

**MANAJEMEN STRATEGI DINAS PERHUBUNGAN  
PROVISI KALIMANTAN TIMUR DALAM PENINGKATAN  
PELAYANAN TERMINAL LEMPAKE KOTA SAMARINDA**

**Meris Ridananti, Fajar Apriani, Dini Zulfiani**

**eJournal Administrasi Publik  
Volume 9, Nomor 2, 2021**

## HALAMAN PERSETUJUAN PENERBITAN ARTIKEL EJOURNAL

Artikel eJournal dengan identitas sebagai berikut:

Judul : Manajemen Strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam Peningkatan Pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda

Pengarang : Meris Ridananti

NIM : 1602015006

Program Studi : Administrasi Publik

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

Telah diperiksa dan disetujui untuk dionlinekan di eJournal Program Administrasi Publik Fisip Unmul.

Samarinda, 18 November 2021

**Pembimbing I,**



**Dr. Fajar Apriani, M.Si**  
NIP. 19830414 200501 2 003

**Pembimbing II,**



**Dini Zulfiani, M.Si**  
NIP. 19781019 200604 2 001

*Bagian di bawah ini*

**DIISI OLEH PROGRAM STUDI**

Identitas terbitan untuk artikel di atas

|   |  |
|---|--|
| <b>Nama Terbitan</b> : eJournal Administrasi Publik | <b>Program Studi</b><br><b>Administrasi Publik</b>                                   |
| <b>Volume</b> : 9                                   |  |
| <b>Nomor</b> : 2                                    | <b><u>Dr. Fajar Apriani, M.Si</u></b>  |
| <b>Tahun</b> : 2021                                 | NIP. 19830414 200501 2 003   |
| <b>Halaman</b> : 5234-5247                          |  |



# MANAJEMEN STRATEGI DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR DALAM PENINGKATAN PELAYANAN TERMINAL LEMPAKE KOTA SAMARINDA

**Meris Ridananti<sup>1</sup>, Fajar Apriani<sup>2</sup>, Dini Zulfiani<sup>3</sup>**  
*Abstrak*

*Tujuan penelitian ini untuk mengetahui manajemen strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda dan untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda. Jenis penelitian skripsi ini adalah deskriptif kualitatif dengan fokus penelitian manajemen strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda meliputi perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian serta kendala-kendala yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda. Adapun sumber dan jenis data penelitian ini terdiri dari key informan yaitu Kepala UPTD Terminal, Kepala Sub Tata Usaha, Kasi Operasional I UPTD Terminal Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dan informan lainnya yaitu Operator dan Pengawas Terminal Lempake serta sopir bus, sopir angkot dan masyarakat/penumpang di Terminal Lempake. Sumber data sekunder meliputi dokumen, arsip, laporan yang ada di Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur serta buku referensi di perpustakaan dan internet. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda dari perumusan strategi telah dirumuskan dengan baik, berdasarkan relevansi RPJMD Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2019-2023. Implementasi strategi belum maksimal, sebab masih terdapat kendala yakni program peningkatan pelayanan Terminal Lempake hanya kegiatan renovasi dan pemeliharaan terminal apa adanya, anggaran yang*

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: [meris.ridananti@gmail.com](mailto:meris.ridananti@gmail.com)

<sup>2</sup> Dosen Pembimbing I, Dosen Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

<sup>3</sup> Dosen Pembimbing II, Dosen Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

*tersedia sangat minim dan prosedur pelayanan Terminal Lempake kurang maksimal dilaksanakan sebab belum sepenuhnya memenuhi standar kelayakan bagi terminal tipe B. Evaluasi dan pengendalian yakni monitoring dan evaluasi telah dilakukan cukup baik, dibuktikan dengan monitoring langsung dan tidak langsung serta evaluasi realisasi pertumbuhan jumlah penumpang terminal tipe B belum mencapai target yang ditentukan. Kendala-kendala yang dihadapi antara lain hanya melakukan kegiatan renovasi prasarana terminal yang mendesak, SDM dari segi kualitas dan kuantitas masih kurang dan belum memadai, semakin berkurangnya minat masyarakat menggunakan bus dan angkot, jadwal keberangkatan bus yang tak menentu dan belum ada Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur Kalimantan Timur yang mengatur secara spesifik pedoman pengelolaan terminal penumpang tipe B.*

