

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Objek Penelitian

5.1.1 Profil Stasiun Ciamis

Stasiun Ciamis merupakan stasiun kereta api kelas II yang berada di bawah pengelolaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi II Bandung. Stasiun ini berlokasi di Jalan Stasiun Nomor 43, Kelurahan Ciamis, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat dan berada pada lintas Bogor–Bandung–Banjar–Kutoarjo–Yogyakarta. Stasiun Ciamis mulai beroperasi pada tahun 1894 sebagai bagian dari pembangunan jalur kereta api lintas selatan Pulau Jawa pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Sejak awal pembangunannya, stasiun ini berperan sebagai simpul transportasi yang mendukung mobilitas masyarakat serta distribusi barang di wilayah Priangan Timur. Hingga saat ini, Stasiun Ciamis masih menjadi salah satu stasiun yang melayani perjalanan kereta api antarkota dan memiliki peran penting dalam mendukung konektivitas transportasi di Kabupaten Ciamis.

Secara fisik, Stasiun Ciamis memiliki empat jalur kereta api yang digunakan untuk mendukung operasional perjalanan kereta api. Bangunan utama stasiun masih mempertahankan karakter arsitektur peninggalan Staatsspoorwegen (SS) pada masa Hindia Belanda dengan berbagai elemen asli yang tetap dipertahankan sebagai bagian dari nilai historis bangunan. Selain itu, stasiun ini dilengkapi dengan berbagai fasilitas pelayanan bagi pengguna jasa, antara lain ruang tunggu, loket pelayanan, peron, toilet, mushola, area parkir, papan informasi, fasilitas keselamatan, fasilitas keamanan, serta fasilitas bagi penyandang disabilitas. Keberadaan berbagai fasilitas tersebut mendukung penyelenggaraan pelayanan di Stasiun Ciamis, sedangkan penilaian mengenai kondisi, fungsi, dan tingkat kesesuaiannya terhadap Standar Pelayanan Minimum akan dibahas pada subbab hasil observasi penelitian.



Gambar 5. 1 Struktur Organisasi Stasiun Ciamis

5.1.2 Sistem Pemeliharaan Fasilitas Stasiun Ciamis

Sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis merupakan bagian dari pengelolaan aset yang bertujuan menjaga kondisi fasilitas agar tetap berfungsi dengan baik, aman, andal, dan memenuhi standar teknis yang berlaku.

Pelaksanaan pemeliharaan dilakukan secara terencana melalui kegiatan pemeriksaan, pemantauan, pelaporan, serta tindak lanjut terhadap fasilitas yang memerlukan perbaikan guna mendukung kelancaran operasional stasiun.

Sistem pemeliharaan melibatkan koordinasi antara petugas stasiun dengan unit yang bertanggung jawab terhadap pemeliharaan fasilitas. Kegiatan pemeliharaan mencakup preventive maintenance melalui inspeksi dan perawatan berkala, serta *corrective maintenance* terhadap fasilitas yang mengalami kerusakan. Penerapan kedua pendekatan tersebut diharapkan mampu menjaga kualitas fasilitas sehingga tetap memenuhi Standar Pelayanan Minimum dan mendukung pelayanan kepada pengguna jasa kereta api.

5.2 Hasil Penelitian

5.2.1 Hasil Evaluasi Kondisi Fasilitas Berdasarkan PM No 63 Tahun 2019

Observasi dilakukan menggunakan lembar checklist yang disusun berdasarkan indikator fasilitas pada PM Nomor 63 Tahun 2019 yang telah disesuaikan dengan fokus penelitian mengenai sistem pemeliharaan fasilitas stasiun. Penilaian dilakukan terhadap enam aspek, yaitu keselamatan, keamanan, keandalan, kenyamanan, kemudahan, dan kesetaraan. Setiap indikator diberi skor 0, 1, atau 2 sesuai dengan kondisi aktual fasilitas di lapangan. Data hasil observasi selanjutnya diolah menggunakan metode Indeks Kepatuhan.

1. Menentukan Skor Maksimum

Skor maksimum ppada setiap aspek diperoleh dari hasil perkalian antara jumlah indikator dengan skor tertinggi pada setiap indikator, yaitu 2.

$$\text{Skor maksimum} = \text{Jumlah indikator} \times 2$$

Contoh perhitungan aspek keselamatan

$$\text{skor maksimum} = 7 \times 2 = 14$$

selanjutnya, total skor hasil observasi menunjukkan total aspek keselamatan sebesar 11.

2. Menghitung Indeks Kepatuhan

Setelah diperoleh total skor hasil observasi dan skor maksimum pada setiap aspek, selanjutnya dilakukan perhitungan Indeks Kepatuhan menggunakan Persamaan (3.1).

$$IK = \frac{\sum X}{N} \times 100\%$$

Contoh :

$$IK = \frac{11}{14} \times 100\% = 78,57\%$$

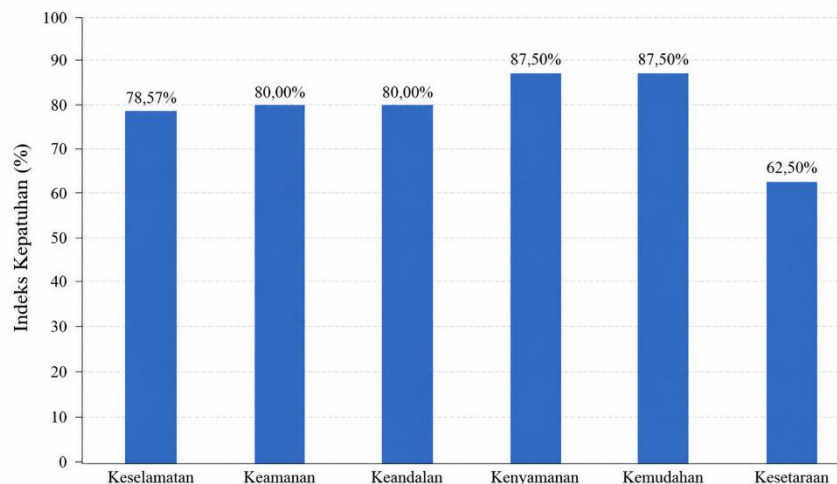
Tahapan yang sama dilakukan pada seluruh aspek penilaian sehingga diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 5.1.

Tabel 5. 1 Pehitungan Indeks Kepatuhan

No	Aspek Penilaian	Jumlah Indikator	Skor Maksimum	Total Skor	Indeks Kepatuhan	Kategori
1	Keselamatan	7	14	11	78,57%	Patuh
2	Keamanan	5	10	8	80,00%	Patuh
3	Keandalan	10	20	16	80,00%	Patuh
4	Kenyamanan	8	16	12	87,50%	Sangat Patuh
5	Kemudahan	4	8	7	87,50%	Sangat Patuh
6	Kesetaraan	4	8	5	62,50%	Patuh
Total		38	76	59	77,63%	Patuh

Sumber: Hasil observasi peneliti (2026). Diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan Indeks Kepatuhan, diperoleh nilai pada masing-masing aspek sebagaimana disajikan pada Tabel 5.1. Selanjutnya, untuk mempermudah visualisasi perbandingan nilai Indeks Kepatuhan pada setiap aspek, hasil tersebut disajikan dalam bentuk grafik pada Gambar 5.2.



