

DIPA FISIP

LAPORAN PENELITIAN



STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG DALAM JASA TRANSPORTASI ANTAR KOTA DALAM PROVINSI (AKDP)

Oleh:

**Dra. DIAN KAGUNGAN, M.H (KETUA)
Dr. NOVITA TRESIANA, M.Si (ANGGOTA)
INTAN FITRI MEUTIA, Ph.D (ANGGOTA)
DEVI YULIANTI, S.A.N, M.A (ANGGOTA)**

**Dibiayai oleh Dana DIPA FISIP Universitas Lampung
Dengan Nomor Kontrak 538/UN26.16/KU.02.00.01/2018**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**


HALAMAN PENGESAHAN

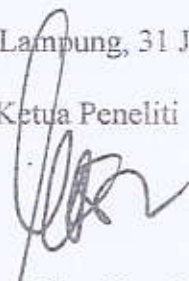
1. Judul : Strategi Pengelolaan Sumber Daya Perum
DAMRI Cabang Lampung Dalam Persaingan Jasa
Transportasi Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP)
2. Bidang Penelitian : Sosial
3. Identitas Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Dra Dian Kagungan, M.H
 - b. Jenis Kelamin : Perempuan
 - c. NIP : 196908151997032001
 - d. Disiplin Ilmu : Hukum Administrasi Negara
 - e. Pangkat/Golongan : Penata Tk I/III d
 - f. Jabatan : Lektor
 - g. Fakultas/Jurusan : FISIP/Administrasi Publik
 - h. Alamat : Jl. Prof. Dr. Sunantri Brojonegoro No.1 Rajabasa
 - i. Telp/Faks/E-mail : (0721) 704626
 - j. Alamat Rumah : Perum Pagar Alam Residence No.63, Gang PU
Bandarlampung
 - k. Telp/Faks/E-mail : 081540918098
4. Lokasi Penelitian : Bandarlampung
5. Jumlah Biaya Yang Diusulkan : Rp. 10.000.000,-

Bandar Lampung, 31 Juli 2018

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Negara

Ketua Peneliti



Dr. Noverman Duadji, M.Si
NIP. 196911032001121002

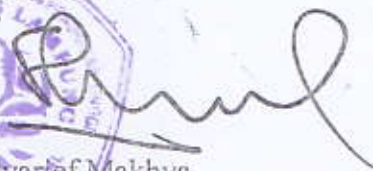

Dra. Dian Kagungan M.H
NIP. 196908151997032001

Menyetujui,

Ketua LPPM UNILA

Dekan FISIP


Warsito, Ph.D
NIP. 196302161987031003


Dr. Syarif Makhya
NIP. 195908031986031003



ABSTRAK

Penelitian tentang strategi pengelolaan sumber daya di Perum DAMRI Cabang Lampung adalah suatu analisis atas kondisi sumber daya baik fasilitas, keuangan maupun segi SDM yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan mewujudkan kinerja perusahaan yang tergolong sebagai salah satu BUMN yang berada di Provinsi Lampung tersebut. Peneliti mendapatkan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang akan digunakan adalah reduksi, pemaparan dan penarikan kesimpulan. Sedangkan teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi.

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan/target penelitian seperti : (1) menganalisis berbagai sumber daya dalam Perum DAMRI Cabang Lampung yang menjadi nilai perusahaan sebagai keunggulan bersaing dalam jasa transportasi AKDP (2) menganalisis strategi Perum DAMRI Cabang Lampung untuk dapat bersaing dalam jasa transportasi AKDP.

Manfaat atas penelitian ini nantinya akan menjadi saran atau informasi tambahan bagi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam menerapkan strateginya untuk menjadi perusahaan terdepan dalam jasa transportasi AKDP.

Kata kunci: Strategi; Pengelolaan Sumber Daya; Jasa Transportasi AKDP

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN PENGESAHAN	
DAFTAR ISI	
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tujuan Penelitian	7
2.2 Tinjauan Tentang Strategi	7
2.2.1 Konsep Strategi	9
2.2.2 Tipe Srategi	9
2.2.3 Analisis Lingkungan Internal	10
2.3. Tinjauan Tentang Transportasi	14
2.3.1. Konsep Transportasi	14
2.3.2 Pengelompokkan Transportasi	14
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian	16
3.2 Fokus Penelitian	18
3.3 Lokasi Penelitian	18
3.4 Teknik Pengumpulan Data	18
3.5 Teknik Analisis Data	19
BAB IV JADWAL PELAKSANAAN KEGIATAN	22
BAB V PERSONALIA PENELITIAN	23
BAB VI PERKIRAAN BIAYA PENELITIAN	24
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR LAMPIRAN	

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia dapat berpindah dari suatu tempat ke tempat lainnya dengan sangat mudah dan cepat di zaman ini karena adanya infrastruktur untuk mendukung mobilitas manusia dan barang. Perpindahan tersebut dinamakan transportasi. Transportasi merupakan dasar bagi pembangunan termasuk pembangunan ekonomi suatu masyarakat. Hal ini disebabkan karena kegiatan ekonomi masyarakat menjadi lebih lancar apabila didukung oleh infrastruktur yang baik sehingga distribusi barang dan jasa ke tempat lain menjadi lebih cepat. Pertumbuhan ekonomi suatu negara atau bangsa tergantung pada tersedianya pengangkutan dalam negara atau bangsa yang bersangkutan.

Transportasi mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting bagi kehidupan manusia dalam perekonomian dan pembangunan suatu daerah. Pentingnya fungsi transportasi seringkali diibaratkan sebagai roda perekonomian suatu negara serta dinyatakan sebagai fasilitas penunjang pembangunan. Menurut Schumer dalam Adisasmita (2010:3), bahwa sarana transportasi bukanlah merupakan tujuan, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya transportasi sebagai sarana penunjang, maka aktivitas ekonomi suatu negara tidak maksimal.

Pentingnya transportasi tersebut tercermin pada semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa angkutan bagi mobilitas orang serta barang sebagai akibat meningkatnya pertumbuhan jumlah penduduk. Oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka perlu adanya lembaga/instansi penyedia jasa transportasi yang baik diikuti jumlah armada dan kualitas yang mencakup keamanan, kenyamanan, efisiensi dan tepat waktu. Dengan semakin bertambahnya kebutuhan jasa transportasi maka semakin banyak pula organisasi yang bergerak di bidang transportasi sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanannya. Oleh karena itu, setiap organisasi yang bergerak di bidang transportasi harus memiliki strategi yang efektif untuk memenangkan persaingan.

Berbicara mengenai transportasi dari berbagai macam alat angkutan yang ada saat ini, bus merupakan salah satu transportasi pilihan yang ada di Indonesia selain kapal laut, kereta api dan pesawat terbang. Bus merupakan alat transportasi yang memiliki beberapa keunggulan seperti mudah dijangkau, memiliki banyak waktu keberangkatan dan tidak terkena polusi udara. Sedangkan jasa transportasi di Indonesia sebagian dikelola oleh pemerintah dan sebagian lagi dikelola oleh swasta. Perusahaan transportasi yang dikelola oleh pemerintah antara lain adalah Perum DAMRI, PT. Kereta Api Indonesia, PT. Garuda Indonesia dan PT. Angkasa Pura. Sedangkan contoh perusahaan transportasi yang dikelola oleh pihak swasta antara lain Trans Bandar Lampung, Trans Jakarta, Bus Puspa Jaya, Bus Karona dan Penantian Utama. Dalam pengelolaannya, transportasi yang dikelola oleh Pemerintah diserahkan kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

BUMN menurut UU RI No. 19 Tahun 2003 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN yang ada di Indonesia sangat mempengaruhi perkembangan dunia usaha dan masyarakat dalam menjalankan usahanya karena perusahaan milik pemerintah tersebut telah memonopoli beberapa bidang usaha yang mengatur kehidupan dan kebutuhan hidup masyarakat banyak. Oleh karena itu, dalam mengatur dan menjalankan usahanya, BUMN dikelola oleh Pemerintah karena sangat berhubungan dengan kebutuhan masyarakat luas. BUMN tersebut, diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari dunia usaha pada umumnya dan masyarakat pada khususnya. BUMN juga dituntut dapat mempertahankan citra yang baik di mata masyarakat.

Sebagai konsekuensinya, BUMN harus memiliki strategi guna memenuhi kebutuhan hidup masyarakat serta untuk mencapai tujuan. Salah satu usaha pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas ialah mendirikan BUMN di bidang jasa angkutan atau transportasi darat yaitu Perum DAMRI. Perum DAMRI dalam perkembangannya memiliki beberapa cabang perusahaan diantaranya yang berlokasi di Provinsi Lampung. Perum DAMRI Cabang Lampung merupakan BUMN yang menyelenggarakan jasa angkutan penumpang, dan pelayanan jasa pengangkutan barang. Perum DAMRI Cabang Lampung berdiri pada tanggal 25 November 1981.

Perusahaan ini mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan yaitu merupakan salah satu lembaga/institusi yang mendapat penghargaan sebagai penyedia pelayanan jasa prima di tahun 2014 dan 2016. Hal ini sesuai dengan data

pra riset tim peneliti dengan Kepala Perum DAMRI Cabang Lampung bahwa Perum DAMRI Cabang Lampung menciptakan beberapa strategi untuk mencapai kepuasan bagi pelanggannya. Strategi-strategi tersebut antara lain meletakkan CCTV untuk keamanan pelanggan, membuka trayek baru yaitu Raja Basa-Way Kambas yang merupakan kawasan Wisata dan pemesanan tiket secara *online*. Keadaan Organisasi Perum DAMRI yang dapat dilihat melalui Sumber Daya tertuang dalam tabel 1 bawah ini.

Tabel 1. Sumber Daya Perum DAMRI Cabang Lampung

Jumlah bus	117 unit bus, yang terdiri dari 75 unit bus antar kota antar provinsi (AKAP) dan 42 unit bus antar kota dalam provinsi (AKDP).
Jenis bus	Ekonomi, Bisnis, Eksekutif dan Royal
Fasilitas bus	Ekonomi : 40 kursi berbahan dasar plastik serta tanpa menggunakan AC. Kelas Ekonomi beroperasi di pelosok-pelosok daerah terpencil.
	Bisnis : fasilitas AC, 43 kursi, lebih baik dari kelas ekonomi dan adanya bagasi untuk pelanggan. Bus DAMRI dengan kelas ekonomi dan bisnis dioperasikan untuk angkutan antar kota dalam provinsi (AKDP).
	Eksekutif : Kelas Eksekutif sama-sama dilengkapi fasilitas penyejuk udara, memiliki 24 kursi pelanggan, tanpa tersedianya mini bar, saluran listrik untuk mengisi baterai <i>handphone</i> pelanggan, pijat refleksi dan karaoke.
	Royal : memiliki fasilitas yang lebih memanjakan pelanggan dengan fasilitas 21 kursi yang di sertai sandaran tangan, tersedia lubang untuk meletakkan minuman pelanggan, diberikan selimut dan bantal, makanan ringan, kemudian tersedianya perangkat audio-visual, jaringan koneksi internet, toilet, tempat mini bar yang menyediakan minuman hangat pelanggan, dilengkapi dispenser dan beberapa saset kopi dan teh yang disediakan gratis bagi pelanggan. Tersedianya sarana pijat refleksi dan karaoke, dilengkapi saluran listrik untuk mengisi baterai <i>handphone</i> pelanggan dan tersedianya CCTV.

Jumlah Karyawan	259, yang dibagi dalam bidang struktural : Administrasi, Tehnikal, Operasional dan Keuangan dan Bidang Fungsional : satpam, kondektur, supir dan petugas loket pemasaran.
Syarat dan kriteria perekrutan	17-32 tahun, Serta perekrutan karyawan juga menyesuaikan tamatan terahir jenjang pendidikan serta dalam perekrutan karyawan melihat butuh atau tidaknya perekrutan terebut dilaksanakan dengan mengkondisikan posisi fungsional maupun struktural.