*Kata Kunci: Manajemen Strategi, Peningkatan Pelayanan Terminal*

## **Pendahuluan**

Perencanaan transportasi yang baik perlu ditata secara terpadu agar dapat meningkatkan mobilitas penduduk, menurunkan biaya perjalanan dan tersedianya angkutan. Dalam mewujudkan keterpaduan intra dan antar moda yang lancar dan tertib, maka diperlukan terminal dengan dukungan aksesibilitas dan sistem sirkulasi yang baik guna mengatur pergerakan transportasi secara efektif dan efisien. Menurut Keputusan Menteri Perhubungan RI No. PM 32/2016 terminal angkutan jalan raya (penumpang) adalah prasarana transportasi untuk keperluan bongkar muat penumpang, transportasi internal dan/atau multimoda serta pengaturan kedatangan, keberangkatan dan berpangkalnya angkutan umum.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah maka beberapa kewenangan Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia mengalami perubahan atas kewenangan urusan. Dengan kewenangan urusan Terminal Tipe B, yang sebelumnya merupakan kewenangan Pemerintah Kabupaten/Kota, menjadi urusan Pemerintah Daerah Provinsi. Dengan beberapa perubahan tersebut, maka sebagaimana Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur No. 9 Tahun 2016 kewenangan Dinas Perhubungan Provinsi berkenaan terminal Tipe B yang bertugas mengatur urusan pemerintahan bidang Perhubungan. Kemudian dipertegas kembali oleh Peraturan Gubernur Kaltim No. 17 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Daerah Terminal pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur.

Objek penelitian ini adalah Terminal Bus Lempake yang merupakan terminal tipe B, melayani Angkutan Antar Kota Dalam Provinsi dan Angkutan Kota. Moda angkutan yang dilayani di terminal Lempake adalah jenis Micro Bus dan MPU dengan jaringan trayek AKDP sebanyak 7 trayek dengan potensi

armada: Samarinda-Bontang, Samarinda-Sangatta, Samarinda-Muara Badak, Samarinda-Marang Kayu, Samarinda-Berau, Samarinda-Muara Wahau dan Samarinda-S.Lirang Bengalon.

Telah beralihnya wewenangan atas urusan terminal tipe B yang menjadi urusan Pemerintah Daerah Provinsi, yakni Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur pada kenyataannya masih memiliki sejumlah permasalahan diantaranya fenomena yang terjadi di Terminal Lempake sebagai berikut:

- 1) Hingga saat ini Terminal Lempake masih mengalami lambannya pengelolaan sarana dan prasarana seperti kurangnya kenyamanan pada kondisi bus, kurangnya kebersihan pada gedung terminal, ruang tunggu, toilet, ruang kerja bahkan musholahnya pun terlihat kumuh.
- 2) Pihak terminal tidak lagi menjual tiket penumpang bus di loket yang disediakan dan lokasi kios bagi pedagang tidak sesuai dengan ketentuan Terminal Lempake, maka mayoritas kondisi bangunan Terminal Lempake tidak difungsikan.
- 3) Para penumpang tidak lagi menunggu bus di ruang tunggu yang telah disediakan, tetapi menunggu di bangku panjang tanpa atap yang berada di pintu keluar terminal bus yang hendak berangkat.
- 4) Tidak adanya papan pengumuman yang berfungsi memberikan informasi keberangkatan dan kedatangan bus bagi penumpang yang ada di Terminal Lempake, sehingga tidak adanya kepastian informasi jadwal bus keberangkatan maupun kedatangan bus.
- 5) Umlah penumpang yang berangkat dari Terminal bus Lempake terus mengalami penurunan. Kurangnya pengelolaan Terminal Lempake menyebabkan turunnya minat masyarakat dalam menggunakan bus.
- 6) Masyarakat lebih memilih menggunakan mobil berplat hitam atau “taksi gelap” yang berada di sekitar terminal, ketimbang bus yang telah disediakan pihak Terminal Lempake.

Sebagaimana permasalahan yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda? Dan apa saja kendala-kendala yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda?