Gambar 5. 2 Diagram Indeks Kepatuhan

5.2.2 Hasil Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan terhadap enam informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu Kepala Stasiun Ciamis, Pengawas K2 Daerah Operasi (Daop) 2 Bandung, *Staff Cleaning Service*, Petugas Pengatur Perjalanan Kereta Api (PPKA), serta dua orang *Ticketing Officer*. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap operasional serta sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Kepala Stasiun dan Pengawas K2 merupakan informan kunci, sedangkan *Staff Cleaning Service* dan PPKA merupakan informan operasional. Dua *Ticketing Officer* digunakan sebagai informan pendukung untuk memperoleh informasi mengenai kondisi fasilitas yang ditemui selama pelaksanaan tugas pelayanan. Pembagian informan tersebut sesuai dengan rancangan penelitian yang menggunakan enam informan dari tiga kelompok, yaitu informan kunci utama, informan operasional, dan informan pendukung.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Data hasil wawancara dianalisis berdasarkan lima tema yang telah ditetapkan, yaitu (1) sistem pemeliharaan fasilitas, (2) pelaksanaan pemeliharaan fasilitas, (3) dokumentasi dan pengawasan pemeliharaan, (4) kendala sistem

pemeliharaan, dan (5) strategi peningkatan sistem pemeliharaan. Pada setiap tema, informasi dari masing-masing informan dibandingkan untuk mengidentifikasi keterangan yang saling memperkuat, melengkapi, maupun menunjukkan perbedaan. Informasi yang memiliki keterkaitan kemudian disintesis menjadi temuan penelitian. Dengan demikian, penyajian hasil wawancara tidak didasarkan pada urutan informan, tetapi berdasarkan tema dan substansi informasi yang diperoleh.

Hasil wawancara selanjutnya dibandingkan dengan hasil observasi kondisi fasilitas dan dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai sistem pemeliharaan fasilitas. Temuan yang berkaitan dengan kondisi internal dan eksternal kemudian digunakan sebagai salah satu dasar dalam identifikasi faktor strategis untuk analisis SWOT.

1) Sistem Pemeliharaan Fasilitas

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis telah dilaksanakan secara rutin selama kegiatan operasional berlangsung. Pola yang muncul dari keterangan informan meliputi pemeriksaan kondisi fasilitas, pembersihan, pemantauan, penanganan awal terhadap kerusakan, serta koordinasi dengan unit pemeliharaan apabila kerusakan tidak dapat ditangani pada tingkat stasiun. Pengawas K2 menjelaskan bahwa pelaksanaan pemeliharaan dibagi dalam tiga *shift* selama operasional kereta api berlangsung, sedangkan Kepala Stasiun menjelaskan bahwa penanganan kerusakan disesuaikan dengan kemampuan petugas di tingkat stasiun dan kewenangan unit pemeliharaan.

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa pemeliharaan tidak hanya dilakukan setelah kerusakan terjadi, tetapi juga melalui pemeriksaan kondisi fasilitas sebagai tindakan pencegahan. Pengawas K2 menyatakan:

"Untuk penerapan pemeliharaan di stasiun itu dibagi menjadi tiga shift selama operasional kereta api berlangsung." (Jajang Alex Japar, Pengawas K2 Daop 2 Bandung, wawancara, 3 Juli 2026).

Selain itu, keterangan *Staff Cleaning Service*, PPKA, dan kedua *Ticketing Officer* memperlihatkan bahwa pemantauan kondisi fasilitas juga dilakukan selama pelaksanaan tugas masing-masing. Dengan demikian, sistem pemeliharaan di Stasiun Ciamis melibatkan beberapa pihak sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Informasi tersebut memperlihatkan adanya pemantauan berkelanjutan, sementara tindakan perbaikan dilakukan sesuai tingkat kerusakan dan kewenangan pihak yang menanganinya.

Berdasarkan sintesis seluruh informasi tersebut, temuan pada tema sistem pemeliharaan fasilitas adalah bahwa pemeliharaan telah memiliki pola rutin dan melibatkan pemeriksaan, pemantauan, serta penanganan kerusakan secara berjenjang sesuai kewenangan masing-masing pihak. Temuan ini menjadi dasar untuk menganalisis pelaksanaan pemeliharaan secara lebih spesifik pada tema berikutnya.

2) Pelaksanaan Pemeliharaan Fasilitas

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan pemeliharaan fasilitas dilakukan melalui tahapan identifikasi kondisi atau kerusakan, pelaporan, koordinasi, penentuan tindak lanjut, dan pelaksanaan perbaikan oleh pihak yang berwenang. Keterangan beberapa informan menunjukkan pola pelaporan yang saling melengkapi. Petugas yang menemukan kondisi tidak normal menyampaikan informasi kepada atasan atau Kepala Stasiun, kemudian laporan diteruskan kepada unit yang memiliki kewenangan untuk menangani pemeliharaan.

Kepala Stasiun menjelaskan bahwa kerusakan yang masih dapat ditangani di tingkat stasiun dapat diperbaiki secara langsung, sedangkan kerusakan yang memerlukan penanganan khusus melibatkan unit pemeliharaan

fasilitas. Pengawas K2 memperjelas mekanisme tersebut dengan menyampaikan bahwa kerusakan perlu didokumentasikan dan dilaporkan kepada Faspem untuk ditindaklanjuti.

"Untuk setiap kerusakan fasilitas, pengawas mendokumentasikan serta melaporkan kepada Faspem dan Faspem akan menindaklanjuti setiap kerusakan yang dilaporkan." (Jajang Alex Japar, Pengawas K2 Daop 2 Bandung, wawancara, 3 Juli 2026).

Mekanisme tersebut diperkuat oleh keterangan PPKA bahwa kondisi tidak normal dilaporkan kepada atasan dan kemudian diteruskan kepada unit yang menangani pemeliharaan. Sementara itu, kedua *Ticketing Officer* menjelaskan bahwa informasi mengenai kerusakan atau keluhan fasilitas disampaikan kepada Kepala Stasiun untuk diteruskan kepada pihak yang berwenang.

Berdasarkan sintesis keterangan informan, pelaksanaan pemeliharaan di Stasiun Ciamis memiliki mekanisme pelaporan berjenjang, yaitu dari petugas yang menemukan kondisi fasilitas, diteruskan kepada pihak yang bertanggung jawab di tingkat stasiun, kemudian disampaikan kepada unit pemeliharaan sesuai kewenangannya. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa koordinasi menjadi bagian penting dalam pelaksanaan pemeliharaan.

3) Dokumentasi dan Pengawasan Pemeliharaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dokumentasi dan pengawasan merupakan bagian dari sistem pemeliharaan fasilitas. Dokumentasi digunakan untuk mencatat kondisi dan kegiatan yang berkaitan dengan fasilitas, sedangkan pengawasan dilakukan melalui pemeriksaan rutin, inspeksi berkala, dan audit. Kepala Stasiun menjelaskan bahwa kegiatan operasional dan kondisi fasilitas dicatat dalam Log Induk Stasiun yang juga digunakan dalam kegiatan audit. Selain itu, terdapat penggunaan

aplikasi internal *Integrated Maintenance and Asset Management* (IMAM) dalam pengelolaan pemeliharaan fasilitas.

