



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI
TRANSPORTASI TRAYEK JAKARTA-BANDUNG :
STUDI KASUS PT. PRIMAJASA PERDANARAYAUTAMA**

SKRIPSI

FARIZAN FIRDAUS

0706163874

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI
TRANSPORTASI TRAYEK JAKARTA-BANDUNG :
STUDI KASUS PT. PRIMAJASA PERDANARAYAUTAMA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik

FARIZAN FIRDAUS

0706163874

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

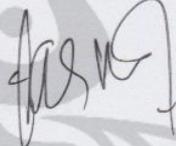
Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,

Dan semua sumber baik yang dikutip maupun

Dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Farizan Firdaus

NPM : 0706163874

Tanda Tangan : 

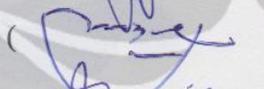
Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Farizan Firdaus
NPM : 0706163874
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi :
PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI TRANSPORTASI
TRAYEK JAKARTA BANDUNG : STUDI KASUS PT. PRIMAJASA
PERDANARAYAUTAMA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Erlinda Muslim, MEE ()
Penguji : Ir. Isti Surjandari, Ph.D ()
Penguji : Ir. Amar Rachman, MEIM. ()
Penguji : Ir. Fauzia Dianawati, M.Si. ()

Ditetapkan di : Depok
Juni 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang atas berkat dan rahmat Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Perumusan Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung : Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayutama”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan berupa inspirasi dan dorongan yang langsung maupun tidak langsung membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Serta ucapan terima kasih kepada pihak yang telah membantu penulis dari masa perkuliahan sampai pada masa penyusunan skripsi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ir. Erlinda Muslim, MEE., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi.
2. Sopi Gunawan, selaku *General Manager* PT. Primajasa Perdanarayutama yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian di perusahaan tersebut, dan memberikan pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi berlangsung.
3. Yudistira Prabowo, selaku Manajer Operasional PT. Primajasa Perdanarayutama yang telah memberikan banyak masukan kepada penulis serta memberikan data-data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Dicky Wahyudi, selaku Manajer Keuangan PT. Primajasa Perdanarayutama yang selalu memerikan bantuan selama penyusunan skripsi ini.

5. Direktorat Jendral Perhubungan Darat yang telah membantu penulis mendapatkan data-data angkutan umum, untuk menunjang penulisan skripsi.
6. Ade Constantia, Dimas Setyo Utomo, Adhi Prabowo yang selalu memberikan semangat selama penyusunan skripsi ini.
7. Egar Perdana Maulana, yang telah memberikan pencerahan dan membimbing penulis untuk membuat suatu presentasi yang baik.
8. Seluruh teman-teman mahasiswa Teknik Industri, khususnya mahasiswa angkatan 2007 yang telah menjalani kegiatan kuliah bersama-sama dari awal perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini.
9. Orang tua, kakak, dan adik yang selalu memberikan dorongan moril dan material sebelum, selama, dan sesudah penyusunan skripsi ini.

Serta kepada siapapun yang mungkin terlewat, tidak penulis sebutkan secara khusus pada kesempatan kali ini. Tidak bermaksud melupakan jasa baik seluruh pihak yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Akhir kata, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Skripsi ini tentunya masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran akan sangat kami terima dengan senang hati. Semoga skripsi ini dapat berguna dan menambah wawasan dan pengetahuan kita semua.

Depok, Juni 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farizan Firdaus
NPM : 0706163874
Program Studi: Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI TRANSPORTASI
TRAYEK JAKARTA BANDUNG : STUDI KASUS PT. PRIMAJASA
PERDANARAYAUTAMA

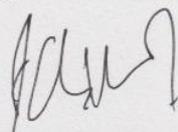
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Juni 2011

Yang menyatakan



(Farizan Firdaus)

ABSTRAK

Nama : Farizan Firdaus

Program Studi: Teknik Industri

Judul : Perumusan Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi Trayek
Jakarta-Bandung : Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayautama

Skripsi ini membahas tentang perumusan strategi bersaing PT. Primajasa Perdanarayautama dalam persaingan menghadapi para pesaingnya. Penelitian ini didahului dengan menganalisis kondisi eksternal dan internal perusahaan. Perumusan strategi bersaing ini dilakukan melalui pendekatan manajemen strategi industri dengan menggunakan tiga buah alat bantu, antara lain matriks TOWS, matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*. Kemudian hasil dari perumusan strategi dengan tiga alat bantu yang telah disebutkan sebelumnya, dibandingkan dan dievaluasi dengan menggunakan alat bantu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Pembobotan pada penelitian ini dikerjakan dengan metode AHP. Hasil akhir penelitian ini menyarankan agar PT. Primajasa Perdanarayautama perlu melakukan strategi pengembangan produk untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya.

Kata kunci :

Manajemen strategi, strategi bersaing

ABSTRACT

Name : Farizan Firdaus
Study Program : Industrial Engineering
Title : Competitive Strategy Formulation of Transportation Industry route Jakarta-Bandung : A Case Study of PT. Primajasa Perdanarayutama

This thesis discusses the formulation of competitive strategy of PT. Primajasa Perdanarayutama in the competition facing its competitors. This study was preceded by analyzing the external and internal conditions of the company. The formulation of competitive strategy is done through a strategic management approach by using three tools, TOWS Matrix, IE Matrix, and Grand Strategy Matrix. Then the results from the formulation of strategy with three tools that have been mentioned earlier, compared and evaluated using the tool QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Weighting in this study worked with AHP method. The final results of this study recommends PT. Primajasa Perdanarayutama need to do product development strategy to compete with its rivals.

Key words :

Strategic management, competitive strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	8
1.3 Perumusan Masalah.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Batasan Penelitian	9
1.6 Metodologi Penelitian	10
1.6.1 Pengumpulan Data.....	10
1.6.2 Pengolahan Data.....	11
1.7 Sistematika Penulisan.....	13
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	14
2.1 Manajemen Strategis	14
2.2 Konsep Strategi	14
2.2.1 Distinctive Competence.....	16
2.2.2 Competitive Advantage.....	17
2.2.3 Macam-Macam Strategi	18
2.3 Strategi Bersaing (Competitive Strategy).....	20
2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP).....	25
2.5 Penilaian Faktor Eksternal.....	28
2.5.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFE Matrix).....	29
2.5.2 Competitive Profile Matrix (CPM)	30
2.6 Penilaian Faktor Internal	34
2.7 Analisis dan Pemilihan Strategi.....	35
2.7.1 Analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat)	35
2.7.2 Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE).....	37
2.7.3 Grand Strategy Matrix.....	38
2.7.4 The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	40

BAB 3 PENGUMPULAN DATA.....	42
3.1 Gambaran Umum Industri Transportasi.....	42
3.2 Profil Perusahaan PT. Primajasa Perdanarayautama.....	48
3.3 Profil Perusahaan Kompetitor Primajasa.....	50
3.3.1 Cipaganti Citra Graha.....	50
3.3.2 PT. Day Trans.....	52
3.4 Data Pemasaran (Hasil Riset Perusahaan).....	53
3.4.1 Data Market Share.....	53
3.4.2 Data Harga Tiket (Harga Rata-Rata per Perusahaan).....	54
3.4.3 Data Promosi dan Pemasaran.....	56
3.4.4 Data Citra Perusahaan (Corporate Awareness).....	57
3.4.5 Data Kualitas Pelayanan.....	58
3.5 SWOT PT. Primajasa Perdanarayautama.....	60
3.6 Pembobotan dan Penilaian Sebagai Tahap Input.....	61
3.6.1 Metode Pembobotan dan Penilaian Untuk Matriks EFE.....	62
3.6.2 Metode Pembobotan dan Penilaian Untuk Matriks IFE.....	64
3.6.3 Metode Pembobotan dan Penilaian Untuk Matriks CPM.....	65
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1 Pengolahan Data.....	68
4.1.1 Tahap Input Dalam Perumusan Strategi.....	69
4.1.1.1 Matriks EFE (External Factor Evaluation) Perusahaan.....	69
4.1.1.2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Perusahaan.....	71
4.1.1.3 Matriks Profil Persaingan (Competitive Profile Matrix).....	73
4.1.2 Tahap Perumusan Strategi.....	75
4.1.2.1 Matriks TOWS Perusahaan.....	75
4.1.2.2 Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan.....	78
4.1.2.3 Grand Strategy Matrix Perusahaan.....	80
4.2 Analisis Data.....	82
4.2.1 Analisis Perumusan Strategi.....	82
4.2.2 Strategi Pengembangan Produk.....	87
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah.....	8
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian	12
Gambar 2.1 Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis.....	14
Gambar 2.2 Lima Kekuatan dan Ancaman Dalam Industri	22
Gambar 2.3 Hubungan Faktor Eksternal Terhadap Organisasi	29
Gambar 2.4 Matriks TOWS.....	37
Gambar 2.5 Matriks IE.....	38
Gambar 2.6 Grand Strategy Matrix.....	39
Gambar 3.1 Pertumbuhan Bus AKAP Trayek Jakarta-Bandung.....	45
Gambar 3.2 Pertumbuhan Travel Trayek Jakarta Bandung.....	46
Gambar 3.3 Pertumbuhan Perusahaan Otobus (PO) dan Jumlah Bus AKAP per Perusahaan.....	47
Gambar 3.4 Data Pangsa Pasar Perusahaan	54
Gambar 3.5 Harga Rata-rata Tiket per Perusahaan	55
Gambar 3.6 Biaya Promosi yang Dikeluarkan Perusahaan.....	57
Gambar 3.7 Corporate Awareness Perusahaan.....	58
Gambar 3.8 Data Kualitas Pelayanan Perusahaan.....	59
Gambar 3.8 Hasil Pembobotan Expert Choice 2000 untuk Matriks EFE.....	63
Gambar 3.9 Hasil Pembobotan Expert Choice 2000 untuk Matriks IFE.....	64
Gambar 3.10 Hasil Pembobotan dan Penilaian Expert Choice 2000 untuk CPM.....	67
Gambar 4.1 Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan.....	79
Gambar 4.2 Grand Strategy Matrix Perusahaan.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Prioritas KPI	26
Tabel 2.2 Perbandingan Prioritas.....	27
Tabel 3.1 Rute Pelayanan Bus Antar Kota Trayek Jakarta - Bandung.....	44
Tabel 3.2 Pertumbuhan Bus AKAP Trayek Jakarta-Bandung.....	45
Tabel 3.3 Pertumbuhan Perusahaan Travel Trayek Jakarta-Bandung.....	46
Tabel 3.4 Pertumbuhan Perusahaan Otobus (PO) dan Bus AKAP di Indonesia	47
Tabel 3.5 Data Pangsa Pasar Perusahaan	53
Tabel 3.6 Data Kualitas Pelayanan Perusahaan.....	59
Tabel 3.7 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE.....	63
Tabel 3.8 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks IFE.....	65
Tabel 3.9 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks CPM.....	67
Tabel 4.1 Matriks EFE (External Factor Evaluation) Perusahaan.....	70
Tabel 4.2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Perusahaan.....	72
Tabel 4.3 Competitive Profile Matrix.....	74
Tabel 4.4 Matriks TOWS Perusahaan	76
Tabel 4.5 Perbandingan Alternatif Strategi.....	82
Tabel 4.6 Hasil Penilaian QSPM Strategi Perusahaan	84
Tabel 4.6 Hasil Penilaian QSPM Strategi Perusahaan (Sambungan).....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE	96
Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE	108
Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM	118
Lampiran D. Kuesioner Kualitas Pelayanan	124
Lampiran E. Kuesioner Voice of Customer Pengguna Jasa Bus AKAP	125
Lampiran F. Kuesioner Voice of Customer Pengguna Jasa Travel.....	126



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transportasi memiliki peranan yang sangat penting bagi kegiatan seseorang. Transportasi adalah kegiatan untuk memindahkan orang atau barang dari suatu tempat ke tempat lain dan fasilitas yang digunakan untuk memindahkannya. Transportasi memiliki karakteristik dan atribut yang menunjukkan arti dan fungsi spesifiknya. Fungsi utamanya adalah untuk menghubungkan manusia dengan tata guna lahan, maka dapat diartikan bahwa transportasi dibutuhkan oleh manusia untuk menghubungkan satu tempat ke tempat lainnya. Transportasi mempunyai posisi strategis dalam proses pembangunan, mendorong serta menunjang perekonomian, mampu mempengaruhi semua aspek kehidupan, sehingga perlu ditata dalam suatu sistem yang dapat memadukan serta mewujudkan transportasi dengan tingkat kebutuhan dan tingkat pelayanan yang tertib, aman, nyaman, cepat, teratur, lancar serta dengan biaya yang terjangkau. Perusahaan transportasi adalah salah satu aset penting untuk mendukung perekonomian dan keberhasilan suatu kota, sehingga keberadaannya sangat diperlukan. Apabila dilihat, dengan terpenuhinya transportasi dari satu kota ke kota lain maka mobilitas ekonomi pada suatu kota akan berjalan dengan baik.

Menurut Undang-undang nomor 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, yang diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 2009, angkutan umum terbagi atas angkutan dalam trayek dan tidak dalam trayek. Angkutan umum dalam trayek misalnya angkutan Antar Kota Antar Propinsi (AKAP), Angkutan Kota Dalam Propinsi (AKDP), dan Angkutan Kota. Sedangkan angkutan tidak dalam trayek misalnya angkutan taksi dan pariwisata. Disediakkannya berbagai jenis angkutan ini adalah untuk memberikan kemudahan dan pelayanan yang baik kepada masyarakat, yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Sejauh ini, harapan tersebut belum sesuai karena semakin banyak disediakan alternatif angkutan bagi masyarakat tidak berarti kinerja yang semakin baik. Kinerja pelayanan angkutan umum yang ada saat ini, sering dikeluhkan pengguna seperti lamanya perjalanan, berhenti lama menunggu penumpang “ngetem”, kebersihan dan kondisi kendaraan yang kurang terawat, keamanan, pelayanan selama perjalanan. Permasalahan tersebut menjadi salah satu penyebab angkutan umum semakin lama semakin ditinggalkan oleh pengguna atau konsumennya. Orang akan berusaha mengganti moda transportasinya dengan kendaraan pribadi, yang pada akhirnya jumlah kendaraan pribadi di jalan semakin bertambah dan menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya kemacetan, polusi udara dan kebisingan yang semakin meningkat.

Seiring dengan perkembangan zaman, maka kebutuhan masyarakat terhadap keberadaan jasa transportasi semakin tinggi. Faktor kenyamanan dalam kendaraan bermotor khususnya dalam hal ini transportasi darat merupakan suatu hal yang sangat penting, terutama transportasi antar kota yang memiliki jarak tempuh yang relatif jauh. Di era globalisasi dan persaingan bebas saat ini, agar dapat memenangkan persaingan dalam menarik minat penumpang, maka perusahaan-perusahaan transportasi antar kota, saling berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan yang terbaik agar dapat bersaing dalam upaya untuk meningkatkan jumlah penumpang. Mobilitas masyarakat semakin tinggi dari satu kota ke kota lain, untuk memenuhi kebutuhannya masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan dan semakin banyaknya perusahaan transportasi antar kota. Namun di sisi lain, kendala besar terhadap perusahaan transportasi tidak dapat dihindari, banyak perusahaan yang gulung tikar karena tidak dapat menghadapi kendala tersebut. Kendala bisa datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Persaingan antar perusahaan jasa transportasi adalah salah satu kendala bagi perusahaan. Semakin bertambahnya perusahaan jasa transportasi yang baru, maka akan menjadi kendala dan tantangan bagi perusahaan yang lain, karena akan meningkatkan persaingan untuk dapat memenangkan pangsa pasar. Berbagai upaya harus dilakukan perusahaan

transportasi agar dapat bertahan dan tetap menjadi incaran para konsumen (penumpang).

Bisnis transportasi sesungguhnya adalah bisnis jasa layanan (service). Agar konsumen tetap setia menggunakan layanan penyedia jasa tersebut, maka perusahaan tersebut harus mampu mengikat konsumen dengan produk berupa jasa yang menarik dan memikat. Tentunya dengan strategi yang tepat dan efektif. Dalam tata nilai sosial kemasyarakatan masyarakat Indonesia, dikenal istilah tamu adalah raja yang dimaknai bahwa harus memuliakan tamu, siapapun tamu tersebut. Dalam dunia bisnis sering terdengar bahwa konsumen adalah raja, yang maknanya kurang lebih sama dengan tamu adalah raja. Dalam kerangka ekonomi kepuasan konsumen didefinisikan sebagai hasil yang dirasakan oleh pembeli (konsumen) yang mengalami kinerja sebuah perusahaan yang sesuai dengan harapannya. Pelanggan (konsumen) merasa puas apabila harapan mereka terpenuhi, dan merasa amat gembira apabila harapan mereka terlampaui, sehingga pelanggan yang puas cenderung akan setia, membeli lebih banyak, serta cenderung kurang peka terhadap perubahan harga dan pembicaraannya menguntungkan perusahaan.

Agar berhasil dalam memenangkan persaingan, setiap perusahaan perlu memperhatikan faktor internal dan external dari perusahaannya masing-masing, ini akan menjadi dasar dalam pengambilan strategi yang harus diterapkan dalam menghadapi persaingan tersebut. Strategi yang diterapkan setiap perusahaan dapat saja berbeda sesuai dengan keadaan setiap perusahaan dan dicocokkan dengan kebutuhan saat itu sehingga bisa menjawab tantangan persaingan yang semakin tinggi serta tetap memperhatikan kebutuhan konsumen. Tentu saja persaingan pada setiap perusahaan selalu ada, tidak dapat dipungkiri bahwa setiap perusahaan berusaha untuk lebih baik daripada perusahaan pesaingnya, oleh karena itu strategi bersaing dari setiap perusahaan harus dibuat sebaik mungkin agar dapat unggul dalam persaingan.

Beberapa tahun terakhir ini, infrastruktur di Indonesia mengalami perkembangan, salah satu jenis infrastruktur yang berkembang adalah jalan

Universitas Indonesia

penghubung antarkota, seperti jalan tol Cipularang. Jalan tol Cipularang merupakan jalan penghubung kota Jakarta dengan Bandung. Keberadaan jalan tol tersebut sangat dirasakan manfaatnya oleh warga kedua kota tersebut. Bandung adalah salah satu kota besar di Jawa Barat, yang merupakan ibu kota dari provinsi Jawa Barat. Bandung telah menjadi salah satu kota tujuan para wisatawan. Banyak wisatawan lokal maupun asing yang menjadikan Bandung menjadi kota tujuan wisata. Wisatawan lokal, biasanya mengisi waktu liburan akhir pekan ke Bandung bersama keluarga atau teman-teman mereka. Selain itu Bandung adalah kota yang memiliki banyak universitas dan menjadi tujuan para pelajar untuk menimba ilmu di kota tersebut. Mahasiswa yang menimba ilmu di kota Bandung berasal dari berbagai macam kota, salah satunya Jakarta. Hal tersebut merupakan salah satu penyebab mobilitas masyarakat dari dan ke Bandung menjadi tinggi. Kebutuhan transportasi untuk memenuhi mobilitas masyarakat menjadi besar, menyebabkan banyak perusahaan transportasi baru yang menyediakan jasa pelayanan angkutan umum dari dan ke Bandung, yang pada umumnya menggunakan rute tol Cipularang. Sebelumnya jasa transportasi yang melayani masyarakat dari dan ke Bandung hanya perusahaan bus AKAP saja, namun belakangan ini banyak perusahaan-perusahaan baru yang menggarap bisnis transportasi trayek Jakarta-Bandung. Disamping perusahaan bus AKAP yang baru, jasa transportasi lain juga banyak yang berkecimpung untuk melayani masyarakat, seperti jasa transportasi travel.

Dibandingkan dengan kebutuhan angkutan untuk rute Bandung-jakarta sesuai hasil survey asal-tujuan perjalanan dari tahun ke tahun, terdapat peningkatan jumlah perjalanan. Dari data departemen perhubungan rata-rata kenaikan jumlah perjalanan Jakarta-Bandung adalah 8% per tahun. Selain itu, penelitian pada Tahun 2006 yang dilakukan di Tol Cipularang menemukan bahwa terjadi peningkatan 20,7% untuk lalu lintas kendaraan dan penumpang dari arah Jakarta menuju Bandung.

Ketidakeimbangan antara permintaan dan penawaran ini telah ditangkap dengan baik oleh perusahaan – perusahaan travel, yang pada proses selanjutnya

Universitas Indonesia

memperbesar pangsa pasar angkutan travel. Pergeseran moda (*moda shifting*) telah terjadi dari angkutan bus reguler (bus antar kota) ke angkutan travel dengan pertimbangan waktu dan pelayanan yang lebih baik. Kondisi ini semakin memperburuk kinerja angkutan bus reguler yang sedang dihadapkan pada masalah-masalah yang belum terselesaikan seperti kenaikan bahan bakar, suku cadang, dan banyaknya pungutan-pungutan di jalan dan terminal.

Berdasarkan data departemen perhubungan jumlah travel berkembang begitu pesat dari waktu ke waktu. Pada tahun 2010 jumlah armada travel trayek Jakarta-Bandung yang terdaftar berjumlah 667 armada. Armada sebanyak itu terdiri dari 31 perusahaan. Fenomena seperti ini menjadikan tantangan bagi perusahaan bus AKAP, karena secara bersamaan penumpang akan terbagi, dan akan menurunkan pangsa pasar bagi perusahaan jasa transportasi bus AKAP. Disamping itu keberadaan travel yang sekarang ini sudah menjamur, dan memberikan pelayanan yang baik sudah berhasil mengambil hati para penumpang untuk beralih menggunakan jasa transportasi travel. Dengan keadaan seperti ini para pengusaha melirik untuk berkecimpung dalam dunia transportasi travel, apabila hal ini dibiarkan maka keberadaan bus AKAP akan terancam dikarenakan pangsa pasar (penumpang) mereka akan terus berkurang dan beralih ke jasa transportasi travel.

Dalam kondisi seperti ini pengusaha bus AKAP dihadapkan pada kondisi yang memprihatinkan. Dilihat dari nilai okupansi, realibilitas operasi dan jam operasi dapat dikatakan kualitas pelayanan bus AKAP semakin memburuk. Nilai okupansi (tingkat penggunaan tempat duduk bus) yang idealnya diatas 70%, saat ini lebih rendah. Kelayakan kendaraan dan awak kendaraan sebagai ukuran realibilitas pelayanan angkutan juga kurang baik. Kemudian dilihat dari jam operasi yang biasanya bus AKAP melayani sampai jam 8 (delapan) malam, saat ini untuk kondisi siang hari saja sudah banyak yang istirahat karena tidak adanya penumpang. Permasalahan besar menimpa para perusahaan bus AKAP karena kekurangan penumpang, para penumpang banyak yang beralih untuk menggunakan jasa transportasi lain seperti travel. Keadaan seperti ini harus

menjadi perhatian lebih bagi para pengusaha bus AKAP untuk dapat terus berkecimpung dalam dunia jasa transportasi.

Hal ini menggambarkan bahwa kepengusahaan Angkutan Antar Kota Antar Provinsi sedang dalam masa-masa krisis atau dengan kata lain pengusaha AKAP kurang berhasil dalam menjalankan usahanya. Pengusaha bus AKAP tentu saja tidak bisa mengatakan bahwa rendahnya pangsa pasar semata-mata disebabkan oleh beroperasinya angkutan travel karena saat ini banyak alternatif lain yang dijadikan alternatif moda perjalanan Jakarta - Bandung seperti kereta api, angkutan sewa, belum lagi dengan meningkatnya daya beli masyarakat serta kemudahan untuk mendapatkan kendaraan pribadi (dengan cara kredit dan persyaratan yang ringan) semakin mengurangi minat masyarakat untuk menggunakan kendaraan umum.