## **Kerangka Dasar Teori**

### ***Manajemen Strategi***

Menurut Terry (dalam Hasibuan, 2014:2) manajemen adalah suatu proses khas meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian tindakan dalam penggunaan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi. Manajemen

strategi yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2003:4) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategi menekankan untuk mengamati dan mengevaluasi peluang dan ancaman dengan mengamati kekuatan dan kelemahan suatu organisasi.

### ***Model Manajemen Strategi***

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9-19) proses manajemen strategi terdiri dari empat elemen dasar yaitu:

#### 1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dengan tindakan:

##### a. Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (kesempatan dan ancaman). Lingkungan eksternal itu ada dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

##### b. Analisis Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) di dalam organisasi.

#### 2. Perumusan Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:12-16) Perumusan strategi adalah merumuskan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Saat merumuskan strategi, poin-poin yang harus dipertimbangkan meliputi:

##### a. Misi

Misi suatu organisasi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi tersebut. Pernyataan misi yang dirancang dengan baik mendefinisikan tujuan dasar dan unik yang membedakan satu perusahaan dari yang lain.

##### b. Tujuan

Tujuannya adalah hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan. Tujuan menentukan apa yang ingin dicapai dan kapan akan dicapai. Terwujudnya tujuan perusahaan merupakan hasil dari pemenuhan misi.

##### c. Strategi

Strategi perusahaan adalah perumusan rencana yang komprehensif tentang bagaimana perusahaan mewujudkan misi dan tujuannya. Strategi ini akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan pembatasan kompetitif.

##### d. Kebijakan

Kebijakan menjelaskan dan melaksanakan kebijakan melalui strategi dan tujuan masing-masing divisi.

#### 3. Implementasi Strategi

Hunger dan Wheelen (2003:16-18) menyatakan bahwa implementasi strategi adalah proses manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui pelaksanaan program, anggaran dan prosedur. Saat menerapkan strategi ini, poin-poin berikut yang wajib dilakukan, yaitu:

- a. Program  
Program adalah pernyataan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan apa yang sudah direncanakan.
  - b. Anggaran  
Anggaran merupakan program dinyatakan dalam bentuk satuan mata uang, sistem program menyatakan secara rinci dalam biaya yang memudahkan manajer untuk merencanakan dan mengendalikan.
  - c. Prosedur  
*Standard Operating Procedures (SOP)* yaitu sistem program yang dirinci secara berurutan yang memudahkan manajer untuk melaksanakan suatu program untuk diselesaikan.
4. Evaluasi dan Pengendalian  
Hunger dan Wheelen (2003:19) menyatakan bahwa evaluasi dan pengendalian yaitu proses kegiatan perusahaan dan hasil kerja *dimonitoring* dan dilihat kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan.

### ***Strategi***

Menurut Chandler (dalam Isnati dan Fajriansyah, 2019:3) strategi yaitu perangkat untuk menggapai impian perusahaan terkait tujuan jangka panjangnya, pelaksanaan program sebagai tindak lanjut, dan mengutamakan pengalokasian sumber-sumber daya. Kemudian dinyatakan oleh Sedarmayanti (2014:4) strategi membahas keterkaitan sebuah organisasi dan lingkungan sekitarnya serta menyediakan solusi untuk siap menghadapi serta mengendalikan perubahan agar sebuah organisasi dapat siap menguasai tujuan untuk menuju target yang diinginkan. Mangkuprawira (2004:4) menyatakan strategi didefinisikan sebagai cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan penjabaran yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan perencanaan yang ditetapkan melalui menghiraukan lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebuah organisasi yang pelaksanaannya melalui kegiatan yang terus menerus untuk menggapai sebuah tujuan organisasi tersebut.

### ***Pelayanan Publik***

Menurut Sinambela, dkk (2010:5) pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggaraan negara. Sedangkan menurut Kurniawan (dalam Pasolong, 2008:199) pelayanan publik adalah memberikan pelayanan (melayani) kehendak masyarakat yang memiliki kebutuhan pada sebuah organisasi tersebut sebagaimana aturan pokok dan tata cara yang telah ada. Selain itu sebagaimana UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik merupakan sebuah kegiatan dalam hal memenuhi kepentingan

pelayanan sesuai dengan UU untuk tiap warga negara atas barang, jasa dan layanan administratif yang diberikan oleh penyedia pelayanan publik.