Pada tingkat pengawasan, Pengawas K2 menjelaskan bahwa setiap kegiatan inspeksi dibuatkan laporan pemeriksaan dan dilengkapi dengan *checklist* inspeksi. Pengawasan juga dilakukan melalui audit berkala yang berkaitan dengan kebersihan dan pemeliharaan fasilitas.

"Ada. Saya selalu membuat laporan inspeksi. Selain lembar inspeksi yang dimiliki stasiun, saya juga membawa *checklist* inspeksi yang saya gunakan sendiri saat melakukan pemeriksaan." (Jajang Alex Japar, Pengawas K2 Daop 2 Bandung, wawancara, 3 Juli 2026).

Informasi tersebut diperkuat oleh *Staff Cleaning Service* yang menjelaskan bahwa fasilitas diperiksa setiap hari sebagai bagian dari pekerjaan rutin. PPKA juga menyampaikan bahwa selain pemeriksaan harian terdapat inspeksi berkala dari unit terkait. Sementara itu, *Ticketing Officer* berperan dalam pemantauan kondisi fasilitas selama menjalankan tugas dan menyampaikan informasi apabila ditemukan kerusakan.

Namun, hasil wawancara juga menunjukkan adanya perbedaan pada mekanisme dokumentasi awal. *Staff Cleaning Service* menyampaikan bahwa pelaporan awal kerusakan dilakukan secara langsung kepada Kepala Stasiun dan belum menggunakan formulir khusus. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem dokumentasi formal telah tersedia pada tingkat tertentu, tetapi mekanisme pelaporan awal di lapangan masih dapat dilakukan secara langsung kepada pihak yang bertanggung jawab.

Berdasarkan sintesis tersebut, temuan pada tema dokumentasi dan pengawasan adalah bahwa sistem pemeliharaan telah didukung oleh pencatatan, inspeksi, audit, dan sistem dokumentasi internal, tetapi

mekanisme dokumentasi pada tahap pelaporan awal masih belum sepenuhnya seragam.

4) Kendala Sistem Pemeliharaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kendala sistem pemeliharaan tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik fasilitas, tetapi juga mencakup keterbatasan sumber daya, peralatan, waktu penanganan, serta karakteristik bangunan dan kondisi operasional stasiun.

Dari sisi sumber daya, *Staff Cleaning Service* menyampaikan adanya keterbatasan peralatan kerja dan jumlah personel. Keterbatasan peralatan menyebabkan petugas perlu mengajukan kebutuhan kepada Kepala Stasiun atau pengawas sebelum pekerjaan tertentu dapat dilakukan.

"Kalau itu sih di bagian alat-alat ya, karena di sini terbatas." (Firman Zuspita, Staff Cleaning Service, wawancara, 4 Juli 2026).

Keterbatasan personel juga menjadi kendala dalam pelaksanaan pemeliharaan, khususnya pada pembagian *shift*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pemeliharaan tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur kerja, tetapi juga oleh kecukupan sumber daya yang tersedia. Selain sumber daya, terdapat kendala yang berkaitan dengan kondisi fasilitas. Pengawas K2 menyampaikan bahwa area Peron 1 masih mengalami tumpias air hujan sehingga membutuhkan perhatian dalam peningkatan fasilitas pendukung.

"Yang paling membutuhkan perhatian adalah area peron." (Jajang Alex Japar, Pengawas K2 Daop 2 Bandung, wawancara, 3 Juli 2026).

Informan *Ticketing Officer* juga menyampaikan bahwa kebersihan toilet, keterbatasan area parkir, dan kapasitas tempat duduk menjadi kondisi yang masih memerlukan perhatian, terutama ketika jumlah pengguna jasa

meningkat. Selain itu, terdapat ruang kerja petugas yang dinilai mulai kurang layak digunakan.

Kendala lainnya berkaitan dengan karakteristik bangunan Stasiun Ciamis sebagai bangunan bersejarah. Kepala Stasiun menjelaskan bahwa perubahan pada bangunan utama tidak dapat dilakukan secara bebas sehingga pengembangan fasilitas harus mempertimbangkan ketentuan yang berlaku.

Dari keseluruhan keterangan tersebut, kendala sistem pemeliharaan dapat dikelompokkan menjadi keterbatasan sumber daya pemeliharaan, keterbatasan peralatan, kondisi beberapa fasilitas yang masih membutuhkan peningkatan, kebutuhan waktu dalam penanganan kerusakan, serta keterbatasan perubahan fisik akibat karakteristik bangunan bersejarah. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan sistem pemeliharaan tidak cukup dilakukan melalui perbaikan prosedur, tetapi juga membutuhkan dukungan sumber daya dan penanganan terhadap kondisi fasilitas yang menjadi prioritas.

5) Strategi Peningkatan Sistem Pemeliharaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa peningkatan sistem pemeliharaan diarahkan pada beberapa aspek utama, yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan peralatan, pemanfaatan teknologi, peningkatan konsistensi pemeriksaan, percepatan tindak lanjut, serta penguatan koordinasi antarpihak.

Pengawas K2 menekankan pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi dalam sistem pemeliharaan. Teknologi dipandang dapat membantu proses pemantauan, pelaporan, dan pengelolaan data kondisi fasilitas.

"Dengan perkembangan teknologi, sistem pemeliharaan harus menjadi semakin baik dan semakin canggih." (Jajang Alex Japar, Pengawas K2 Daop 2 Bandung, wawancara, 3 Juli 2026).

Dari sisi pelaksana lapangan, *Staff Cleaning Service* mengusulkan peningkatan kualitas peralatan kerja serta penambahan personel agar kegiatan pemeliharaan dapat dilakukan secara lebih efektif.

Sementara itu, PPKA menekankan perlunya menjaga konsistensi pemeriksaan dan mempercepat tindak lanjut setelah laporan kerusakan diterima. Koordinasi antarunit juga dipandang penting agar informasi mengenai kondisi fasilitas dapat segera diterima dan ditindaklanjuti oleh pihak yang berwenang.

"Yang perlu terus ditingkatkan adalah konsistensi pemeriksaan dan kecepatan tindak lanjut setelah ada laporan." (Crisna Purnama, PPKA, wawancara, 30 Juni 2026).

Keterangan Ticketing Officer melengkapi temuan tersebut dengan menekankan perlunya peningkatan fasilitas pelayanan, terutama toilet, area parkir, ruang kerja petugas, dan fasilitas ruang tunggu.

Berdasarkan sintesis seluruh keterangan, strategi peningkatan sistem pemeliharaan diarahkan pada enam aspek, yaitu peningkatan kompetensi dan kecukupan SDM, peningkatan ketersediaan dan kualitas peralatan, pemanfaatan teknologi dalam dokumentasi dan pelaporan, peningkatan konsistensi inspeksi, percepatan tindak lanjut kerusakan, serta penguatan koordinasi dan peningkatan fasilitas yang masih memerlukan perhatian.

Temuan tersebut selanjutnya digunakan sebagai salah satu dasar dalam mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal serta merumuskan alternatif strategi melalui analisis SWOT.