Keadaan ini berimplikasi terhadap semakin rendahnya kinerja pelayanan bus AKAP trayek Jakarta-Bandung dan angkutan umum secara keseluruhan. Apabila terus dibiarkan dibarengi dengan semakin mahalnya suku cadang kendaraan maka semakin besar kemungkinan banyak perusahaan angkutan umum AKAP yang gulung tikar karena tidak mendapatkan penumpang. Di sisi lain, apabila banyak perusahaan yang gulung tikar maka ada kewajiban pemerintah yang tidak dilaksanakan dalam hal pelayanan angkutan umum kepada masyarakat yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Kebutuhan masyarakat yang tidak terlayani karena tidak semua penduduk mempunyai kendaraan pribadi dapat mengakibatkan perekonomian yang tidak seimbang/ tidak merata. Hal yang perlu diperhatikan juga, kemampuan keuangan Pemerintah Daerah baik Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat maupun Pemerintah Daerah Kota Bandung saat ini belum mampu untuk menyediakan sarana angkutan tanpa melibatkan swasta. Dalam hal ini Pemerintah mempunyai kewajiban untuk terus berupaya mencari solusi dalam hal perbaikan pelayanan kepada masyarakat.

Perusahaan jasa transportasi travel sekarang ini makin menjamur dan menjadi pesaing bagi perusahaan jasa transportasi bus AKAP. Untuk terus bertahan dalam dunia transportasi maka perusahaan bus AKAP harus memiliki

Universitas Indonesia

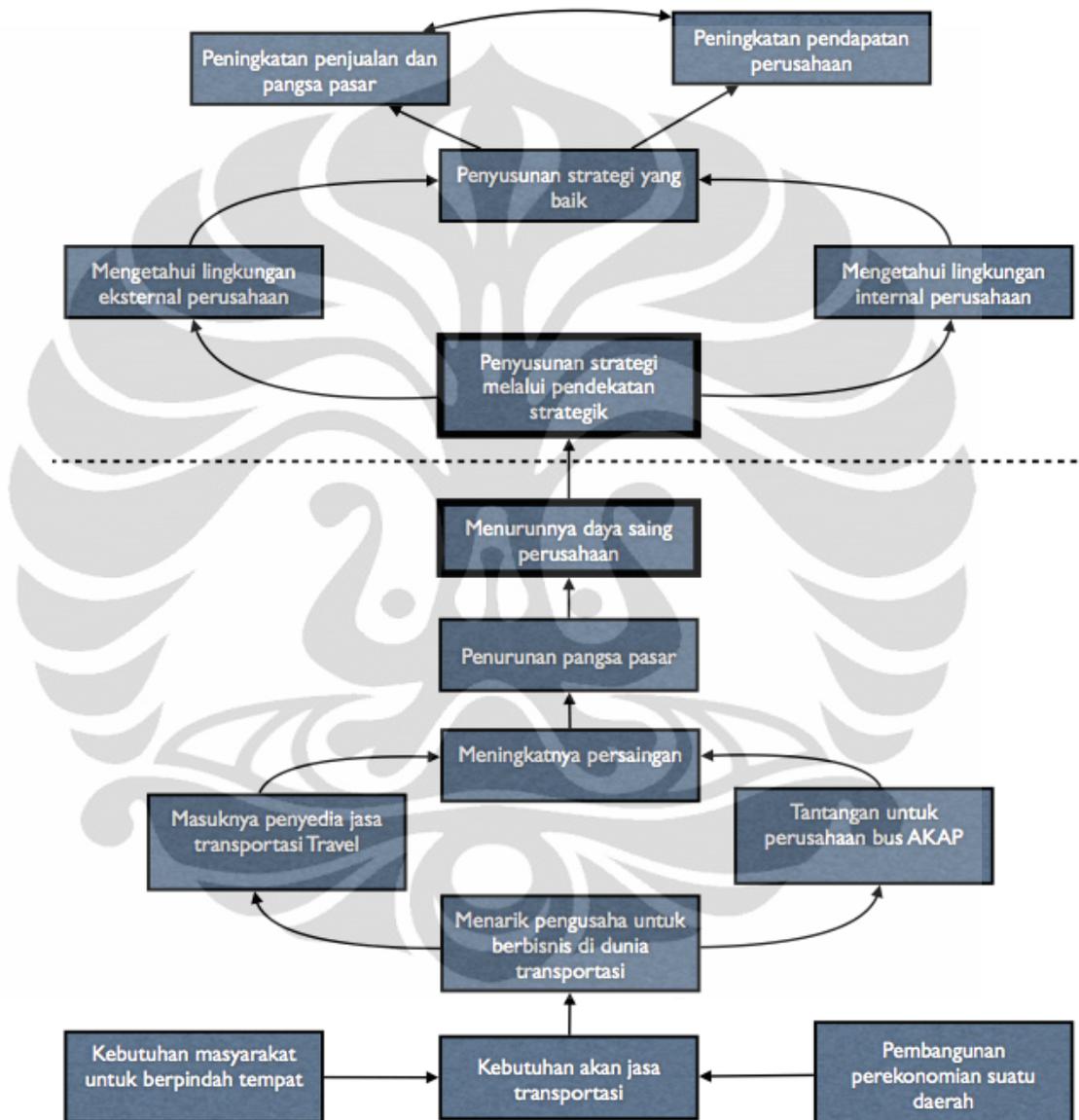
strategi yang baik agar bisa menarik para penumpang. Apabila perusahaan bus AKAP tidak bisa mempertahankan diri dalam persaingan yang ketat ini, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut akan gulung tikar. Dalam konteks ini strategi pemasaran sangat penting untuk dapat bertahan dalam persaingan.

PT. Primajasa Perdanarayutama adalah salah satu perusahaan penyedia jasa transportasi bus AKAP trayek Jakarta-Bandung. PT. Primajasa Perdanarayutama didirikan pada tanggal 6 September 1991. PT. Primajasa Perdanarayutama menyelenggarakan kegiatan pokok perusahaan yaitu dalam bidang Angkutan Umum (*Public Transportation*) yang meliputi Angkutan Kota Antar Propinsi (AKAP), Angkutan Kota Dalam Propinsi (AKDP), Taksi, Pariwisata dan Angkutan Karyawan. PT. Primajasa Perdanarayutama berafiliasi dengan perusahaan besar yaitu Group Mayasari Bhakti Utama sebagai salah satu pelopor perusahaan Angkutan Umum Bus Kota di Jakarta sejak tahun 1967. Fokus penelitian ini adalah strategi Perusahaan PT. Primajasa Perdanarayutama dalam persaingan menghadapi perusahaan jasa transportasi travel khusus untuk trayek Jakarta-Bandung.

Berdasarkan fenomena dan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis tertarik mengadakan penelitian mengenai “PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI TRANSPORTASI TRAYEK JAKARTA-BANDUNG : STUDI KASUS PT. PRIMAJASA”.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih utuh dan menyeluruh terhadap masing-masing masalah dan keterkaitan yang muncul di antaranya, maka digunakan diagram keterkaitan seperti terlihat pada Gambar 1.1



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Perumusan Masalah

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam persaingan bisnis transportasi antar kota antar propinsi trayek Jakarta-Bandung, maka dibutuhkan

strategi bersaing yang tepat untuk dapat bertahan dalam dunia transportasi. Travel merupakan jasa transportasi yang dapat dikategorikan baru dalam dunia transportasi trayek Jakarta-Bandung dibandingkan dengan bus AKAP. Namun keberadaan jasa transportasi travel tersebut menjadi ancaman dan tantangan bagi jasa transportasi bus AKAP untuk dapat terus menjadi salah satu jasa pelayanan transportasi bagi masyarakat. Maka dari itu, penulis melihat permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini berupa :

1. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal terhadap PT. Primajasa Perdanarayutama dalam industri jasa transportasi darat trayek Jakarta-Bandung?
2. Bagaimana posisi persaingan PT. Primajasa Perdanarayutama dalam industri jasa transportasi darat trayek Jakarta-Bandung?
3. Bagaimana strategi yang tepat dalam persaingan menghadapi perusahaan jasa transportasi travel trayek Jakarta-Bandung, agar mampu bertahan dan meningkatkan keuntungan perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Memperoleh kondisi eksternal dan internal yang dihadapi oleh PT. Primajasa Perdanarayutama.
2. Memperoleh pemetaan posisi persaingan PT. Primajasa Perdanarayutama dalam industri jasa transportasi darat trayek Jakarta-Bandung.
3. Memperoleh perancangan strategi yang berguna untuk meningkatkan daya saing perusahaan guna menghadapi persaingan yang ketat.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, agar arah dan pembahasan penelitian menjadi fokus, maka perlu ada batasan. Dalam penelitian

ini penulis membahas tentang persaingan perusahaan transportasi antara perusahaan bus AKAP (PT. Primajasa Perdanarayutama) dengan perusahaan jasa transportasi travel. Karena dalam penelitian ini penulis menghadapi kendala waktu, tenaga, dan akses untuk memperoleh data dari perusahaan pesaing, maka perlu dilakukan pembatasan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah PT. Primajasa Perdanarayutama yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa bus transportasi darat antar kota antar provinsi (AKAP).
2. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah strategi bersaing pada PT. Primajasa Perdanarayutama menghadapi jasa transportasi travel.
3. Penelitian ini hanya meneliti strategi bersaing PT. Primajasa Perdanarayutama menghadapi jasa transportasi travel pada trayek Jakarta-Bandung.

1.6 Metodologi Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan strategi bersaing PT. Primajasa Perdanarayutama menghadapi jasa transportasi travel dalam rangka mempertahankan keberadaannya dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

1.6.1 Pengumpulan Data

Data-data yang dibutuhkan untuk menunjang penulisan tugas akhir ini diperoleh dari :

- Direktorat jendral perhubungan darat
- Wawancara *marketing manager* dari perusahaan jasa transportasi bus AKAP (PT. Primajasa Perdanarayutama) dan perusahaan jasa transportasi travel trayek Jakarta-Bandung
- Penyebaran questioner kepada karyawan dari perusahaan jasa transportasi bus AKAP (PT. Primajasa Perdanarayutama) dan perusahaan jasa transportasi travel trayek Jakarta-Bandung

Universitas Indonesia

- Penyebaran questioner kepada para penumpang bus AKAP dan travel trayek Jakarta-Bandung
- Laporan keuangan perusahaan jasa transportasi bus AKAP (PT. Primajasa Perdanarayautama) dan perusahaan jasa transportasi travel trayek Jakarta Bandung
- Rencana kerja marketing dan anggaran perusahaan-perusahaan transportasi bus AKAP (PT. Primajasa Perdanarayautama) dan perusahaan jasa transportasi travel trayek Jakarta-Bandung
- Internet dan Majalah

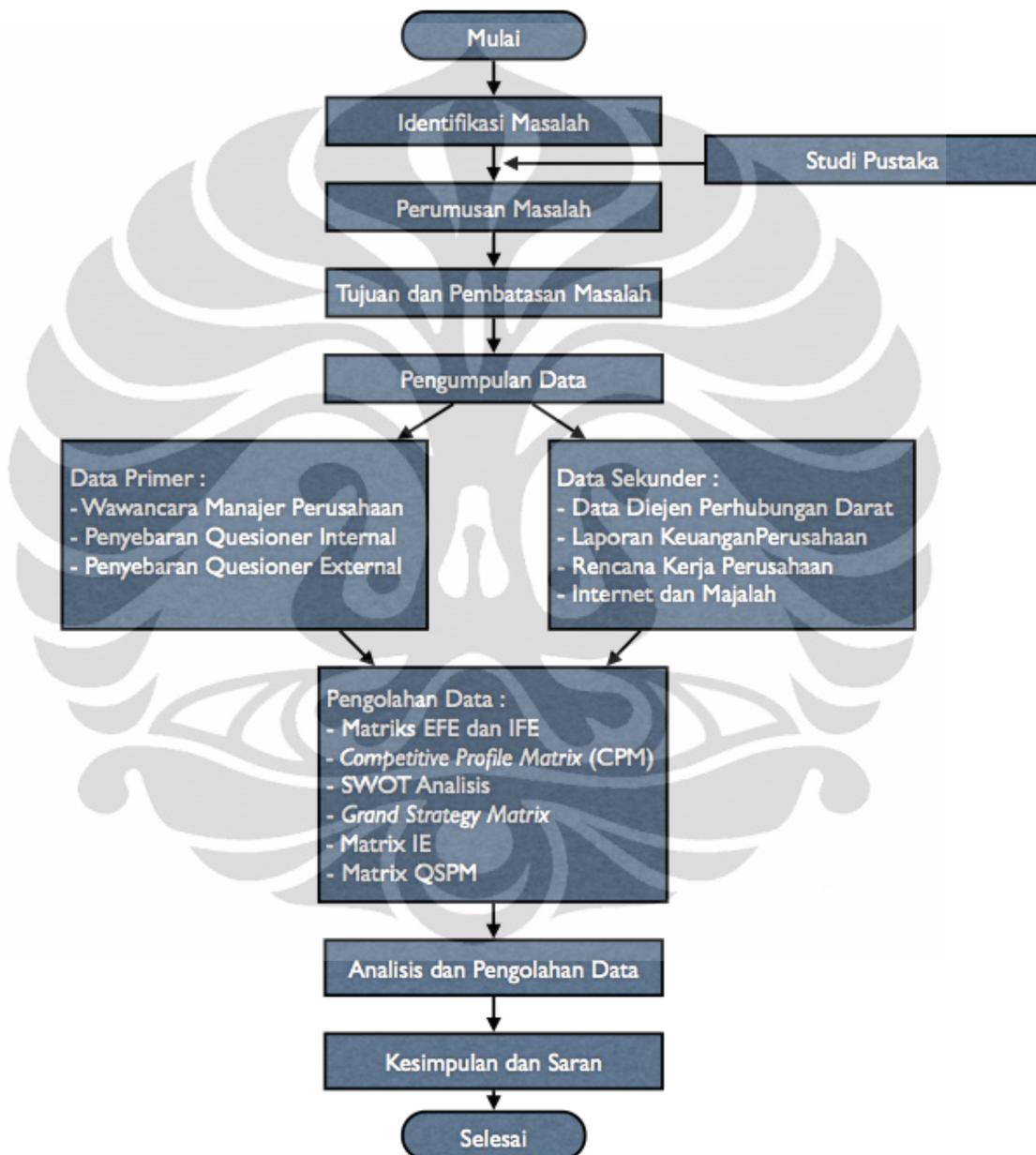
1.6.2 Pengolahan Data

Semua data yang diperoleh akan dianalisa dengan menggunakan alat-alat analisis dalam *strategic management*, yaitu :

- Analisis lingkungan industri dengan menggunakan pendekatan Porter untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan bus AKAP
- *External factor evaluation matrix* (EFE), untuk menilai kondisi perusahaan saat ini dan memvisualisasikan serta memprioritaskan peluang dan ancaman dari faktor-faktor eksternal.
- Analisis lingkungan internal dengan melihat sumber daya, kapabilitas, keunggulan bersaing, dan pemasaran.
- *Internal factor evaluation matrix* (IFE), untuk menilai kondisi internal dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.
- *Competitive profile matrix* (CPM), untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan dalam kaitannya dalam strategi posisi perusahaan.
- Tahap perumusan strategi dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis* dan *TOWS analysis*, untuk membuat sejumlah alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT. Primajasa Perdanarayautama, selain itu matriks IE dan *Grand Strategy Matrix* pun digunakan dalam tahap ini.

- *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, untuk menentukan strategi apa yang layak bagi perusahaan dalam persaingan menghadapi pesaing.

Gambar dibawah ini (Gambar 1.2) menjelaskan diagram alir metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini disusun dalam lima bab yang saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan untuk menjadi hasil yang baik, dengan uraian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari penjelasan latar belakang masalah, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori-teori yang menjadi landasan berpikir tentang : manajemen strategis, konsep strategi, strategi bersaing, lingkungan eksternal, lingkungan internal, perumusan strategi, implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi, serta alur pikir strategi bersaing.

BAB III PENGUMPULAN DATA

Bab ini menjelaskan tentang hasil pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, yang bersumber dari studi literatur (buku, jurnal, majalah, referensi), data sekunder dari perusahaan yang berkaitan, dan hasil diskusi dengan manajer pemasaran perusahaan..

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan hasil penelusuran literatur secara mendalam tentang faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi penyusunan strategi bersaing PT. Primajasa Perdanarayautama. Selain itu juga membahas analisis proses penyusunan strategi bersaing untuk dapat bertahan dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

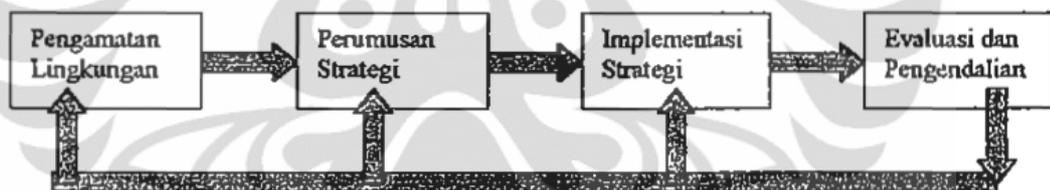
Bab ini menjabarkan tentang kesimpulan yang ditarik dari hasil analisis penelitian dan saran yang dihasilkan secara keseluruhan.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2003).

Secara garis besar elemen-elemen dasar manajemen strategi dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2.1 Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis

Sumber : Hunger dan Wheelen (2003 : 11), Elemen-elemen dasar dari proses manajemen strategi

2.2 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir seperti yang dikutip oleh Ranguti (1982 : 3-7) sebagai berikut :

Chandler (1962) :

“Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Learned, Christensen, Andrews and Guth (1965) :

“Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada”.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) :

“Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi”.

Porter (1985) :

“Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing”.

Andrews (1980), Chaffe (1985) :

“Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan”.

Hamel dan Prahalad (1995) :

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari ‘apa yang dapat terjadi’, bukan dimulai dari ‘apa yang terjadi’. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competence*).

Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”.

Definisi strategi yang pertama dikemukakan oleh Chandler (1962 : 13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Distinctive Competence*

Yaitu tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

2. *Competitive Advantages*

Yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.2.1 *Distinctive Competence*

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*”. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi :

- Keahlian tenaga kerja
- Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaingnya. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara

memahami secara detil keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, memberikan pelayanan yang baik agar konsumen merasa puas, dan penciptaan *brand image* yang positif. Semua itu keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2.2.2 *Competitive Advantage*

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Porter, 1980), yaitu :

- *Cost Leadership*
- Diferensiasi
- Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika perusahaan tersebut dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya,

Universitas Indonesia

persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

2.2.3 Macam-Macam Strategi

Analisis persaingan pada suatu perusahaan dapat membuat perusahaan tersebut mengetahui posisi perusahaannya dalam industri. Dengan memahami struktur persaingan tersebut maka perusahaan dapat mengembangkan strategi yang sesuai dengan keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Terdapat beberapa tipe strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaingnya, antara lain :

1. **Strategi Integrasi**, dalam kategori strategi ini, terdapat tiga macam strategi, yaitu :
 - Strategi Integrasi Hilir (*Forward Integration*). Strategi integrasi hilir adalah strategi dimana perusahaan mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas keberadaan distributor atau pengecer.
 - Strategi Integrasi Hulu (*Backward Integration*). Strategi integrasi hulu adalah strategi dimana perusahaan mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas keberadaan pemasok (*Supplier*). Strategi ini berkebalikan dengan strategi integrasi hilir. Strategi ini bertujuan agar pasokan bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi dapat dikirim dengan lancar dan harga yang kompetitif.
 - Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*). Strategi ini dilakukan untuk menguasai dan meningkatkan kendalai terhadap pesaing, antara lain dengan membeli atau mengakuisisi perusahaan pesaing. Penguasaanya bisa kepemilikan penuh atau sebagainya.
2. **Strategi Intensif**, dalam kategori strategi ini, terdapat tiga macam strategi, yaitu :

- Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Strategi ini adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar pada pasar yang sama dengan usaha pemasaran yang lebih intensif.
- Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*). Strategi pengembangan pasar adalah strategi perusahaan dengan memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah pemasaran yang baru.
- Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*). Strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

3. Strategi Diversifikasi, dalam kategori strategi ini, terdapat tiga macam strategi, yaitu :

- Strategi Diversifikasi Konsentrik. Strategi ini ditempuh dengan penambahan produk baru yang masih berada pada jenis yang sama (*related diversification*). Seringkali strategi ini disebut merger, yaitu penggabungan dari beberapa perusahaan yang hampir sama besar, dan digabung melalui perhitungan pertukaran tunai atau saham masing-masing.
- Strategi Diversifikasi Horizontal. Pada strategi ini penambahan produk baru dari jenis (*line of business*) yang berbeda untuk konsumen yang lama.
- Strategi Diversifikasi Konglomerat. Strategi ini dilakukan dengan penambahan produk baru yang berbeda dan tidak berhubungan langsung dengan produk lamanya (*unrelated diversification*). Biasanya penggabungan atau akuisisi tersebut dilakukan dengan perusahaan yang tidak ada hubungan dengan kegiatan yang dilakukan perusahaan semula.

4. Strategi Defensif. Dalam kategori strategi ini, terdapat empat macam strategi, yaitu :

- *Joint venture*. *Joint Venture* merupakan strategi yang populer, dimana beberapa perusahaan bekerjasama membentuk perusahaan yang terpisah

atau konsortium untuk membiayai suatu investasi yang besar bagi kepentingan bersama.

- Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Strategi ini dilakukan dengan mengurangi besar dan diversifikasi pengoperasian perusahaan melalui pengelompokan kembali pengurangan biaya dan aset, guna mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh penurunan pendapatan dan laba perusahaan. Hal ini disebabkan karena kemunduran yang senantiasa tidak bisa dihindari perusahaan, akibat persaingan global yang agresif.
- Strategi Divestasi (*Divestiture*). Strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan menjual salah satu atau beberapa divisi atau bagian dari perusahaan.
- Strategi Likuidasi (*Liquidation*). Likuidasi adalah strategi terakhir yang merupakan pengakuan menyerah, dan keputusan yang sulit, namun tidak bisa dipungkiri lagi karena apabila tidak dihentikan maka akan menjadi beban yang memberatkan. Strategi ini dilakukan dengan cara menjual aset atau saham perusahaan.

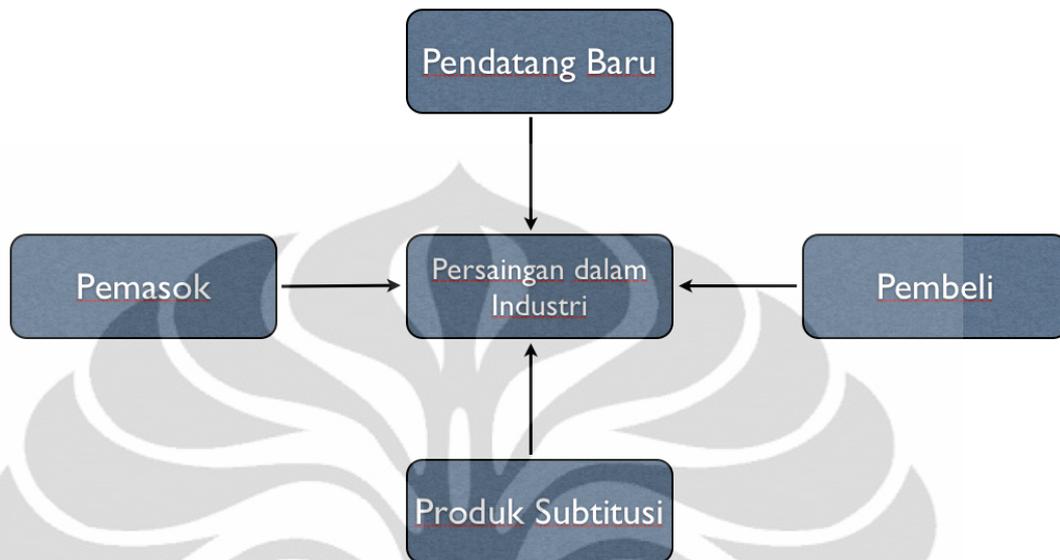
2.3 Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Persaingan dalam melakukan suatu kegiatan bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari, karena kecenderungan dari manusia untuk mengikuti pola keberhasilan dari orang lain. Para ahli berpendapat bahwa persaingan dalam bisnis adalah seperti perang, setiap pihak harus menyiapkan strategi agar bisa memenangkan peperangan. Strategi dapat diartikan sebagai seni perang, khususnya bagaimana mengatur pasukan dan persenjataan yang dimiliki, serta mengatur tindakan yang harus dilakukan untuk memenangkan peperangan.