(Sumber : diolah oleh tim peneliti 2018)

Tabel 1 di atas menunjukkan tentang sumber daya yang dimiliki oleh Perum DAMRI Cabang Lampung mulai dari sumber daya fasilitas berupa bus dan manusia. Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki 117 unit bus yang terdiri dari 75 unit bus AKDP dan 42 unit bus anatar Provinsi. Bus tersebut terbagi menjadi beberapa kelas yaitu ekonomi, bisnis, eksekutif dan royal. Setiap kelas memiliki fasilitas yang ditawarkan dengan tingkat kenyamanan dan harga yang berbeda-beda. Sedangkan mengenai sumber daya manusia, Peum DAMRI Cabang Lampung memiliki 259 orang karyawan terbagi dalam bidang struktural dan fungsional.

Selama 31 tahun keberadaan Perum DAMRI di Provinsi Lampung, BUMN ini pernah meraih kejayaannya di tahun 80-an dengan mendapatkan banyak pelanggan. Perum DAMRI Cabang Lampung mampu memberangkatkan 30 unit bus dalam sehari dengan total jumlah pelanggan 750 per hari namun, memasuki tahun 2000-an BUMN yang berlokasi di Provinsi Lampung ini mulai memiliki pesaing yang menyebabkan pasang surutnya jumlah penumpang. Hal ini membuat perusahaan ini harus memiliki suatu nilai keunggulan agar dapat mempertahankan jumlah pelanggan untuk memilih menggunakan jasa pelayanannya. Adanya perusahaan lain

tersebut disadari Kepala Perum DAMRI Cabang Lampung. Oleh karena itu institusi/lembaga ini harus memiliki strategi internal untuk memenangkan persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung guna mencapai Visi Perum Damri di tahun 2018 untuk menjadi perusahaan terdepan dalam transportasi darat. Selain itu Perum DAMRI Cabang Lampung ini juga memiliki tujuan untuk mencari laba. Berhasil atau tidaknya perusahaan tersebut bersaing pada bidang jasa transportasi AKDP didukung pula oleh keadaan internal perusahaan itu. Oleh karena itu, salah satu BUMN yang berlokasi di Provinsi Lampung ini harus memiliki kondisi internal yang baik guna mewujudkan keberhasilan perusahaan mencari laba dan mewujudkan visi menjadikan perusahaan terdepan dalam jasa transportasi AKDP. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul “ **Strategi Pengelolaan Sumber Daya Pada Perum DAMRI Cabang Lampung Dalam Jasa Transportasi Antar Kabupaten/Kota**”.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah disampaikan tentang kondisi sumber daya pada Perum DAMRI Cabang Lampung maka peneliti tertarik untuk mengkaji tentang Pengelolaan Sumber Daya Pada Perum DAMRI Cabang Lampung Dalam Jasa Transportasi Antar Kabupaten/Kota dengan rumusan masalah “Bagaimana pengelolaan sumber daya Perum DAMRI Cabang Lampung dalam jasa transportasi antar kabupaten/kota?”

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan/target penelitian seperti : (1) menganalisis menganalisis berbagai sumber daya dalam Perum DAMRI Cabang Lampung yang menjadi nilai perusahaan sebagai keunggulan bersaing dalam jasa transportasi AKDP (2) menganalisis strategi Perum DAMRI Cabang Lampung untuk dapat bersaing dalam jasa transportasi AKDP.

2.2 Tinjauan Tentang Strategi

2.2.1 Konsep Strtategi

Strategi berasal dari kata Yunani Kuno, yakni *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal (Salusu, 2006:85). Oleh karena itu, kata strategi secara harfiah berarti seni para jenderal. Kata ini mengacu pada yang menjadi perhatian manajemen puncak organisasi. Sedangkan menurut Salusu (2006:101) strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Strategi merupakan salah satu hal penting untuk sebuah perusahaan hal tersebut dikarena ia memberikan landasan untuk mencapai suatu tujuan dalam berbagai bentuk. Strategi memiliki andil dalam setiap pengambilan keputusan. Strategi

memberikan pilihan tentang apa yang perlu dilakukan dan tidak perlu dilakukan. Pada hakikatnya terdapat beberapa perbedaan sudut pandang mengenai definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Makna strategi adalah ketika seseorang atau organisasi memutuskan yang seharusnya dikerjakan, maka itulah yang disebut strategi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Drucker dalam Akdon (2011:4), bahwa strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sedangkan jika yang diputuskan adalah bagaimana cara untuk mengerjakan sesuatu maka disebut taktik.

Pemahaman lain diberikan oleh Gluech dan Jauch (1994:9), menurutnya strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Oleh karena itu, strategi itu harus mencakup beberapa hal, diantaranya :

- a. Menyatu, yaitu mengikat semua bagian dalam organisasi menjadi satu.
- b. Luas atau Menyeluruh, yaitu mencakup semua aspek dalam organisasi.
- c. Terpadu, yakni semua bagian dari strategi itu serasi satu sama lainnya dan bersesuaian dengan seluruh level organisasi.

Implikasi dari eksistensi strategi yakni strategi dapat diartikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi bukan hanya sekedar suatu rencana. Oleh karena itu, dari pendapat yang telah dikemukakan di atas maka Gluech dan Jauch (1994:9) menyimpulkan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari organisasi itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Dengan kata lain, kemungkinan keberhasilan diperbesar oleh kombinasi antara perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula.

Berdasarkan beberapa definisi strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara atau langkah yang mendasar dalam menggunakan kecakapan sumber daya suatu organisasi melalui hubungan yang efektif dan memperlihatkan kendala atau pilihan yang diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi membentuk sebuah pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Keputusan-keputusan yang diambil organisasi tersebut nantinya dijadikan pedoman dalam mewujudkan kemajuan organisasi dengan strategi-strategi yang dilakukan.

2.2.2 Tipe Strategi

Setiap organisasi public pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tipe strategi yang digunakan dalam suatu organisasi tidaklah sama. Ada beberapa strategi yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Kooten dalam Salusu (2006:104-105), tipe-tipe strategi meliputi:

- 1) *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu mengenai apa yang dilakukan dan untuk siapa.

- 2) *Program Strategy* (Strategi Program)

Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu. Kira-kira apa dampaknya apabila suatu

program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan (apa dampaknya bagi sasaran organisasi).

3) *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.

4) *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)

Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

2.2.3. Analisis Lingkungan Internal

Secara umum, tujuan perusahaan untuk melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini adalah faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam organisasi terdapat dua analisis yang menjadi acuan untuk organisasi, analisis lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua, menurut Purnomo (1996:41), yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal menurut Purnomo, dkk adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Sedangkan lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang

langsung dan khusus pada perusahaan, Purnomo, dkk (1996:30). Di bawah ini merupakan faktor-faktor organisasi yang berasal dari dalam organisasi menurut Hoskisson, dkk. (1997:79) yaitu sebagai berikut.

a. Sumber daya

Di dalam perusahaan terdapat sekumpulan sumber daya kemampuan yang heterogen yang dapat digunakan dalam menciptakan posisi pasar yang eksklusif. Pandangan ini menyatakan bahwa setiap perusahaan memiliki paling tidak sedikit sumber daya dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki perusahaan lainnya, dan paling tidak dalam kombinasi yang berbeda. Sumber daya adalah sumber kemampuan, yang merupakan sebagian kompetensi inti perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan mampu melakukan aktivitas yang dapat menciptakan nilai lebih baik dari pada pesaingnya atau melakukan aktivitas yang menciptakan nilai yang tak dapat ditiru oleh pesaingnya.

Sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti kemampuan pekerja, keuangan, dan kemampuan manajer dalam memimpin perusahaan. Sumber daya dibagi menjadi dua (2), yakni sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Adapun sumber daya berwujud adalah:

Tabel 3. Daftar Sumber Daya Berwujud

Sumber Daya Finansial	Kapasitas pemijaman perusahaan, kemampuan untuk menghasilkan dana internal perusahaan.
Sumber Daya Fisik	Kecanggihan dan perlengkapan peralatan

	perusahaan.
Sumber Daya Manusia	Pelatihan, pengalaman, penilaian, kemampuan adaptasi, komitmen, loyalitas, serta pekerja perusahaan yang disiplin.
Sumber Daya Organisasional	Struktur laporan dan pengendalian perusahaan.

(Sumber: Hoskisson, dkk. 1997: 79)

Tabel di atas ialah beberapa sumber daya berwujud yang berpengaruh pada perusahaan dalam mencapai tujuan. Sedangkan lainnya ialah sumber daya tidak berwujud, dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4. Daftar Sumber Daya Tidak Berwujud

Sumber daya untuk inovasi	Fasilitas riset dan pekerja teknis
Reputasi	Reputasi dengan konsumen: persepsi mengenai kualitas produk, ketahanannya serta realibilitas. Reputasi dengan pemasok: untuk interaksi dan hubungan yang efisien, efektif, mendukung untuk menguntungkan kedua belah pihak.

(Sumber : Hoskisson, dkk. 1997: 79)

Tabel di atas merupakan sumber daya tak berwujud. Tentunya lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing dan sebagai sumber daya keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

b. Kemampuan

Kemampuan mencerminkan kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai yang diharapkan. Sebagai perekat yang mengikat organisasi menjadi satu. Kemampuan muncul dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya berwujud maupun sumber daya tidak

berwujud. Ini didasarkan pada pengembangan, pelaksanaan dan pertukaran informasi serta pengetahuan melalui modal manusia yang dimiliki perusahaan.

Dengan demikian, pengetahuan perusahaan dicakup dan dicerminkan oleh kemampuannya, dan merupakan sumber inti keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global. Sejumlah pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja di perusahaan adalah salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing.

c. Kompetensi inti

Sumber daya dan kemampuan merupakan dasar yang dibutuhkan perusahaan untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Tujuan penerapan strategi yang dapat menciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Strategi penciptaan nilai menguraikan bagaimana perusahaan mendefinisikan usahanya dan berhubungan bersama dengan hanya dua sumber daya yang penting dalam perekonomian saat ini, yaitu pengetahuan dan hubungan atau kompetensi organisasi dan konsumennya.

Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan asset strategi yang penting. Kenyataannya, beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karenanya,

beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karena mencerminkan bidang persaingan dimana perusahaan tersebut lemah jika dibandingkan dengan pesaingnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan beberapa jenis sumber daya dan kemampuan dapat mengakhiri atau mencegah pengembangan suatu kompetensi inti. Memilih kemampuan yang merupakan kompetensi inti perusahaan, dan juga sumber keunggulan perusahaan membutuhkan analisis para pekerja di dalam perusahaan tersebut.

2.3. Tinjauan Tentang Transportasi

2.3.1. Konsep Transportasi

Transportasi sebagai dasar untuk pembangunan ekonomi dan perkembangan masyarakat serta pertumbuhan industrialisasi. Dengan adanya transportasi menyebabkan spesialisasi atau pembagian pekerjaan. Pertumbuhan suatu ekonomi suatu negara atau bangsa tergantung pada tersedianya pengangkutan dalam negara atau bangsa yang bersangkutan. menurut Salim (2008:6), transportasi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Kategori pengangkutan barang, yaitu pemindahan bahan-bahan dan hasil-hasil produksi dengan menggunakan alat angkut.
- b. Kategori pengangkutan orang yang memiliki fungsi mengangkut penumpang dari suatu tempat ke tempat lain.

2.3.2. Pengelompokkan Transportasi

Menurut Salim (2008:19), pengelompokan transportasi dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- c. Mobil, motor dan kendaraan pribadi lainnya.
- d. Kendaraan yang berupa angkutan umum seperti :Bus, Truk, Kereta Api, Kapal Laut, dan Pesawat Terbang.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu pengumpulan dan penyajian datanya dituangkan dalam kata-kata dan gambar serta menyusun hasil wawancara dalam kalimat, sedangkan tipe penelitian yang akan digunakan adalah deskriptif. Adapun pemilihan pendekatan dan tipe penelitian didasarkan atas beberapa pendapat ahli diantaranya :

- a. Irawan (2007:4), yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif tidak terbatas pada urusan data, objek kajian atau bahkan prosedur penelitian.
- b. Denzin dan Lincoln dalam Basrowi dan Suwandi (2008:20), bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan model yang dikembangkan sangat beragam.
- c. Bogdan dan Taylor dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.
- d. Kirk dan Miller dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Dari berbagai pengertian mengenai penelitian kualitatif dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang merupakan tradisi dari ilmu sosial dengan penggunaan prosedur tertentu yang dapat menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, perilaku yang dapat diamati dan memiliki model yang sangat beragam.