5.2.3 Identifikasi Faktor Internal

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan hasil wawancara dengan Kepala Stasiun Ciamis serta Pengawas K2 Daerah Operasi (Daop) 2 Bandung, diperoleh beberapa faktor internal yang memengaruhi sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Faktor internal merupakan kondisi yang berasal dari dalam organisasi yang dapat menjadi kekuatan (*strengths*) maupun kelemahan (*weaknesses*) dalam pelaksanaan pemeliharaan fasilitas. Faktor-faktor tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS).

Tabel 5. 2 Faktor Kekuatan (*Strength*)

Kategori	Kode	Faktor	Dasar Identifikasi
<i>Strength</i> (S)	S1	Sistem pemeliharaan fasilitas dilaksanakan secara rutin selama operasional stasiun berlangsung.	Observasi dan Wawancara
	S2	Inspeksi kondisi fasilitas dilaksanakan secara berkala untuk memastikan fasilitas tetap berfungsi dengan baik.	Wawancara
	S3	Tersedia mekanisme pelaporan kerusakan yang jelas mulai dari petugas, Kepala Stasiun hingga Unit Fasilitas Penumpang (Faspen).	Wawancara
	S4	Koordinasi antara Kepala Stasiun, Pengawas K2, petugas kebersihan, dan unit fasilitas berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pemeliharaan.	Wawancara
	S5	Sebagian besar fasilitas telah memenuhi indikator Standar Pelayanan Minimum (SPM) berdasarkan hasil observasi.	Observasi

Sumber: Analisis Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 5.2, diperoleh lima faktor kekuatan yang dimiliki Stasiun Ciamis dalam pelaksanaan sistem pemeliharaan fasilitas. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan telah memiliki mekanisme operasional yang jelas, didukung oleh koordinasi antarpersonel serta kondisi sebagian besar fasilitas yang telah memenuhi indikator Standar Pelayanan Minimum (SPM). Seluruh faktor kekuatan tersebut diperoleh berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan informan penelitian.

Tabel 5. 3 Faktor Kelemahan (*Weakness*)

<i>Weakness</i> (W)	W1	Jumlah tenaga pemeliharaan masih terbatas sehingga pelaksanaan perbaikan harus disesuaikan dengan prioritas pekerjaan.	Wawancara
	W2	Penanganan kerusakan tertentu memerlukan waktu lebih lama karena bergantung pada proses pengadaan material dan penjadwalan pekerjaan.	Wawancara
	W3	Beberapa fasilitas masih memerlukan peningkatan kondisi untuk mendukung kenyamanan pengguna jasa.	Observasi dan Wawancara
	W4	Peralatan pendukung pemeliharaan terkadang mengalami kendala sehingga memengaruhi efektivitas pekerjaan pemeliharaan.	Wawancara
	W5	Masih terdapat beberapa fasilitas pendukung yang memerlukan peningkatan kondisi agar seluruh indikator Standar Pelayanan Minimum dapat terpenuhi secara optimal.	Observasi

Sumber: Analisis Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 5.3, diperoleh lima faktor kelemahan yang masih memengaruhi pelaksanaan sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Kelemahan tersebut terutama berkaitan dengan keterbatasan sumber daya pemeliharaan, waktu penanganan kerusakan, kondisi beberapa fasilitas yang masih memerlukan peningkatan, serta kendala pada peralatan pendukung pemeliharaan. Faktor-faktor tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan Matriks IFAS.

5.2.4 Identifikasi Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan hasil wawancara dengan Kepala Stasiun Ciamis serta Pengawas K2 Daerah Operasi (Daop) 2 Bandung, diperoleh beberapa faktor eksternal yang memengaruhi sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Faktor eksternal merupakan kondisi yang berasal dari luar organisasi yang berpotensi menjadi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*) terhadap pelaksanaan sistem pemeliharaan. Faktor-faktor tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS).

Tabel 5. 4 Faktor Peluang (*Opportunity*)

<i>Opportunity</i> (O)	O1	Dukungan PT Kereta Api Indonesia terhadap peningkatan dan pengembangan fasilitas stasiun.	Wawancara
	O2	Perkembangan teknologi informasi mendukung sistem pelaporan dan dokumentasi kegiatan pemeliharaan.	Wawancara
	O3	Koordinasi dengan unit fasilitas Daop mendukung pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.	Wawancara
	O4	Pemanfaatan sistem dokumentasi digital mendukung pengawasan kondisi fasilitas secara lebih efektif.	Wawancara
	O5	Adanya komitmen PT Kereta Api Indonesia dalam mempertahankan pemenuhan Standar Pelayanan Minimum (SPM) menjadi peluang untuk meningkatkan kualitas sistem pemeliharaan fasilitas secara berkelanjutan.	Wawancara

Sumber: Analisis Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 5.4, diperoleh lima faktor peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Peluang tersebut berasal dari dukungan organisasi, perkembangan teknologi, koordinasi antarunit, serta penerapan sistem dokumentasi digital yang mendukung efektivitas pengelolaan pemeliharaan.

Tabel 5. 5 Faktor Ancaman (*Threat*)

<i>Threat</i> (T)	T1	Perilaku sebagian pengguna yang kurang menjaga fasilitas berpotensi mempercepat terjadinya kerusakan.	Wawancara
	T2	Proses pengadaan material dan penjadwalan pekerjaan membutuhkan waktu sehingga dapat memperlambat penanganan kerusakan.	Wawancara
	T3	Status bangunan Stasiun Ciamis sebagai bangunan bersejarah membatasi perubahan fisik bangunan utama.	Wawancara
	T4	Tingginya intensitas penggunaan fasilitas berpotensi mempercepat penurunan kondisi fasilitas apabila tidak diimbangi dengan kegiatan pemeliharaan yang optimal.	Observasi dan Wawancara
	T5	Ketergantungan terhadap penanganan pemeliharaan oleh unit di tingkat Daerah Operasi berpotensi menyebabkan waktu	Wawancara

		penanganan kerusakan menjadi lebih lama apabila terjadi peningkatan jumlah kerusakan fasilitas.	
--	--	---	--

Sumber: Analisis Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 5.5, diperoleh lima faktor ancaman yang berpotensi memengaruhi keberlangsungan sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Ancaman tersebut berasal dari faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung pengelola stasiun, namun tetap perlu dipertimbangkan dalam penyusunan strategi pemeliharaan. Seluruh faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi selanjutnya dianalisis melalui Matriks IFAS dan EFAS dengan pemberian bobot (*weight*) dan peringkat (*rating*) untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing faktor sebagai dasar penyusunan strategi menggunakan analisis SWOT.

5.2.5 Matriks IFAS

Berdasarkan hasil identifikasi faktor strategis internal yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, selanjutnya dilakukan pembobotan menggunakan metode *Ranking Sum* serta pemberian rating oleh informan ahli. Hasil pembobotan dan penilaian tersebut disusun ke dalam Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) untuk mengetahui kondisi faktor internal yang memengaruhi sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis. Hasil Matriks IFAS disajikan pada Tabel 5.6.

