, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam hal promosi dan branding. Ini juga membantu mengurangi risiko gagal bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Strategi SO, WO, ST, dan WT yang dirumuskan berdasarkan analisis SWOT PT. ASDP Indonesia Ferry mencakup pendekatan komprehensif untuk mengoptimalkan peluang dan kekuatan perusahaan, serta mengatasi

kelemahan dan ancaman yang ada. Pemanfaatan teknologi, peningkatan fasilitas, pelatihan karyawan, dan strategi pemasaran kreatif adalah elemen kunci dalam menjaga daya saing perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi risiko operasional. Dengan mengintegrasikan manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, dan manajemen risiko, PT. ASDP dapat meningkatkan kualitas layanan dan memperkuat posisi mereka di pasar.

KEAIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Bakauheni memiliki berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi operasionalnya, terutama selama periode puncak angkutan Lebaran. Kekuatan utama perusahaan terletak pada pelayanan yang humanis dan profesional, serta fasilitas yang memadai. Di sisi lain, kelemahan dalam manajemen SDM dan promosi yang belum maksimal menjadi tantangan yang perlu diatasi. Peluang dari kemajuan teknologi, seperti penggunaan sistem e-ticketing Ferizy, serta loyalitas konsumen, memberikan potensi besar bagi perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan daya saing. Namun, ancaman dari pesaing, seperti layanan Ferry Express 2, serta kemacetan di pelabuhan, memerlukan penanganan serius melalui strategi manajemen risiko yang efektif.

Strategi SO, WO, ST, dan WT yang dirumuskan berdasarkan analisis SWOT memberikan pendekatan yang komprehensif untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada, sambil mengatasi kelemahan dan menghadapi ancaman yang muncul. Pemanfaatan teknologi, peningkatan fasilitas, pelatihan karyawan, serta strategi pemasaran berbasis digital adalah elemen kunci yang dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pengguna jasa. Dengan mengintegrasikan teori manajemen pelayanan publik, manajemen operasional, dan manajemen risiko, PT. ASDP dapat terus meningkatkan kualitas layanan dan

daya saingnya di tengah persaingan yang semakin ketat di sektor transportasi laut. **Saran**

1. Peningkatan Pelatihan dan Pengelolaan SDM: PT. ASDP perlu secara rutin mengadakan program pelatihan berkelanjutan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka, terutama dalam hal pelayanan pelanggan. Evaluasi kinerja yang berkala juga diperlukan untuk memastikan kualitas pelayanan tetap terjaga.
2. Optimalisasi Teknologi: Perusahaan perlu terus memperbarui dan memanfaatkan teknologi digital, terutama dalam sistem e-ticketing, manajemen antrian, dan real-time monitoring untuk meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalisir potensi kemacetan di pelabuhan.
3. Penguatan Strategi Pemasaran: Strategi pemasaran berbasis teknologi digital harus lebih ditingkatkan, khususnya dengan memanfaatkan media sosial dan platform online lainnya untuk meningkatkan awareness masyarakat terhadap layanan yang ditawarkan, sekaligus menarik konsumen baru.
4. Diversifikasi Layanan: Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, PT. ASDP dapat melakukan diversifikasi layanan dengan memanfaatkan tempat wisata di sekitar pelabuhan sebagai daya tarik tambahan, sehingga perusahaan dapat menarik lebih banyak konsumen, termasuk wisatawan.
5. Manajemen Risiko yang Lebih Efektif: PT. ASDP perlu mengembangkan manajemen risiko operasional yang lebih baik untuk menghadapi ancaman kemacetan di pelabuhan dan menjaga kualitas layanan selama periode puncak, seperti angkutan Lebaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). "The New Public Service: Serving Rather than Steering." *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.

- Dwiyanto, A. (2006). **Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia**. Penerbit Gadjah Mada University Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson Education.
- ISO 31000 (2018). *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Iswanto, A. (2020). "Penerapan Analisis SWOT pada Layanan Transportasi Laut di Indonesia". **Jurnal Manajemen Transportasi**, 12(1), 45-59.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson.
- Mahmassani, H. S. (2015). "Planning for High-Demand Transportation Systems: A Dynamic Approach". **Journal of Transport Research**, 24(3), 10-18.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, 17(4), 460-469.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Pratama, D. (2017). "Evaluasi Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia". **Jurnal Administrasi Publik Indonesia**, 14(2), 25-40.
- Stevenson, W. J. (2011). **Operations Management**. McGraw-Hill Education.
- Talley, W. K. (2013). **Port Economics**. Routledge.
- Wijayanto, R. (2021). "Manajemen Kapasitas dan Risiko dalam Layanan Transportasi Laut di Indonesia". **Jurnal Manajemen Transportasi**, 13(2), 34-49.