Tipe penelitian deskriptif menurut Widi (2010:84) bahwa tipe deskriptif menggambarkan semua data atau keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) kemudian dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung pada saat ini dan selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalahnya. Ciri-ciri umum tipe deskriptif adalah memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (masa sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual, serta menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya disertai interpretasi rasional.

Dari penjelasan tentang pendekatan kualitatif dan tipe penelitian deskriptif di atas, maka yang menjadi alasan peneliti menggunakan pendekatan tipe tersebut dikarenakan penelitian tentang desain struktur organisasi akan berhubungan dengan data-data yang bersumber dari pengamatan atau observasi mengenai kondisi sumber daya baik berupa fasilitas, keuangan, sumber daya manusia, kemampuan pekerja, kemampuan pimpinan, data-data tertulis dalam bentuk dokumen dan informasi yang diberikan melalui proses wawancara sedangkan mengenai tipe penelitian deskriptif dikarenakan peneliti akan mencoba menganalisis dan membandingkan kenyataan

yang sedang berlangsung dengan penggunaan teori dan mencoba memberikan pemecahan terhadap permasalahannya.

3.2 Fokus Penelitian

Dari uraian tersebut di atas, peneliti mencoba memfokuskan penelitian ini pada beberapa hal, antara lain :

- a. Menganalisis kondisi sumber daya di Perum DAMRI Cabang Lampung
- b. Menganalisis strategi Perum DAMRI Cabang Lampung untuk memenangkan persaingan jasa transportasi AKDP.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan cara sengaja (*purposive*) yaitu pada Perum DAMRI Cabang Lampung.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian, pengumpulan data sangat penting karena menjadi dasar dalam penguasaan masalah atau materi penelitian dan ketepatan fokus sesuai dengan masalah yang diteliti. Selain itu, data-data yang dikumpulkan juga berguna untuk mendukung analisis penelitian sehingga mendapatkan kemantapan dalam kesimpulan akhir. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menurut Gulo (2000:119-123) ini adalah :

- a. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

Komunikasi berjalan dalam bentuk tanya jawab dalam hubungan tatap muka

sehingga gerak dan respon merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara variable. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan wawancara secara terstruktur untuk mendapatkan data melalui pembuatan daftar pertanyaan terlebih dahulu dan akan mewawancarai pihak manajemen Perum DAMRI Cabang Lampung.

b. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Observasi yang dilakukan ialah dengan terjun langsung ke lokasi dan mengamati berbagai peristiwa yang kemudian dikumpulkan sehingga menjadi sumber data yang dapat mendukung analisis penelitian. Observasi yang akan dilakukan adalah pengamatan terhadap perilaku, kegiatan dan kondisi pengelolaan sumber daya di Perum DAMRI Cabang Lampung.

c. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah data profil Perum DAMRI Cabang Lampung, struktur organisasinya, data tentang bus dan fasilitas, data tentang sumber daya manusia dan keuangan, dan bentuk pencapaian organisasi tersebut.

3.5 Teknik Analisis Data

Menurut Ikbar (2012:186) analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan dan

bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Analisis data dilakukan sepanjang penelitian dan dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir penelitian. Sedangkan Bogdan dalam Sugiyono (2011:244) analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang akan diceritakan kepada orang lain.

Adapun teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian adalah :

a. Reduksi data

Reduksi data adalah merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang hal yang tidak perlu. Dalam teknik ini, peneliti akan merangkum, memilah hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada apa yang akan diteliti terhadap data-data perusahaan dan teori yang berhubungan dengan penelitian.

b. Penyajian data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dengan melihat penyajian-penyajian sehingga kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Dalam teknik ini, peneliti akan menyajikan informasi penelitian dengan mengaju pada sekumpulan informasi yang telah disusun sehingga dapat menarik kesimpulan.

c. Penarikan kesimpulan

Menarik kesimpulan dimulai dengan mencari arti benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi.

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini akan dilakukan setelah mengetahui arti, pola dan penjelasan dari pertanyaan atau fokus penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Perum DAMRI Cabang Lampung

Perum DAMRI merupakan BUMN yang bergerak di bidang transportasi darat. Perum DAMRI lahir di tengah-tengah kancah perjuangan dengan semangat juang yang dilandasi dengan maklumat Menteri Perhubungan Nomor: 1/DAM. Dibentuklah “DJAWATAN ANGKUTAN MOTOR REPUBLIK INDONESIA” dan diperkuat dengan peraturan Dewan Pertahanan Negara Nomor: 29 Tahun 1946 yang dilatarbelakangi oleh beberapa peristiwa heroik yaitu:

Pada Tahun 1942, pertama kalinya bala tentara Jepang menginjakkan kakinya di bumi Indonesia dalam rangkaian ekspansi perang pasifik. Salah satu sasaran dan tujuannya adalah Pulau Jawa, kemudian zaman kependudukan Jepang dalam mengatur strategi militernya adalah membentuk perusahaan angkutan yaitu:

- a. *Zidosha Sokyoku*, sebagai angkutan penumpang dengan kendaraan bermotor.
- b. *Java Unyu Zigyosha/Kounshu*, sebagai angkutan barang dengan truk, gerobak atau cikar.

Dengan semangat juang untuk mewujudkan kemerdekaan bangsa sebagai dari sumpah pemuda yang dikumandangkan pada Tanggal 28 Oktober 1928 menjadi sebuah cikal bakal bagi pemuda-pemuda Indonesia terutama di pulau Jawa untuk bekerja di perusahaan tersebut dengan tujuan merebut dan mengambil alih pengelolaan perusahaan tersebut, yang akhirnya berhasil direbut oleh pemuda-pemuda Indonesia yang ada di pulau Jawa. Kemudian semua alat angkut dijadikan sarana perjuangan untuk mempertahankan kemerdekaan Indonesia. Sejak saat itulah para pemuda tersebut dikenal sebagai perintis berdirinya Perum DAMRI.

Status DAMRI lainnya ditentukan atas kebijakan Pemerintah, antara lain:

- a. Maklumat Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor: 1/DAM/46 dibentuklah “DJAWATAN ANGKUTAN MOTOR REPUBLIK INDONESIA” yang disingkat menjadi DAMRI dengan tugas utama menyelenggarakan pengangkutan darat dengan bus.
- b. Tahun 1950, status DAMRI masih jawatan, tetapi dibawah super visi jawatan lalu lintas dengan sifat utama bersaing.
- c. Tahun 1961, terjadilah peralihan status menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) yang berdasarkan peraturan pemerintah Nomor: 233 Tahun 1961 dan sifat usahanya bersaing.
- d. Tahun 1965, penghapusan Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) dan ditetapkan menjadi Perusahaan Negara (PN) dengan sifat usaha bersaing.
- e. Pengalihan penetapan status dari Perusahaan Negara menjadi Perusahaan Umum (PERUM) ialah berdasarkan Perannnturan Pemerintah Nomor 31

Tahun 1982, disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1984 dan diubah kembali dengan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2002 sampai saat ini.

Sesuai BAB III Pasal 3 Perum DAMRI diberi tugas dan wewenang untuk: “Menyelenggarakan jasa angkutan umum untuk penumpang dan atau barang di atas jalan dengan kendaraan bermotor”, dan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sesuai dengan BAB III pasal 36 adalah: “Maksud dan tujuan Perusahaan Umum (Perum) Adalah Menyelenggarakan Usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas dengan harga terjangkau oleh masyarakat, berdasarkan “Prinsip Pengelolaan Perusahaan Yang Sehat”.

Di Provinsi Lampung keberadaan Perum DAMRI ialah pada tahun 1960-an dengan Kantor pertama yang berada di Kaliawi Tanjung Karang, kemudian selanjutnya berpindah lokasi yang berada di Pahoman dan di Tahun 1984 hingga sekarang. Kantor Perum DAMRI terletak di Jl. Kapten Abdul Hak No. 28, Raja Basa Bandar Lampung

a. Visi Perum DAMRI Cabang Lampung

Adapun Visi Perum DAMRI Cabang Lampung adalah menjadi penyedia jasa angkutan jalan yang aman, terjangkau, bekinerja unggul andalan masyarakat Indonesia.

b. Misi Perum DAMRI Cabang Lampung

Adapun Misi Perum DAMRI Cabang Lampung adalah:

1. Menyajikan layanan berkelas dunia yang aman berkualitas prima dan terjangkau yang dapat memuaskan pengguna jasa Perum DAMRI
2. Menjalankan Prinsip pengelolaan Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam rangka memenuhi harapan *stake holder*
3. Mendorong tumbuhnya kegiatan ekonomi sosial budaya nasional serta regional Asean sekaligus menjaga keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Gambar 3. Visi dan Misi Perum DAMRI Cabang Lampung



(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018)

Gambar 4. Perum DAMRI Cabang Lampung



(Sumber: Dokumentasi Peneliti 2017)

c. Struktur Organisasi Perum Damri Cabang Lampung.

Struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki tugas pokok yang berbeda-beda dimana struktur organisasi tersebut sebagai unsur pelaksana tugas yang berada di bawah Kepala Cabang Perum DAMRI Cabang Lampung. Adapun struktur organisasi Perum DAMRI adalah:

1. Bidang usaha

Bidang usaha bertugas menyusun serta merancang strategi pemasaran tiket serta dalam bidang usaha dibagi lagi menjadi:

a. Bidang pemasaran

Bidang pemasaran bertugas mengatur serta mengkoordinir keluar masuknya tiket dari dalam dan luar perusahaan

b. Bidang pelayanan jasa

Bidang pelayanan jasa bertugas menyusun langkah-langkah strategi untuk menarik pelanggan dan mempertahankan pelanggan selain itu, bidang pelayanan jasa prima juga bertugas memperhatikan fasilitas bus, fasilitas pelanggan dan fasilitas karyawan.

2. Bidang Teknik

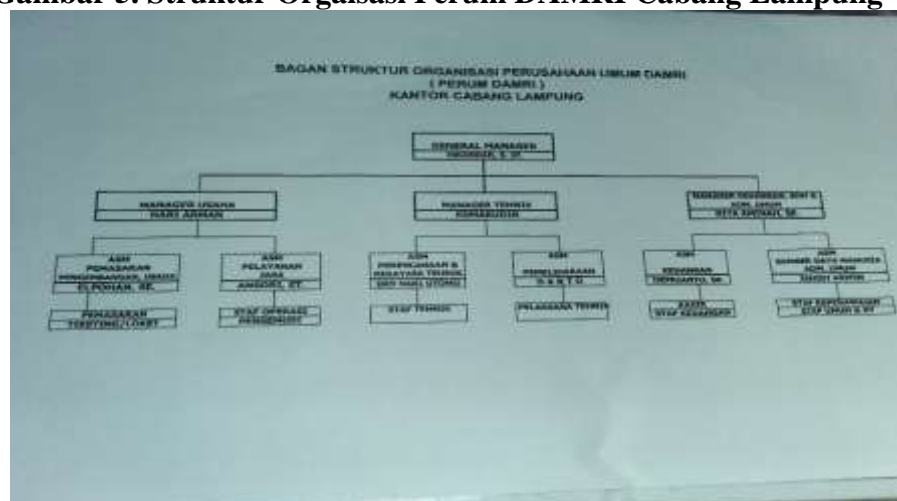
Bidang teknik bertugas: Mengatur kendaraan Bus DAMRI. Baik berupa pemeliharaan, perawatan maupun kebersihan bus.

3. Bidang Keuangan, SDM dan Administrasi Umum

Pada bidang ini bertugas mengatur arsip karyawan Perum DAMRI, mengatur keuangan Perum DAMRI dan sistem kerja karyawan.