Ancaman dari persaingan dapat berasal dari berbagai pihak yang berkepentingan dalam industri tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Porter ada lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri (Porter, 1980), yaitu :

1. Ancaman masuknya pendatang baru, dengan masuknya pendatang baru maka pasar yang sudah dikuasai terancam direbut oleh pendatang tersebut, apalagi pendatang baru tersebut muncul dengan sumberdaya yang lebih kuat.
2. Kekuatan tawar menawar pembeli, jika pembeli semakin kuat maka semakin sulit bagi produsen untuk mendapatkan laba diatas normal, pembeli yang membeli dalam jumlah besar bisa memainkan harga dengan alasan akan mencari sumber lain jika tidak setuju dengan harga yang ditawarkan. Kondisi-kondisi lain yang membuat pembeli berada pada posisi yang kuat adalah karena produk yang dibeli merupakan produk standard dan tidak terdiferensiasi.
3. Kekuatan tawar menawar pemasok, pemasok juga bisa menjadi ancaman dalam persaingan apalagi perusahaan sangat tergantung pada pemasok tertentu, sehingga jika pemasok diputus akan mengakibatkan kerugian yang besar bagi perusahaan.
4. Keempat dengan munculnya produk pengganti atau substitusi, produk pengganti yang memberikan nilai yang lebih tinggi dari produk yang ada mengakibatkan pangsa pasar produk lama menurun secara drastis, sebagai contoh adalah dengan munculnya komputer menyebabkan permintaan terhadap mesin ketik menjadi menurun.
5. Terakhir adalah persaingan yang ada dalam industri sendiri, yaitu persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk dapat mencapai posisi tertentu dalam persaingan.

Gambar 2.2 di bawah ini menggambarkan lima kekuatan dan ancaman dalam suatu industri.



Gambar 2.2 Lima Kekuatan dan Ancaman Dalam Industri

Sumber : Porter (1980)

Menurut Michael E. Porter, setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing baik eksplisit atau implisit (Porter, 1985). Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Sehingga membantu perusahaan menganalisis industrinya sebagai suatu keseluruhan dan meramalkan evolusi masa depan industri tersebut, memahami para pesaingnya serta posisinya sendiri, serta menerjemahkan analisis ini ke dalam strategi bersaing untuk bisnis tertentu.

Strategi bersaing yang baik, harus digunakan oleh setiap perusahaan agar dapat terus bersaing dengan para pesaingnya, Porter mengemukakan ada 3 *Generic Strategy* yang bisa digunakan dalam memenangkan persaingan tersebut, antara lain :

1. *Cost Leadership* : yaitu keunggulan dalam biaya yang tercermin dari skala produksi, sehingga dapat menciptakan efisiensi dan penurunan biaya per unit.

2. *Differentiation* : dengan menciptakan produk yang unik atau berbeda dengan para pesaing, keunikan tersebut dapat tercipta dari desain, tampilan, atau fungsi dari produk yang melebihi dari pesaing.
3. *Focus Strategy* : yaitu dengan mengkhususkan pelayanan terhadap pangsa pasar tertentu yang dinilai layak atau memanfaatkan ceruk pasar / *market niche* yang ada sehingga berhasil mendapatkan keuntungan tanpa harus berhadapan dengan pimpinan pasar.

Strategy *overall cost leadership* dikenal oleh banyak orang pada tahun 1970-an, strategi ini memberikan perhatian yang lebih terhadap biaya dan *overhead* yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam berproduksi. Konsep ini menganggap dengan memiliki posisi biaya rendah atau yang minimal akan membuat perusahaan mendapat laba diatas rata-rata dalam industri walaupun berada dalam persaingan yang besar.

Posisi biaya yang rendah merupakan suatu kunci yang harus diperoleh perusahaan agar menang dalam persaingan, namun hal ini dicapai tanpa harus mengorbankan kualitas produk yang dihasilkan. Keterampilan dan sumber daya yang diperlukan dalam strategi ini adalah investasi yang besar dan terus menerus serta kemudahan mendapat tambahan modal, keterampilan rekayasa proses, pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja, kemampuan rancangan produk yang mudah dibuat dan didistribusikan dengan biaya rendah.

Strategi kedua adalah strategi *differentiation*, seperti yang disebutkan dalam pegertiannya, strategi ini digunakan untuk menciptakan suatu produk yang berbeda dengan pesaing. Konsekuensi dalam menerapkan strategi ini akan memunculkan biaya tambahan seperti untuk riset produk dan pasar, desain produk, atau biaya pelayanan kepada konsumen secara intensif. Kemampuan yang harus dimiliki jika ingin menggunakan strategi ini adalah kemampuan dalam pemasaran yang kuat, kemampuan yang kuat dalam riset pasar, reputasi perusahaan yang akan menciptakan *image* di benak konsumen, kerja sama yang erat dengan saluran distribusi.

Strategi ketiga adalah strategi *focus* yang mengkhususkan diri untuk melayani kelompok konsumen, segmen lini produk, ataupun pasar geografis tertentu saja. Strategi ini dapat menciptakan margin laba yang lebih tinggi karena hanya melayani segmen tertentu saja, namun ada juga konsekuensi yang harus diterima adalah adanya biaya ekstra yang harus dikeluarkan dalam beroperasi.

Strategi *focus* membutuhkan kemampuan yang lebih ekstra yaitu gabungan dari strategi *overall cost leadership* dan *differentiation* karena yang menjadi target pasarnya adalah sasaran strategis tertentu sehingga harus bisa memunculkan *image* dan keunggulan untuk mempertahankan pelanggan.

Dalam bahasa lain diungkapkan oleh Treacy & Wiersema (1994) ada tiga strategi yang bisa diterapkan dalam memenangkan persaingan, pertama dengan menciptakan suatu *Operational Excellence* yaitu dikatakan beroperasi secara efisien sehingga dihasilkan produk dengan standard kualitas yang baik dan diproduksi dengan biaya yang optimal sehingga bisa diterapkan harga yang bersaing .

Kedua *Customer Intimacy* yaitu dengan menciptakan suatu keintiman dengan konsumen. Pengusaha / produsen harus dapat menciptakan kedekatan hubungan dengan konsumen sehingga dapat menangkap apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen.

Ketiga adalah *Product Leadership* yaitu menjadi nomer satu dalam kategori produk yang sama, menjadi pimpinan disini tidak hanya dari segi kualitas produk tetapi juga dari pelayanan yang diberikan atau dengan kata lain adalah gabungan dari *Operational Excellence* dan *Customer Intimacy*. Strategi *Product Leadership* memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga premium dibandingkan pesaing dan sekaligus dapat memosisikan diri sebagai produk yang terbaik di pasar.

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Awalnya *analytical hierarchy process* (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburgh, Amerika Serikat. Pada dasarnya AHP ini berlandaskan pada pola pikir manusia yang sistematis guna menghadapi kompleksitas yang ditangkapi, sehingga diwujudkan dalam suatu metode yang merumuskan masalah dalam bentuk hirarki dan pertimbangan-pertimbangan dimasukan guna menghasilkan skala prioritas relatif. Menurut Saaty, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif (Saaty, 2001). Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. *Analytical hierarchy process* adalah suatu model yang luwes yang memungkinkan peneliti mengambil keputusan dengan mengombinasikan pertimbangan dan nilai pribadi secara logis.

AHP yang dikembangkan oleh Thomas Saaty pada tahun 1970an, merupakan sistem pembuat keputusan dengan menggunakan model matematis. AHP membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisa perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria. Dalam sistem pengelolaan kinerja yang dimaksud dengan kriteria tersebut adalah KPI. Kaidah pembobotan menyatakan bahwa:

- Nilai bobot KPI berkisar antara 0 – 1 atau antara 0% – 100% jika kita menggunakan persentase.
- Jumlah total bobot semua KPI harus bernilai 1 (100%)
- Tidak ada bobot yang bernilai negatif (-).

Berikut ini adalah langkah-langkah yang digunakan dalam menentukan bobot KPI dengan menggunakan AHP: Menentukan nilai prioritas KPI. Biasanya

orang lebih mudah mengatakan bahwa KPI A lebih penting daripada KPI B, KPI B kurang penting dibanding dengan KPI C dsb, namun mengalami kesulitan menyebutkan seberapa penting KPI A dibandingkan KPI B atau seberapa kurang pentingnya KPI B dibandingkan dengan KPI C. Untuk itu diperlukan pembuatan tabel konversi dari pernyataan prioritas ke dalam angka-angka. Contoh tabel skala nilai prioritas KPI seperti pada tabel 2.1 dibawah :

Tabel 2.1 Tabel Prioritas KPI

Nilai	Tingkat prioritas
1	KPI A sama penting dibanding dengan KPI B
3	KPI A sedikit lebih penting dibanding dengan KPI B
5	KPI A lebih penting dibanding dengan KPI B
7	KPI A sangat penting dibanding dengan KPI B
9	KPI A jauh sangat penting dibanding dengan KPI B
2.4.6.8	nilai tengah-tengah

Pengertian nilai tengah-tengah adalah Jika KPI A sedikit lebih penting dari KPI B maka peneliti seharusnya memberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus kita berikan untuk prioritas antara KPI A dengan KPI B. Tabel diatas tidak disebutkan konversi nilai KPI A kurang penting dari KPI B karena pernyataan KPI A kurang penting dari KPI B sama dengan pernyataan nilai KPI B lebih penting dari KPI A.

Selanjutnya adalah membuat table perbandingan prioritas setiap KPI dengan membandingkan masing-masing KPI. Sebagai contoh: Jika kita mempunyai 4 KPI, maka kita membuat matrik perbandingan ke-4 KPI tersebut. Misalkan dari proses membandingkan antar KPI diperoleh nilai prioritas KPI seperti tabel 2.2 :

Tabel 2.2 Perbandingan Prioritas

	KPI A	KPI B	KPI C	KPI D
KPI A	1	1/2	1/5	1/3
KPI B	2	1	1/3	1
KPI C	5	3	1	1/2
KPI D	3	1	2	1

Cara mengisinya adalah dengan menganalisa prioritas antara KPI baris dibandingkan dengan KPI kolom. Dalam prakteknya peneliti hanya perlu menganalisa prioritas KPI yang terdapat dibawah pada garis diagonal (kotak dengan warna dasar putih) yang ditunjukkan dengan warna kuning atau diatas garis diagonal yang ditunjukkan dengan kotak warna hijau. Hal ini sesuai dengan persamaan matematika yang menyebutkan jika $A:B = X$, maka $B : A = 1/X$. Contoh: jika prioritas KPI B (baris) : KPI A (kolom) = 2, maka prioritas KPI A (baris) : KPI B (kolom) = 1/2 (lihat rumus persamaan perbandingan matematika diatas). Sehingga prioritas setiap KPI antara KPI A : KPI A = 1, KPI C : KPI A = 5, KPI C : KPI B = 3, KPI D : KPI A = 3, KPI D : KPI B = 1, KPI D : KPI C = 2.

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memiliki beberapa kelebihan, yaitu :

- Kesatuan (*Unity*), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
- Kompleksitas (*Complexity*), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
- Saling ketergantungan (*Inter Dependence*), AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
- Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*), AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

- Pengukuran (*Measurement*), AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
- Konsistensi (*Consistency*), AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
- Sintesis (*Synthesis*), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
- *Trade Off*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
- Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
- Pengulangan Proses (*Process Repetition*), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Disamping kelebihan metode AHP ini memiliki beberapa kekurangan, antara lain : ketergantungan model AHP pada input utamanya, input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru. Selain itu kelemahan metode AHP yang lain yaitu, metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.5 Penilaian Faktor Eksternal

Tujuan dari audit eksternal adalah untuk mempelajari peluang-peluang dan mengambil keuntungan dari peluang tersebut serta dapat mengetahui dan menghindari ancaman yang ada. Kekuatan external atau faktor-faktor eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, antara lain : (1) faktor ekonomi; (2) faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; (3) faktor politik, pemerintahan, dan

legalitas; (4) faktor teknologi; (5) faktor persaingan. Keterkaitan antara faktor-faktor diatas terhadap organisasti atau perusahaan dapat diilustrasikan seperti pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Hubungan Faktor Eksternal Terhadap Organisasi

2.5.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFE Matrix)

Matriks faktor eksternal (*External Factor Evaluation*) adalah suatu matrix yang menampilkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Sebelum membuat faktor strategi eksternal, penulis perlu mengetahui faktor-faktor eksternal yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain faktor ekonomi, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, legalitas, teknologi, dan informasi persaingan. Berikut ini adalah cara-cara untuk membuat EFE Matrix :

1. Susunlah 10 sampai 20 buah, peluang dan ancaman dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting), jumlah dari semua bobot tersebut harus sama dengan 1,0. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor untuk memberikan skala mulai dari 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Pemberian *rating* untuk faktor-faktor external tersebut bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, apabila

peluang memiliki pengaruh biasa saja atau *average* maka diberi rating +3, apabila pengaruhnya dibawah *average* maka diberi rating +2, dan jika peluangnya kecil diberi rating +1).

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 1,0 (*poor*) sampai dengan 4,0 (*outstanding*).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan untuk perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam satu kelompok industri yang sama.

Analisis strategi eksternal perlu dilakukan untuk merencanakan strategi apa yang baik dan cocok digunakan pada perusahaan atau organisasi. Jadi, sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman.

2.5.2 *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Dalam dunia usaha, pengetahuan tentang kemampuan dan posisi perusahaan/organisasi adalah penting. Pengetahuan ini diperoleh dari pihak internal maupun eksternal perusahaan. Pengetahuan tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, keadaan jaringan pemasaran, komposisi sales representative, keadaan jaringan pemasok, hal-hal yang akan dilakukan oleh para pesaing, serta peluang-peluang yang mungkin ada. Apabila pengetahuan yang dimiliki dapat dikelola dengan baik dan efektif, maka keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

Salah satu faktor eksternal yang penting untuk diperhatikan adalah pesaing, dengan adanya pesaing maka sebuah perusahaan dituntut untuk terus

berupaya dan berpacu untuk mencapai dan mempertahankan *competitive advantage* agar dapat menang dalam persaingan. Salah satu *tools* manajemen strategis yang mampu membantu manajemen untuk menyelidiki dan memetakan posisi pesaing utama dibandingkan dengan perusahaan adalah Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix - CPM*).

CPM adalah sebuah alat manajemen strategis yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Perangkat ini digunakan pada tahap masukan. CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan *rating* bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisa dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja.

Matriks Profil Kompetitif terdiri dari beberapa komponen, komponen-komponen tersebut antara lain :

- *Critical Success Factors* atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan eksternal dan internal, banyak faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan. *Critical Success Factors* yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa strategi perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan tersebut telah berhasil dengan baik, atau dalam kata lain merupakan kekuatan perusahaan. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti

Universitas Indonesia

strategi perusahaan dalam mendukung faktor-faktor tersebut masih kurang, atau dengan kata lain menjadi kelemahan perusahaan.

- *Rating* / peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. *Rating* tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik mampu merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting yang terkait dengan pemberian rating di CPM, antara lain:

1. *Rating* akan diterapkan ke setiap critical success factor.
2. Respon perusahaan yang kurang terhadap *critical success factor* diwakili oleh 1. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan.
3. Respon rata-rata terhadap critical success factor diwakili oleh 2. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan minor perusahaan.
4. Respon di atas rata-rata terhadap critical success factor diwakili oleh 3. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan minor perusahaan.
5. Respon perusahaan yang superior terhadap critical success factor diwakili oleh 4. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan utama perusahaan.
6. *Weighted* (bobot)

Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam industri. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.

Nilai tertimbang (*Weighted Score*) adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya. Jumlah semua nilai tertimbang (*Total Weighted Score*) adalah sama dengan total nilai tertimbang. Nilai akhir dari jumlah nilai tertimbang harus berada di antara rentang 1.0

(rendah) untuk 4.0 (tinggi). Rata-rata total nilai tertimbang untuk CPM adalah 2,5, dimana setiap perusahaan dengan total nilai tertimbang berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Perusahaan dengan total nilai tertimbang lebih tinggi adalah 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat. Dimensi lain dalam CPM adalah perusahaan dengan jumlah nilai tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing. Namun meski demikian, angka-angka total nilai tertimbang hanyalah menggambarkan kekuatan relatif perusahaan-perusahaan yang dibandingkan, bukan dengan tujuan untuk mendapatkan angka tertentu tetapi lebih kepada asimilasi dan evaluasi informasi dalam cara yang mempunyai arti yang dapat membantu pengambilan keputusan.

Faktor kunci keberhasilan merupakan seperangkat aset dan keahlian yang menjadikan dasar untuk kesuksesan persaingan. Pada umumnya, faktor kunci keberhasilan suatu industri meliputi :

1. Pangsa pasar
2. Produk yang berkualitas
3. Harga yang kompetitif
4. Distribusi dan promosi
5. Keuangan (*financial*)
6. Penelitian dan pengembangan (*Research and Development*)
7. *Brand Image* dan *awareness* yang kuat
8. Biaya produksi
9. Perawatan (*maintenance*)
10. Loyalitas pelanggan
11. Manajemen organisasi yang baik
12. Sumber daya manusia yang berkualitas
13. Riset pasar yang berkualitas
14. Hubungan dengan *supplier*

2.6 Penilaian Faktor Internal

Tahap ekstraksi dalam menjalankan audit internal manajemen strategi adalah dengan membuat Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation - IFE*). Alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan matriks IFE. Matrix EFE dapat dikembangkan dalam 5 tahap, yaitu :

1. Susunlah 10 sampai 20 buah, kekuatan dan kelemahan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting), jumlah dari semua bobot tersebut harus sama dengan 1,0. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor untuk memberikan skala mulai dari 1 (poor) hingga 4 (outstanding) berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Pemberian rating untuk faktor-faktor internal tersebut bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, apabila peluang memiliki pengaruh biasa saja atau average maka diberi rating +3, apabila pengaruhnya dibawah average maka diberi rating +2, dan jika peluangnya kecil diberi rating +1).
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 1,0 (poor) sampai dengan 4,0 (outstanding).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan untuk perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk

membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam satu kelompok industri yang sama.

2.7 Analisis dan Pemilihan Strategi

2.7.1 Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*)

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi, model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

SWOT merupakan singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *Threat* (ancaman). *Strenght* adalah kekuatan yang dimiliki sebuah perusahaan. Kekuatan yang dimaksud adalah suatu kelebihan yang dimiliki perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaannya. Antara lain kekuatan dalam mengolah input (SDA, SDM, modal, dan manajemen) untuk menghasilkan output yang bernilai tinggi serta dapat bersaing di dunia bisnis.

Weakness adalah kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam hal ini setiap perusahaan harus mampu meminimalkan dampak kelemahan yang mereka miliki terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan juga harus mampu menindaklanjuti kelemahan yang mereka miliki agar dapat menemukan solusi dan strategi yang jitu untuk menembus pasar.

Opportunity adalah peluang perusahaan untuk meningkatkan daya saing serta untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pemenuhan kebutuhan

berupa produk-produk yang berkualitas di pasaran. Peluang ini juga digunakan untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang mereka hasilkan.

Threat adalah ancaman bagi perusahaan baik itu dari luar maupun dari dalam. Ancaman yang datang dari dalam dapat berupa adanya perpecahan yang timbul akibat suatu perbedaan tujuan dan pandangan antara satu divisi dengan divisi lain atau salah paham antar individu atau kelompok dalam sebuah organisasi perusahaan. Ancaman yang datang dari luar dapat berupa penilaian seputar dimensi makro, faktor-faktor ekonomi (naik turunnya harga bahan baku, krisis ekonomi), sosial budaya, pasar, biaya, pesaing, pelanggan, pemerintah, politik, dan teknologi.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan dengan kombinasi faktor eksternal dan internal perusahaan. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Analisis SWOT ini menghasilkan suatu matriks yang disebut dengan matriks TOWS. Gambar 2.4 menggambarkan penyusunan matriks TOWS. Matriks TOWS menghasilkan empat strategi antara lain :

1. **Strategi SO** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
2. **Strategi WO** adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menutupi semaksimal mungkin kekurangan yang ada dengan memanfaatkan peluang dari faktor eksternal.
3. **Strategi ST** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan seoptimal mungkin untuk menghadapi ancaman dari faktor luar.
4. **Strategi WT** adalah untuk meminimalisir kekurangan perusahaan dan menghindari dari ancaman yang ada.

Universitas Indonesia

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O strategies	W-O strategies
Threats	S-T strategies	W-T strategies

Gambar 2.4 Matriks TOWS

2.7.2 Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari model matriks EFE dan IFE. Matriks IE berdasarkan dua kriteria sebagai berikut: Skor dari matriks EFE - diplot pada sumbu-y dan Skor dari matriks IFE - diplot pada sumbu x.

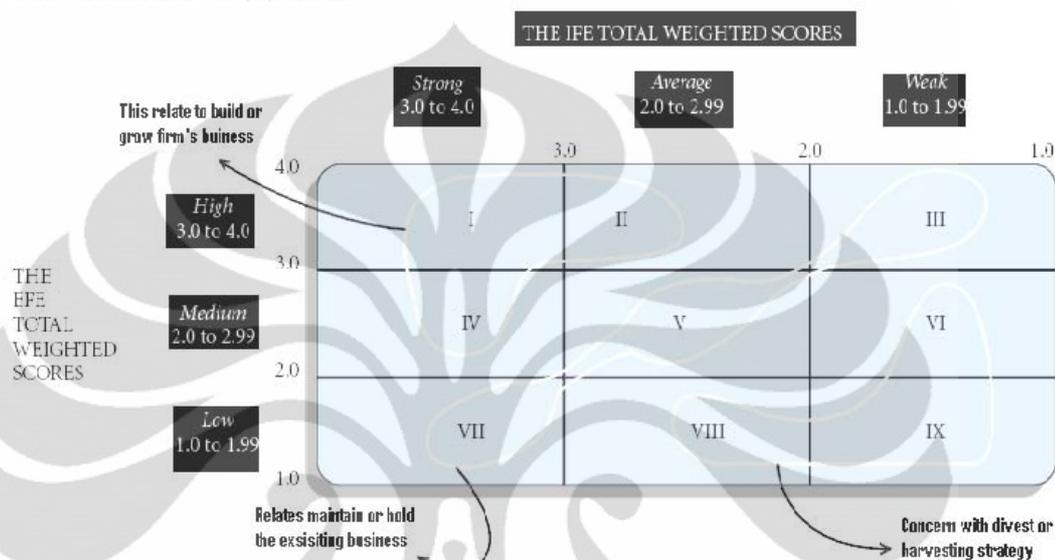
Berdasarkan lingkup kuadran (gambar 2.5), strategi bersaing dapat dibagi ke dalam empat kategori, antara lain:

1. Posisi I, II, IV. Perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai *grow & build*. Strategi yang cocok untuk masing-masing posisi kolom ini adalah : strategi intensif (*market development, market penetration, product development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration, horizontal integration*).
2. Posisi III, V, VII. Perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai *hold & maintain*. Strategi yang cocok untuk

masing-masing posisi kolom ini adalah *market penetration* dan *product development*.

- Posisi VI, VIII, IX. Perusahaan yang menempati kolom ini dapat menggunakan strategi *harvest* dan *divestiture*.

The Internal-External (IE) Matrix



Gambar 2.5 Matriks IE

2.7.3 Grand Strategy Matrix

Selain matriks TOWS, *Grand strategy matrix* juga merupakan perangkat yang populer digunakan dalam formulasi strategi. Dengan *grand strategy matrix*, suatu perusahaan dapat diposisikan ke dalam empat kuadran, berdasarkan pertumbuhan pasar dan bagaimana kemampuan kompetitif perusahaan tersebut.

Kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena di samping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif.