### ***Definisi Konsepsional***

Definisi konsepsional dari tulisan ini adalah sebagai berikut: Manajemen strategi dalam meningkatkan pelayanan terminal adalah suatu rangkaian kegiatan terkait strategi yang digunakan untuk mengetahui hal-hal yang berpengaruh terhadap organisasi menjadi serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang, yang ditinjau dari proses manajemen strategi yang terdiri dari elemen perumusan strategi, implementasi strategi hingga evaluasi dan pengendalian.

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan penulis, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Adapun fokus penelitian ini yaitu elemen dasar dari proses manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda:
  - a. Perumusan Strategi, mencakup perumusan misi, tujuan, strategi dan kebijakan organisasi.
  - b. Implementasi Strategi, mencakup program, anggaran dan prosedur pelaksanaan.
  - c. Evaluasi dan Pengendalian, mencakup monitoring dan evaluasi.
2. Kendala-kendala yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda.

Penelitian ini menggunakan sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. *Key informan* selaku sumber data primer adalah Kepala UPTD Terminal Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur, Kepala Sub Tata Usaha UPTD Terminal Dishub Prov Kaltim, Kasi Operasional 1 UPTD Terminal Dishub Prov Kaltim. Informannya yaitu Operator Terminal Lempake, Pengawas Terminal Lempake, sopir bus dan sopir angkutan kota (angkot) dan masyarakat/penumpang yang berada di Terminal Lempake. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari dokumen, arsip dan laporan yang ada di Dishub Prov Kaltim. Teknik pengumpulan datanya adalah (1) Tinjauan pustaka (*library research*), (2) Penelitian lapangan (*field work research*) yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis data deskriptif kualitatif dari Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33) yang meliputi kegiatan: (1) Pengumpulan Data (*Data Collection*) (2) Kondensasi Data (*Data Condensation*), (3) Penyajian Data (*Data Display*), (4) Penarikan dan Verifikasi (*Conclusions Drawing and Verifying*).

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Manajemen Strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda**

#### **a. Perumusan Strategi, mencakup perumusan misi, tujuan, strategi dan kebijakan organisasi**

Perumusan strategi adalah perumusan rencana jangka panjang secara efektif mengelola faktor internal dan eksternal berdasarkan adanya kekuatan dan hadirnya kelemahan organisasi. Didalam merumuskan strategi terdiri dari perumusan misii organisasi, perumusan tujuan, perumusan strategi dan perumusan pedomin kebijakan organisasi.

#### **1. Perumusan Misi**

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:13) misi organisasi yaitu tujuan hadirnya organisasi itu ada. Adanya misi yang dirumuskan secara efektif menyatakan target mendasar dan unik yang dapat berbeda perusahaan satu sama lain. Maka, sebagaimana Hardiyansyah (2019:13) menyatakan misi itu pedoman yang menegaskan tujuan instansi yang diinginkan. Hadirnya misi menjadikan sebuah organisasi kepada suatu fokus dan misi menjadi tindakan yang nyata dilakukan organisasi agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan dari hasil pengumpulan data diketahui mengenai perumusan misi Dishub Prov Kalim dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda bahwa perumusan misi telah dirumuskan dengan baik, hal ini dapat dibuktikan dengan perumusan misi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur telah berdasarkan tuntutan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan sesuai dengan PP No 18 Tahun 2016 berkenaan dengan Perangkat Daerah Dishub memiliki tugas membantu Gubernur untuk melaksanakan pencapaian visi dan misinya terutama berkenaan mengenai sarana transportasi.

#### **2. Perumusan Tujuan**

Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari perumusan misi. Menurut Ismail (2020:98) tujuan adalah penjabaran dari misi, tujuan adalah sesuatu yang dicapai atau diproduksi dalam periode yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 63 Tahun 2016 Dishub Prov Kaltim memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah dibidang perhubungan berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai perumusan tujuan Dishub Prov Kaltim dalam meningkatkan pelayana Terminal Lempake Kota Samarinda telah dirumuskan dengan baik, hal ini dibuktikan perumusan tujuannya berdasarkan komitmen Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan

Timur mengukuhkan visi dan misi Bapak Gubernur dan Wakil Gubernur Tahun 2019-2023 yang dirumuskan ke dalam RPJMD Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2019-2023. Menetapkan Renstra SKPD setelah disesuaikan dengan RPJMD 2019-2023.