Berikut adalah gambar 5. struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung:

Gambar 5. Struktur Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung



(Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018)

2. **Gambaran Umum PO. Puspa Jaya**

PO. Puspa Jaya adalah salah satu perusahaan otobus yang bergerak di bidang transportasi darat, yang dikelola oleh perorangan. PO. Puspa Jaya berdiri pada 31 Oktober 1980 yang didirikan oleh Bapak I Ketut Narya, Bapak I Ketut Narya merupakan transmigrasi yang berasal dari Bali, yang sebelumnya berprofesi sebagai guru pada saat di Bali. Sesampainya di Lampung, beliau tiba di Kabupaten Way Kanan, Kecamatan Banjit. Pada saat pertama kali di Lampung, beliau memulai profesinya sebagai pedagang sayur dan buah-buahan di Kecamatan Banjit tersebut. Kemudian tak lama bertinggal di Banjit, beliau bertemu Pak Ketut yang merupakan sahabat lamanya, kemudian Pak Ketut memberikan modal untuk berwiraswasta bus. Setelah beliau diberikan modal tersebut beliau perlahan-lahan berhasil membangun bus transportasi darat yaitu PO. Puspa Jaya.

PO. Puspa Jaya dikelola secara turun temurun melalui sistem kekeluargaan. Mulai dari struktur organisasi hingga fungsional. Adanya transportasi PO. Puspa Jaya di Provinsi Lampung mendapat tanggapan positif dari masyarakat Lampung, adanya tanggapan positif tersebut membuat Bapak I ketut Narya membuka Trayek Lampung-Bali.

Ditahun 1992, kepemimpinan perusahaan PO. Puspa Jaya beralih kepada anaknya yaitu Bapak I Ketut Pasek. Pada tahun-tahun inilah PO. Puspa jaya banyak melakukan perubahan perbaikan besar-besaran. Seperti

pemasangan AC untuk luar trayek Lampung. Kemudian di tahun 2000an hingga saat ini beliau membuka trayek Angkutan Bus Antar Kota dalam Provinsi (AKDP). Yang beroperasi :

Raja Basa-Metro

Raja Basa- Kota Bumi

Raja Basa-Unit Dua

Raja Basa-Banjit

Raja Basa-Kota Agung

a. Visi PO. Puspa Jaya

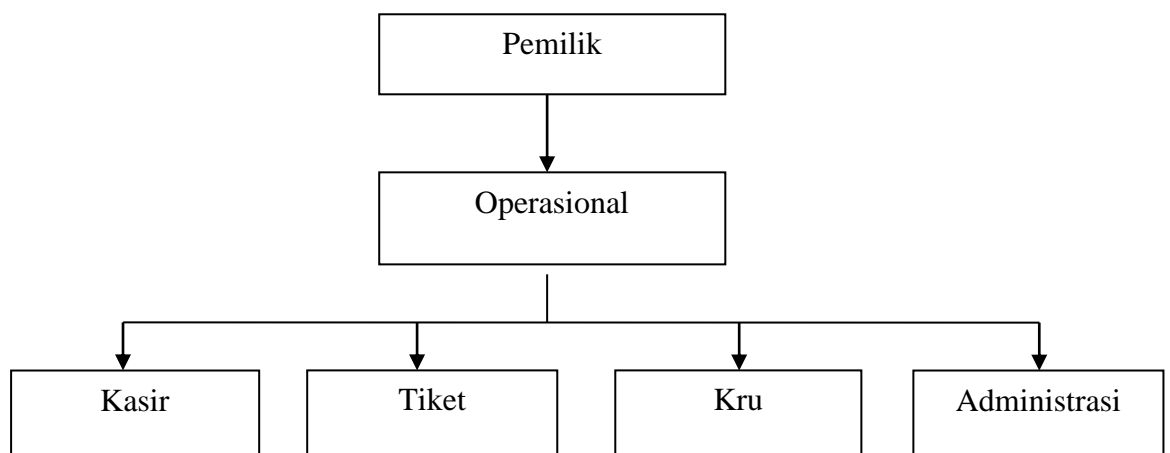
Adapun Visi PO. Puspa Jaya adalah “Menciptakan perusahaan yang aman, nyaman dan terjangkau”.

b. Misi PO. Puspa Jaya

Adapun misi PO. Puspa Jaya adalah:

1. Mengutamakan kenyamanan pelanggan bus
2. Memberikan pelayanan jasa yang baik dan ramah

c. Struktur PO. Puspa Jaya



(Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2018)

Struktur organisasi PO. Puspa Jaya di atas merupakan struktur organisasi PO. Puspa Jaya yang memiliki tugas pokok dan fungsinya masing masing tugas dan fungsinya:

1. Pemilik: Mengawasi jalannya PO. Puspa Jaya.
2. Operasional: Bertugas mengendalikan kasir, tiketing, kru dan montir. Dimana operasional ini juga sebagai tempat mengadu pelanggan atas keluhan-keluhan yang dialami pelanggan.
3. Administrasi: Bertugas menyusun dan mengurus surat-surat kendaraan bus
4. Kasir: bertugas memberi dan mengelola gaji sopir.
5. Tiket: Bertugas mengelola keluar masuknya tiket di stasiun PO. Puspa Jaya.

B. Hasil Penelitian

Pada Bab ini penulis menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan yang telah didapat penulis pada saat penulis melakukan penelitian di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, Kantor PO. Puspa Jaya, Masyarakat Konsumen dan Masyarakat umum. Kemudian disesuaikan dengan rumusan masalah dan fokus penelitian penulis untuk mengetahui kondisi *internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dan kendala-kendala Perum DAMRI Cabang Lampung untuk menjadikan perusahaan terdepan dalam transportasi AKDP yang diuraikan sebagai berikut.

1. Kondisi *Internal* Perum DAMRI Cabang Lampung

Kondisi internal Perum DAMRI Cabang Lampung sendiri memiliki berbagai macam sumber daya baik itu sumber daya berwujud maupun

tidak berwujud, kemampuan dan kompetensi inti. Kondisi internal tersebut tentunya berpengaruh pada kemajuan Perum DAMRI itu sendiri. Analisis *internal* merupakan salah satu cara untuk melihat Perum DAMRI Cabang Lampung berjalan dan maju sesuai dengan perkembangan zaman yang diikuti dengan adanya persaingan transportasi lain.

Dari penjelasan di atas maka peneliti menganalisis kondisi internal Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota dengan menggunakan teori Hoskisson. E. Robertt melalui indikator:

a) Sumber daya

Salah satu tahapan analisis internal menurut Hoskisson. E. Robertt adalah sumber daya. Menurut Bapak Chairul EP. selaku Staff Operasional mengatakan bahwa:

“Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki Sumber Daya Manusia yang mayoritas adalah strata S-1 dengan ijazah yang mereka miliki tentunya insaAllah akan berpengaruh juga pada perkembangan dan kemajuan Perum DAMRI. Kami juga memposisikan mereka (orang-orang) sesuai dengan ijazah mereka”.(Hasil wawancara pada tanggal 25 Desember 2017, pukul 14.00 WIB)

Hal tersebut senada dengan yang diucapkan oleh Bapak Edi Sukarno selaku staff keuangan yang mengatakan bahwa:

“Sumber Daya Kami di sini memiliki jenjang kerja yang bertahap. Hal tersebut guna menggali kemampuan mereka, kalau sudah sesuai dengan jenjang waktu yang ditetapkan maka ia bisa naik pangkat/jabatan”.(Hasil wawancara pada 25 Desember 2017, Pukul 14.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, peneliti menyimpulkan bahwa karyawan yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki pendidikan mayoritas sarjana dan jenjang karir.

Hal lain juga disampaikan oleh Bapak Hari Arman selaku Kepala Operasional yang mengatakan bahwa:

“Di DAMRI ini kalau untuk Fasilitas baik, bisa menunjang untuk betah untuk berlama-lama di kantor. Kemudian untuk menunjang disiplin karyawan disini juga menyediakan absen sidik jari finger print yang dipakai di pagi hari pukul 07.00 sampai pukul 09.00 dan di sore hari mulai pukul 16.00 sampai pukul 17.00 serta di gunakan juga saat adanya pergantian shift kerja piket. Kemudian saat piket di Damri juga menyediakan tempat istirahat karyawan untuk esok paginya bila jam piket sudah habis”.

(Hasil wawancara pada 25 Desember 2017 pukul 14.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, peneliti menyimpulkan bahwa fasilitas yang ada di Perum DAMRI mendukung kinerja karyawan.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada masyarakat yang diucapkan oleh Yeti, sebagai konsumen Perum DAMRI yang mengatakan bahwa:

“Fasilitas DAMRI baik, lebih baik dari bus-bus yang lain, nyaman, dan dijaga kebersihannya, kemudian kalau tarif memang mahal ya, tapi gapapa sih ga masalah karna memang fasilitasnya bagus nyaman juga”.

(Hasil wawancara pada 3 April 2018)

Hal senada juga diucapkan oleh Andrian sebagai masyarakat umum yang mengatakan bahwa:

“Kalau Fasilitas sih lebih baik DAMRI ya, tapi harganya lebih mending Puspa Jaya, tapi walau harganya tinggi, tapi terbayar dengan fasilitas DAMRI, jadi gak masalah”

(Hasil wawancara pada 3 April 2018)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti pada masyarakat umum dan masyarakat konsumen, menunjukkan bahwa fasilitas yang ada di Bus DAMRI lebih baik dibandingkan PO. Puspa Jaya, walaupun harga tarif DAMRI lebih tinggi dibanding PO. Puspa Jaya, namun hal tersebut diimbangi dengan fasilitas yang baik pula.

Peneliti juga melakukan pengamatan observasi yang dilakukan pada 25 Desember 2018, pada pukul 14.00 WIB. Peneliti mengamati bahwa sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki oleh Perum DAMRI Cabang Lampung sudah cukup baik serta memiliki berbagai jenis fasilitas. Hal ini bisa dilihat pada tabel 9. Di bawah ini

Tabel 9. Daftar Fasilitas dan kondisi Perum DAMRI Cabang Lampung

No.	Nama Barang	Jumlah	Merek
1.	Meja kerja	160 buah	Melamin
2.	Monitor	115 buah	Accer
3.	Ac ruangan	15 buah	Samsung
4.	Kursi tunggu	40 buah	Rakudu
5.	Spiker	8 buah	Crimson
6.	Printer	115 buah	Samsung
7.	Finger print	1 buah	
8.	Kamera CCTV	8 Buah	Samsung
9.	Racun api	10 buah	Liberti
10.	Toa	5 buah	Canon
11.	Loket ATM	1 unit	BRI
12.	Toilet	12 kamar	
13.	Kantin	4 buah	
14.	Mushola	1 buah	
15.	Ruang tidur karyawan	4 kamar	

(Sumber : Profil Perum DAMRI Cabang Lampung)

Berdasarkan hasil tabel 9. di atas yang dilakukan peneliti pada tanggal 25 Desember 2018, pada pukul 14.30 WIB dapat disimpulkan bahwa dalam hal sumber daya berwujud, Perum DAMRI memiliki berbagai jenis variasi fasilitas untuk menunjang kinerja perusahaan. Berikut ini adalah mesin *finger print* yang dapat dilihat pada gambar 6.

Gambar 6. Absen *Figer print* Karyawam Perum DAMRI



(Sumber : Dokumentasi peneliti, 2017)

Gambar 6 di atas adalah absen *finger print* para karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Mesin *finger print* tersebut adalah contoh sumber daya berwujud yang dipergunakan karyawan Perum DAMRI pada saat akan bekerja, pulang bekerja dan pada saat piket malam.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Perum DAMRI memiliki sumber daya berwujud yang berupa fasilitas guna menunjang kinerja perusahaan. Selanjutnya peneliti juga melakukan observasi pada kondisi Bus DAMRI yang

dilakukan pada tanggal 01 Februari 2018, pukul 14.00 WIB. Peneliti mengamati bahwa terlihat adanya perbedaan fasilitas bus antara bus berjenis Bisnis dan Royal. Hal ini dapat dilihat pada gambar 7, 8 dan 9 di bawah ini.