Tabel 5. 6 Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Strength				
1	Pelaksanaan inspeksi kondisi fasilitas dilakukan secara berkala.	0,182	4	0,728
2	Koordinasi antara petugas stasiun dengan Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen) berjalan dengan baik.	0,127	3	0,381
3	Mekanisme pelaporan kerusakan fasilitas telah berjalan dengan baik.	0,109	3	0,327
4	Komitmen petugas dalam menjaga kondisi fasilitas stasiun cukup baik.	0,145	3	0,453
5	Sebagian besar fasilitas telah memenuhi Standar Pelayanan Minimum (SPM).	0,164	4	0,656
Total Strength				2,527
Weakness				

6	Jumlah sumber daya manusia khusus pemeliharaan masih terbatas.	0,055	2	0,110
7	Pelaksanaan perbaikan masih bergantung pada Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen).	0,018	2	0,036
8	Dokumentasi riwayat pemeliharaan fasilitas belum optimal.	0,036	2	0,072
9	Masih terdapat beberapa fasilitas yang memerlukan peningkatan agar memenuhi standar teknis.	0,091	1	0,091
10	Beberapa fasilitas pendukung belum memenuhi SPM.	0,073	1	0,073
Total Weakness				0,382
Total Skor IFAS				2,909

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2026

Berdasarkan Tabel 5.6 diperoleh total skor Matriks IFAS sebesar **2,909**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kondisi internal sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis relatif baik, di mana faktor kekuatan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahan. Hasil Matriks IFAS selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan Matriks SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis.

5.2.6 Matriks EFAS

Faktor-faktor strategis eksternal diperoleh berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Pembobotan dilakukan menggunakan metode *Ranking Sum*, sedangkan rating diberikan oleh informan ahli berdasarkan tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis. Hasil Matriks EFAS disajikan pada Tabel 5.7.

Tabel 5. 7 Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary)

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunity				
1	Dukungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) terhadap peningkatan dan pengembangan fasilitas stasiun.	0,182	4	0,728
2	Perkembangan teknologi informasi mendukung sistem pelaporan dan dokumentasi kegiatan pemeliharaan.	0,109	4	0,436

3	Koordinasi dengan Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen) mendukung pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.	0,145	4	0,580
4	Pemanfaatan sistem dokumentasi digital mendukung pengawasan kondisi fasilitas secara lebih efektif.	0,127	3	0,381
5	Komitmen PT KAI dalam peningkatan kualitas pemeliharaan fasilitas.	0,164	3	0,492
Total Opportunity				2,617
Threat				
5	Perilaku sebagian pengguna yang kurang menjaga fasilitas berpotensi mempercepat terjadinya kerusakan.	0,073	1	0,073
6	Proses pengadaan material dan penjadwalan pekerjaan membutuhkan waktu sehingga dapat memperlambat penanganan kerusakan.	0,036	2	0,072
7	Status bangunan Stasiun Ciamis sebagai bangunan bersejarah membatasi perubahan fisik bangunan utama.	0,055	2	0,110
8	Tingginya intensitas penggunaan fasilitas berpotensi mempercepat penurunan kondisi fasilitas apabila tidak diimbangi dengan kegiatan pemeliharaan yang optimal.	0,091	1	0,091
10	Ketergantungan pemeliharaan pada Unit Daerah Operasi.	0,018	2	0,036
Total Threat				0,372
Total Skor EFAS				2,999

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2026

Berdasarkan Tabel 5.7 diperoleh total skor Matriks EFAS sebesar **2,999**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa faktor peluang memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan faktor ancaman terhadap sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis. Hasil Matriks EFAS selanjutnya digunakan bersama Matriks IFAS sebagai dasar dalam penyusunan Matriks SWOT.

5.2.7 Diagram Posisi SWOT

Berdasarkan hasil analisis Matriks IFAS dan EFAS, selanjutnya dilakukan penentuan posisi strategis sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis menggunakan Diagram Posisi SWOT. Penentuan posisi dilakukan dengan menghitung nilai koordinat sumbu horizontal (X) yang diperoleh dari selisih total skor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*), serta sumbu vertikal (Y) yang diperoleh dari selisih total skor peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Perhitungan koordinat Diagram Posisi SWOT disajikan menggunakan persamaan 3.6 dan 3.7.

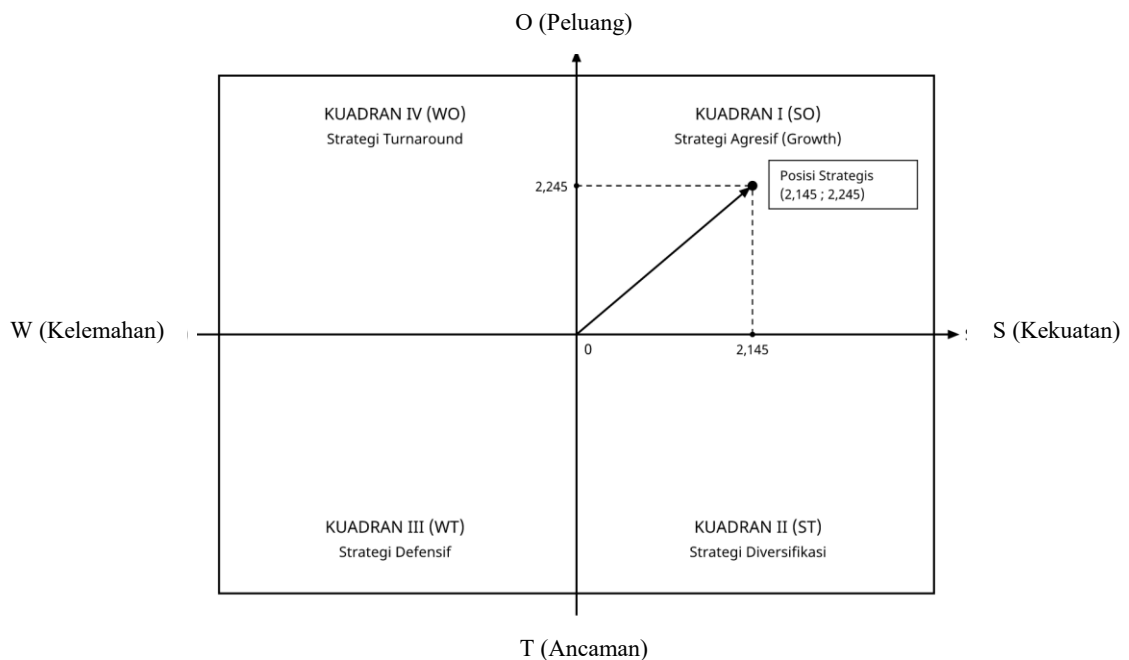
$$X = \text{Total Strength} - \text{Total Weakness}$$

$$X = 2,527 - 0,382 = 2,145$$

$$Y = \text{Total Opportunity} - \text{Total Threat}$$

$$Y = 2,617 - 0,372 = 2,245$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koordinat posisi strategis sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis berada pada titik (2,145 ; 2,245). Selanjutnya koordinat tersebut diplot ke dalam Diagram Posisi SWOT sebagaimana disajikan pada Gambar 5.3.



Gambar 5. 3 Diagram Posisi SWOT

5.2.8 Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis faktor internal melalui Matriks IFAS dan faktor eksternal melalui Matriks EFAS, selanjutnya dilakukan penyusunan Matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk mengombinasikan faktor kekuatan

(*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) sehingga diperoleh alternatif strategi peningkatan sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis. Hasil penyusunan Matriks SWOT disajikan pada Tabel 5.8.