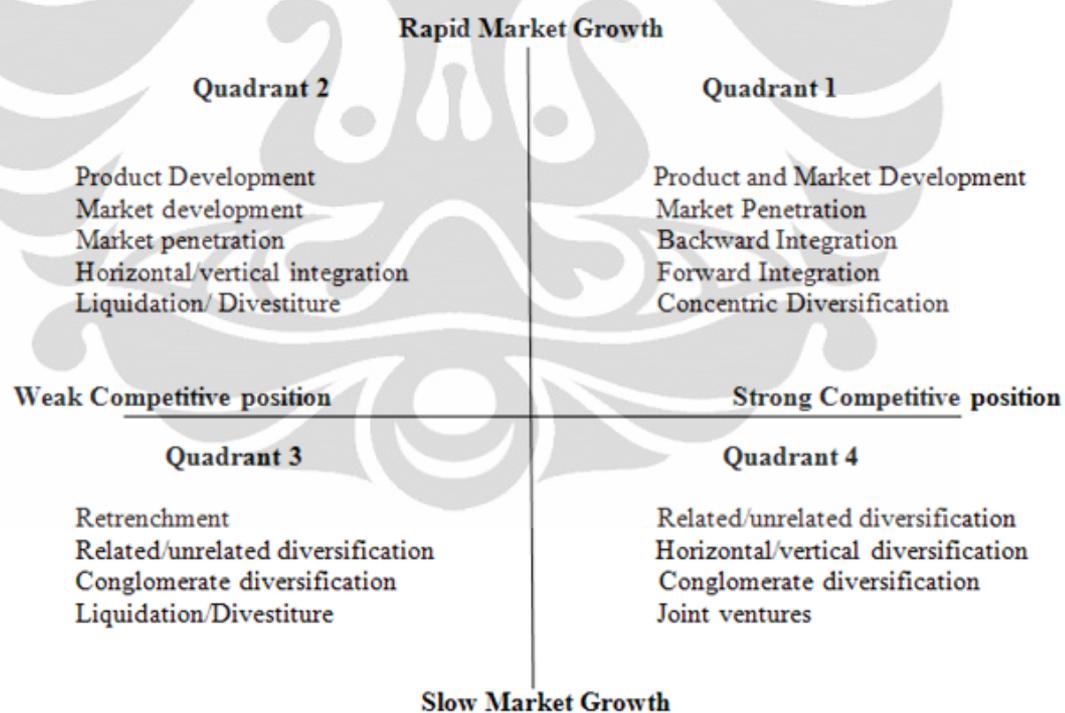
Kuadran 2 menunjukkan kondisi perusahaan yang menghadapi peluang pasar yang besar, namun memiliki posisi persaingan yang lemah (dihambat oleh

kelemahan internal perusahaan). Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi intensif.

Kuadran 3 merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan. Di samping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang lambat, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang lemah. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi defensif.

Kuadran 4 menunjukkan kondisi perusahaan yang memiliki posisi persaingan yang kuat, namun bergerak pada industri yang mengalami pertumbuhan yang lambat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi diversifikasi, dengan tujuan untuk merebut pasar baru.

Penyusunan *Grand Strategy Matrix* dapat dilihat lebih jelasnya pada gambar 2.6, beserta alternatif strategi yang sesuai dengan posisi matriks tersebut.



Gambar 2.6 *Grand Strategy Matrix*

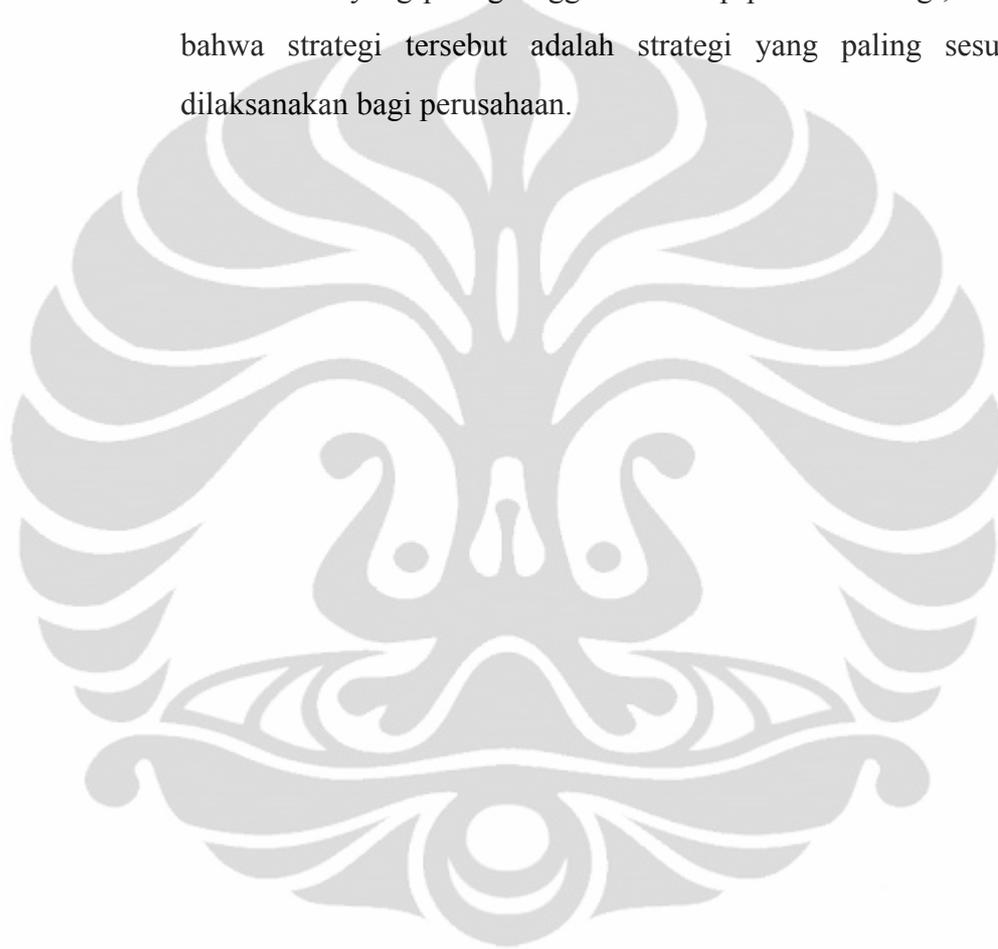
2.7.4 *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Dalam literatur mengenai rancangan, ada satu teknik analisis yang dapat digunakan untuk menentukan *relative attractiveness* dari pelaksanaan strategi alternatif. Teknik tersebut adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor* internal - eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan *relative attractiveness* dari strategi-strategi yang bervariasi, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

QSPM terdiri dari tiga tahap formulasi strategi, pada tahap pertama adalah dengan input data, dengan menggunakan alat bantu Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan CPM (*Competitive Profile Matrix*). Tahap kedua adalah tahap analisis, dengan menggunakan alat bantu Matriks SWOT, matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*. Tahap terakhir yaitu tahap pencocokan, pada tahap ini menggunakan hasil dari tahap sebelumnya dengan menggunakan alat bantu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Berikut langkah-langkah pembuatan QSPM :

1. Menyusun daftar faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta faktor internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan pada kolom bagian kiri, informasi faktor-faktor eksternal dan internal tersebut diperoleh dari Matriks EFE dan IFE.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor eksternal dan internal, nilai ini sama dengan bobot pada Matriks EFE dan IFE.
3. Menentukan dan mengidentifikasi alternatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, alternatif strategi ini berdasarkan analisis strategi pada tahap pencocokan.

4. Menentukan *rating* bagi masing-masing faktor. Nilai tersebut berdasarkan ketertarikan dan pengaruh terhadap perusahaan.
5. Menghitung jumlah skor untuk masing-masing faktor tersebut dengan cara mengalikan bobot dengan *rating* yang diperoleh.
6. Menjumlahkan skor pada setiap kolom untuk masing-masing strategi. Jumlah skor yang paling tinggi dari setiap pilihan strategi, menunjukkan bahwa strategi tersebut adalah strategi yang paling sesuai untuk dilaksanakan bagi perusahaan.



BAB III

PENGUMPULAN DATA

3.1 Gambaran Umum Industri Transportasi

Aktivitas usaha industri transportasi adalah memberikan pelayanan jasa transportasi yang menghubungkan satu daerah dengan daerah lainnya, baik itu dalam satu areal, wilayah, kota, propinsi maupun antar propinsi. Jasa layanan yang diberikan dapat dibedakan ke dalam tiga aspek, yaitu aspek geografis, aspek subyektif serta aspek obyektif.

Secara geografis, industri ini dapat dibedakan dalam jasa pelayanan transportasi udara, darat dan laut. Secara subyektif, dapat dibedakan dalam jasa angkutan, jasa penyewaaan alat angkut. Sedangkan secara obyektif, industri ini dapat dibedakan sebagai jasa layanan transportasi masyarakat serta jasa layanan transportasi barang kebutuhan masyarakat.

Industri transportasi merupakan industri yang memberikan pelayanan jasa primer yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam artian seluas-luasnya. Oleh karena itu, industri transportasi merupakan industri yang tidak dapat dilepaskan dari aturan-aturan kenegaraan ataupun perjanjian antar negara yang menjamin terciptanya mobilitas masyarakat yang memadai sesuai dengan indeks biaya hidup masyarakat pengguna potensial dari jasa yang diberikan oleh industri ini.

Secara operasional, perusahaan industri transportasi menjalankan aktivitas usahanya dengan jalan mengoperasikan sendiri armada perusahaan atau dengan jalan melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam mengoperasikan armada perusahaan. Kerjasama operasi dengan pihak lain (perusahaan / entitas lainnya) dapat berupa kerjasama yang memberikan pembagian keuntungan dan pembagian biaya di antara kedua belah pihak (salah satu atau keduanya). Disamping itu, armada yang digunakan oleh perusahaan industri transportasi dapat berupa aktiva yang dimiliki (dibeli sendiri), aktiva yang disewa ataupun aktiva yang dimiliki secara bersama-sama dalam rangka kerjasama operasi dengan pihak lain.

Pada penulisan ini industri transportasi yang dimaksud adalah transportasi umum darat trayek Jakarta-Bandung. Sekarang ini permintaan atas jasa pelayanan transportasi trayek Jakarta-Bandung semakin meningkat. Dengan meningkatnya permintaan, maka para perusahaan jasa pelayanan transportasi pun dengan sendirinya meningkat, salah satu contohnya dengan munculnya jasa transportasi travel trayek Jakarta-Bandung yang berkembang begitu pesat.

Beberapa tahun terakhir ini, infrastruktur di Indonesia mengalami perkembangan, salah satu jenis infrastruktur yang berkembang adalah jalan penghubung antarkota, seperti jalan tol Cipularang. Jalan tol Cipularang merupakan jalan penghubung kota Jakarta dengan Bandung. Keberadaan jalan tol tersebut sangat dirasakan manfaatnya oleh warga kedua kota tersebut. Bandung adalah salah satu kota besar di Jawa Barat, yang merupakan ibu kota dari provinsi Jawa Barat. Bandung telah menjadi salah satu kota tujuan para wisatawan. Banyak wisatawan lokal maupun asing yang menjadikan Bandung menjadi kota tujuan wisata. Wisatawan lokal, biasanya mengisi waktu liburan akhir pekan ke Bandung bersama keluarga atau teman-teman mereka. Selain itu Bandung adalah kota yang memiliki banyak universitas dan menjadi tujuan para pelajar untuk menimba ilmu di kota tersebut. Mahasiswa yang menimba ilmu di kota Bandung berasal dari berbagai macam kota, salah satunya Jakarta. Hal tersebut merupakan salah satu penyebab mobilitas masyarakat dari dan ke Bandung menjadi tinggi. Kebutuhan transportasi untuk memenuhi mobilitas masyarakat menjadi besar, menyebabkan banyak perusahaan transportasi baru yang menyediakan jasa pelayanan angkutan umum dari dan ke Bandung, yang pada umumnya menggunakan rute tol Cipularang. Sebelumnya jasa transportasi yang melayani masyarakat dari dan ke Bandung hanya perusahaan bus AKAP saja, namun belakangan ini banyak perusahaan-perusahaan baru yang menggarap bisnis transportasi trayek Jakarta-Bandung. Disamping perusahaan bus AKAP yang baru, jasa transportasi lain juga banyak yang berkecimpung untuk melayani masyarakat, seperti jasa transportasi travel.

Pelayanan angkutan umum dengan bus Antar Kota Antar Propinsi (AKAP) trayek Jakarta - Bandung sekarang ini terdiri dari 455 armada, dengan jumlah keberangkatan sebanyak 12 rute. Rincian pelayanan bus Antar Kota dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Rute Pelayanan Bus Antar Kota Trayek Jakarta - Bandung

No	Rute	Jumlah kendaraan
1	Jakarta (Lebak Bulus) - Tol Simatupang - Tol Jagorawi - Tol Cikampek - Tol Purbaleunyi - Bandung	60
2	Jakarta (Pulo Gadung) - Purwakarta - Bandung	15
3	Jakarta (Pulo gadung) - Jl Kemerdekaan - Tol Campaka Putih - Tol Wiyono - Tol Cikampek - Tol Purwakarta - Bandung	45
4	Jakarta - Cibinong - Bogor - Puncak - Cianjur - Bandung	39
5	Jakarta - Tol Cikampek - Purwakarta - Bandung	39
6	Jakarta - Cibinong - Bogor - Sukabumi - Cianjur - Bandung	3
7	Jakarta - Tol Jagorawi - Bogor - Puncak - Cianjur - Bandung	142
8	Jakarta - Jagorawi - Bogor - Sukabumi - Cianjur - Bandung	19
9	Jakarta (Kp. Rambutan) - Tol JORR - Tol Cikampek - Tol Cipularang - Bandung	33
10	Jakarta (Kalideres) - Tol Tangerang - Tol Tomang - Tol Jagorawi - Puncak - Bandung	5
11	Jakarta (Kalideres) - Daan Mogot - Tol Tangerang - Tol Tomang - Tol Dalam Kota - Tol Cikampek - Tol Cipularang - Bandung	49
12	Jakarta (Priok) - Tol Wiyoto Wiyono - Tol Cikampek - Purwakarta - Bandung	6
Total		455

Sumber : Departemen Perhubungan, 2010

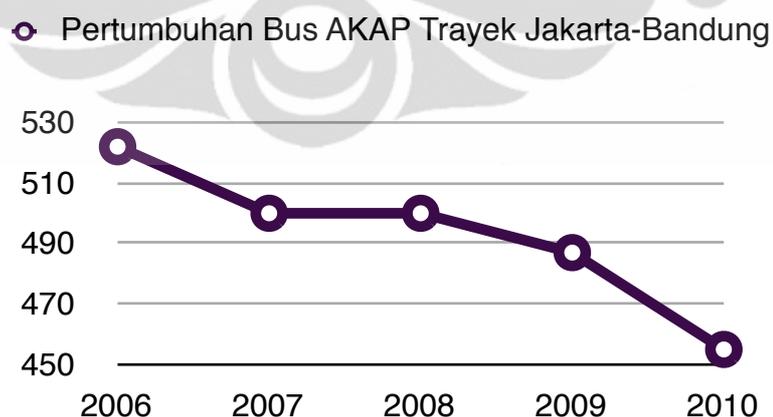
Trayek Jakarta-Bandung merupakan trayek yang memiliki jumlah penumpang yang banyak, trayek ini sangat digemari oleh para pengusaha jasa transportasi. Namun disisi lain dikarenakan banyak pegusaha yang ingin berkecimpung di dunia transportasi trayek Jakarta-Bandung berdampak kepada persaingan yang ketat. Selain itu moda transportasi baru seperti travel mulai menjamur menambah persaingan dari bus AKAP. Data pertumbuhan bus AKAP dari tahun ke tahun dapat dilihat pada tabel 3.2 dibawah.

Tabel 3.2 Pertumbuhan Bus AKAP Trayek Jakarta-Bandung

No	Tahun	Jumlah bus
1	2006	522
2	2007	500
3	2008	500
4	2009	487
5	2010	455

Sumber : DepartemenPerhubungan 2010

Grafik pertumbuhan bus AKAP trayek Jakarta-Bandung lima tahun terakhir dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3.1 Pertumbuhan Bus AKAP Trayek Jakarta-Bandung

Gambar 3.1 memperlihatkan penurunan jumlah bus AKAP selama lima tahun terakhir. Penurunan jumlah armada bus ini dapat dikarenakan persaingan

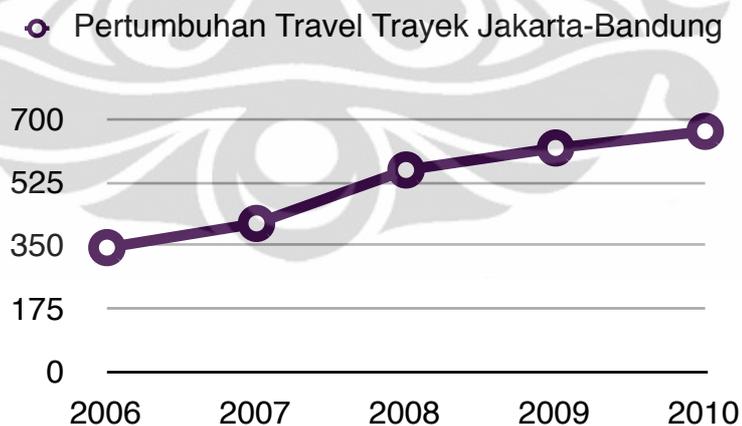
yang ketat yang menyebabkan perusahaan bus gulung tikar. Perusahaan jasa penyedia transportasi lain seperti travel juga menjadi pesaing baru yang dapat mengambil pangsa pasar. Pertumbuhan perusahaan travel semakin pesat dengan didukungnya infrastruktur jalan tol cipularang. Tabel 3.3 berikut ini merupakan data pertumbuhan jumlah armada travel dari tahun ke tahun.

Tabel 3.3 Pertumbuhan Perusahaan Travel Trayek Jakarta-Bandung

No	Tahun	Jumlah armada
1	2006	345
2	2007	412
3	2008	560
4	2009	621
5	2010	667

Sumber : Departemen Perhubungan 2010

Grafik pertumbuhan travel trayek Jakarta-Bandung lima tahun terakhir dapat dilihat pada gambar 3.2 berikut ini.



Gambar 3.2 Pertumbuhan Travel Trayek Jakarta Bandung

Gambar 3.2 memperlihatkan pertumbuhan yang pesat pada perusahaan travel trayek Jakarta-Bandung. Selama lima tahun terakhir terjadi pertumbuhan setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan pergantian moda transportasi dari bus

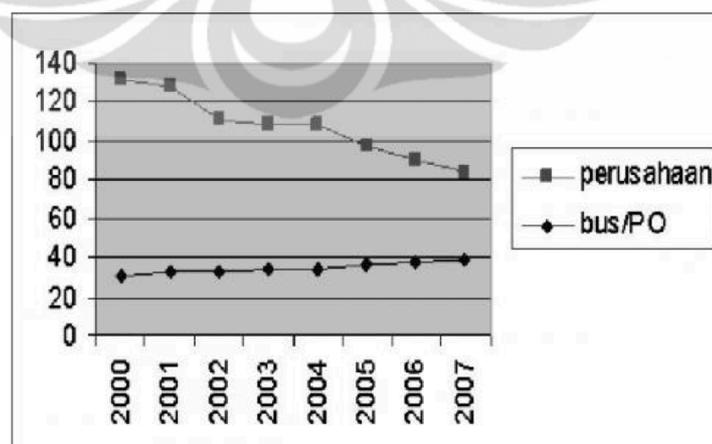
AKAP kepada travel. Dengan pertumbuhan ini maka dapat disinyalir bahwa para penumpang banyak yang menggunakan jasa transportasi ini.

Adapun pertumbuhan perusahaan otobus (PO) dan jumlah bus AKAP secara keseluruhan di Indonesia dapat dilihat pada tabel 3.4 dan adapun bentuk grafik dapat dilihat pada gambar 3.3.

Tabel 3.4 Pertumbuhan Perusahaan Otobus (PO) dan Bus AKAP di Indonesia

No	Tahun	Jumlah perusahaan	bus
1	2003	132	4.001
2	2004	128	4.240
3	2005	111	3.667
4	2006	108	3.710
5	2007	108	3.693
6	2008	97	3.518
7	2009	90	3.404
8	2010	83	3.289

Sumber : Departemen Perhubungan 2010



Gambar 3.3 Pertumbuhan Perusahaan Otobus (PO) dan Jumlah Bus AKAP per Perusahaan

Gambar 3.3 memperlihatkan adanya penurunan dilihat dari jumlah perusahaan otobus dan ada peningkatan dilihat dari jumlah armada per perusahaan. Hal ini mengindikasikan banyaknya perusahaan yang gulung tikar kemudian menjual armadanya kepada perusahaan yang lebih kuat. Banyaknya perusahaan yang gulung tikar ini kemungkinan disebabkan ketidakmampuan perusahaan-perusahaan kecil untuk bersaing dengan perusahaan besar serta pesaing-pesaing lain seperti travel, ditambah dengan mahalnya suku cadang kendaraan.

Dibandingkan dengan kebutuhan angkutan untuk rute Bandung-jakarta sesuai hasil survey asal-tujuan perjalanan dari tahun ke tahun, terdapat peningkatan jumlah perjalanan. Dari data departemen perhubungan rata-rata kenaikan jumlah perjalanan Jakarta-Bandung adalah 8% per tahun. Selain itu, penelitian pada Tahun 2006 yang dilakukan di Tol Cipularang menemukan bahwa terjadi peningkatan 20,7% untuk lalu lintas kendaraan dan penumpang dari arah Jakarta menuju Bandung.

3.2 Profil Perusahaan PT. Primajasa Perdanarayutama

P.T. Primajasa Perdanarayutama didirikan pada tanggal 6 September 1991, dipimpin oleh H. Amir Mahpud, SE. sebagai Direktur Utama. PT. Primajasa Perdanarayutama menyelenggarakan kegiatan pokok perusahaan yaitu dalam bidang Angkutan Umum (*Public Transportation*) yang meliputi Angkutan Kota Antar Propinsi (AKAP), Angkutan Kota Dalam Propinsi (AKDP), Taksi, Pariwisata dan Angkutan Karyawan.

P.T. Primajasa Perdanarayutama berafiliasi dengan perusahaan besar yaitu Group Mayasari Bhakti Utama sebagai salah satu pelopor perusahaan Angkutan Umum Bus Kota di Jakarta sejak tahun 1967 dan yang terbesar sampai dengan sekarang, dipimpin oleh H. Mahpud sebagai Presiden Direktur. Perusahaan yang tergabung didalamnya antara lain :

- P.T. Mayasari Bhakti Utama (Holding)

- P.T. Mayasari Bhakti. (Bus Kota)
- P.T. Primajasa Perdanarayautama. (Bus Luar Kota, Taksi, Pariwisata, Angkutan Karyawan).
- P.T. Mayasari Utama (Karoseri).
- P.T. Maya Perdana Abadi (Vulkanisir Ban).
- P.T. Maya Perkasa Abadi (Ekspedisi).
- P.T. Maya Graha Indah (Dealer, Bus Luar Kota).
- P.T. Mayaraya Transportama (Bus Kota).
- P.T. Maya Graha Perdana Jaya (Kontraktor).
- P.T. Putra Cakra Parahiyangan (Dealer).
- P.T. Karunia Bhakti (Bus Luar Kota).
- P.T. Doa Ibu (Bus Luar Kota).
- P.T. Himpurna (Bus Kota).
- P.T. Dehatex (Tekstil).
- P.T. Hudaya Maju Mandir (Dealer).
- P.T. Trans Batavia (Bus Way).

PT. Primajasa Perdanarayautama sampai dengan saat ini telah mempunyai Ijin Trayek AKAP sebanyak 230 Unit dengan melayani 10 route, Ijin Trayek AKDP sebanyak 245 Unit dengan melayani 10 route, Ijin Angkutan Pariwisata sebanyak 125 Unit Ijin Angkutan Karyawan 25 Unit dan Ijin Taksi sebanyak 650 Unit.

Perusahaan ini didirikan dengan akte notaris No. 10 oleh notaris Ny. Sri Soetengsoe Abdoel Sjoekoer, SH pada tanggal 6 September 1991, dimuat dalam Tambahan Berita Negara RI No. 4 tanggal 1994. Diperbaharui dengan Akte Notaris Soekaemi, SH. No. 91 tanggal 20 Oktober 1993, dan kemudian dirubah lagi oleh Akte Notaris Soekaemi, SH. No. 143 tahun 1998, dan perubahan terakhir oleh Akte Notaris Rachmat Musiran, SH. No. 16 tanggal 18 Januari 2001 yang telah terdaftar di departemen Kehakiman Republik Indonesia C-4126 H.T. 01.04.TH 2004 tanggal 16 April 2001.