Gambar 7. Kondisi dan Fasilitas Bus DAMRI berjenis Royal



(Sumber : Dokumentasi peneliti, 2018)

Gambar 8. Kondisi Fasilitas Bus DAMRI berjenis Bisnis



(Sumber: Dokumentasi peneliti 2018)

Gambar 9. Kondisi Fasilitas Bus DAMRI berjenis Angkutan penugasan



(Sumber : Dokumentasi peneliti, 2018)

Dari gambar 7, 8 dan 9 di atas terdapat beberapa perbedaan diantaranya dapat dilihat pada tabel 10 di bawah ini:

Tabel 10. Perbedaan fasilitas Jenis Bus DAMRI Cabang Lampung

No	DAMRI jenis Royal	DAMRI jenis Bisnis	DAMRI jenis Angkutan penugasan
1.	Tersedianya AC	Tersedianya AC	Tidak tersedianya AC
2.	Tersedianya Toilet	Tersedianya Toilet	Tidak tersedianya toilet
3.	Jumlah kursi 21	Jumlah kursi 43	31
4.	Tersedianya area untuk merokok, kopi,teh serta disertai dispenser	Tidak tersedianya area untuk merokok,kopi dan tidak disertai dispenser	Tidak tersedianya toilet, tidak tersedianya area untuk merokok
5.	Tersedianya perangkat audio visual	Tidak tersedianya perangkat audio visual	Tidak tersedianya perangkat audio visual
6.	Tersedianya sarana pijat refleksi, dan karaoke	Tidak tersedianya sarana pijat refleksi dan karaoke	Tidak tersedianya sarana pijat refleksi dan karaoke
7.	Tersedianya saluran listrik <i>handphone</i> pelanggan	Tidak tersedianya saluran listrik <i>handphone</i> pelanggan	Tidak tersedianya saluran listrik <i>handphone</i> pelanggan

(Sumber : Diolah oleh peneliti 2018)

Berdasarkan tabel 10 di atas terdapat beberapa perbedaan fasilitas Bus Damri yang dibedakan berdasarkan jenis bus, dimana jenis Bus DAMRI yang memiliki fasilitas terbaik ialah Bus DAMRI dengan tipe Royal sedangkan Bus DAMRI dengan fasilitas yang terburuk ialah Bus DAMRI berjenis angkutan penugasan.

Peneliti juga mengamati karyawan yang dimiliki Perum DAMRI. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung. Perum DAMRI memiliki jumlah karyawan berjumlah 266 karyawan yang dibagi dalam beberapa empat jenis bidang. yaitu : Bidang Usaha Pemasaran, Bidang Pelayanan Jasa Prima, Bidang Teknik dan Bidang Keuangan, SDM serta Administrasi Umum. Empat jenis

bidang tersebut apabila dikelompokkan menurut usia dan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 11. Di bawah ini

Tabel 11. Daftar tabel usia dan tingkat pendidikan Pimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung

No	Nama	Bidang	Usia	Pendidikan
1	Rita Aminah S.E	Manajer SDM, Keuangan dan Adm Umum	43 tahun	S1
2	Hari arman	Manajer Usaha	49 tahun	Sma
3	Komaruddin	Manajer teknik	42 tahun	STM
4	Ansori, ST	Pelayanan jasa	48 tahun	S1
5	Elpohan,SE	Pemasaran	42 tahun	S1
6	Eko hari utomo	Perencanaan dan rekayasa	51 tahaun	STM
7	Darto	Teknik pemeliharaan	48 tahun	STM
8	Defrianto, SE	Keuangan	38 tahun	S1
9	Jahidi arifin, SE	SDM dan ADM Umum	51tahun	S1

(Sumber : daftar nominatif keadaan perusahaan Perum DAMRI, 2017)

Pada tabel 11 di atas menunjukkan bahwa karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki usia dan tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Usia termuda pada pimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung adalah 38 tahun dan tertua 51 tahun serta tingkatan pendidikan tertinggi karyawan Perum DAMRI adalah S-1 dan terendah adalah STM. Jumlah tingkat pendidikan dengan strata S-1 pimpinan karyawan Perum DAMRI berjumlah 5 karyawan dan strata SMA berjumlah 4 karyawan. Selanjutnya peneliti juga mengamati bahwa ada perbedaan dan kondisi fasilitas bus yang beroperasi Antar Kota

dalam Provinsi (AKDP) yang digolongkan menjadi dua jenis bus, yakni bus AKDP dan bus angkutan penugasan. Penggolongan bus dan fasilitas bus tersebut dapat dilihat pada tabel 12. Di bawah ini

Tabel 12. Jenis Bus DAMRI dan fasilitas yang beroperasi Dalam kabupaten/Kota

No	Jenis bus	Tujuan	Fasilitas Bus
1	Antar Kota dalam Provinsi	Menghubungkan Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Lampung	Fasilitas bus yang diberikan pada perusahaan kepada pelanggan berupa AC, tempat duduk nyaman serta perangkat audio visual. Serta untuk menjaga kenyamanan pelanggan kebersihan juga diperhatikan setiap bus akan beroperasi

2	Angkutan Penugasan	Memberikan layanan pada pelanggan terhadap daerah yang terisolir, daerah terpencil atau daerah yang belum terlayani oleh moda transportasi	Bus angkutan perintis ini bertujuan untuk menghubungkan daerah ataupun lokasi yang masih terisolir dengan tujuan mempermudah pelanggan ataupun masyarakat pada khususnya pada lokasi tersebut. fasilitas yang diberikan tidak sebaik bus AKDP yang berupa : kursi berbahan dasar plastik, tidak tersedianya AC serta tidak tersedianya perangkat audio visual.
---	--------------------	--	--

(Sumber : Profil Perum DAMRI Cabang Lampung, 2018)

Pada tabel 12 di atas menunjukkan bahwa Bus DAMRI yang beroperasi dalam Kabupaten/Kota dibagi menjadi dua jenis bus, yaitu bus Antar Kota dalam Provinsi dan bus Angkutan Penugasan, serta terdapat pula fungsi yang berbeda dan fasilitas yang berbeda. Pada fungsinya bus Antar Kota dalam Provinsi berfungsi menghubungkan Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Lampung dengan fasilitas bus berupa AC. Tempat duduk nyaman, perangkat audio visual,serta kebersihan bus lebih diperhatikan, sedangkan untuk bus angkutan penugasan, berfungsi untuk menghubungkan daerah - daerah yang

terisolir, dengan fasilitas bus tidak sebaik bus Antar Kota dalam Provinsi. Perum DAMRI Cabang Lampung juga membuka kantor pemasaran dan agen di beberapa kota. Hal tersebut dilakukan oleh Perum DAMRI untuk memperbesar pendistribusian tiket di beberapa daerah tersebut daerah – daerah tersebut diantaranya dapat dilihat pada tabel 13 di bawah ini :

Tabel. 13 Daftar Agen Perum DAMRI Cabang Lampung Antar Kota dalam Provinsi

1. Agen Gaya Baru, JL. Seputih Surabaya
2. Agen Natar, JL Raya Natar No 85 Km 13
3. Agen Kota Agung, JL Ir. H. Juanda Panca.warna Kota Agung
4. Agen Panjang, JL Soekarno Hatta
5. Agen Kemiling, JL. Imam Bonjol Ruko Terminal Kemiling
6. Agen Pringsewu, JL. Sudirman NO 164, Pringsewu Barat
7. Agen Talang Padang, JL. Raden Intan Pekon Suka Bandung
8. Agen Warsito, JL. Drs Warsito, No 28 Teluk Betung Utara
9. Agen Kota Bumi, JL. Lintas Sumatera, Km 8, Abung selatan
10. Agen JL. Lintas Sumatera KM 8 Kec Abung Selatan, Lampung Selatan
11. Agen JL. Susilo No 30, Teluk Betung Selatan, Bandar Lampung
12. Agen Rumah Makan Siang Malam JL. Lintas Sumatera
13. Agen JL. Lintas Sumatera Pasar Bandar Jaya
14. Agen JL. Jenderal Sudirman No 2 Tulang Bawang Barat
15. Agen JL. Lintas Timur Depan SPBU Unit Dua
16. Agen JL. Lintas Sumatera, Simpang Randu
17. Agen JL. Lintas Timur Sumatera, Simpang Bungur
18. Agen Rumbia, JL. Raya Rukti Basuki, No 03 Rumbia

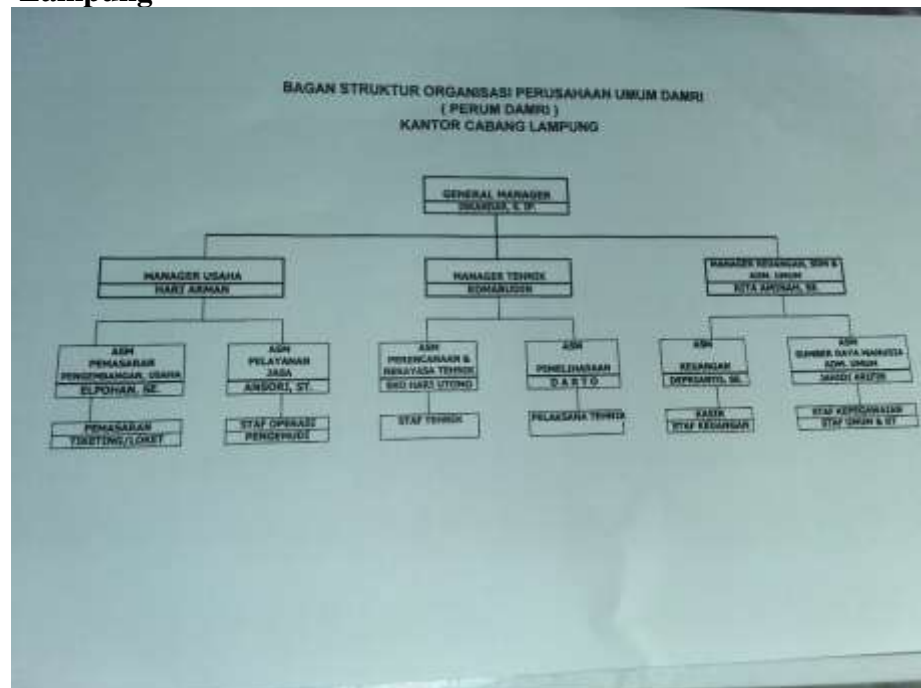
(Sumber : Profil Perum DAMRI Cabang Lampung)

Tabel di atas adalah daftar kantor Agen Perum DAMRI Cabang Lampung di beberapa daerah Kabupaten/Kota. Kantor Agen tersebut sebagai penyedia distribusi tiket bus yang beroperasi setiap hari dan dibuka pada pukul 07.00 – 21. 00 WIB, serta pada pembagian jam kerja di kantor agen Perum DAMRI Cabang Lampung berdasarkan pada jam piket harian. Keberadaan agen tiket tersebut sebagai salah

satu cara untuk memperluas pendistribusian tiket. Kantor Agen tersebut disesuaikan dengan rute trayek bus dan melihat lokasi yang strategis. Hal lainnya mengenai sumber daya adalah struktur organisasi

1. Struktur organisasi Perum DAMRI

Gambar 10. Struktur Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung



(Sumber: Dokumentasi Peneliti 2018)

Gambar 10 di atas adalah struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung di tahun 2018, yang dibagi pada beberapa bidang diantaranya:

a) Bidang usaha

Pada struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung, Perum DAMRI memiliki Bidang usaha yang bertugas pada penjualan pemasaran tiket serta merancang strategi pemasaran tiket. Karyawan

yang berada pada bidang usaha akan di bagi lagi pada beberapa bagian yaitu bagian pemasaran dan bagian pelayanan jasa. Bagian pemasaran memiliki tugas pokok dan fungsi untuk mangkordinir penjualan tiket, pendistribusian tiket perusahaan serta pada bagian pelayanan jasa bertugas untuk menarik masyarakat dan mempertahankan pelanggan dengan memperhatikan fasilitas bus, fasilitas karyawan dan fasilitas pelanggan. Melihat pada tugas dan fungsinya Perum DAMRI Cabang Lampung sudah tepat memiliki bidang usaha tersebut, yang bertugas pada penjualan tiket dan pemasaran, hal tersebut dikarenakan pada bidang ini penjualan tiket, pendistribusian tiket diatur dan dikelola. Oleh sebab itu adanya bidang usaha tersebut layak di pertahankan pada struktur Perum DAMRI Cabang Lampung.