### 3. Perumusan Strategi

Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:16) strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai perumusan strategi dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake telah dirumuskan dengan baik yaitu menggunakan analisis SWOT. UPTD Terminal Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur menetapkan kekuatan yaitu dimilikinya kewenangan pengelolaan sektor perhubungan di daerah, selanjutnya kelemahan yang dimiliki adalah cakupan wilayah kerja yang luas dan keterbatasan sarana dan prasarana Terminal Lempake, selanjutnya peluangnya ialah adanya kebijakan Perda Prov Kaltim No 9 Tahun 2016 tentang kewenangan Dishub Prov Kalimantan Timur atas urusan terminal tipe B dan ancaman yang dihadapi ialah rendahnya ketertarikan masyarakat menggunakan angkutan umum dan banyaknya mobil berplat hitam (*travel*).

### 4. Perumusan Kebijakan Organisasi

Peningkatan pelayanan terminal Lempake Kebijakan sebagai sebuah pedoman dalam merumuskan dan menjalankan strategi terkait. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:16) kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai perumusan kebijakan Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake telah dirumuskan dengan baik, hal ini dapat dibuktikan dengan perumusan kebijakan ini rumusan kebijakannya dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah terkait pengelolaan terminal tipe B yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi yaitu Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur. Menindaklanjuti peralihan kewenangan tersebut dirumuskan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 9 Tahun 2016 tentang peralihan wewenang Dinas Perhubungan dimana telah dilaksanakan proses P3D dan sesuai dengan Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 17 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan

Susunan Organisasi UPTD Terminal pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur.

**b. Implementasi Strategi, mencakup program, anggaran dan prosedur**

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:17) implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan (Isnati dan Fajriansyah, 2019:6).

1. Program

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai implementasi program Dishub Prov Kaltim dalam hal meningkatkan pelayanan terminal yang dilaksanakan di Terminal Lempake kurang optimal, hal ini disebabkan kegiatan dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake hanyalah melakukan peningkatan fasilitas prasarana seperti telah dilakukan pembangunan ataupun perbaikan prasarana terminal saja yaitu renovasi terminal apa adanya yang dianggap penting dilakukan di setiap terminal tipe B.

2. Anggaran

Isnati dan Fajriansyah (2019:76) menyatakan dalam sebuah anggaran satuan kegiatan dan satuan uang memosisikan posisi penting dalam segala kegiatan akan di kuantifikasikan dengan uang sehingga dapatlah diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas kegiatan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis melalui wawancara terhadap para informan diketahui bahwa anggaran yang tersedia dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake kurang maksimal, disebabkan anggaran yang tersedia untuk melakukan renovasi prasarana Terminal Lempake sangat minim sekali. Anggaran untuk pengelolaan Terminal Lempake setiap tahunnya hanya disediakan anggaran rata-rata 15 sampai 20 juta saja pertahun

3. Prosedur

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:18) Standar Operating Prosedur (SOP) yaitu sistem langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci proses sebuah tugas atau pekerjaan diselesaikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis melalui wawancara terhadap para informan diketahui bahwa implementasi prosedur standar pelayanan di Terminal Lempake sudah dilaksanakan cukup baik, namun masih belum sepenuhnya dilaksanakan secara maksimal, sebab di Terminal Lempake para

penumpang tidak membeli tiket di loket yang disediakan, maka para penumpang membeli tiket bus kepada staf yang berada di pintu keberangkatan bus, selanjutnya para penumpang kurang mendapatkan fasilitas ruang tunggu yang nyaman sebab para penumpang menunggu di ruang tunggu yang disediakan kini dengan kondisi bangku panjang tanpa atap di trotoar pintu keluar keberangkatan bus dan belum diterapkannya penyediaan fasilitas terminal bagi pengguna Terminal Lempake terkait jaringan internet (wi-fi.id).