Legalisasi yang dimiliki oleh perusahaan penyedia jasa transportasi (PT. Primajasa Perdanarayutama) ini antara lain :

- NPWP No. 01.603.889.5-005.000.
- SIUP No. 856/09-05/PP/I/1993.
- SK Gubernur DKI Jakarta No.56/1.811.32 tanggal 13 Mei 1991 tentang angkutan Bus Umum Luar Kota.
- SK Gubernur DKI Jakarta No.511/IV/AK/DLLAJR/II/93 tanggal 22 Februari 1993 tentang Angkutan Pariwisata.
- Nomor : 31074/10/AKAP/Dishub/IV/2003.
- Nomor : 551.21/2083.KD.ANGK/X/2002 tentang Ijin Usaha Angkutan Walikota Bandung.
- SK Gubernur DKI Jakarta No.3703/1.811.32 tanggal 1 Oktober 1992 tentang Ijin Prinsip Taksi.
- SK Gubernur DKI Jakarta No.696/1-1811.32 tanggal 8 Maret 2001 tentang Ijin Prinsip Taksi.
- SK Dirjen Hubdar No. 49.205/1010/LLA J/31074 tentang pelaksanaan Ijin Trayek A.K.A.P. tanggal 17 Maret 2006.
- SK Kepala Dinas Perhubungan Jawa Barat No. 551.21/0031-B/KD-ANGK/DU/V/2002 tentang Pelaksanaan Ijin Trayek AKDP tanggal 29 Mei 2003.

3.3 Profil Perusahaan Kompetitor Primajasa

3.3.1 Cipaganti Citra Graha

Cipaganti Group adalah perusahaan yang bergerak di sektor riil dengan mengelola beberapa produk jasa yang sangat dibutuhkan demi perkembangan pembangunan di Indonesia. Cipaganti Group telah menjadi inspirasi dan contoh riil dunia kewirausahaan hingga saat ini berkembang menjadi Korporasi Nasional.

Perusahaan ini didirikan dengan akte notaris No. 278 oleh notaris Tien Norman Lubis, SH., pada tanggal 30 September 1994. Diperbaharui dengan akte

Universitas Indonesia

Notaris Nani Sufiany, SH., Akta No. 1, tanggal 5 Oktober 2001, kemudian diperbaharui kembali dengan akte Notaris H. Toto Rustana, SH., Akta No. 05, tanggal 31 Agustus 2005, dan perubahan terakhir oleh Notaris Dewi Septiawati, SH., PKR No. 15, tanggal 12 Mei 2006, yang sudah disahkan oleh menteri kehakiman dan HAM, C-05824 HT 01.04 TH.2006 BNRI No. 31, tanggal 18 April 2006.

Legalitas yang dimiliki oleh perusahaan penyedia jasa transportasi (cipaganti citra graha) ini antara lain :

- Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) : No: 510/3-588/2001/P.7/0023
- DISINDAG/2006, tanggal 23 Pebruari 2006
- Tanda Daftar Perusahaan (TDP) : No: 101117005296
- Ijin Gangguan / HO : No. 536/31-2745/KPMD/2006 tanggal 7 Juni 2006
- Surat Ijin Penyelenggaraan Jasa Titipan : No. 1107/SIPJT/DIRJEN/2005 tanggal 3 Mei 2005, Dirjen Pos dan Telekomunikasi RI
- No. 554/1997/BPSFR tanggal 12 Mei 2005, Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat

Keberadaan Cipaganti Group dimulai dengan dibukanya usaha jual beli mobil bekas dengan nama Cipaganti Motor oleh Andianto Setiabudi pada tahun 1985 di jalan Cipaganti No.84 Bandung. Perkembangan usaha dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup baik sehingga dapat berkembang dengan memiliki beberapa showroom mobil bekas di jalan Cipaganti, Cihampelas dan jalan Abdul Muis Bandung.

Seiring dengan perkembangan perekonomian nasional dan banyaknya perusahaan besar yang melakukan *out source* untuk kebutuhan kendaraan sebagai sarana transportasi dan operasional perusahaan. Dengan pasar yang sedemikian luas dan pertumbuhan kebutuhan kendaraan sebagai pendukung usaha, maka Cipaganti Motor dikembangkan menjadi Cipaganti Rental yang menyewakan segala jenis dan merk kendaraan, mulai dari kendaraan angkutan barang,

penumpang, pernikahan serta paket wisata. Saat ini Cipaganti Rental memiliki cabang di kota-kota besar se-Jabodetabek dan Bandung Priangan.

Pada tahun 2002 dilakukan diversifikasi usaha sejenis dengan target market retail, yaitu Travel & Paket layanan *Door to Door* dengan jurusan perdana Bandung – Bogor, kemudian Bandung - Jakarta, Bandung- Bandara Soekarno Hatta, Bandung - Tasikmalaya dan Bandung - Cirebon. Tahun 2006 dengan adanya akses jalan tol Cipularang, terbuka peluang usaha baru dan Cipaganti Otojasa mengembangkan layanan Shuttle Service Point to Point Bandung – Jabodetabek yang terus dikembangkan. Peluang usaha ini sangat besar dan luas sesuai dengan permintaan pasar maka karena itu akan terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang memerlukan sarana transportasi antar kota yang aman.

Tahun 2007 adalah pencetusan konsep transportasi terpadu dengan adanya penambahan jasa layanan bus pariwisata, tours & airlines ticketing ditambah layanan dokumen, paket dan kargo memberikan solusi menyeluruh kebutuhan transportasi.

3.3.2 PT. Day Trans

Jasa penyedia jasa transportasi Day Trans sudah dimulai sejak tahun 2006 oleh sekelompok pengusaha dengan 10 armada. Kemudian diambil alih pada Oktober 2009 oleh manajemen PT Panorama Transportasi, Tbk dengan peremajaan dan penambahan armada. Dengan Kantor Pusat di Graha White Horse Lt. 2, Jl. Tanjung Selor No. 17, Jakarta Pusat. Serta memiliki Outlet 8 di Jakarta dan 3 di Bandung.

3.4 Data Pemasaran (Hasil Riset Perusahaan)

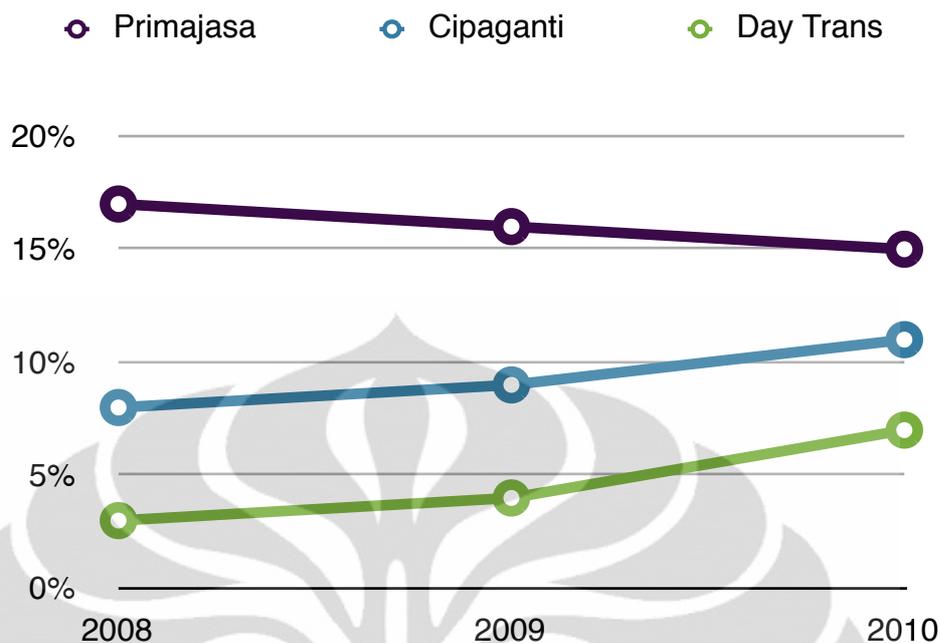
3.4.1 Data *Market Share*

Market share, dalam manajemen strategis dan pemasaran adalah persentase atau proporsi dari total pasar yang tersedia atau segmen pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan. Hal ini dapat dinyatakan sebagai hasil penjualan suatu perusahaan dibagi dengan total penjualan yang tersedia di pasar tersebut. Hal ini juga dapat dinyatakan sebagai volume penjualan unit perusahaan dibagi dengan total volume unit dijual dipasar tersebut. Pada umumnya diperlukan komisi khusus untuk penelitian *market share* ini.

Peningkatan *market share* merupakan salah satu tujuan paling penting dari bisnis. Keuntungan utama menggunakan pangsa pasar sebagai ukuran kinerja bisnis adalah bahwa hal itu kurang bergantung pada variabel macro environmental seperti keadaan ekonomi atau perubahan kebijakan pajak. Pada umumnya, tingkat persaingan perusahaan dapat diukur dengan menggunakan *market share*, semakin tinggi *market share* yang dimiliki suatu perusahaan, menunjukkan dominasi perusahaan yang kuat dalam industri tersebut. Data pangsa pasar selama tiga tahun terakhir dari perusahaan Primajasa, Cipaganti, dan Day trans, dapat dilihat pada tabel 3.5 dan grafik dapat dilihat pada gambar 3.4.

Tabel 3.5 Data Pangsa Pasar Perusahaan

Tahun	Primajasa	Cipaganti	Day trans
2008	17%	8%	3%
2009	16%	9%	4%
2010	14.5%	11%	7%



Gambar 3.4 Data Pangsa Pasar Perusahaan

Gambar 3.4 memperlihatkan bahwa terjadinya penurunan *market share* untuk perusahaan transportasi bus primajasa selama tiga tahun terakhir. Disisi lain terjadinya peningkatan *market share* untuk kedua perusahaan travel yaitu cipaganti dan day trans. Hal ini menunjukkan kekuatan perusahaan travel untuk menarik perhatian para penumpang untuk menggunakan jasa transportasi travel.

3.4.2 Data Harga Tiket (Harga Rata-Rata per Perusahaan)

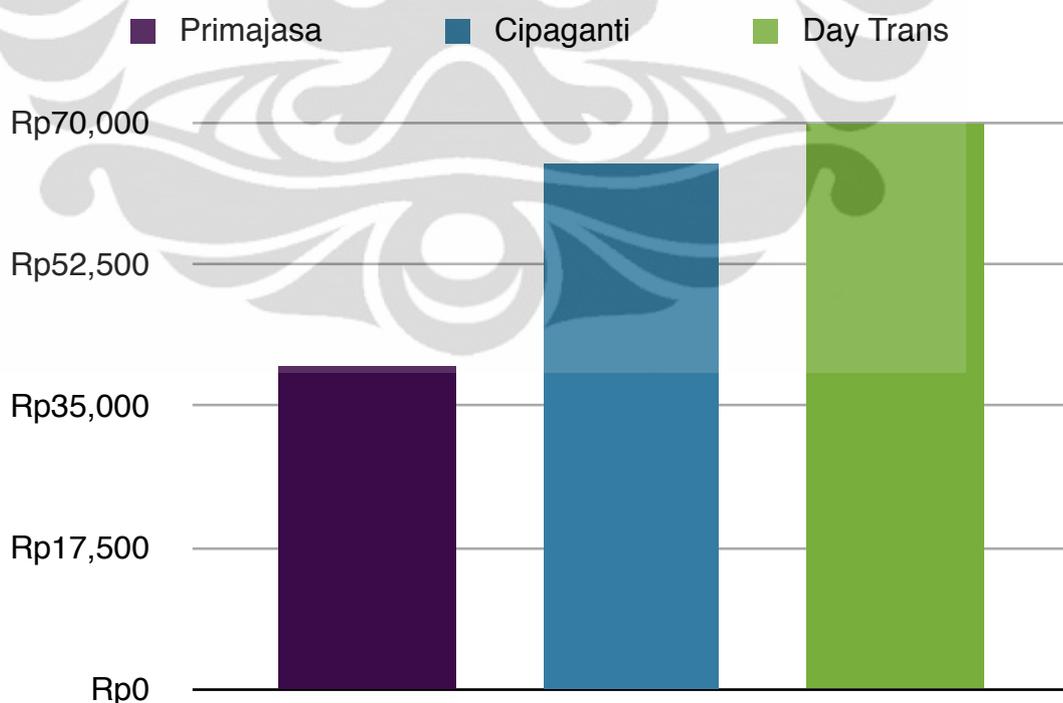
Salah satu keputusan yang sulit dihadapi suatu perusahaan adalah menetapkan harga. Meskipun cara penetapan harga yang dipakai sama bagi setiap perusahaan yaitu didasarkan pada biaya, persaingan, permintaan, dan laba. Tetapi kombinasi optimal dari faktor-faktor tersebut berbeda sesuai dengan sifat produk, pasarnya, dan tujuan perusahaan.

Perusahaan melakukan penetapan harga dengan berbagai cara. Pada perusahaan-perusahaan kecil harga biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak bukannya oleh bagian pemasaran. Sedangkan pada perusahaan-perusahaan besar penetapan harga biasanya ditangani oleh manajer divisi dan lini produk. Bahkan disini manajemen puncak juga menetapkan tujuan dan kebijakan umum penetapan

Universitas Indonesia

harga serta memberikan persetujuan atas usulan harga dari manajemen dibawahnya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa harga jual adalah sejumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi suatu barang atau jasa ditambah dengan persentase laba yang diinginkan perusahaan, karena itu untuk mencapai laba yang diinginkan oleh perusahaan salah satu cara yang dilakukan untuk menarik minat konsumen adalah dengan cara menentukan harga yang tepat untuk produk yang terjual. Harga yang tepat adalah harga yang sesuai dengan kualitas produk suatu barang, dan harga tersebut dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Pada umumnya, penetapan harga yang terlalu tinggi dan tidak disertai dengan produk yang berkualitas akan ditinggalkan oleh konsumen. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan pengawasan terhadap pengaruh harga jual terhadap konsumen, baik harga produk sendiri maupun harga produk pesaing. Gambaran harga rata-rata produk (tiket) untuk setiap perusahaan, dapat dilihat pada gambar 3.5.



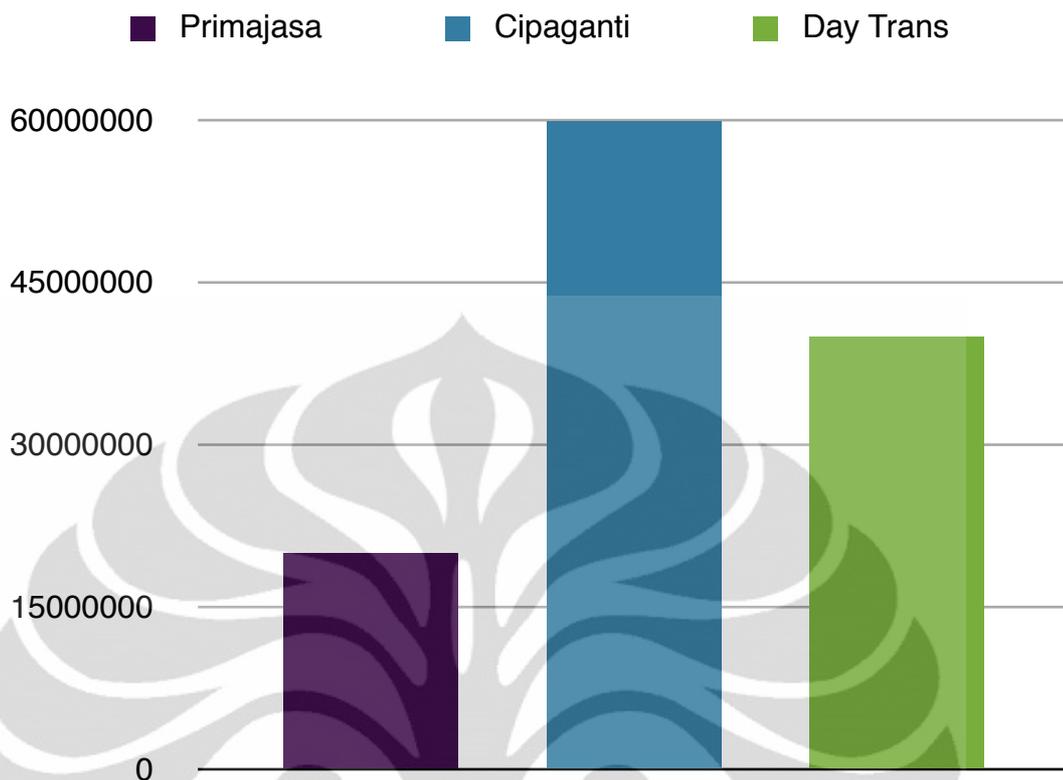
Gambar 3.5 Harga Rata-rata Tiket per Perusahaan

Berdasarkan gambar 3.5, dapat dilihat bahwa bus primajasa memiliki harga yang paling rendah dibandingkan dengan kedua perusahaan pesaing. Day trans memiliki harga tiket paling tinggi dibandingkan yang lainnya. Dapat dilihat juga urutan penetapan harga dari yang paling tinggi, secara berurutan dimiliki oleh day trans, cipaganti, dan primajasa.

3.4.3 Data Promosi dan Pemasaran

Ketika suatu produk telah dilepas di pasaran maka tujuan utama pemasaran agar terjadinya penjualan adalah dengan adanya konsumen. Untuk merangkul konsumen agar mendukung terjadinya penjualan maka diperlukan juga manajemen pemasaran yang terorganisasi dengan baik. Salah satu manajemen pemasaran yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan kegiatan promosi. Promosi sendiri dapat didefinisikan sebagai daya upaya atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengenalkan produk kepada konsumen dengan tujuan utama untuk membujuk konsumen agar mendukung terjadinya transaksi penjualan. Dalam melakukan suatu promosi diperlukan strategi pemasaran yang optimal agar didapatkan hasil yang maksimal pula.

Pada umumnya, setiap perusahaan melakukan kegiatan promosi untuk menjangkau konsumen agar membeli produk atau jasa yang dijual. Kegiatan promosi bertujuan untuk meningkatkan loyalitas konsumen serta menjangkau lebih banyak konsumen baru untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Kegiatan promosi terdiri dari berbagai cara dan setiap perusahaan belum tentu melakukan promosi yang sama. Promosi dapat dilakukan dengan cara membua t iklan, promosi konsumen (hadiah, penawaran diskon, dll), pameran, membuat suatu acara yang dapat menarik banyak pengunjung, dan sebagainya. Oleh karena itu perusahaan harus mencari data promosi yang dikeluarkan oleh para pesaingnya. Grafik data promosi (rata-rata selama periode 2010) yang dikeluarkan oleh PT. Primajasa Perdanarayautama dan perusahaan pesaingnya, dapat dilihat pada gambar 3.6.



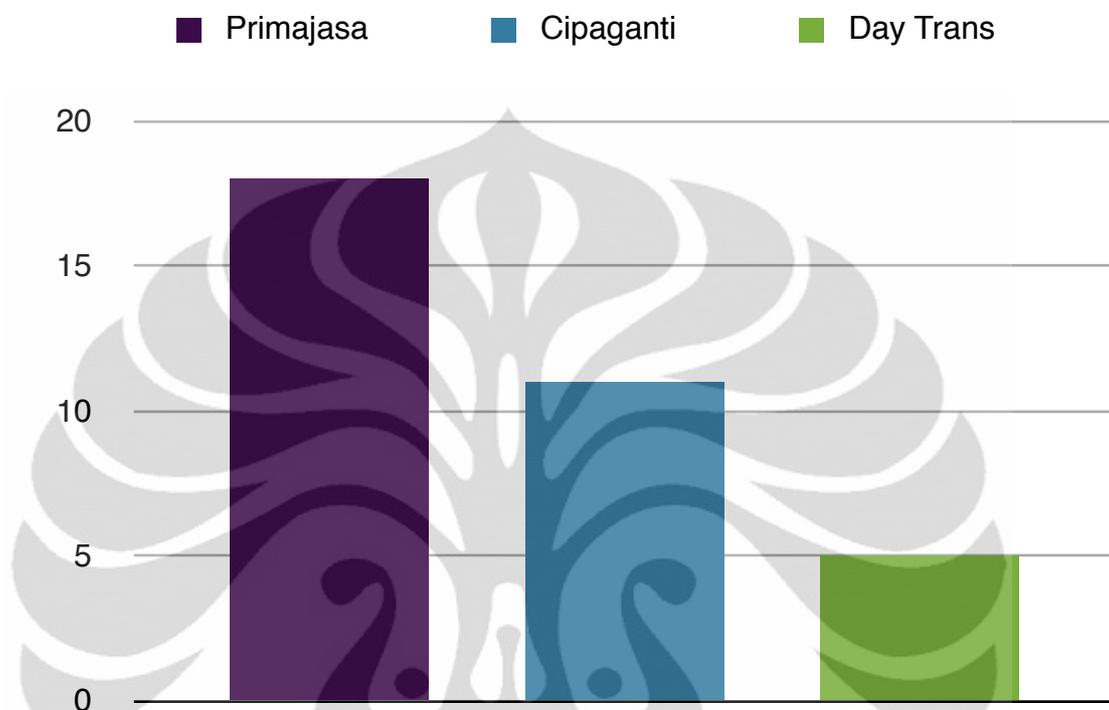
Gambar 3.6 Biaya Promosi yang Dikeluarkan Perusahaan

Berdasarkan ilustrasi di atas, maka dapat dilihat bahwa PT. Primajasa Perdanarayautama memiliki biaya promosi paling rendah dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.

3.4.4 Data Citra Perusahaan (*Corporate Awareness*)

Corporate awareness suatu perusahaan menunjukkan seberapa populer perusahaan tersebut dimata konsumen atau masyarakat. Maka dari itu *corporate awareness* suatu perusahaan yang tinggi, menunjukkan bahwa banyak orang (konsumen) yang mengenal perusahaan tersebut dengan baik. Pada zaman sekarang ini *corporate awareness* dibutuhkan oleh setiap perusahaan untuk dapat menarik banyak konsumen. Dengan *corporate awarensess* yang tinggi, maka konsumen akan datang dengan sendirinya karena mereka telah mengetahui dan mengenal perusahaan tersebut. Data *Corporate Awareness* atau citra perusahaan dapat dilihat dari umur perusahaan, karena semakin lama perusahaan itu berdiri

maka citra perusahaan tersebut dapat dikategorikan baik dan banyak orang yang mengenal perusahaan tersebut. Gambar 3.7 merupakan *corporate awareness* perusahaan Primajasa dan para pesaingnya.



Gambar 3.7 Corporate Awareness Perusahaan

Dari gambar 3.7 dapat dilihat bahwa primajasa dan cipaganti memiliki *corporate awareness* yang tinggi dan sebanding, sedangkan Day Trans memiliki *corporate awareness* yang lebih rendah dari para pesaingnya.

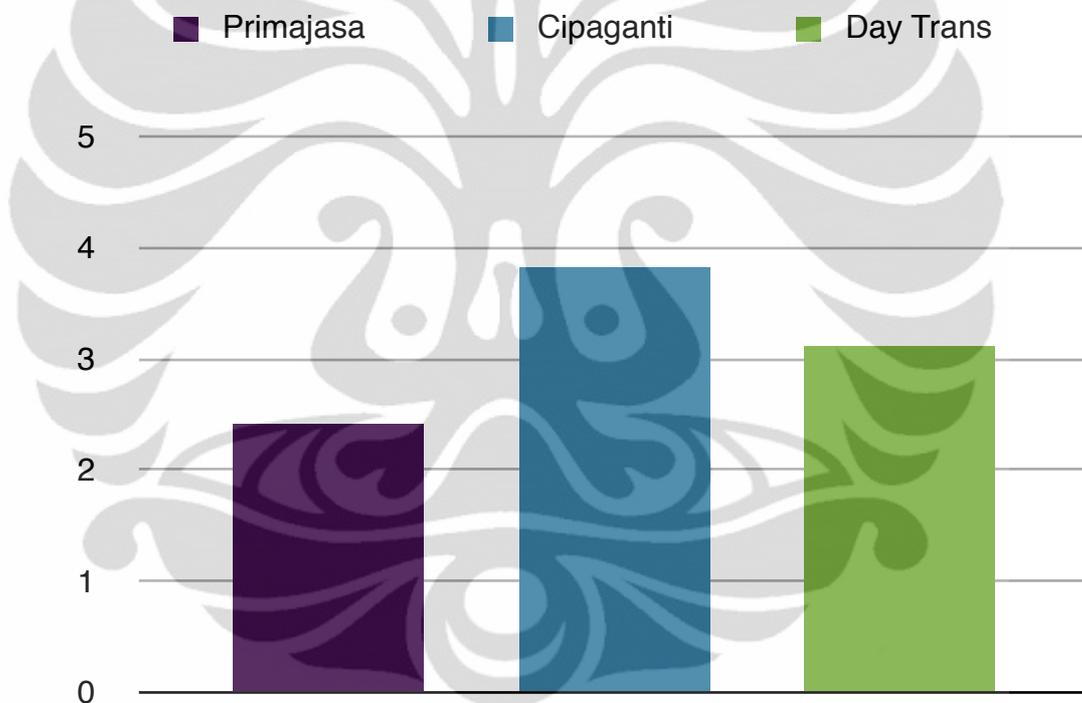
3.4.5 Data Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan dari suatu perusahaan penyedia jasa transportasi adalah salah satu faktor penting untuk dapat menarik konsumen. Parasuraman (1995 : 44) menyatakan bahwa : *“The quality that a consumer perceives in a service is a function of the magnitude and direction of the gap between expected service and perceived service”*. Pernyataan ini menuntut penyedia jasa untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen. Pelayanan yang baik akan berbanding lurus dengan jumlah penjualan. Dengan kualitas pelayanan yang baik

maka para konsumen pun akan merasa puas, dan akan meningkatkan loyalitas kepada perusahaan. Tabel 3.6 merupakan data kualitas pelayanan dari perusahaan transportasi Primajasa beserta para pesaingnya, grafik kualitas pelayanan dapat dilihat pada gambar 3.8.