Tabel 5. 8 Matriks SWOT

Faktor Eksternal Faktor Internal	Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threats)
Kekuatan (Strengths)	Strategi SO SO1. Mengoptimalkan koordinasi antara petugas stasiun dan Unit Faspem untuk mempercepat pelaksanaan pemeliharaan fasilitas dengan dukungan PT KAI (S2, S4, O1, O3). SO2. Mengembangkan sistem pelaporan dan dokumentasi digital guna meningkatkan efektivitas inspeksi dan monitoring kondisi fasilitas (S1, S3, O2, O4). SO3. Mempertahankan kualitas fasilitas yang telah memenuhi SPM melalui inspeksi rutin dan dukungan program peningkatan fasilitas dari PT KAI (S1, S5, O1, O5).	Strategi ST ST1. Meningkatkan frekuensi dan konsistensi inspeksi untuk mendeteksi kerusakan akibat tingginya intensitas penggunaan fasilitas (S1, S2, T1, T4). ST2. Mengoptimalkan mekanisme pelaporan kerusakan agar penanganan dapat dilakukan segera (S3, T2, T5). ST3. Mempertahankan kualitas fasilitas melalui koordinasi aktif antarpetugas dan Unit Faspem agar kondisi fasilitas tetap memenuhi standar (S2, S4, S5, T4).
Kelemahan (Weaknesses)	Strategi WO WO1. Memanfaatkan dukungan PT KAI dan koordinasi dengan Unit Faspem untuk mengatasi keterbatasan tenaga pemeliharaan (W1, O1, O3). WO2. Mengoptimalkan sistem dokumentasi digital untuk meningkatkan efektivitas pencatatan riwayat pemeliharaan (W2, W4, O2, O4). WO3. Mengajukan program peningkatan fasilitas yang belum memenuhi SPM melalui dukungan PT KAI (W3, W5, O1, O5).	Strategi WT WT1. Menyusun skala prioritas pemeliharaan berdasarkan tingkat kerusakan dan intensitas penggunaan fasilitas (W1, T4, T5). WT2. Menyusun jadwal koordinasi rutin dengan Unit Faspem serta memperkuat sistem pengadaan material (W2, W4, T2, T5). WT3. Meningkatkan dokumentasi kegiatan pemeliharaan secara sistematis sebagai dasar pengambilan keputusan dalam penanganan fasilitas (W3, W5, T2, T5).

Sumber: Analisis Penulis, 2026

Berdasarkan Matriks SWOT pada Tabel 5.8 diperoleh alternatif strategi yang terdiri atas strategi *Strength-Opportunity* (SO), *Weakness-Opportunity* (WO),

Strength-Threat (ST), dan *Weakness-Threat* (WT). Strategi-strategi tersebut disusun berdasarkan hasil penggabungan faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis melalui Matriks IFAS dan EFAS. Alternatif strategi ini menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis, yang selanjutnya dibahas pada bagian pembahasan.

5.2.9 Prioritas Strategi Peningkatan Sistem Pemeliharaan Fasilitas Stasiun Ciamis

Hasil analisis Matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis. Selanjutnya, alternatif strategi tersebut diprioritaskan dengan mempertimbangkan tingkat pengaruh setiap faktor strategis yang telah dianalisis melalui Matriks IFAS dan EFAS. Penentuan prioritas dilakukan untuk memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi aktual sehingga dapat menjadi rekomendasi dalam upaya meningkatkan efektivitas sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis.

Tabel 5. 9 Prioritas Strategi Peningkatam Sistem Pemeliharaan Fasilitas

Prioritas	Strategi	Dasar Pertimbangan
1	Mengoptimalkan koordinasi antara petugas stasiun dan Unit Faspem dalam pelaksanaan inspeksi, pemeliharaan, dan perbaikan fasilitas secara berkala.	Memanfaatkan kekuatan koordinasi internal (S2) serta dukungan PT KAI dan Unit Faspem (O1, O3).
2	Mengembangkan sistem pelaporan dan dokumentasi digital untuk meningkatkan efektivitas pengawasan kondisi fasilitas.	Memanfaatkan perkembangan teknologi informasi (O2) untuk mengatasi kelemahan dokumentasi pemeliharaan (W3).
3	Menyusun jadwal inspeksi dan pemeliharaan preventif berdasarkan tingkat prioritas fasilitas.	Mengurangi dampak tingginya intensitas penggunaan fasilitas (T4) serta keterbatasan SDM pemeliharaan (W1).
4	Mengusulkan peningkatan fasilitas yang belum memenuhi standar teknis melalui program pengembangan PT KAI.	Memanfaatkan peluang dukungan perusahaan (O1) untuk mengatasi fasilitas yang belum memenuhi standar (W4).
5	Meningkatkan koordinasi dalam proses pengadaan material dan penjadwalan pekerjaan pemeliharaan.	Mengurangi keterlambatan penanganan kerusakan akibat proses pengadaan material (T2).
6	Mempertahankan kualitas fasilitas yang telah memenuhi Standar Pelayanan	Mempertahankan kekuatan utama sistem pemeliharaan (S1 dan S5).

	Minimum melalui monitoring dan evaluasi berkala.	
--	--	--

Sumber: Analisis Penulis 2026.

5.3 Pembahasan

5.3.1 Analisis Kondisi Sistem Pemeliharaan Berdasarkan Standar Teknis Perkeretaapian

Hasil evaluasi kondisi fasilitas menggunakan metode Indeks Kepatuhan menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan fasilitas di Stasiun Ciamis mencapai 77,63% dengan kategori patuh. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar fasilitas telah memenuhi ketentuan Standar Pelayanan Minimum (SPM) Angkutan Orang dengan Kereta Api berdasarkan PM Nomor 63 Tahun 2019. Aspek keamanan dan keandalan masing masing mencapai (80,00%), aspek kenyamanan dan kemudahan memperoleh nilai tertinggi mencapai (87,50%) dengan kategori sangat patuh, sementara itu, aspek keselamatan (78,57%), kesetaraan (62,50%) masih berada pada kategori patuh, sehingga memerlukan peningkatan pada beberapa indikator.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Mony dkk. (2020), Putra dkk. (2025), dan Alfifarichatunnisa dkk. (2025) yang menyatakan bahwa evaluasi fasilitas berdasarkan Standar Pelayanan Minimum dapat menggambarkan tingkat kesesuaian fasilitas terhadap standar teknis yang berlaku. Perbedaanannya, penelitian ini tidak hanya mengevaluasi kondisi fasilitas, tetapi juga menganalisis sistem pemeliharaan serta menyusun strategi peningkatan menggunakan analisis SWOT. Dengan demikian, pembahasan yang dihasilkan tidak hanya menggambarkan tingkat kepatuhan fasilitas, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas sistem pemeliharaan.