b) Bidang Teknik

Pada struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung terdapat bidang teknik, yang bertugas untuk mengatur kendaraan bus DAMRI, baik itu pada pemeliharaan, perawatan maupun kebersihan bus. Karyawan yang berada pada bidang tersebut bekerja pada setiap hari yang dimulai pada pukul 06.00 WIB sampai pukul 17.00 WIB serta pada jam kerja bidang teknik didasarkan pada jadwal piket. Pembagian jadwal piket tersebut diberlakukan karena bus DAMRI selalu beroperasi di setiap harinya, oleh karena itu kebersihan, perawatan, pemeliharaan bus selalu di perhatikan. Dengan melihat tugas dan fungsinya, struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung telah tepat memiliki bidang teknik, hal tersebut dikarenakan

perusahaan membutuhkan perawatan bus, pemeliharaan bus dan kebersihan bus untuk menarik pelanggan dan mempertahankan pelanggan.

c) Bidang Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Administrasi umum

Pada Struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung, Perum DAMRI Lampung memiliki bidang keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Adm umum, yang bertugas untuk mengelola keuangan perusahaan, karyawan dan berkas - berkas perusahaan. Pada bidang ini juga dibagi lagi pada dua bagian yaitu: bagian keuangan dan bagian sumber daya manusia serta adm umum, kedua bagian tersebut memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, dimana pada bagian keuangan bertugas untuk mengelola keluar masuknya uang perusahaan, serta pada hubungan kerja bagian keuangan memiliki garis kordinasi yang bekerja sama pada bagian kasir, sedangkan pada bagian sumber daya manusia dan adm umum hanya dibagi menjadi satu bagian yaitu bagian kepegawaian. Berdasarkan tugas dan fungsinya Perum DAMRI Cabang Lampung telah tepat memiliki bidang keuangan, sumber daya manusia dan adm umum.

b. Kemampuan

Analisis yang kedua menurut Hoskisson. E. Roberrrt adalah melihat bagaimana kemampuan Sumber Daya Manusia Perum DAMRI Cabang Lampung adapun kemampuan Sumber Daya Manusia Perum

DAMRI menurut Kepala Cabang Perum DAMRI Cabang Lampung

Bapak Iskandar, S.IP menyatakan bahwa:

“Kemampuan karyawan-kayawan DAMRI bisa dikatakan mumpuni. Hal tersebut terlihat pada satu tahun yang lalu dimana kami meraih pelayanan jasa prima terbaik”.(Hasil wawancara pada 27 Desember 2017)

Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Keuangan Perum DAMRI

Cabang Lampung Ibu Rita Aminah yang menyatakan bahwa:

“Laba Perum DAMRI meningkat pada 2017 sebesar Rp. 32 Miliar yang pada tahun lalu laba Perum DAMRI Lampung Rp. 19. Miliar”.(Hasil wawancara pada 27 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki kemampuan yang baik untuk mempertahankan eksistensi DAMRI terhadap pesaing.Motivasi karyawan Perum DAMRI tersebut, membuat Perum DAMRI mendapatkan penghargaan. Berikut ini adalah gambar 11 tentang prestasi Perum DAMRI.

Gambar 11. Perum DAMRI mendapat penghargaan sebagai perusahaan penyedia pelayanan jasa prima



(Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018)

Pada gambar 11. Di atas adalah salah satu penghargaan yang diraih oleh Perum DAMRI Cabang Lampung di tahun 2016, penghargaan tersebut diberikan oleh Menteri Perhubungan kepada Perum DAMRI Cabang Lampung sebagai penyedia pelayanan prima unit pelayanan publik.

Hal ini senada dengan observasi yang dilakukan pada 9 Februari 2018 pukul 14.00 WIB. Peneliti mengamati salah satu karyawan berprestasi hal tersebut bisa dilihat pada gambar 12. Di bawah ini

Gambar 12. Karyawan Perum DAMRI mendapatkan *reward* sebagai salah satu karyawan berprestasi



(Sumber : Dokumentasi peneliti, 2018)

Pada gambar 12 di atas adalah salah satu karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung yang mendapatkan prestasi dengan kinerja yang baik dan tingkat kedisiplinan yang tinggi, dimana prestasi tersebut diberikan pada tahun 2016 oleh pimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung kepada Bapak Sutarto S.E

c. Kompetensi Inti

Analisis yang ketiga menurut Hoskisson. E. Robertt adalah kompetensi inti. Adapun kompetensi inti Perum DAMRI Cabang Lampung menurut Kepala Perum DAMRI Cabang Lampung Bapak Iskandar, S.IP menyatakan bahwa:

“Perum DAMRI melakukan banyak strategi di Tahun 2017, salah satunya dengan membuka trayek baru antara Raja Basa-Way Kambas, dengan tarif Rp. 25.000, pemesanan tiket secara *online* dengan tujuan mempermudah pelanggan, serta dengan mengganti tampilan Bus DAMRI yang lebih besar”. *(Hasil wawancara pada tanggal 27 Desember 2017)*

Dari hasil wawancara tersebut Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki salah satu kompetensi inti yaitu berupa trayek baru dengan rute Raja Basa – Way Kambas. Trayek ini apabila melihat pada tabel 1 dan 2 pada latar belakang bahwa Perum DAMRI memiliki trayek yang strategis yang tidak dimiliki PO. Puspa Jaya. serta dikarenakan trayek tersebut adalah tujuan wisata.

Data lainnya yaitu dari observasi pada tanggal 9 Februari 2018, pukul 14.00 WIB. Peneliti mengamati bahwa Perum DAMRI memiliki beberapa trayek angkutan perintis yang bertujuan menghubungkan daerah terisolir. Hal tersebut bisa dilihat pada gambar 13. Di bawah ini.

Gambar 13. Trayek Perum DAMRI Cabang Lampung

R P R O V I N S I	14 B. LAMPUNG - KAMPUNG SAMBUTAN		EXECUTIVE	219.000		18.00	
	15 B. LAMPUNG - DEPOK		EXECUTIVE	270.000		16.00	
A K B P	16 B. LAMPUNG - OKARAANG		EXECUTIVE	185.000		16.00	
	17 B. LAMPUNG - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	165.000	18.00	20.00	21.00
P E R I N T I S	2 B. LAMPUNG - DEKAS		BISNIS	175.000		21.00	
	3 B. LAMPUNG - BANDUNG		BISNIS	190.000		24.00	
	4 METRO - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	170.000		20.00	
	5 PRINGSEWU - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	175.000		20.00	
	6 BANDAR JAYA - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	100.000		18.00	
	7 TALANG PADANG - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	180.000		19.00	
	8 KOTA BUMI - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	190.000		17.00	
	9 GAYA BARU - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	210.000		18.00	
	10 RUMBIA - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	210.000		18.00	
	11 SIMPANG RANGU - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	200.000		18.00	
	12 SIMPANG BUNGUR - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	200.000		19.00	
	13 SUKADANA - JAKARTA / GAMBIR		BISNIS	200.000		18.00	
	14 B. LAMPUNG - JOGJAKARTA		BISNIS	200.000		18.00	
	15 B. LAMPUNG - SUMAYU		BISNIS	200.000		18.00	

A K B P	RAJARASA - METRO		PONS LAMBAK	TRAK	MUSKOPING			
	1 RAJARASA - METRO - GAYA BARU		AC	40.000	04.30	15.30	08.00	15.00
P E R I N T I S	2 RAJARASA - METRO - LABUHAN RUMINGGAH		AC	40.000	07.30	18.30	08.00	13.00
	3 RAJARASA - BANDAR JAYA - GAYA BARU		AC	45.000	05.00		08.00	
P E R I N T I S	4 RAJARASA - BANDAR JAYA - TALANG PADANG		ERONOMI	2.200	08.00	09.30		
	5 METRO - KALIREJO		ERONOMI	1.900	08.00			

P E R I N T I S	RAJARASA - MANGKADAR		ERONOMI	1.000	06.00	07.30	08.00	10.00
	2 RAJARASA - METRO		ERONOMI	1.400	05.30	08.15	07.00	08.30
P E R I N T I S	3 RAJARASA - SIDANG TRAGAK		ERONOMI	6.100	06.30	07.30		
	4 UNIT II - SAKAHRNI		AC	45.000	05.00	07.00	03.00	07.00
P E R I N T I S	5 UNIT I - GAYA BARU		AC	12.000	07.00	14.00	11.00	07.00
	6 UNIT II - KOTA TERPADU MANDIRI / MELUR		ERONOMI	14.500	07.00	15.00	12.00	07.00

(Sumber : Dokumentasi peneliti, 2018)

Gambar 13 di atas adalah daftar trayek bus Perum DAMRI Cabang Lampung yang beroperasi dalam Kabupaten/Kota yang dibagi pada dua jenis bus yaitu bus Angkutan Antar Kota dalam Provinsi dan bus Angkutan Penugasan.

2. Kendala yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota menurut staff keuangan sumber daya dan adm umum Perum DAMRI Cabang Lampung Bapak Andika Viji menyatakan bahwa:

“Persaingan antar bus itu sendiri serta proses tahapannya yang membutuhkan waktu yang tidak menentu. Seperti contohnya pemesanan tiket *online* yang bekerja sama dengan alfamart hingga saat ini masih dalam proses penyelesaian. Serta dalam hal persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota yang dihadapi Perum DAMRI dari dalam itu sendiri adalah sulitnya karyawan yang membeli makanan, minum, pulsa dari dalam koperasi itu sendiri”. (*Hasil wawancara pada 27 Desember 2017*)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti pada pimpinan Perum DAMRI tersebut memperlihatkan tentang sulitnya menjalin kesepakatan untuk penjualan tiket pada *vendor - vendor* di luar perusahaan dan motivasi karyawan yang rendah untuk berpartisipasi pada koperasi dengan membeli barang-barang kebutuhan sehari – hari. Rendahnya daya beli karyawan pada koperasi itu sendiri disebabkan kurangnya motivasi karyawan tersebut. Kerja sama yang akan dirintis dengan *vendor-vendor* tersebut. Sulitnya menjalin kerja sama tersebut disebabkan oleh sistem bagi hasil antara Perum DAMRI dan *vendor – vendor* tersebut dalam membuat aplikasi. Berikut ini adalah gambar aplikasinya.

Gambar 14. Aplikasi Perum DAMRI Cabang Lampung yang sedang dalam proses menjalin kerja sama dengan vendor - vendor



(Sumber : Dokumentasi peneliti, 2018)

Gambar 14 di atas adalah aplikasi yang akan dibuat oleh Perum DAMRI Cabang Lampung melalui kerja sama alfamart dan Bank Mandiri. Pada aplikasi tersebut terdapat beberapa syarat yang harus diisi oleh calon pelanggan Antar Kota Antar/Kabupaten dalam Provinsi diantaranya: identitas nama penumpang nomor kursi dan metode pembayarannya bisa melalui alfamart sedangkan untuk calon pelanggan dengan tujuan bandara bisa menggunakan Bank Mandiri namun hingga saat ini belum terlaksana. Hal tersebut disebabkan Perum DAMRI Cabang Lampung belum membuka trayek tujuan bandara.