Tabel III.6 Data Kualitas Pelayanan Perusahaan

Kualitas pelayanan (skala 1-5)		
Primajasa	Cipaganti	Day trans
2.41	3.82	3.11



Gambar 3.8 Data Kualitas Pelayanan Perusahaan

Gambar 3.8 menyatakan bahwa primajasa memiliki kualitas pelayanan yang paling rendah dibandingkan dengan para pesaingnya. Sedangkan cipaganti travel memiliki kualitas pelayanan yang tertinggi.

3.5 SWOT PT. Primajasa Perdanarayautama

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang didapat dari PT. Primajasa Perdanarayautama, serta hasil diskusi dengan seorang manajer pada perusahaan tersebut, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal perusahaan sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal perusahaan.

• **Kekuatan (Strength) perusahaan**

- Jumlah rute yang banyak. Hal ini dapat dilihat dari profile perusahaan yang menyatakan bahwa primajasa memiliki sebanyak 6 rute dari 12 rute yang tersedia untuk trayek Jakarta-Bandung.
- Jumlah armada yang banyak. Dari profile perusahaan primajasa memiliki jumlah armada sebanyak 101 bus untuk trayek Jakarta-Bandung.
- Aset perusahaan yang besar.
- Citra perusahaan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari sejarah perusahaan yang sudah 20 tahun berkecimpung di dunia transportasi dan tetap dapat bertahan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada penumpang.
- Pangsa pasar yang besar. Hal ini dapat dilihat dari gambar III.4 yang memperlihatkan primajasa memiliki pangsa pasar yang lebih besar untuk trayek jakarta-bandung dibandingkan dengan para pesaingnya.

• **Kelemahan (Weaknesses) perusahaan**

- Jenis dan tipe bus lama masih ada sebanyak 30%. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya armada bus yang non AC.
- Memiliki tingkat promosi yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari data yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat promosi yang rendah dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal.
- Kualifikasi SDM yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas karyawan perusahaan yang berpendidikan rendah, selain itu pendidikan dan pelatihan yang masih kurang diaplikasikan secara maksimal.

Universitas Indonesia

- **Peluang (Opportunities) perusahaan**

- Pertumbuhan pasar yang baik, yang didorong dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat yang menyebabkan meningkatnya mobilitas masyarakat. Kondisi ini dapat dilihat dari penjelasan sebelumnya yang menunjukkan peningkatan jumlah perjalanan sebesar 8% per tahun.
- Pertumbuhan infrastruktur yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari pembangunan jalan tol cipularang, serta terminal-terminal yang sudah mulai direnovasi menjadi lebih baik.
- Rute-rute baru yang belum direalisasikan. Masih banyak rute-rute baru yang masih kurang dilayani oleh penyedia jasa transportasi, maka dari itu ini adalah suatu peluang bagi primajasa untuk merealisasikan rute tersebut.
- Pertumbuhan ekonomi makro. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan, dengan pertumbuhan tersebut menyebabkan mobilitas masyarakat meningkat yang merupakan peluang bagi perusahaan transportasi untuk menambah penumpang.
- Tingkat pertumbuhan penduduk.

- **Ancaman (Threats) perusahaan**

- Perusahaan bus lain yang bersinggungan dengan rute yang dimiliki.
- Pertumbuhan angkutan travel. Hal ini dapat dilihat pada tabel III.3 yang menggambarkan pertumbuhan yang pesat pada perusahaan travel.
- Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing.
- Investor asing
- Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi

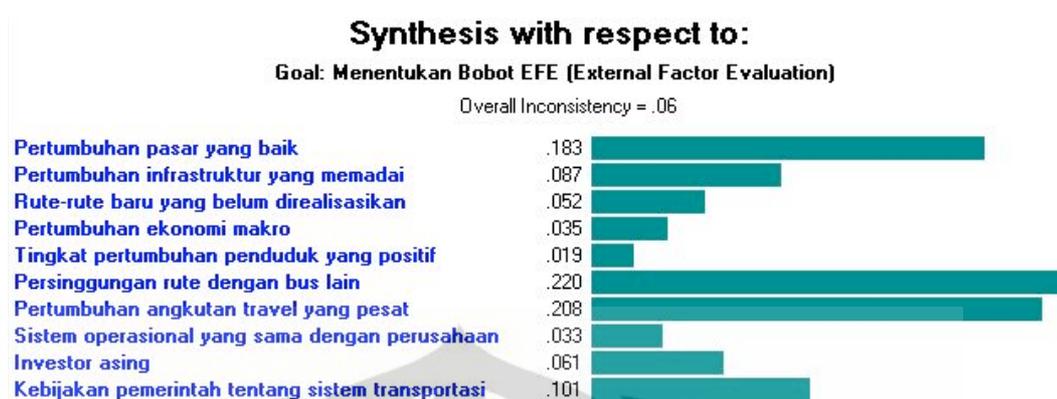
3.6 Pembobotan dan Penilaian Sebagai Tahap Input

Sebelum melakukan perumusan strategi, maka dibutuhkan tiga buah matriks sebagai tahap input dari strategi tersebut. Ketiga matriks itu antara lain, matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor*

Evaluation), dan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*). Oleh karena itu perlu dibutuhkan data mengenai pembobotan dan penilaian (*rating*) untuk setiap masing-masing faktor tersebut. Nilai pembobotan dan penilaian dilakukan berdasarkan diskusi fokus grup yang dilakukan dengan manajer operasional, manajer pemasaran, dan direktur utama dari PT. Primajasa Perdanarayutama. Selain itu diskusi juga dilakukan bersama pakar transportasi yang merupakan akademisi di bidang transportasi. Metode yang digunakan dalam pembobotan ini adalah metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), yaitu dengan penilaian prioritas (*comparative judgement*) terhadap keseluruhan faktor-faktor yang telah diidentifikasi pada matriks EFE, IFE, dan CPM. Prioritas dilakukan dengan menggunakan skala kepentingan 1-9 sesuai dengan skala AHP Saaty. Penilaian prioritas dua elemen berlaku aksioma resiprokal, sehingga pada akhirnya akan dihasilkan matriks *pairwise comparison*. Untuk mempermudah dalam melakukan pembobotan dan penilaian, maka pembobotan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000*, dikarenakan oleh jumlah faktor yang banyak.

3.6.1 Metode Pembobotan dan Penilaian Untuk Matriks EFE

Pembobotan dan penilaian matriks EFE, dilakukan berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan dan diskusi fokus dengan salah satu manajer perusahaan serta pakar transportasi. Adapun hasil pembobotan yang telah diolah menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000* (Gambar 3.8). Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran.



Gambar 3.8 Hasil Pembobotan Expert Choice 2000 untuk Matriks EFE

Berdasarkan hasil pengolahan data yang menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000* tersebut, maka dihasilkan justifikasi pembobotan dan penilaian (*Rating*) untuk matriks EFE pada tabel 3.7 berikut :

Tabel 3.7 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE

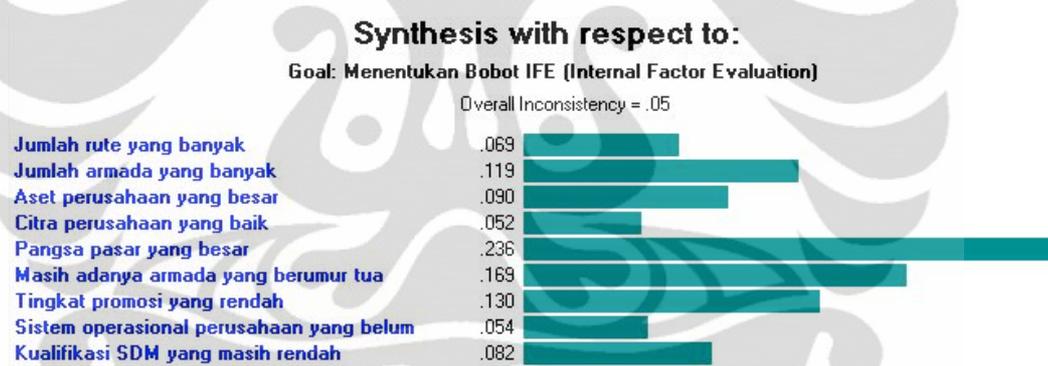
FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING
Peluang (<i>Opportunities</i>)		
Pertumbuhan pasar yang baik	0.18	4
Pertumbuhan infrastruktur yang memadai	0.09	4
Rute-rute baru yang belum direalisasikan	0.05	3
Pertumbuhan ekonomi makro	0.04	2
Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif	0.02	3
Ancaman (<i>Threats</i>)		
Persinggungan rute dengan bus lain	0.22	2
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat	0.21	1
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	0.03	2
Investor asing	0.06	2
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	0.1	2
TOTAL SKOR	1	

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

3.6.2 Metode Pembobotan dan Penilaian Untuk Matriks IFE

Pembobotan dan penilaian matriks IFE, dilakukan berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan dan diskusi fokus dengan salah satu manajer perusahaan serta pakar transportasi. Adapun hasil pembobotan yang telah diolah menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000* (Gambar 3.9). Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran.



Gambar 3.9 Hasil Pembobotan Expert Choice 2000 untuk Matriks IFE

Berdasarkan hasil pengolahan data yang menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000* tersebut, maka dihasilkan justifikasi pembobotan dan penilaian (*Rating*) untuk matriks IFE pada tabel 3.8 berikut :

Tabel 3.8 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING
Kekuatan (<i>Strength</i>)		
Jumlah rute yang banyak	0.07	4
Jumlah armada yang banyak	0.12	4
Aset perusahaan yang besar	0.09	3
Citra perusahaan yang baik	0.05	3
Pangsa pasar yang besar	0.24	4
Kelemahan (<i>Weakness</i>)		
Masih adanya armada yang berumur tua	0.17	2
Tingkat promosi yang rendah	0.13	1
Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal	0.05	2
Kualifikasi SDM yang masih rendah	0.08	2
TOTAL SKOR	1	

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

3.6.3 Metode Pembobotan dan Penilaian Untuk Matriks CPM

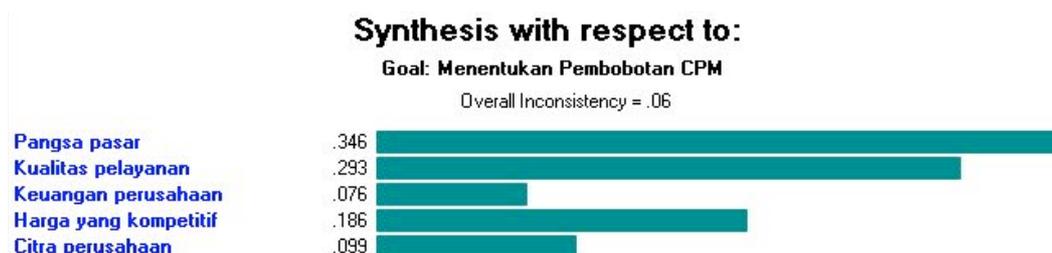
Pembobotan dan penilaian (*Rating*) untuk matriks profil persaingan (CPM) juga dilakukan berdasarkan pengumpulan data dan diskusi fokus grup bersama dengan manajer perusahaan. Lalu hasil pembobotan dan penilaian yang didapat dari diskusi fokus grup tersebut diolah menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000*.

Faktor kunci keberhasilan merupakan seperangkat aset dan keahlian yang menjadikan dasar untuk kesuksesan persaingan. Pada umumnya, faktor kunci keberhasilan suatu industri meliputi :

1. Pangsa pasar
2. Produk yang berkualitas
3. Harga yang kompetitif
4. Distribusi dan promosi
5. Keuangan (*financial*)
6. Penelitian dan pengembangan (*Research and Development*)
7. *Brand Image* dan *awareness* yang kuat
8. Biaya produksi
9. Perawatan (*maintenance*)
10. Loyalitas pelanggan
11. Manajemen organisasi yang baik
12. Sumber daya manusia yang berkualitas
13. Riset pasar yang berkualitas
14. Hubungan dengan *supplier*.

Pada penelitian ini, bidang industri yang diteliti adalah industri transportasi antar kota antar propinsi trayek Jakarta-Bandung. Setelah dilakukannya diskusi dengan pimpinan perusahaan, salah satu manajer perusahaan, pakar transportasi, serta mencari data dari literatur, maka diperoleh faktor-faktor kunci keberhasilan, antara lain : pangsa pasar, kualitas pelayanan, keuangan perusahaan, harga yang kompetitif, dan citra perusahaan.

Adapun hasil pembobotan dan penilaian yang telah diolah menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000* (Gambar 3.10). Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran.



Gambar 3.10 Hasil Pembobotan dan Penilaian Expert Choice 2000 untuk CPM

Berdasarkan hasil pengolahan data yang menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000* tersebut, maka dihasilkan justifikasi pembobotan dan penilaian (*Rating*) untuk matriks profil persaingan (CPM). Matriks profil persaingan ini terdiri dari tiga perusahaan penyedia jasa transportasi trayek Jakarta-Bandung, yaitu Primajasa, Cipaganti, dan Day Trans, sehingga dihasilkan matriks profil persaingan sebagai berikut :

Tabel 3.9 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks CPM

FAKTOR KUNCI KESUKSESAN	BOBOT	PRIMAJASA	CIPAGANTI	DAY TRANS
		<i>RATING</i>	<i>RATING</i>	<i>RATING</i>
Pangsa pasar	0.35	4	3	2
Kualitas Pelayanan	0.29	2	4	3
Keuangan Perusahaan	0.08	4	4	2
Harga yang kompetitif	0.19	4	3	2
Citra perusahaan	0.09	4	3	2
TOTAL SKOR	1			

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengolahan Data

Transportasi memiliki peranan yang sangat penting bagi kegiatan seseorang. Transportasi adalah kegiatan untuk memindahkan orang atau barang dari suatu tempat ke tempat lain dan fasilitas yang digunakan untuk memindahkannya. Transportasi memiliki karakteristik dan atribut yang menunjukkan arti dan fungsi spesifiknya. Fungsi utamanya adalah untuk menghubungkan manusia dengan tata guna lahan, maka dapat diartikan bahwa transportasi dibutuhkan oleh manusia untuk menghubungkan satu tempat ke tempat lainnya. Transportasi mempunyai posisi strategis dalam proses pembangunan, mendorong serta menunjang perekonomian, mampu mempengaruhi semua aspek kehidupan, sehingga perlu ditata dalam suatu sistem yang dapat memadukan serta mewujudkan transportasi dengan tingkat kebutuhan dan tingkat pelayanan yang tertib, aman, nyaman, cepat, teratur, lancar serta dengan biaya yang terjangkau. Perusahaan transportasi adalah salah satu aset penting untuk mendukung perekonomian dan keberhasilan suatu kota, sehingga keberadaannya sangat diperlukan. Apabila dilihat, dengan terpenuhinya transportasi dari satu kota ke kota lain maka mobilitas ekonomi pada suatu kota akan berjalan dengan baik.

Pengolahan data ini ditujukan untuk memperoleh suatu perumusan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan transportasi PT. Primajasa sesuai dengan keadaan eksternal dan internal perusahaan pada saat ini. Perumusan strategi bersaing ini menggunakan matriks TOWS, matriks IE, matriks *Grand Strategy*, dan matriks QSPM. Pengolahan data ini terdiri dari tiga bagian, yaitu tahap input yang merupakan awal dari penelitian ini meliputi analisis eksternal dan internal perusahaan, lalu tahap proses yang merupakan tahap dimana pengolahan data dilakukan meliputi matriks TOWS, matriks IE, matriks *Grand Strategy*, dan tahap

akhir yaitu tahap pengambilan kesimpulan dimana kesimpulannya adalah suatu strategi bersaing yang tepat untuk PT. Primajasa, pada tahap ini alat bantu yang digunakan adalah matriks QSPM.

4.1.1 Tahap Input Dalam Perumusan Strategi

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya penelitian ini terdiri dari tiga tahap yang salah satunya adalah tahap input. Input penelitian ini merupakan analisis eksternal dan internal perusahaan primajasa. Sebagai tahap input dalam perumusan strategi bersaing, perlu disusun tiga buah matriks, antara lain matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*).

4.1.1.1 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) Perusahaan

Matriks faktor eksternal (*External Factor Evaluation*) adalah suatu matriks yang menampilkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal suatu perusahaan, dalam penelitian ini adalah perusahaan transportasi PT. Primajasa Perdanarayutama. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, peraturan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap suatu perusahaan. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi peluang (*opportunities*) yang merupakan faktor positif bagi perusahaan dan ancaman (*threats*) yang merupakan faktor negatif bagi perusahaan tersebut. Faktor-faktor ini didapatkan dari pengumpulan data yang telah dilakukan pada perusahaan PT. Primajasa. Kemudian untuk masing-masing faktor tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (*rating*) melalui diskusi fokus grup bersama salah satu manajer perusahaan serta pakar transportasi dengan menggunakan

metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Sehubungan dengan banyaknya faktor-faktor eksternal yang ada, maka pembobotan dan penilaian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *Expert Choice 2000*. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya (Tabel 3.7), maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai *rating* tersebut, sehingga diperoleh matriks EFE perusahaan primajasa seperti pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Matriks EFE (External Factor Evaluation) Perusahaan

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	B * R
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Pertumbuhan pasar yang baik	0.18	4	0.72
Pertumbuhan infrastruktur yang memadai	0.09	4	0.36
Rute-rute baru yang belum direalisasikan	0.05	3	0.15
Pertumbuhan ekonomi makro	0.04	2	0.08
Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif	0.02	3	0.06
Ancaman (<i>Threats</i>)			
Persinggungan rute dengan bus lain	0.22	2	0.44
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat	0.21	1	0.21
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	0.03	2	0.06
Investor asing	0.06	2	0.12
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	0.1	2	0.2
TOTAL SKOR	1		2.4

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

Berdasarkan matriks EFE pada tabel 4.1 maka dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT. Primajasa untuk faktor eksternal adalah 2.4. Faktor peluang yang memiliki peran terbesar adalah pertumbuhan pasar yang baik dengan skor 0.72 dan diikuti oleh pertumbuhan infrastruktur yang memadai dengan skor 0.36. Faktor-faktor peluang yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks EFE diatas juga dapat dilihat faktor ancaman terbesar bagi perusahaan yaitu persinggungan rute dengan bus lain dengan skor 0.44 serta pertumbuhan angkutan travel yang pesat dengan skor 0.21. Faktor-faktor ancaman yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihadapi dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar dapat terus melaksanakan bisnis transportasi ini.

4.1.1.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) Perusahaan

Matriks faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) adalah suatu matriks yang menampilkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal suatu perusahaan, dalam penelitian ini adalah perusahaan transportasi PT. Primajasa Perdanarayautama. Data internal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan keuangan, tenaga kerja, operasional perusahaan, serta data internal lainnya. Hal ini penting karena faktor internal berpengaruh secara langsung terhadap suatu perusahaan. Faktor-faktor internal tersebut meliputi kekuatan (*strengths*) yang merupakan faktor positif bagi perusahaan dan kelemahan (*weaknesses*) yang merupakan faktor negatif bagi perusahaan tersebut. Faktor-faktor ini didapatkan dari pengumpulan data yang telah dilakukan pada perusahaan PT. Primajasa. Kemudian untuk masing-masing faktor tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (*rating*) melalui diskusi fokus grup bersama salah satu manajer perusahaan serta pakar transportasi dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Sehubungan dengan banyaknya faktor-faktor internal yang ada, maka pembobotan dan penilaian dilakukan dengan bantuan

Universitas Indonesia

perangkat lunak *Expert Choice 2000*. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya (Tabel 3.8), maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai *rating* tersebut, sehingga diperoleh matriks IFE perusahaan primajasa seperti pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Perusahaan

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	B * R
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Jumlah rute yang banyak	0.07	4	0.28
Jumlah armada yang banyak	0.12	4	0.48
Aset perusahaan yang besar	0.09	3	0.27
Citra perusahaan yang baik	0.05	3	0.15
Pangsa pasar yang besar	0.24	4	0.96
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Masih adanya armada yang berumur tua	0.17	2	0.34
Tingkat promosi yang rendah	0.13	1	0.13
Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal	0.05	2	0.1
Kualifikasi SDM yang masih rendah	0.08	2	0.16
TOTAL SKOR	1		2.87

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

Berdasarkan matriks IFE pada tabel 4.2 maka dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT. Primajasa untuk faktor internal adalah 2.87. Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar adalah pangsa pasar yang besar yang

dimiliki PT. Primajasa dengan skor 0.96 dan diikuti oleh jumlah armada yang banyak yang dimiliki PT. Primajasa dengan skor 0.48. Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks IFE di atas juga dapat dilihat faktor kelemahan terbesar bagi perusahaan yaitu masih adanya armada yang berumur tua dengan skor 0.34 serta kualifikasi SDM yang masih rendah dengan skor 0.16. Faktor-faktor kelemahan yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihindari dan ditingkatkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar dapat terus melaksanakan bisnis transportasi ini.

4.1.1.3 Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix*)

CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah sebuah alat manajemen strategis yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Perangkat ini digunakan pada tahap masukan. CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan *rating* bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja. Sehubungan dengan ruang lingkup penelitian yang merupakan penelitian pada industri transportasi darat trayek Jakarta-Bandung, maka faktor kunci keberhasilan dalam penelitian ini meliputi lima aspek, antara lain : (1) Pangsa pasar; (2) Kualitas pelayanan; (3) Keuangan perusahaan; (4) Harga yang kompetitif; dan (5) Citra perusahaan.

Dari masing-masing faktor kunci kesuksesan tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (*rating*), melalui diskusi fokus grup dengan salah satu manajer dari perusahaan PT. Primajasa dan pakar transportasi dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Pembobotan dan penilaian dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 2000*. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya (Tabel 3.9), maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai *rating* untuk masing-masing perusahaan dan faktor yang kunci kesuksesan, sehingga diperoleh matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*) seperti pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Competitive Profile Matrix

FAKTOR KUNCI KESUKSESAN	BOBOT	PRIMAJASA		CIPAGANTI		DAY TRANS	
		RATING	B*R	RATING	B*R	RATING	B*R
Pangsa pasar	0.35	4	1.4	3	1.05	2	0.7
Kualitas Pelayanan	0.29	2	0.58	4	1.16	3	0.87
Keuangan Perusahaan	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Harga yang kompetitif	0.19	4	0.76	3	0.57	2	0.38
Citra perusahaan	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
TOTAL SKOR	1		3.42		3.37		2.29

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

Berdasarkan tabel matriks profil persaingan diatas, maka dapat dilihat bahwa primajasa memiliki tingkat kompetensi persaingan yang kuat dengan total skor 3.42 jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Dari tabel diatas dapat

dilihat urutan tingkat kompetensi persaingan yang dimiliki masing-masing perusahaan dari yang tertinggi adalah primajasa, cipaganti, dan day trans.