Sesuai dengan teori manajemen pemeliharaan yang dijelaskan pada Bab III, tujuan pemeliharaan adalah menjaga fungsi, keandalan, keselamatan, dan umur layanan aset melalui kegiatan yang dilakukan secara terencana dan

berkelanjutan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan di Stasiun Ciamis telah dilaksanakan melalui inspeksi rutin, pemantauan kondisi fasilitas, pelaporan kerusakan, serta tindak lanjut perbaikan sesuai tingkat prioritas. Pelaksanaan tersebut mencerminkan penerapan *preventive maintenance* melalui pemeriksaan berkala dan *corrective maintenance* melalui perbaikan terhadap fasilitas yang mengalami kerusakan. Meskipun demikian, efektivitas pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi dengan Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen), serta proses pengadaan material yang membutuhkan waktu tertentu.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi kondisi fasilitas tidak hanya berfungsi untuk menilai tingkat kesesuaian terhadap Standar Pelayanan Minimum, tetapi juga dapat dijadikan dasar dalam menentukan prioritas program pemeliharaan. Aspek yang masih berada pada kategori patuh, khususnya keselamatan dan kesetaraan, perlu menjadi perhatian dalam penyusunan program pemeliharaan agar kualitas fasilitas dapat dipertahankan dan ditingkatkan sesuai standar teknis yang berlaku.

5.3.2 Analisis Faktor Internal dan Eksternal Sistem Pemeliharaan Fasilitas

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal yang menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan. Faktor internal terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan faktor eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Identifikasi tersebut diperoleh melalui hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga menggambarkan kondisi aktual sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis.

Faktor kekuatan meliputi pelaksanaan inspeksi berkala, koordinasi yang baik antara petugas stasiun dengan Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen), mekanisme pelaporan kerusakan yang telah berjalan, serta komitmen petugas dalam menjaga kondisi fasilitas. Sebaliknya, kelemahan yang masih dihadapi

meliputi keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan terhadap Unit Faspen dalam pelaksanaan perbaikan, dokumentasi riwayat pemeliharaan yang belum optimal, serta masih adanya beberapa fasilitas yang memerlukan peningkatan agar memenuhi standar teknis. Di sisi lain, peluang yang dapat dimanfaatkan berasal dari dukungan kebijakan PT Kereta Api Indonesia (Persero), perkembangan teknologi informasi, dukungan Unit Faspen, serta penerapan dokumentasi digital. Sementara itu, ancaman yang dihadapi meliputi tingginya intensitas penggunaan fasilitas, keterlambatan pengadaan material, keterbatasan kondisi fisik bangunan, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Irawati dkk. (2022) dan Feri dkk. (2024) yang menyatakan bahwa analisis SWOT mampu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sebagai dasar penyusunan strategi organisasi. Perbedaannya, penelitian ini menerapkan analisis SWOT secara khusus pada sistem pemeliharaan fasilitas stasiun dengan mengintegrasikan hasil observasi, wawancara, dan evaluasi kondisi fasilitas berdasarkan Standar Pelayanan Minimum, sehingga faktor-faktor strategis yang dihasilkan lebih sesuai dengan kondisi aktual di Stasiun Ciamis.

Sesuai dengan teori analisis SWOT yang dijelaskan pada Bab III, faktor internal mencerminkan kondisi dalam organisasi yang dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan, sedangkan faktor eksternal menggambarkan peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan di luar organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama sistem pemeliharaan terletak pada pelaksanaan inspeksi, koordinasi antarunit, serta mekanisme pelaporan yang telah berjalan. Namun demikian, efektivitas pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia, proses koordinasi dengan Unit Faspen, dan ketersediaan material dalam pelaksanaan perbaikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sistem pemeliharaan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur, tetapi juga oleh kemampuan

organisasi dalam mengelola sumber daya dan melaksanakan pemeliharaan secara efektif.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa pengelola Stasiun Ciamis perlu mempertahankan faktor-faktor yang menjadi kekuatan sekaligus memanfaatkan peluang yang tersedia untuk mengatasi berbagai kelemahan dan ancaman. Identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut juga menjadi dasar dalam penyusunan Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), sehingga strategi peningkatan sistem pemeliharaan yang dirumuskan dapat disesuaikan dengan kondisi aktual di lapangan.

5.3.3 Analisis Hasil Matriks IFAS dan EFAS

Hasil analisis Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis memiliki total skor IFAS sebesar 2,909 dan total skor EFAS sebesar 2,999. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kondisi internal sistem pemeliharaan tergolong cukup kuat serta didukung oleh kemampuan dalam memanfaatkan peluang dan merespons kondisi eksternal. Dominasi faktor kekuatan dibandingkan kelemahan, serta peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman, menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan memiliki potensi yang baik untuk terus dikembangkan. Kekuatan tersebut didukung oleh pelaksanaan inspeksi berkala, koordinasi antarunit, mekanisme pelaporan kerusakan, dan komitmen petugas, sedangkan kelemahan yang masih perlu diperhatikan meliputi keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan terhadap Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen), serta dokumentasi pemeliharaan yang belum optimal. Di sisi eksternal, dukungan kebijakan PT Kereta Api Indonesia (Persero), perkembangan teknologi informasi, dan dukungan Unit Faspen menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan, sementara tingginya intensitas penggunaan fasilitas, keterlambatan pengadaan material, serta meningkatnya

tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan menjadi ancaman yang perlu diantisipasi.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Irawati dkk. (2022) dan Feri dkk. (2024) yang menyatakan bahwa Matriks IFAS dan EFAS dapat digunakan untuk menggambarkan posisi strategis organisasi melalui analisis faktor internal dan eksternal. Perbedaannya, penelitian ini menerapkan kedua matriks tersebut secara khusus pada sistem pemeliharaan fasilitas stasiun dengan memanfaatkan hasil evaluasi fasilitas berdasarkan PM Nomor 63 Tahun 2019 sebagai dasar penentuan faktor-faktor strategis. Dengan demikian, hasil analisis yang diperoleh lebih menggambarkan kondisi aktual sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis.

Sesuai dengan teori analisis SWOT yang dijelaskan pada Bab III, Matriks IFAS dan EFAS digunakan untuk menilai pengaruh faktor internal dan eksternal sebelum penyusunan strategi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan internal dan peluang eksternal lebih dominan dibandingkan kelemahan dan ancaman, sehingga sistem pemeliharaan memiliki posisi yang mendukung untuk dikembangkan. Selain itu, hasil wawancara memperlihatkan bahwa keberhasilan sistem pemeliharaan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi fasilitas, tetapi juga oleh konsistensi inspeksi, koordinasi antarunit, mekanisme pelaporan, serta kecepatan tindak lanjut terhadap kerusakan. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek manajerial memiliki peran yang sama pentingnya dengan kondisi fisik fasilitas dalam mendukung efektivitas pemeliharaan.

Implikasi dari hasil analisis Matriks IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa pengelola Stasiun Ciamis perlu mempertahankan faktor-faktor yang menjadi kekuatan sekaligus memanfaatkan peluang yang tersedia untuk mengatasi kelemahan dan meminimalkan dampak ancaman. Informasi mengenai tingkat pengaruh setiap faktor strategis juga menjadi dasar dalam menentukan prioritas strategi peningkatan sistem pemeliharaan melalui Matriks SWOT,

sehingga rekomendasi yang dihasilkan lebih sesuai dengan kondisi aktual di lapangan.