C. Pembahasan Penelitian

Pada bagian pembahasan ini, peneliti melakukan analisis berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti selama turun lapang di Perum DAMRI Cabang Lampung. Perum DAMRI Cabang Lampung adalah Badan Usaha Milik Negara yang berada di Provinsi Lampung, yang bergerak di bidang transportasi darat. Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang permodalannya, baik itu sebagian maupun seluruhnya dimiliki oleh pemerintah, serta menurut UU RI No. 19 Tahun 2003 menyebutkan tentang BUMN sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara. Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki strategi antara lain dengan membuka trayek baru destinasi wisata dengan rute Raja Basa-Way Kambas dan pembuatan aplikasi *online*, serta Perum DAMRI Cabang Lampung harus melakukan analisis lingkungan *internal* untuk menjadi perusahaan terdepan dalam transportasi AKDP. Peneliti membahas mengenai hasil penelitian dilapangan dengan membandingkan teori analisis *internal* dari Hoskisson, Teori hoskisson ini meliputi: sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti. Berikut ini penjelasannya:

1. Analisis *internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota telah sesuai dengan teori Hoskisson, dengan menggunakan indikator :

a. Sumber daya.

Berdasarkan hasil penelitian terkait sumber daya, bahwa Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki sumber daya yang cukup baik untuk mendukung kinerja Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki sumber daya berwujud seperti fasilitas bus dan karyawan, sedangkan sumber daya tidak berwujud berupa prestasi perusahaan, prestasi karyawan, strategi perusahaan, tingkat pendidikan dan tingkat usia karyawan. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya yang ada di dalam Perum DAMRI Cabang Lampung telah sesuai menurut teori Hoskiisson yang mengatakan bahwa sumber daya adalah sekumpulan sumber daya kemampuan yang heterogen yang dapat digunakan dalam menciptakan posisi pasar yang eksklusif. Sumber daya amatlah penting untuk kinerja organisasi perusahaan dikarenakan sebagai penunjang bagi para karyawan. Sumber daya tersebut diantaranya :

1) Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung. Bahwa perusahaan ini memiliki jumlah karyawan sebanyak 266 karyawan yang dibagi dalam beberapa bidang, yaitu: Bidang Usaha Pemasaran, Bidang Pelayanan Jasa Prima, Bidang Teknik dan Bidang Keuangan, SDM serta Administrasi Umum.

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa Pimpinan Perum DAMRI memiliki rata – rata usia *middle* dengan rata-rata usia 30 tahun sampai 40 tahun. Dengan usia tersebut sumber daya manusia yang dimiliki Perum DAMRI memiliki semangat kerja yang tinggi dan motivasi yang tinggi untuk mencapai kinerja yang baik. Pada struktur kepemimpinan Perum DAMRI memiliki tingkat pendidikan yang bervariasi. Meskipun tingkat pendidikan Karyawan Perum DAMRI bervariasi, tetapi dalam memposisikan jabatan struktural maupun fungsional Perum DAMRI melihat pada masa waktu lama kerja dan kinerja karyawan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, Perum DAMRI juga melakukan pelatihan karyawan khususnya pada bidang Sumber Daya Manusia dan Administrasi Umum. Pelatihan tersebut dilaksanakan seluruh Cabang Perum DAMRI yang ada di Indonesia dengan melakukan kerja sama dengan Kementerian Perhubungan. Pelatihan tersebut dilaksanakan dengan maksud melakukan pengembangan kemampuan karyawan dalam melayani pelanggan. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan amatlah penting hal ini dikarenakan sumber daya manusia aset paling penting yang dimiliki oleh organisasi dimana organisasi harus didukung dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada organisasi adalah dengan cara menentukan kebutuhan SDM dengan menganalisis perkiraan

kebutuhan untuk mengenali kebutuhan SDM serta dengan diadakannya *training*, adanya *training* tersebut dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan, baik itu karyawan baru maupun karyawan senior. Pelatihan yang terakhir kali diikuti oleh Perum DAMRI Cabang Lampung adalah mengikuti program pelatihan pengemudi yang diselenggarakan oleh Perum DAMRI Pusat. Pelatihan tersebut dilaksanakan pada awal bulan maret 2018, yang diselenggarakan di Bali dan Bogor. Program pelatihan tersebut diikuti oleh seluruh cabang Perum DAMRI di Indonesia. Untuk mengikuti pelatihan tersebut ada beberapa persyaratan yaitu: peserta pelatihan pengemudi ditunjuk oleh manajemen bidang usaha dan usia harus di bawah 40 tahun, kemudian dalam jenis karyawan yang ada di Perum DAMRI, terdapat dua jenis karyawan. Pertama karyawan kontrak perusahaan (PKP), dan karyawan tetap, dimana pada perekrutan tersebut menggunakan sistem yang sama antara karyawan tetap dan karyawan kontrak perusahaan. Dalam perekrutan karyawan tersebut, Perum DAMRI menginformasikan melalui media *online* dan cetak, setelah menginformasikan melalui media *online* dan cetak, Perum DAMRI melakukan tes tertulis, tes tertulis tersebut diantaranya: psikotes, logika dan pengetahuan umum. Di dalam perusahaan, Perum DAMRI memiliki jenjang pangkat dan golongan, dimana pangkat dan golongan tersebut berdasarkan masa kerja dan ijazah terakhir karyawan. Dalam hal

mutasi/perpindahan tugas, Perum DAMRI memberikan kepada karyawannya dengan dua keputusan yang diambil oleh Kepala Cabang. Pemberian mutasi/tugas tersebut biasanya diberikan berdasarkan: kinerja yang baik, kinerja yang buruk atau keinginan karyawan itu sendiri. Pada pelaksanaannya, mutasi/perpindahan tugas tersebut dilaksanakan langsung oleh Kepala Cabang Perum DAMRI.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi AKDP dengan menganalisis kondisi internal menurut teori Hoskisson telah sesuai dengan teori tersebut. Analisis kondisi internal yang baik atau tidak, akan berpengaruh pada suatu perusahaan.

2) Sumber Daya fasilitas Bus DAMRI

Berdasarkan hasil penelitian pada kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, peneliti menyimpulkan bahwa ada perbedaan kondisi fasilitas bus yang digolongkan menjadi dua jenis bus yakni bus AKDP dan bus penugasan. Fasilitas tersebut dibedakan pada pembagian trayek dimana kondisi pada bus AKDP lebih baik dibandingkan fasilitas bus angkutan penugasan. Bus AKDP tersebut beroperasi dengan tujuan menghubungkan antar Kabupaten/Kota dalam Provinsi sedangkan, bus Angkutan perintis dioperasikan dengan tujuan menghubungkan daerah yang

terisolir. Bus dengan jenis angkutan AKDP memiliki fasilitas yang baik, fasilitas tersebut diantaranya: tersedia AC, tempat duduk pelanggan yang nyaman, perangkat audio visual serta kebersihan bus yang selalu dijaga oleh karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, sedangkan untuk bus berjenis angkutan penugasan fasilitas yang tersedia, tidak sebaik bus berjenis angkutan Antar Kota dalam Provinsi fasilitas-fasilitas yang ada pada bus angkutan perintis hanya tersedia kursi pelanggan tetapi tidak disediakan fasilitas apapun. Fasilitas tersebut disesuaikan dengan jenis bus dan rute yang dituju. Kemudian dalam pembagian jenis bus yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung, memiliki tiga (3) kelas diantaranya : Royal, *Bisnis/Eksekutif* dan angkutan penugasan, ketiga kelas bus tersebut memiliki beberapa perbedaan fasilitas dan kondisi bus, hanya saja yang beroperasi untuk dalam Kabupaten/Kota berjenis *Bisnis/Eksekutif* dan angkutan penugasan

3 Sumber daya Fasilitas kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, perusahaan ini memiliki beberapa fasilitas kerja, fasilitas tersebut di berikan oleh perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan dalam menjadikan perusahaan terdepan dalam transportasi darat. Oleh karena itu perlu adanya fasilitas penunjang tersebut, untuk mendukung

perkembangan dan kemajuan perusahaan. Fasilitas – fasilitas tersebut diantaranya:

a) Meja kerja.

Perum DAMRI Cabang Lampung, menyediakan beberapa fasilitas sebagai penunjang kinerja karyawan, salah satunya ialah meja kerja, dimana meja tersebut disediakan untuk para karyawan yang bekerja di dalam suatu ruangan. Meja tersebut didapatkan melalui uang perusahaan Perum DAMRI sendiri. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI, fasilitas meja kerja yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung, sudah baik, hal tersebut dikarenakan semua karyawan yang berada di ruang kerja telah mendapatkan meja kerja masing-masing sesuai dengan kebutuhan karyawan.

b) Monitor.

Fasilitas yang kedua ialah monitor, yang digunakan untuk menunjang kinerja karyawan yang akan berdampak pada maju atau tidaknya perusahaan. Monitor tersebut akan digunakan oleh sebagian karyawan yang bekerja di dalam ruang kerja karyawan, seperti ruang Keuangan, SDM, dan Administrasi Umum, ruang pemasaran dan ruang pelayanan jasa. Menurut fungsinya monitor tersebut digunakan secara berbeda – beda sesuai dengan

keberadaannya. Monitor yang berada di ruang keuangan, SDM dan administrasi umum digunakan untuk menyusun dan menyimpan beberapa data terkait karyawan, dan laporan keuangan sedangkan monitor yang berada di ruang pemasaran dan ruang pelayanan jasa digunakan untuk memasukkan laporan pemasukkan keuangan yang bersumber dari penjualan tiket pelanggan. Dengan tersedianya monitor tersebut memudahkan karyawan untuk mencatat atau memasukkan data yang berhubungan dengan perusahaan. Fasilitas monitor yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung tersebut didapatkan melalui uang perusahaan itu sendiri, tanpa adanya bantuan dari pemerintah maupun pihak lain. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, fasilitas berupa monitor yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung, sudah baik. Hal tersebut dikarenakan setiap karyawan yang berada di ruang kerja Perum DAMRI, mendapatkan satu buah monitor yang diberikan oleh perusahaan.

c. *Finger print*

Perum DAMRI Cabang Lampung, memiliki salah satu alat yang berfungsi untuk mengontrol kedisiplinan para karyawannya. Alat tersebut ialah *finger print* yang selalu digunakan oleh karyawan Perum DAMRI saat memasuki

jam kerja dan selesainya jam kerja. *Finger print* tersebut mulai dipergunakan di tahun 2013. Dengan adanya *finger print* tersebut karyawan akan lebih aktif, tepat waktu untuk berada di kantor Perum DAMRI. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, melalui wawancara, bahwa *finger print* yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung digunakan setiap hari pada pukul 07.00 WIB sampai pukul 09.00 WIB dan di sore hari, pada pukul 16.00 WIB sampai pukul 17.00 WIB.

d. Ruang istirahat karyawan

Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki sistem kerja yang padat. Sistem kerja tersebut menggunakan pergantian jam kerja, yaitu jam kerja pagi (*shift* pagi) dan jam kerja malam (*shift* malam) oleh karena itu Perum DAMRI memperhatikan kebugaran dan kesehatan karyawannya dengan memfasilitasi ruang kamar istirahat dengan fasilitas satu buah kasur, satu buah bantal dan satu buah selimut. Ruangan tersebut biasa digunakan oleh karyawan yang berada pada bidang usaha, pemakaian ruangan tersebut memberikan dampak yang baik pula untuk karyawan, salah satunya mereka bisa istirahat sebelum pulang dari kantor.

Fasilitas kerja yang ada di Perum DAMRI tersebut, di dapatkan melalui uang perusahaan sendiri, tanpa ada bantuan dari pihak manapun. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, ruang istirahat yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari fasilitas yang ada pada ruang istirahat tersebut.

4 Struktur Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung

Struktur Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur tertentu untuk mencapai tujuan. Di dalam struktur tersebut pekerja/anggota organisasi bekerja sama untuk mencapai apa yang dicita – citakan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda serta struktur organisasi tersebut biasanya dibentuk sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung, Perum DAMRI memiliki berbagai bidang diantaranya yaitu:

a. Bidang usaha.

Bidang usaha yang ada pada struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki tugas pokok mencari konsumen agar konsumen tersebut menjadi pelanggan bus DAMRI selain itu, pada bidang usaha tersebut juga merancang strategi pada pendistribusian tiket, salah satu

strateginya ialah dengan membuka agen di beberapa daerah dan membuka trayek destinasi wisata rute Raja Basa - Way Kambas. Menurut peneliti, bidang usaha yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung cukup baik dan telah sesuai dengan Teori Hoskisson, dimana teori hoskisson mengatakan bahwa sumber daya adalah salah satu indikator sebagai kumpulan dari faktor-faktor yang tersedia yang dikendalikan atau dimiliki perusahaan.

b. Bidang teknik.