4.1.2 Tahap Perumusan Strategi

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya penelitian ini terdiri dari tiga tahap, antara lain tahap input, proses, dan output. Setelah menyusun tahap input yang terdiri dari matriks EFE, matriks IFE, dan matriks profil persaingan, maka tahap proses baru bisa dilaksanakan. Tahap proses ini merupakan tahap perumusan strategi bersaing yang tepat untuk perusahaan transportasi PT. Primajasa Perdanarayautama. Dalam tahap perumusan strategi ini, alat bantu yang digunakan adalah sebanyak tiga buah alat bantu, yaitu : (1) matriks TOWS; (2) matriks IE (Internal-Eksternal); dan (3) *Grand Strategy Matrix*.

4.1.2.1 Matriks TOWS Perusahaan

Matriks TOWS adalah suatu alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan empat tipe pilihan strategi, antara lain strategi SO (*Strength-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada, strategi WO (*Weakness-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menutupi semaksimal mungkin kekurangan yang ada dengan memanfaatkan peluang dari faktor eksternal, strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan seoptimal mungkin untuk menghadapi ancaman dari faktor luar, dan strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah strategi untuk meminimalisir kekurangan perusahaan dan menghindari dari ancaman yang ada. Kunci keberhasilan dari matriks TOWS adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk suatu strategi. Matriks TOWS merupakan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Matriks ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang

(*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Penyusunan matriks TOWS juga merupakan hasil diskusi fokus grup dengan salah satu manajer perusahaan PT. Primajasa dan pakar transportasi. Tabel 4.4 merupakan hasil matriks TOWS perusahaan Primajasa.

Tabel 4.4 Matriks TOWS Perusahaan

	STRENGTHS	WEAKNESSES
	Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah rute yang banyak 2. Jumlah armada yang banyak 3. Aset perusahaan yang besar 4. Citra perusahaan yang baik 5. Pangsa pasar yang besar
External		
OPPORTUNITIES	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pasar yang baik 2. Pertumbuhan infrastruktur yang memadai 3. Rute-rute baru yang belum direalisasikan 4. Pertumbuhan ekonomi makro 5. Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penambahan rute melalui dukungan dari infrastruktur yang memadai serta citra perusahaan yang baik untuk menarik penumpang lebih banyak lagi (S12, S3, S4, O2, O3) 2. Pengembangan produk untuk segmen menengah keatas (eksekutif) dengan dukungan pertumbuhan ekonomi yang baik (S3, S4, S5, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan peremajaan armada agar kualitas kenyamanan menjadi lebih baik (W1, O1, O2) 2. Melakukan promosi yang lebih dekat dengan masyarakat (W1, O1, O5)

Tabel 4.4 Matriks TOWS Perusahaan (Sambungan)

	STRENGTHS	WEAKNESSES
	Internal	1. Jumlah rute yang banyak 2. Jumlah armada yang banyak 3. Aset perusahaan yang besar
External	4. Citra perusahaan yang baik 5. Pangsa pasar yang besar	4. Kualifikasi SDM yang masih rendah
THREATS	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Persinggungan rute dengan bus lain 2. Pertumbuhan angkutan travel yang pesat 3. Sistem operasional perusahaan yang sama dengan perusahaan pesaing 4. Investor asing 5. Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	1. Menjalin hubungan baik dengan pemerintah agar mendapatkan informasi terbaru seputar dunia transportasi (S4, T4, T5) 2. Melakukan perbaikan kualitas pelayanan agar meningkatkan kepuasan pelanggan (S3, S4, S5, T1, T2)	1. Bekerjasama dengan investor asing dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah dan memberikan pelatihan kepada karyawan serta terus meningkatkan sistem operasional perusahaan (W3, W4, T3, T4, T5)

Berdasarkan matriks TOWS perusahaan transportasi PT. Primajasa Perdanarayutama pada tabel 4.4, maka dapat dilihat bahwa terdapat empat strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan tersebut, antara lain :

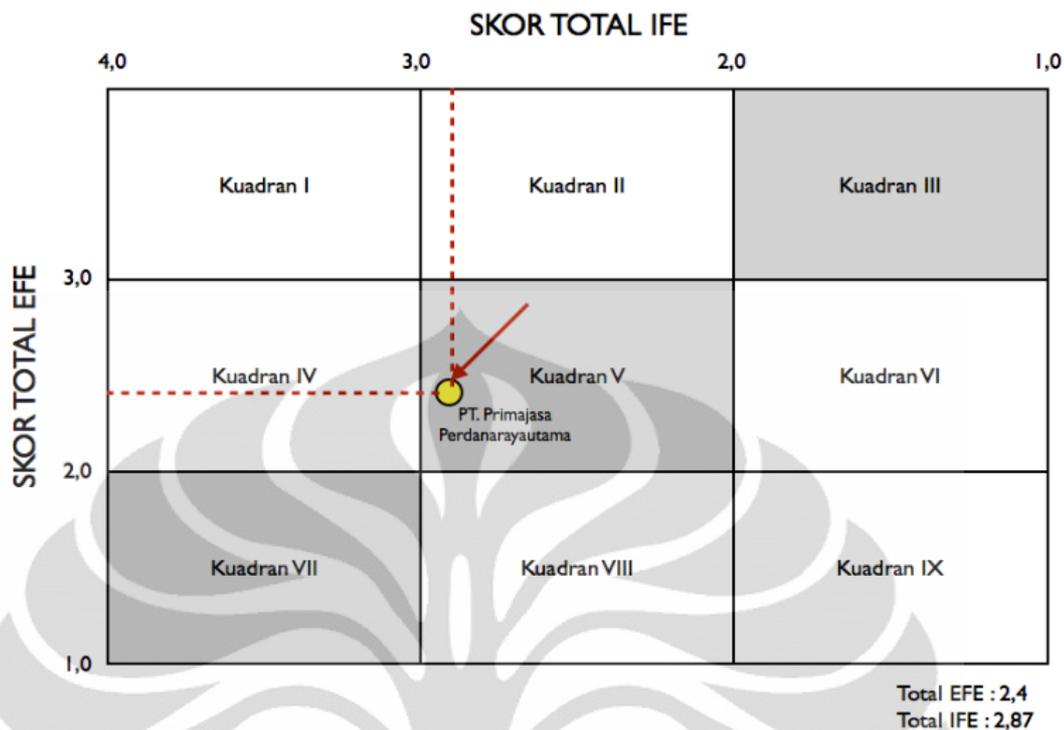
1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Dari matriks TOWS diatas yang termasuk ke dalam strategi ini adalah strategi SO-1 dan WO-2.
2. Pengembangan Produk (*Product Development*). Dari matriks TOWS diatas yang termasuk ke dalam strategi ini adalah strategi SO-2, ST-2, dan WO-1.

3. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*). Dari matriks TOWS diatas yang termasuk ke dalam strategi ini adalah strategi ST-1.
4. Joint Ventue. Dari matriks TOWS diatas yang termasuk ke dalam strategi ini adalah strategi WT-1.

4.1.2.2 Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matriks IE ini adalah salah satu alat yang dapat digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel, dalam menyusun suatu strategi perusahaan. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari model matriks EFE dan IFE. Matriks IE berdasarkan dua kriteria sebagai berikut: Skor dari matriks EFE - diplot pada sumbu-Y dan Skor dari matriks IFE - diplot pada sumbu-X.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan matriks EFE dan matrik IFE, maka diperoleh skor untuk matriks EFE sebesar 2.4 sedangkan skor untuk matrik IFE sebesar 2.87. Dari nilai skor yang telah diperoleh matriks EFE dan IFE maka matriks IE pun dapat disusun. Dengan demikian posisi perusahaan transportasi PT. Primajasa Perdanarayutama dalam matriks IE adalah seperti pada gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan

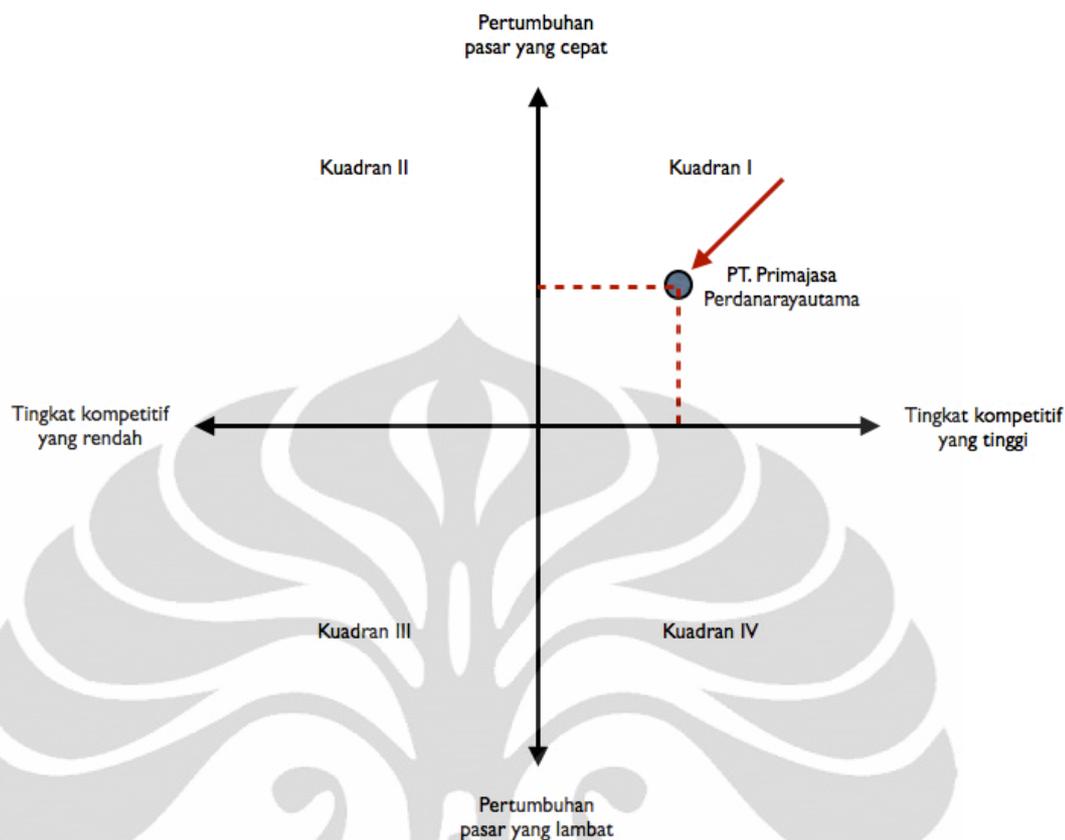
Dari gambar 4.1 dapat dilihat bahwa PT. Primajasa Perdanarayutama menempati kuadran V pada matriks IE. Berdasarkan teori matriks IE (Internal-Eksternal) menyatakan bahwa strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati kuadran III, V, dan VII adalah *hold and maintain strategy*. Dengan demikian strategi yang sesuai untuk PT. Primajasa Perdanarayutama berdasarkan matriks IE adalah *hold and maintain strategy*, adapun strategi *hod and maintain strategy* yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan antara lain :

1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Strategi ini adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar pada pasar yang sama dengan usaha pemasaran yang lebih intensif.
2. Pengembangan Produk (*Product Development*). Strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

4.1.2.3 *Grand Strategy Matrix* Perusahaan

Grand strategy matrix merupakan salah satu alat untuk melakukan formulasi stratefi alternatif. Dengan *grand strategy matrix*, suatu perusahaan diposisikan ke dalam empat quadran, berdasarkan pertumbuhan pasar pada industri tersebut dan kemampuan kompetitif perusahaan tersebut. Pertumbuhan pasar untuk industri transportasi darat trayek Jakarta-Bandung dapat didefinisikan ke dalam pertumbuhan pasar yang tinggi, dengan didukung pertumbuhan infrastruktur yang memadai. Dari data departemen perhubungan rata-rata kenaikan jumlah perjalanan Jakarta-Bandung adalah 8% per tahun. Selain itu, penelitian pada Tahun 2006 yang dilakukan di Tol Cipularang menemukan bahwa terjadi peningkatan 20,7% untuk lalulintas kendaraan dan penumpang dari arah Jakarta menuju Bandung.

Apabila dilihat dari tingkat kompetitif perusahaan, PT. Primajasa Perdanarayutama memiliki tingkat kompetensi yang cukup baik. Dilihat dari matriks profil persaingan (Tabel 4.3), PT. Primajasa dibandingkan dengan para pesaignya yaitu cipaganti dan day trans, maka terlihat bahwa PT. Primajasa memiliki tingkat kompetensi yang baik, dengan skor masing-masing PT. Primajasa 3.42, Cipaganti 3.34, dan Day Trans 2.29. Berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan tingkat kompetensi perusahaan primajasa, maka dapat disusun *Grand Strategy Matrix* untuk perusahaan transportasi PT. Primajasa Perdanarayutama seperti pada gambar 4.2 berikut :



Gambar 4.2 Grand Strategy Matrix Perusahaan

Dapat dilihat dari *Grand Strategy Matrix* perusahaan diatas, PT. Primajasa Perdanarayutama menempati posisi pada kuadran I. Menurut teori, kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena di samping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif. Dengan demikian, strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati posisi kuadran I adalah strategi agresif. Strategi agresif yang dapat dipakai oleh perusahaan meliputi :

- Strategi pengembangan produk (*Product Development*)
- Strategi pengembangan pasar (*Market Development*)
- Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*)
- Strategi integrasi ke belakang (*Backward Integration*)
- Strategi integrasi ke depan (*Forward Integration*)
- Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification*).

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil dari perumusan strategi yang dibantu dengan tiga alat bantu (matriks TOWS, matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*), dihasilkan perbandingan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, perbandingan alternatif strategi adalah seperti pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5 Perbandingan Alternatif Strategi

STRETEGI ALTERNATIF	MATRIKS TOWS	MATRIKS IE	MATRIKS GRAND STRATEGY	TOTAL
Integrasi ke depan			V	1
Integrasi ke belakang			V	1
Integrasi horizontal	V		V	2
Penetrasi pasar	V	V	V	3
Pengembangan pasar	V		V	2
Pengembangan produk	V	V	V	3
Diversifikasi konsentrik			V	1
Diversifikasi konglomerat				0
Diversifikasi horizontal				0
<i>Joint Venture</i>	V			1
<i>Retrenchment</i>				0
Divestasi				0
Likuidasi				0

Dari hasil perbandingan alternatif strategi pada tabel 4.5, maka dapat dilihat bahwa terdapat dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan oleh ketiga alat bantu, alternatif strategi tersebut antara lain :

1. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Strategi ini adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar pada pasar yang sama dengan usaha pemasaran yang lebih intensif.
2. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*). Strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Dari dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan diatas, perlu ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini. Maka dari itu masing-masing dari kedua strategi diatas dinilai dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor* internal - eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Penilaian pada matriks QSPM ini sama seperti matriks EFE dan IFE, yaitu dengan skala 1-4, dimana nilai yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan. Metode ini adalah metode untuk memilih strategi mana yang paling cocok dan sesuai dengan perusahaan, sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya pemilihan strategi dengan metode ini adalah memilih strategi yang mendapatkan jumlah skor tertinggi. Tabel 4.6 merupakan hasil penilaian matriks QSPM antara strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk, penilaian ini dilakukan dengan melakukan diskusi fokus grup bersama pimpinan perusahaan dan salah satu manajer perusahaan.

Tabel 4.6 Hasil Penilaian QSPM Strategi Perusahaan

MATRIKS QSPM		PENETRASI PASAR		PENGEMBANGAN PRODUK	
FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	RATING	BOBOT X RATING
Peluang (<i>Opportunities</i>)					
Pertumbuhan pasar yang baik	0.18	4	0.72	3	0.54
Pertumbuhan infrastruktur yang memadai	0.09	1	0.09	4	0.36
Rute-rute baru yang belum direalisasikan	0.05	3	0.15	2	0.1
Pertumbuhan ekonomi makro	0.04	2	0.08	2	0.08
Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif	0.02	3	0.06	2	0.04
Ancaman (<i>Threats</i>)					
Persinggungan rute dengan bus lain	0.22	1	0.22	3	0.66
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat	0.21	3	0.63	4	0.84
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	0.03	2	0.06	1	0.03
Investor asing	0.06	2	0.12	3	0.18
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi	0.1	3	0.3	1	0.1

Tabel 4.6 Hasil Penilaian QSPM Strategi Perusahaan (Sambungan)

MATRIKS QSPM		PENETRASI PASAR		PENGEMBANGAN PRODUK	
FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	RATING	BOBOT X RATING
Kekuatan (<i>Strength</i>)					
Jumlah rute yang banyak	0.07	4	0.28	3	0.21
Jumlah armada yang banyak	0.12	3	0.36	4	0.48
Aset perusahaan yang besar	0.09	4	0.36	3	0.27
Citra perusahaan yang baik	0.05	3	0.15	4	0.2
Pangsa pasar yang besar	0.24	4	0.96	3	0.72
Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
Masih adanya armada yang berumur tua	0.17	2	0.34	3	0.51
Tingkat promosi yang rendah	0.13	4	0.52	2	0.26
Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal	0.05	3	0.15	1	0.05
Kualifikasi SDM yang masih rendah	0.08	1	0.08	2	0.16
TOTAL SKOR	2		5.63		5.79

keterangan penilaian (*Rating*) :

- 1 = Strategi yang tidak sesuai
- 2 = Strategi yang kurang sesuai
- 3 = Strategi yang mungkin sesuai
- 4 = Strategi yang sangat sesuai

Berdasarkan hasil penilaian QSPM pada tabel 4.6, dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan PT. Primajasa Perdanarayutama pada saat ini adalah pengembangan produk. Alternatif strategi pengembangan produk ini mendapatkan skor 5.79, lebih tinggi daripada strategi penetrasi pasar yang mendapatkan skor 5.63.

Strategi pengembangan produk (*Product Development*) adalah strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Alternatif strategi ini dapat memanfaatkan keadaan industri transportasi dan keadaan perusahaan yang ada, antara lain :

1. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dari pertumbuhan infrastruktur yang baik serta rute-rute yang belum direalisasikan, dengan cara membuat trayek baru dengan armada yang baru dan memberikan pelayanan yang baik kepada para penumpang.
2. Strategi ini juga dapat diaplikasikan oleh perusahaan dengan cara peremajaan armada, karena saat ini 30% dari armada perusahaan sudah cukup tua. Selain itu dari penelitian yang dilakukan, para penumpang lebih menginginkan akses jasa transportasi yang mudah dijangkau, bukan seperti terminal yang lokasinya tidak fleksibel. Oleh karena itu perusahaan dapat membangun terminal bayangan atau pos-pos untuk menaikkan penumpang, agar para penumpang dapat dengan mudah mengakses jasa transportasi ini.
3. Perusahaan dapat memanfaatkan keadaan para penumpang yang sudah mulai mengganti moda transportasinya ke jasa transportasi travel. Dari penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa para penumpang sudah mulai mengganti moda transportasinya kepada jasa transportasi travel dengan alasan mudah dijangkau, lebih nyaman, dan fleksibel, tanpa menghiraukan biaya yang lebih mahal. Maka dari itu dengan memanfaatkan keadaan perusahaan PT. Primajasa yang memiliki pangsa pasar yang besar, kekuatan keuangan yang baik, serta citra yang baik,

perusahaan dapat mengembangkan produknya ke arah jasa transportasi travel.

4.2.2 Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk (*Product Development*) adalah strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Suatu produk memiliki siklus hidup produk, maka dari itu strategi pengembangan produk itu sangat baik dilakukan apabila produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan telah masuk pada siklus jenuh. Siklus hidup produk adalah suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk. Konsep ini dipopulerkan oleh Levitt (1978) yang kemudian penggunaannya dikembangkan dan diperluas oleh para ahli lainnya.

Ada berbagai pendapat mengenai tahap-tahap yang ada dalam Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) suatu produk. Ada yang menggolongkannya menjadi *introduction, growth, maturity, decline dan termination*. Sementara itu ada pula yang menyatakan bahwa keseluruhan tahap-tahap Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) terdiri dari *introduction (pioneering), rapid growth (market acceptance), slow growth (turbulence), maturity (saturation), dan decline (obsolescence)*. Meskipun demikian pada umumnya yang digunakan adalah penggolongan ke dalam empat tahap, yaitu *introduction, growth, maturity dan decline*. Apabila dikaitkan dengan keadaan produk yang ditawarkan oleh perusahaan PT. Primajasa Perdanarayautama, maka dapat dikategorikan ke dalam

category *maturity* yang mengarah kepada *decline*. Hal ini dapat dilihat dari umur produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Menurut Basu Swastha (1984:127-132), daur hidup produk itu di bagi menjadi empat tahap, yaitu :

1. Tahap pengenalan (introduction).

Pada tahap ini, barang mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Barang yang di jual umumnya barang baru (betul-betul baru) Karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya ongkos yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan. Promosi yang dilakukan memang harus agresif dan menitikberatkan pada merek penjual. Di samping itu distribusi barang tersebut masih terbatas dan laba yang diperoleh masih rendah.

2. Tahap pertumbuhan (growth).

Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal barang bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dapat dilakukan untuk memperluas dan meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan harga jualnya.

3. Tahap kedewasaan (maturity)

Pada tahap kedewasaan ini kita dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat tajam sehingga perusahaan perlu memperkenalkan produknya dengan model yang baru. Pada tahap kedewasaan ini, usaha periklanan biasanya mulai ditingkatkan lagi untuk menghadapi persaingan.

4. Tahap kemunduran (decline)

Hampir semua jenis barang yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami kekunoan atau keusangan dan harus di ganti dengan barang yang baru. Dalam tahap ini, barang baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan barang lama yang sudah kuno. Meskipun jumlah pesaing sudah berkurang tetapi pengawasan biaya menjadi sangat penting karena permintaan sudah jauh menurun. Apabila barang yang lama tidak segera ditinggalkan tanpa mengganti dengan barang baru, maka perusahaan hanya dapat beroperasi pada pasar tertentu yang sangat terbatas. Alternatif-alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen pada saat penjualan menurun antara lain:

- Memperbarui barang (dalam arti fungsinya).
- Meninjau kembali dan memperbaiki program pemasaran serta program produksinya agar lebih efisien.
- Strategi pengembangan produk

Produk yang ditawarkan oleh perusahaan PT.Primajasa Perdanarayautama dapat dikategorikan ke dalam tahap kedewasaan, keadaan ini dapat dilihat dari penjualan yang dapat dikategorikan tetap, dan terjadi peningkatan pada musim-musim tertentu. Tahap seperti ini harus ditangkap oleh perusahaan dengan cara pengembangan produk. Dari definsi pengembangan produk dan teori, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pengembangan produk yang berkaitan dengan produk yang sudah ada sekarang dan pengembangan produk yang tidak berkaitan dengan produk yang sudah ada sekarang ini.

Strategi pengembangan produk yang berkaitan dengan produk yang sudah ada sekarang yaitu jasa transportasi bus AKAP, dapat dilakukan dengan cara peremajaan armada, karena pada saat ini 30% dari armada perusahaan sudah cukup tua. Selain itu dari penelitian yang dilakukan, para penumpang lebih menginginkan akses jasa transportasi yang mudah dijangkau, bukan seperti terminal yang lokasinya tidak fleksibel. Oleh karena itu perusahaan dapat

membangun terminal bayangan atau pos-pos untuk menaikkan penumpang, agar para penumpang dapat dengan mudah mengakses jasa transportasi ini. Strategi ini dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang ada agar para penumpang merasakan sesuatu yang baru yang memberikan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya.