**c. Evaluasi dan Pengendalian Mencakup Monitoring dan Evaluasi**

Evaluasi dan pengendalian menjadi sebuah langkah yang sistematis dalam melakukan monitoring terhadap kinerja yang nyata dengan kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis melalui wawancara terhadap para informan diketahui bahwa bentuk monitoring kinerja UPTD Terminal Dishub Prov Kaltim dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake sudah dilaksanakan cukup baik, *monitoring* yang dilakukan oleh UPTD dilakukan secara langsung ke Terminal Lempake. Selanjutnya bentuk *monitoring*nya juga dapat secara tidak langsung yakni menggunakan *handphone* melalui via telfon melalui Koordinator Terminal Lempake mengirim foto bukti kerusakan prasarana di Terminal Lempake.

**2. Kendala-kendala yang dihadapi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda**

Dishub Prov Kaltim memiliki kendala dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda sebagai berikut:

a. Kegiatan UPTD Terminal dalam upaya meningkatkan pelayanan Terminal Lempake hanya melakukan kegiatan renovasi atau pemeliharaan fasilitas terminal apa adanya.

Dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake hanya melakukan renovasi kecil-kecilan atau dalam hal pemeliharaan fasilitas terminal yang dianggap sangat perlu dilakukan oleh sebuah terminal bus, dengan ini maka kurang berkembangnya program dalam upaya meningkatkan pelayanan Terminal Lempake.

b. Sumberdaya manusia dari segi kualitas dan kuantitas masih kurang dan belum memadai.

Kompetensi sumber daya manusia yang relatif belum memadai dalam pengelolaan terminal. Sehingga selain jumlah yang memenuhi kebutuhan juga diperlukan kemampuan teknis atau kualitas sumber daya manusia.

c. Semakin berkurangnya minat masyarakat untuk menggunakan bus dan angkutan kota (angkot) memberi dampak sepinya penumpang.

Kendala yang dihadapi memberi dampak tingginya penggunaan kendaraan pribadi dan mobil berplat hitam (*travel*) yang mudah dijumpai. Rendahnya minat masyarakat dalam penggunaan transportasi publik menjadi kendala dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake.

- d. Keteraturan jadwal keberangkatan yang realisasinya tidak sesuai dengan jadwal tertulisnya, maka jadwal keberangkatan bus tidak menentu. Sering terjadi keterlambatan waktu keberangkatan bus mayoritas sering terjadi sebab penumpang yang ada belum mencapai minimal 8 orang.
- e. Belum ada Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur yang mengatur secara spesifik pedoman pengelolaan terminal penumpang Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur tipe B. Perlunya Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur itu diartikan sebagai pedoma pengelolaan terminal penumpang tipe B untuk memberikan dasar hukum dan pedoman dalam penyelenggaraan pengelolaan terminal penumpang tipe B di Kaltim.

## **Penutup**

### ***Kesimpulan***

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Secara umum, manajemen strategi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda telah terlaksana cukup baik, namun dalam implementasi strategi masih terdapat kendala. Secara khusus sesuai sub fokus penelitian ini terdapat kesimpulan sebagai berikut:
  - a. Perumusan strategi, mencakup perumusan misi, tujuan, strategi dan kebijakan organisasi telah dirumuskan dengan baik, Dishub Prov Kalitim telah merumuskan misi berdasarkan tuntutan dari UU No23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 berkenaan dengan Perangkat Daerah, Dinas Perhubungan memiliki tugas mengukseskan Gubernur dan Wakil Gubernur untuk melaksanakan pencapaian visi dan misinya terutama kebutuhan sarana transportasi sebagaimana yang tertuang dalam RPJMD Provinsi Kalimantan Timur. Selanjutnya perumusan tujuan dirumuskan dengan baik berdasarkan RPJMD Tahun 2019-2023 Provinsi Kalimantan Timur, perumusan strategi dirumuskan baik berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal berupa analisis SWOT serta perumusan kebijakan juga telah dirumuskan dengan baik berdasarkan Perda Provinsi Pergub No 17 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi UPTD Terminal pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur.
  - b. Implementasi strategi mencakup program, anggaran dan prosedur pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake belum terlaksana dengan optimal, hal ini disebabkan kegiatan dalam

peningkatan pelayanan Terminal Lempake hanyalah melakukan renovasi prasarana terminal saja dengan apa adanya. Selanjutnya anggaran yang tersedia dalam meningkatkan pelayanan Terminal Lempake sangat minim dan implementasi prosedur yaitu standar pelayanan di Terminal Lempake sudah dilaksanakan cukup baik, namun masih belum sepenuhnya dilaksanakan secara maksimal, sebab belum sepenuhnya memenuhi standar bagi pelayanan terminal tipe B.