Bidang teknik yang ada pada struktur organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung bertugas untuk mengelola kondisi bus, seperti pemeliharaan bus dan perawatan bus. Pada perawatan bus tersebut, dilakukan pada dua bulan sekali. Pada perawatan tersebut Perum DAMRI Cabang Lampung melakukan perawatan dengan menggunakan uang perusahaan sendiri tanpa adanya bantuan dari Perum DAMRI pusat. Perawatan yang biasa dilakukan oleh Perum DAMRI Cabang Lampung biasanya mengganti ban, mengganti oli, dan pengecekan AC, perawatan tersebut dilakukan secara mandiri oleh perusahaan, namun untuk pembelian bahan perbaikan bus, Perum DAMRI bermitra dengan beberapa toko, diantaranya: Karo Seri, Makmur Jaya Margo Dadi dan Piala Mas. Menurut peneliti tentang struktur organisasi Perum DAMRI Cabang

Lampung pada bidang teknik, bahwa pada bidang teknik yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung telah mandiri, hal tersebut dikarenakan Perum DAMRI Cabang Lampung dalam mengelola bus, dan melakukan perawatan menggunakan uang perusahaan sendiri, tanpa adanya bantuan dari Perum DAMRI Pusat maupun pihak lain. Hal tersebut telah sesuai dengan Teori Hoskisson yang mengatakan bahwa kemampuan mencerminkan kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai yang diharapkan.

c. Bidang Keuangan, Sumber Daya Manusia dan Adm umum.

Pada Bidang keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Administrasi umum bertugas untuk mengelola arsip perusahaan, baik itu arsip karyawan, arsip SK kerja karyawan, arsip SK Perusahaan, arsip trayek, serta bertugas mengelola sumber daya manusia dan keuangan perusahaan. Pengelolaan tersebut dilakukan melalui kordinasi dengan beberapa bagian, yaitu bagian keuangan dan bagian kepegawaian. Dua bagian ini pada prakteknya akan berkordinasi pada bidang keuangan, sumber daya manusia dan administrasi umum untuk mengelola keluar masuknya keuangan perusahaan. Hal tersebut telah sesuai dengan Teori Hoskisson yang mengatakan bahwa sumber daya berwujud dapat diidentifikasi lebih langsung.

Begitu juga pada bidang keuangan, sumber daya manusia dan administrasi umum, dimana pimpinan dapat langsung melihat bagaimana kondisi keuangan dan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian di atas Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki struktur organisasi dengan sistem kerja yang saling berkaitan antara bidang yang satu dengan bidang yang lain, serta pada struktur organisasi yang ada pada menurut penulis cukup baik. Penulis juga menyarankan sebaiknya Perum DAMRI Cabang Lampung membuat satu bidang lagi yaitu bidang humas, bidang humas tersebut dibuat dengan tujuan menambah kerja sama dengan pihak lain atau pihak ketiga.

b. Kemampuan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung dalam hal kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Perum DAMRI, khususnya karyawan, Perum DAMRI yaitu memberikan *reward* kepada karyawan yang sudah bekerja dengan baik, pentingnya pemberian *reward* tersebut dilakukan guna menambah motivasi semangat kerja karyawan serta bagi masyarakat umum yang memandang perusahaan. Pemberian *reward* tersebut juga untuk memotivasi karyawan yang lain untuk mendukung persaingan transportasi. Program *reward* tersebut diberikan kepada para pengemudi dan para karyawan. Yaitu dengan

kriteria karyawan seperti: disiplin kerja, tidak melakukan penyalahgunaan wewenang, kejujuran karyawan dan kinerja karyawan yang baik. Pemberian *reward* tersebut biasanya diberikan di tanggal 25 November bertepatan dengan hari ulang tahun Perum DAMRI. Prestasi lainnya yang diraih oleh Perusahaan Perum DAMRI Cabang Lampung adalah dengan meraih penghargaan sebagai penyedia layanan jasa prima ditahun 2012, 2014 dan 2016 sebagai penyedia layanan jasa prima. Penghargaan yang diraih oleh Perum DAMRI tersebut terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh Perum DAMRI, salah satunya memperbaiki dan terus mengevaluasi pelayanan pada pelanggan, memperhatikan keamanan, kenyamanan pelanggan. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan yang ada di dalam Perum DAMRI Cabang Lampung telah sesuai dengan teori Hoskisson, yang mengatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai apa yang diharapkan. Kemampuan adalah salah satu faktor pendukung yang begitu penting dalam sebuah organisasi dikarenakan, kemampuan merupakan cerminan dari karyawan itu sendiri untuk memajukan perusahaan.

c. Kompetensi Inti.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi inti

yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung sudah baik. Dalam perumusan strategi Perum DAMRI Cabang Lampung bertujuan untuk menerapkan strategi untuk mencapai apa yang diharapkan, salah satu adalah menjadikan perusahaan terdepan dalam transportasi darat serta pencapaian daya saing. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel satu dan dua yang menunjukkan bahwa salah satu keunggulan yang dimiliki Perum DAMRI adalah trayek. Jumlah trayek yang lebih banyak dimiliki Perum DAMRI serta tersedianya rute baru Raja Basa – Way Kambas yang merupakan daerah tujuan wisata yang tidak dimiliki otobus lainnya. Pembukaan trayek baru tersebut mulai diberlakukan pada 18 November 2017. Rute tersebut dioperasikan pada pukul 06.00 WIB, 08.00 WIB, 10.00 WIB 13.00 WIB dan 16.00 WIB. Keberangkatan tersebut dioperasikan pada 5 kali dalam sehari. Hal ini menunjukkan bahwa Perum DAMRI lebih unggul pada segi trayek, selain tarif tiket Perum DAMRI lebih bersahabat dan menyesuaikan juga pada fasilitas, kebersihan dan kenyamanan pelanggan. Berdasarkan pembahasan di atas menunjukkan bahwa kompetensi inti yang pada Perum DAMRI Cabang Lampung telah sesuai menurut teori Hoskisson, yang mengatakan bahwa kompetensi inti adalah dasar yang dibutuhkan perusahaan untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Kompetensi inti tersebut amatlah penting, dikarenakan kompetensi tersebut digunakan untuk menyusun ataupun menerapkan langkah apa yang akan dijalankan oleh perusahaan.

2. Kendala-kendala yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota yang utama adalah sulitnya menjalin kerjasama dengan *vendor – vendor* dalam pembuatan aplikasi serta kurangnya motivasi karyawan yaitu daya beli. Kerja sama di dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena kerja sama adalah kekuatan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri untuk mencapai tujuan, selain itu motivasi juga amatlah penting di dalam sebuah perusahaan, karena dengan adanya motivasi tinggi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan, akan mendorong para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu peneliti memberikan solusi dengan menjalin kerja sama dengan pihak ketiga. Pentingnya menjalin kerja sama melalui pihak ketiga ini sebagai salah satu langkah untuk mempermudah pembuatan aplikasi *online* yang akan dilakukan oleh Perum DAMRI Cabang Lampung, kerja sama tersebut tentunya membutuhkan team yaitu dengan membuat bidang hubungan masyarakat, kemudian untuk mengatasi kurangnya daya beli karyawan pada koperasi, peneliti memberikan solusi untuk membuat kartu koperasi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung tentang Kondisi internal Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota cukup baik.

Hal ini terlihat dari :

1. Sumber daya yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya berwujud yang ada dalam Perum DAMRI sudah cukup baik, diantaranya adalah fasilitas bus dan fasilitas karyawan serta sumber daya tidak berwujud yang ada pada Perum DAMRI berupa tingkat pendidikan karyawan dan usia karyawan dalam pimpinan. Dalam sumber daya tidak berwujud yang ada pada Perum DAMRI masih kurang baik, dengan jumlah karyawan pimpinan berjumlah 9 karyawan dengan tingkat pendidikan S-1 berjumlah 5 orang dan terendah karyawan pimpinan perusahaan dengan tingkat pendidikan STM/MA berjumlah 4 orang. Dalam jenjang usia

karyawan Perum DAMRI juga memiliki usia termuda yaitu 38 tahun dan usia tertua yaitu 51 tahun.

2. Kemampuan

Kemampuan yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung berupa kemampuan perusahaan dan kemampuan karyawan, dimana kemampuan perusahaan adalah mampu meraih prestasi ditahun 2012, 2014 dan 2016 sebagai penyedia pelayanan jasa prima yang diberikan oleh Menteri Perhubungan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan adalah mendapatkan penghargaan berupa *reward*.

3. Kompetensi Inti

Kompetensi inti yang dimiliki oleh Perum DAMRI Cabang Lampung adalah trayek destinasi wisata dengan rute Raja Basa-Way Kambas. Rute tersebut beroperasi sehari lima kali.

2. Kendala – kendala yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi adalah:

- a. Sulitnya menjalin kesepakatan dengan *vendor – vendor* untuk memperluas distribusi penjualan tiket.
- b. Serta rendahnya motivasi daya beli karyawan pada koperasi Perum DAMRI itu sendiri.

B. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut peneliti menyarankan :

1. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya memperhatikan tingkat pendidikan karyawan dan tingkat usia karyawan pada struktur pimpinan perusahaan dengan cara mereformasi struktur pimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung serta memberikan pelatihan khusus kepada karyawan pimpinan.
2. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya memotivasi karyawan untuk meningkatkan daya beli karyawan terhadap koperasi dengan cara membuat kartu anggota koperasi.
3. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya menjalin kerjasama melalui pihak ketiga untuk mempermudah proses pendistribusian tiket dengan membuat bidang humas pada struktur organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

Gluech, William F. dan Jauch, Lawrence R. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan: Airlangga*.

Hoskisson E. Robert dkk. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Airlangga.

Kusdi. 2016. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika

Moleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Purnmo, dkk. 1996. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Sulistiowati. Rahayu. Dalam Mahsun. *Teori Organisasi*. 2013. *Buku Ajar Teori Organisasi*. Fisip: Universitas Lampung

Salim. 2008. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Prasada.

Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Steiner, George A. dan Miner, John B. 1997. *Kebijakan dan Strategi Manajemen (edisi kedua)*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.

Sumber Jurnal:

Yulianti D. 2014. Analisis Lingkungan *Eksternal* dan *Internal*. Dalam Pencapaian tujuan Perusahaan. *Sosiologi. Jurnal Imiiah Kajian Ilmu Sosial dan Budaya*. 16 (2) : 103-114

Sumber Skripsi:

Dhanovan Muhammad Derry. *Analisis Strategi Bersaing Mobil Suzuki (Studi pada PT. Persada Lampung Raya di Bandar Lampung tahun 2016)*.

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Jurusan Manajemen, Universitas Lampung.

Asri. *Strategi Pengembangan Jaringan Transportasi Darat Kabupaten Muna Barat*. Fakultas Teknik. Jurusan Teknik Sipil,. Universitas Halu Oleo.

Saputra Adit Muhammad. *Pengembangan Aplikasi Pemesanan Tiket Bus Pada PO. Puspa Jaya Berbasis Android*. Fakultas Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam. Jurusan Ilmu Komputer. Universitas Lampung.

Sumber lainnya:

Dishub.lampungprov.go.id/berita-sudah-tersedia-bus-trans-damri-lampung-dengan-rute-terminal-rajabasateginenengterminal-16c-metrob.html (diakses pada tanggal 18 Juli 2017 Pukul 21.35 WIB).

Wartaekonomi.co.id (diakses pada tanggal 18 Juli 2017 Pukul 21.02 WIB).

www.Damri.co.id(di akses pada tanggal 18 Juli 2017 Pukul 20.43 WIB).

UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN (Badan Usaha Milik Negara) (diakses dari www.komisiinformasi.go.id.pada tanggal 12-Juli-2017)