5.3.4 Diagram Posisi SWOT

Hasil analisis Diagram Posisi SWOT menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis berada pada koordinat (2,145 ; 2,245) sehingga termasuk ke dalam Kuadran I (Strength–Opportunity/SO). Posisi tersebut diperoleh dari selisih total skor faktor internal antara kekuatan (*Strengths*) sebesar 2,527 dan kelemahan (*Weaknesses*) sebesar 0,382, serta selisih total skor faktor eksternal antara peluang (*Opportunities*) sebesar 2,617 dan ancaman (*Threats*) sebesar 0,372. Nilai koordinat yang sama-sama bernilai positif mengindikasikan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan, sementara lingkungan eksternal masih memberikan peluang yang lebih besar daripada ancaman.

Posisi pada Kuadran I menunjukkan bahwa organisasi berada dalam kondisi yang mendukung untuk melakukan pengembangan melalui pemanfaatan kekuatan internal yang dimiliki. Strategi yang sesuai untuk kondisi tersebut adalah strategi Strength–Opportunity (SO) atau strategi agresif (*growth strategy*), yaitu strategi yang berfokus pada optimalisasi seluruh kekuatan organisasi agar peluang eksternal dapat dimanfaatkan secara maksimal. Posisi ini juga menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan fasilitas memiliki potensi untuk terus ditingkatkan tanpa harus melakukan perubahan yang bersifat mendasar terhadap sistem yang telah berjalan.

Kondisi tersebut tercermin dari beberapa faktor kekuatan yang berhasil diidentifikasi selama penelitian. Pelaksanaan inspeksi fasilitas telah dilakukan secara berkala, koordinasi antara petugas stasiun dengan Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen) berjalan dengan baik, mekanisme pelaporan kerusakan telah diterapkan, serta terdapat komitmen petugas dalam menjaga kondisi fasilitas stasiun. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar fasilitas telah memenuhi ketentuan Standar Pelayanan

Minimum (SPM), sehingga kondisi tersebut menjadi modal yang kuat dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pemeliharaan.

Di sisi lain, lingkungan eksternal juga memberikan peluang yang cukup besar bagi peningkatan sistem pemeliharaan fasilitas. Peluang tersebut meliputi dukungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) terhadap pengembangan fasilitas stasiun, pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pelaporan dan dokumentasi pemeliharaan, serta koordinasi yang baik dengan Unit Fasilitas dan Prasarana pada pelaksanaan kegiatan perbaikan. Keberadaan peluang tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas pemeliharaan sekaligus mempercepat proses penanganan kerusakan fasilitas. Meskipun berada pada Kuadran I, hasil penelitian masih menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang perlu menjadi perhatian. Keterbatasan sumber daya manusia yang secara khusus menangani pemeliharaan menyebabkan sebagian kegiatan perbaikan masih bergantung pada Unit Fasilitas dan Prasarana. Selain itu, dokumentasi riwayat pemeliharaan belum sepenuhnya terdokumentasi secara optimal dan masih terdapat beberapa fasilitas yang memerlukan peningkatan agar memenuhi standar teknis. Organisasi juga menghadapi sejumlah ancaman, antara lain tingginya intensitas penggunaan fasilitas, perilaku sebagian pengguna yang kurang menjaga fasilitas, proses pengadaan material yang membutuhkan waktu, serta keterbatasan perubahan fisik bangunan karena status Stasiun Ciamis sebagai bangunan bersejarah.

Hasil Diagram Posisi SWOT memperkuat temuan pada analisis IFAS dan EFAS yang menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan fasilitas Stasiun Ciamis memiliki kondisi internal yang relatif kuat serta didukung oleh lingkungan eksternal yang memberikan peluang lebih besar daripada ancaman. Posisi tersebut menjadi landasan dalam penyusunan strategi pada Matriks SWOT, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk menangkap peluang yang tersedia, sekaligus melakukan upaya

perbaikan terhadap kelemahan internal dan mengantisipasi berbagai ancaman eksternal.

5.3.5 Analisis Strategi Peningkatan Sistem Pemeliharaan Fasilitas Berdasarkan Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT, diperoleh empat alternatif strategi, yaitu Strength-Opportunity (SO), Weakness-Opportunity (WO), Strength-Threat (ST), dan Weakness-Threat (WT). Penyusunan strategi tersebut didasarkan pada hasil identifikasi faktor internal dan eksternal serta posisi strategis sistem pemeliharaan yang diperoleh dari Matriks IFAS dan EFAS. Hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi internal yang relatif kuat dan peluang eksternal yang lebih dominan memberikan peluang bagi Stasiun Ciamis untuk mengembangkan sistem pemeliharaan secara lebih efektif.

Strategi SO menjadi prioritas utama karena memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menangkap peluang yang tersedia. Kekuatan berupa inspeksi berkala, koordinasi antarunit, mekanisme pelaporan kerusakan, dan komitmen petugas dapat dioptimalkan melalui pemanfaatan teknologi informasi, dukungan kebijakan PT Kereta Api Indonesia (Persero), serta penerapan sistem dokumentasi pemeliharaan berbasis digital. Sementara itu, strategi WO diarahkan pada pemanfaatan peluang untuk mengatasi kelemahan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan terhadap Unit Fasilitas dan Prasarana (Faspen), serta dokumentasi pemeliharaan yang belum optimal. Adapun strategi ST dan WT difokuskan pada upaya mempertahankan kualitas fasilitas melalui penguatan koordinasi, penentuan prioritas pemeliharaan, serta peningkatan efektivitas pelaksanaan pemeliharaan dalam menghadapi berbagai ancaman.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Febriyadi dkk. (2025), Irawati dkk. (2022), dan Feri dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa analisis SWOT dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi organisasi.

Perbedaannya, penelitian ini secara khusus menerapkan analisis SWOT pada sistem pemeliharaan fasilitas stasiun dengan memanfaatkan hasil evaluasi fasilitas berdasarkan PM Nomor 63 Tahun 2019, sehingga strategi yang dihasilkan lebih sesuai dengan kondisi pemeliharaan di Stasiun Ciamis.

Sesuai dengan teori analisis SWOT pada Bab III, strategi organisasi disusun melalui pemanfaatan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan serta ancaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan sistem pemeliharaan tidak hanya berorientasi pada perbaikan fasilitas, tetapi juga pada penguatan pengelolaan pemeliharaan melalui peningkatan koordinasi, pemanfaatan teknologi, dan pelaksanaan inspeksi secara konsisten. Temuan tersebut juga sesuai dengan teori manajemen pemeliharaan yang menekankan pentingnya perencanaan, pengendalian, dan evaluasi dalam menjaga keandalan fasilitas.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dihasilkan dapat dijadikan acuan oleh pengelola Stasiun Ciamis dalam meningkatkan efektivitas sistem pemeliharaan fasilitas. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, mempercepat penanganan kerusakan, mempertahankan kualitas fasilitas sesuai standar pelayanan, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna jasa kereta api.

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi peningkatan sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis perlu difokuskan pada optimalisasi kekuatan internal, pemanfaatan peluang eksternal, serta pengurangan kelemahan dan ancaman yang memengaruhi pelaksanaan pemeliharaan. Strategi yang dihasilkan melalui Matriks SWOT menjadi dasar rekomendasi peningkatan sistem pemeliharaan sekaligus menjawab rumusan masalah mengenai strategi peningkatan sistem pemeliharaan fasilitas di Stasiun Ciamis.