- c. Evaluasi dan pengendalian mencakup *monitoring* dan evaluasi dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake telah dilakukan cukup baik, dibuktikan dengan *monitoring* langsung ke lapangan saat momen tertentu dan *monitoring* tidak langsung menggunakan *handphone* melalui via telfon Seksi Operasional I UPTD Terminal Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur melakukan pengawasan melalui operator Terminal Lempake dan evaluasi realisasi atas pertumbuhan jumlah penumpang angkutan darat terminal tipe B belum mencapai target yang telah ditentukan dalam dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LkjIP) Tahun 2018-2020 Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur.
2. Kendala-kendala yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dalam peningkatan pelayanan Terminal Lempake Kota Samarinda antara lain kegiatan UPTD Terminal hanya melakukan kegiatan renovasi atau pemeliharaan fasilitas terminal apa adanya, sumberdaya manusia dari segi kualitas dan kuantitas masih kurang dan belum memadai, semakin berkurangnya minat masyarakat untuk menggunakan bus dan angkutan kota (angkot), keteraturan jadwal keberangkatan yang realisasinya tidak sesuai dengan ketentuan jadwal keberangkatan yang seharusnya dan belum ada Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur yang mengatur secara spesifik pedoman penyelenggaraan pengelolaan terminal penumpang Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur tipe B khususnya di Terminal Lempake Kota Samarinda

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan saran yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Keterbatasan anggaran sebagai dana operasional Terminal Lempake, dalam peningkatan pelayanan terminal memerlukan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, maka sebaiknya mengoptimalkan dalam penggunaan anggaran seefektif dan seefisien mungkin.
2. Mengingat kurangnya sumberdaya manusia dari segi kualitas dan kuantitas, diharapkan UPTD Terminal agar lebih meningkatkan kuantitas dan kualitas aparatur untuk meningkatkan kemampuan teknis atau kualitas
3. Menurunnya minat masyarakat untuk menggunakan bus dan angkot sehingga diharapkan bagi Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur

perlu penanganan yang lebih intensif terkait pengelolaan Terminal Lempake. Sebaiknya menciptakan suasana terminal Lempake lebih menarik misalnya menyediakan fasilitas taman edukasi dan rekreasi di terminal dengan menyediakan spot swafoto dengan latar belakang tiga dimensi yang menarik.

4. Belum optimalnya ketersediaan fasilitas prasarana di Terminal Lempake, sehingga diharapkan kepada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur untuk merenovasi fasilitas prasarana khususnya memperbaiki tempat tunggu yang digunakan saat ini menjadi ruang tunggu yang lebih nyaman dengan memasang atap, dinding dan menyediakan kursi yang lebih baik dan banyak serta diperluas area ruang tunggu bagi penumpang.
5. Belum ada Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur Kaltim yang mengatur secara spesifik pedoman penyelenggaraan pengelolaan terminal penumpang tipe B khususnya di Terminal Lempake, maka perlu adanya Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur yang mengatur sebagai pedoman dalam pengelolaan terminal penumpang tipe B di Provinsi Kalimantan Timur.

### **Daftar Pustaka**

- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Gava Media, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta
- Isnati dan Rizki Fajriansyah. 2019. *Manajemen Strategik*. ANDI, Yogyakarta.
- Ismail. 2020. *Manajemen Strategis Sektor Publik*. Qiara Media, Pasuruan.
- Keputusan Menteri Perhubungan Indonesia Nomor PM 32 Tahun 2016 tentang Terminal.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2018-2020 Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur.
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Cetakan Ketiga*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Alfa Beta. Bandung.
- Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur No. 9 Tahun 2016 tentang Perubahan Kewenangan Terminal Tipe B.
- Peraturan Gubernur Kaltim No. 63 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Kaltim.
- Peraturan Gubernur Kaltim No. 17 tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Daerah Terminal.
- Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah perlu menetapkan Peraturan Daerah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
- Sedarmayanti. 2018. *Manajemen Strategi*, PT. Refika Aditama, Bandung.

Sinambela, dkk. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara, Jakarta

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.