Strategi pengembangan produk yang tidak berkaitan langsung dengan produk yang sudah ada pada saat ini, dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan keadaan para penumpang yang sudah mulai mengganti moda transportasinya ke jasa transportasi travel. Dari penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa para penumpang sudah mulai mengganti moda transportasinya kepada jasa transportasi travel dengan alasan mudah dijangkau, lebih nyaman, dan fleksibel, tanpa menghiraukan biaya yang lebih mahal. Maka dari itu dengan memanfaatkan keadaan perusahaan PT. Primajasa yang memiliki pangsa pasar yang besar, kekuatan keuangan yang baik, serta citra yang baik, perusahaan dapat mengembangkan produknya ke arah jasa transportasi travel. Jasa travel pada saat ini mulai digemari para penumpang. Tingkat pertumbuhan jasa transportasi travel lima tahun terakhir meningkat begitu pesat, hal ini juga berpengaruh kepada jasa transportasi bus AKAP, jadi apabila perusahaan PT. Primajasa Perdanarayutama tidak cepat bereaksi dengan keadaan sekarang ini, maka akan berdampak buruk kedepannya. Salah satu strategi yang tepat bagi perusahaan ini adalah mengembangkan produknya ke arah penyedia jasa transportasi travel dengan memberikan pelayanan yang lebih baik, dan mudah dijangkau oleh para penumpang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terhadap persaingan perusahaan transportasi darat trayek Jakarta-Bandung dan terfokus kepada PT. Primajasa Perdanarayutama, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan matriks EFE (*External Faktor Evaluation*), total skor yang diperoleh PT. Primajasa untuk faktor eksternal adalah 2.4. Total skor tersebut menunjukkan bahwa PT. Primajasa Perdanarayutama menanggapi atau bereaksi terhadap faktor eksternal dengan biasa-biasa saja. Reaksi yang dilakukan oleh perusahaan tidak begitu baik, namun dapat dikategorikan biasa-biasa saja, sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Selain analisis kondisi eksternal ada juga analisis kondisi internal. Berdasarkan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), total skor yang diperoleh PT. Primajasa untuk faktor internal adalah 2.87. Total skor tersebut menunjukkan bahwa PT. Primajasa Perdanarayutama menanggapi kondisi internal dengan baik atau diatas rata-rata. Perusahaan tersebut telah bereaksi terhadap faktor internal dengan baik, lebih baik dari kondisi eksternal mereka.
2. Kondisi persaingan PT. Primajasa Perdanarayutama dalam persaingan bisnis transportasi dapat dilihat dari matriks profil persaingan. Matriks profil persaingan yang telah diperoleh menyatakan bahwa primajasa memiliki tingkat kompetensi persaingan yang kuat dengan total skor 3.42 jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Tabel 4.3 memperlihatkan urutan tingkat kompetensi persaingan yang dimiliki masing-masing perusahaan dari yang tertinggi adalah Primajasa, Cipaganti, dan Day trans.
3. Berdasarkan perumusan strategi yang telah dilakukan dengan menggunakan tiga alat bantu (matriks TOWS, matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*), maka alternatif strategi yang sesuai untuk kondisi perusahaan PT. Primajasa

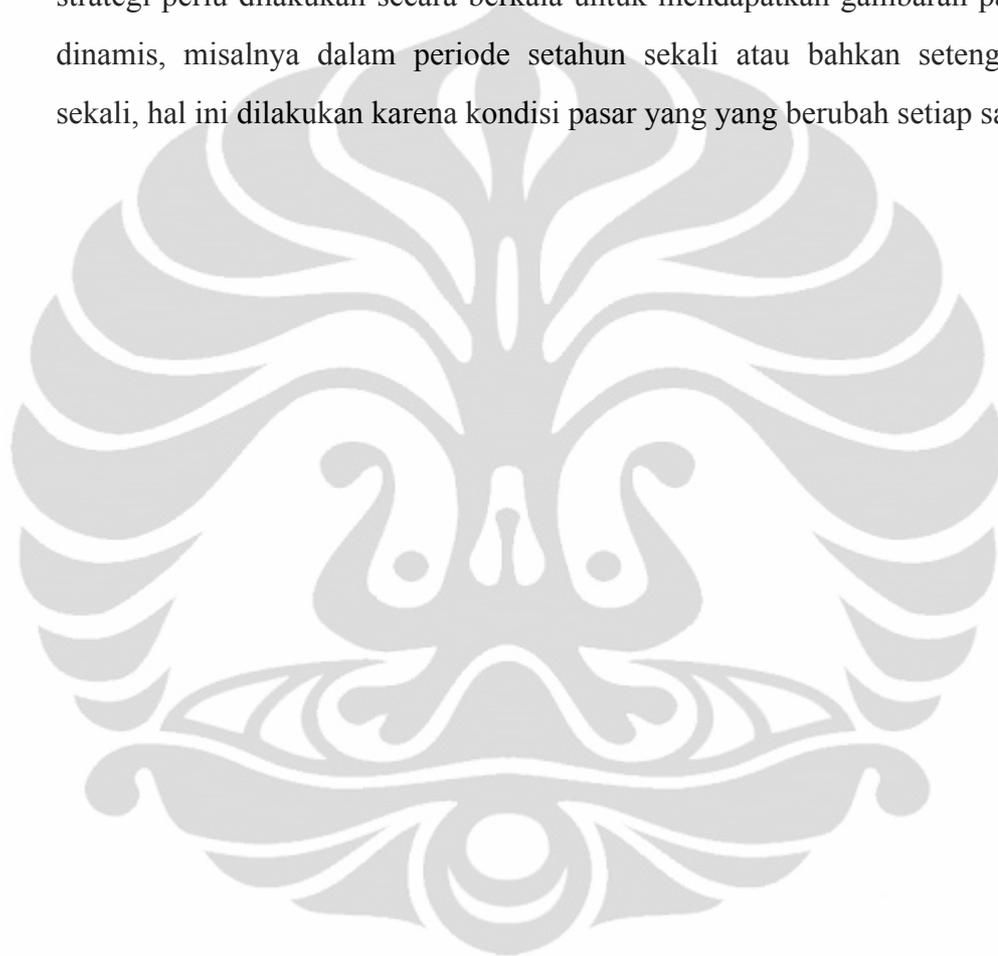
Perdaranayutama adalah strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*) dan strategi pengembangan produk (*Product Development*). Namun dari dua alternatif strategi tersebut perlu ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini, Maka dari itu masing-masing dari kedua strategi tersebut dinilai dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Berdasarkan hasil penilaian QSPM, menyatakan bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan PT. Primajasa Perdaranayutama pada saat ini adalah pengembangan produk. Alternatif strategi pengembangan produk ini mendapatkan skor 5.79, lebih tinggi daripada strategi penetrasi pasar yang mendapatkan skor 5.63. Strategi pengembangan produk (*Product Development*) adalah strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan poduk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

5.2 Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena : (1) sebagian besar penilaian dalam penelitian ini dilakukan secara intuitif oleh beberapa orang manajer perusahaan dan pakar transportasi, sehingga penelitian ini sangat bergantung pada pengalaman manajer dan pakar transportasi tersebut (subjektif) meskipun berlandaskan atas data yang objektif; (2) penelitian ini muncul sebagai reaksi dari kondisi pasar yang dinamis. Oleh karena itu, jika terjadi sebuah perubahan pasar yang signifikan maka faktor SWOT, pembobotan, dan penilaian dalam penelitian ini aka berubah, yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya perubahan strategi bagi perusahaan. Di balik keterbatasannya, perumusan strategi dalam penelitian ini memiliki keunggulan karena dapat diaplikasikan untuk seluruh perusahaan dalam berbagai bidang industri.

Oleh karena itu, penelitian ini sebaiknya dilakukan melalui diskusi dengan beberapa orang manajer perusahaan untuk menghindari unsur subjektif yang

berlebihan, seperti yang telah dilakukan oleh peneliti dengan melakukan diskusi fokus grup bersama beberapa orang manajer perusahaan yang telah berpengalaman pada bidang transportasi, pimpinan perusahaan, serta pakar transportasi, hal ini dilakukan untuk menghindari unsur subjektif agar penelitian ini menghasilkan strategi yang benar-benar valid. Di samping itu, perumusan strategi perlu dilakukan secara berkala untuk mendapatkan gambaran pasar yang dinamis, misalnya dalam periode setahun sekali atau bahkan setengah tahun sekali, hal ini dilakukan karena kondisi pasar yang yang berubah setiap saat.



DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2007). *Strategic Management Concept And Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel, Gary, dan Prahalad. (1995). *Competiting For The Future*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handayani, F. S. (2009). Manajemen Strategi Konsultan Golongan Kecil Dalam Menghadapi Era Kebebasan Investasi. *Media Teknik Sipil*.
- Hunger, D. J., dan Wheelen, T. L. (2003). *Strategic Management and Business Policy* (8 ed.). Singapore: Prentice Hall International.
- Nayyar, P. R. (1993). On The Measurement of Competitive Strategy: Evidence From A Large Multiproduct U.S. Firm. *Academy of Management Journal*, 36.
- Papulova, E., dan Papulova, Z. (2006). Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsize Manufacturing Enterprises in Slovakia. *International Journal of Strategic Management*.
- Pearce, J. A., dan Robinson, R. B. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- _____. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rangkuti, F. (1997). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L. (2001). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*. Pennsylvania: RWS.

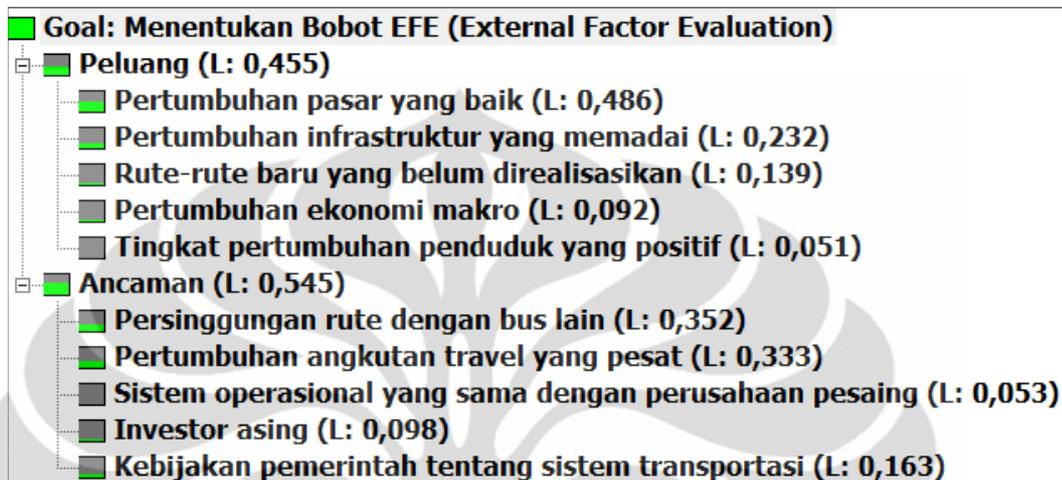
Subramoniam, D. S., Al-Essai, S. A. N., Al-Marashadi, A. A. M., & Al-Kidi, A. M. A. (2010). SWOT Analysis on Oman Tourism : A Case Study. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*.

Wong, K. K. F., dan Kwan, C. (2001). An Analysis of The Competitive Strategies of Hotel and Travel Agent in Hongkong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

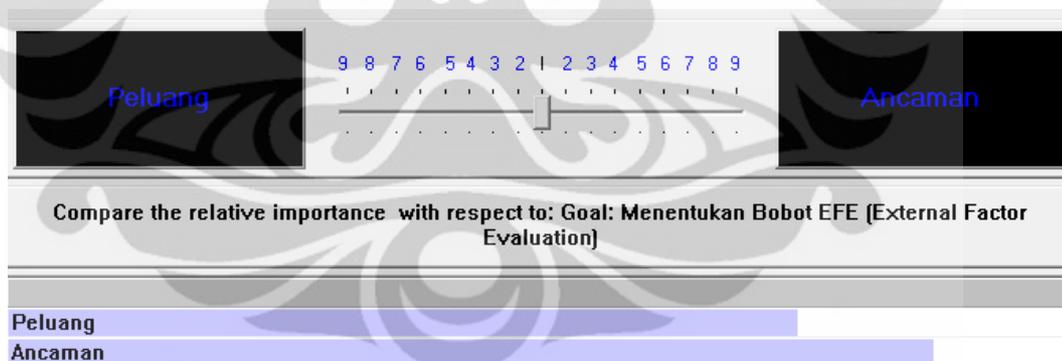




Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE

(Expert Choice 2000)

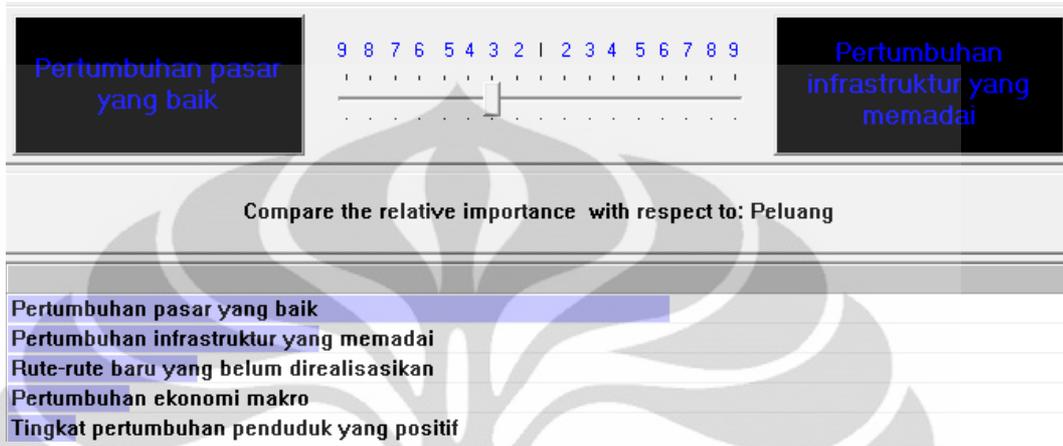
Gambar A.1. Model Pembobotan Matrix EFE



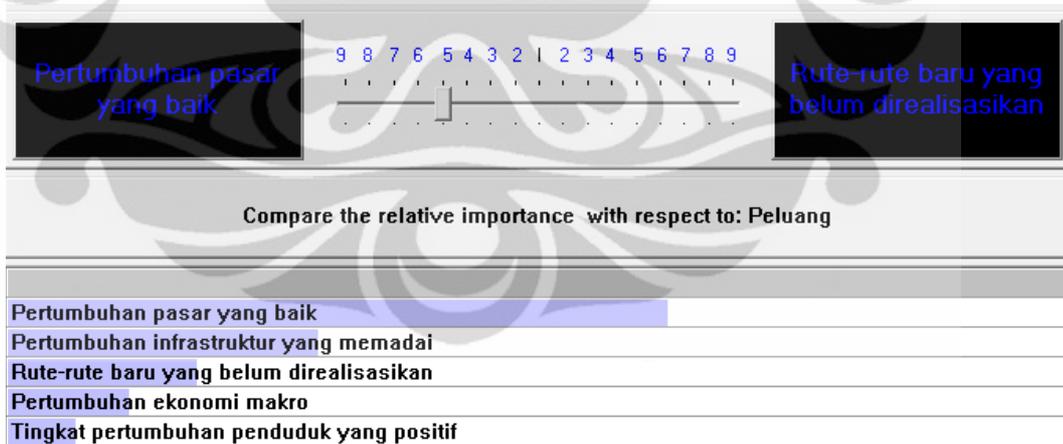
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



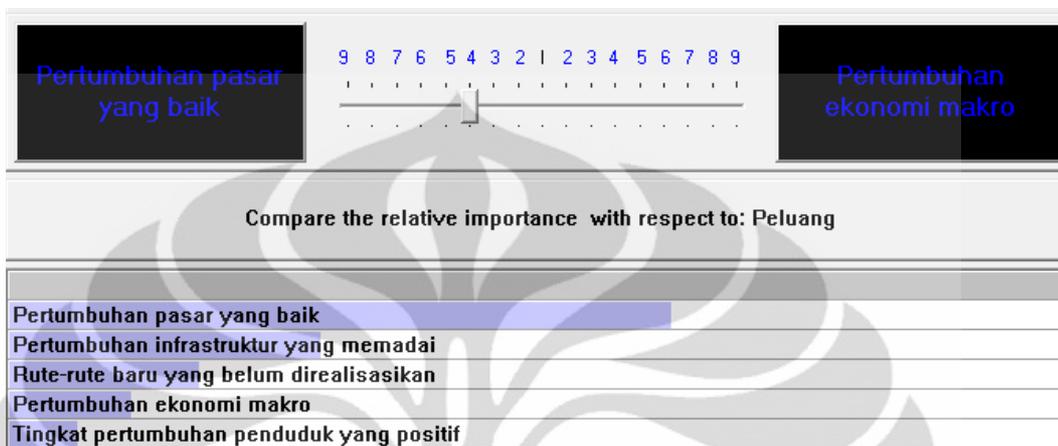
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)



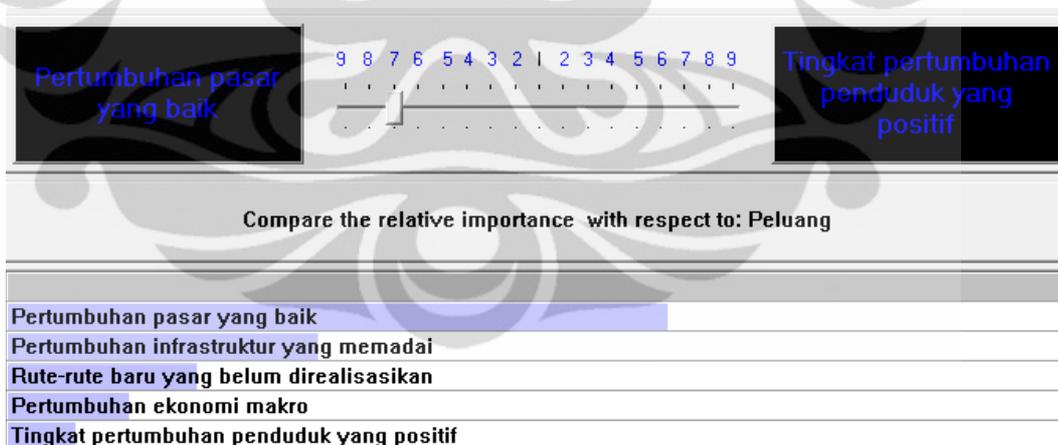
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



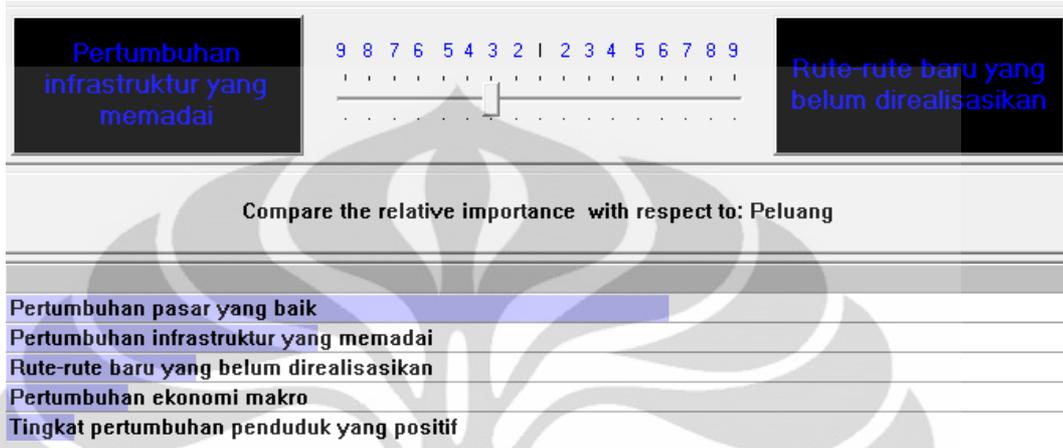
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)



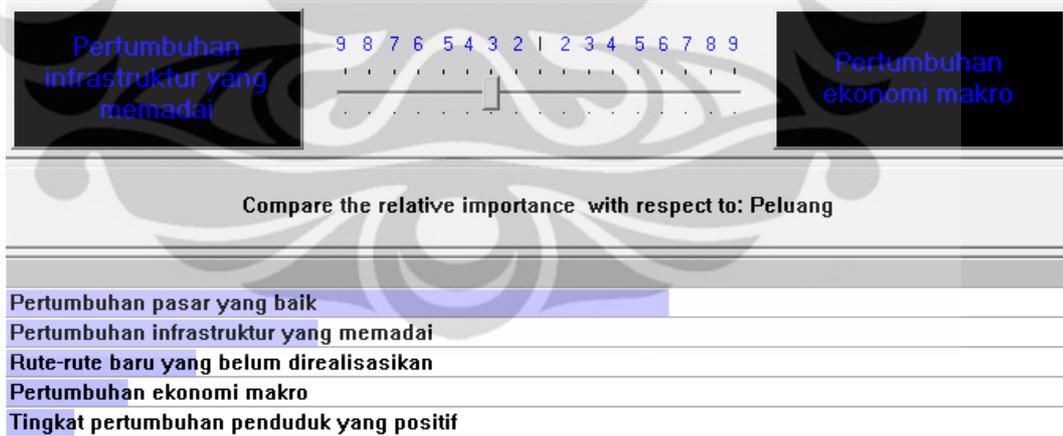
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)



Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

The screenshot shows a comparison interface in Expert Choice 2000. At the top, two criteria are selected: 'Pertumbuhan infrastruktur yang memadai' on the left and 'Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif' on the right. A scale from 1 to 9 is visible, with a slider positioned at 1. Below the scale, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Peluang'. A list of criteria is shown below, with 'Pertumbuhan infrastruktur yang memadai' highlighted in blue.

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

The screenshot shows a comparison interface in Expert Choice 2000. At the top, two criteria are selected: 'Rute-rute baru yang belum direalisasikan' on the left and 'Pertumbuhan ekonomi makro' on the right. A scale from 1 to 9 is visible, with a slider positioned at 1. Below the scale, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Peluang'. A list of criteria is shown below, with 'Rute-rute baru yang belum direalisasikan' highlighted in blue.

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Rute-rute baru yang belum direalisasikan	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif										
Compare the relative importance with respect to: Peluang												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 2px;">Pertumbuhan pasar yang baik</td> <td style="width: 70%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Pertumbuhan infrastruktur yang memadai</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Rute-rute baru yang belum direalisasikan</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Pertumbuhan ekonomi makro</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif</td> <td></td> </tr> </table>			Pertumbuhan pasar yang baik		Pertumbuhan infrastruktur yang memadai		Rute-rute baru yang belum direalisasikan		Pertumbuhan ekonomi makro		Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif	
Pertumbuhan pasar yang baik												
Pertumbuhan infrastruktur yang memadai												
Rute-rute baru yang belum direalisasikan												
Pertumbuhan ekonomi makro												
Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif												

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Pertumbuhan ekonomi makro	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif										
Compare the relative importance with respect to: Peluang												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 2px;">Pertumbuhan pasar yang baik</td> <td style="width: 70%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Pertumbuhan infrastruktur yang memadai</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Rute-rute baru yang belum direalisasikan</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Pertumbuhan ekonomi makro</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif</td> <td></td> </tr> </table>			Pertumbuhan pasar yang baik		Pertumbuhan infrastruktur yang memadai		Rute-rute baru yang belum direalisasikan		Pertumbuhan ekonomi makro		Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif	
Pertumbuhan pasar yang baik												
Pertumbuhan infrastruktur yang memadai												
Rute-rute baru yang belum direalisasikan												
Pertumbuhan ekonomi makro												
Tingkat pertumbuhan penduduk yang positif												

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

The image shows two screenshots of the Expert Choice 2000 software interface for pairwise comparison. Each screenshot features a scale from 1 to 9 (1 being the most important, 9 being the least) and a list of criteria to be compared.

Top Screenshot:

- Left criterion: Persinggungan rute dengan bus lain
- Right criterion: Pertumbuhan angkutan travel yang pesat
- Scale: 9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9
- Comparison prompt: Compare the relative importance with respect to: Ancaman
- Criteria list:
 - Persinggungan rute dengan bus lain
 - Pertumbuhan angkutan travel yang pesat
 - Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing
 - Investor asing
 - Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi

Bottom Screenshot:

- Left criterion: Persinggungan rute dengan bus lain
- Right criterion: Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing
- Scale: 9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9
- Comparison prompt: Compare the relative importance with respect to: Ancaman
- Criteria list:
 - Persinggungan rute dengan bus lain
 - Pertumbuhan angkutan travel yang pesat
 - Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing
 - Investor asing
 - Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Persinggungan rute dengan bus lain	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Investor asing
Compare the relative importance with respect to: Ancaman		
Persinggungan rute dengan bus lain		
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat		
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing		
Investor asing		
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi		

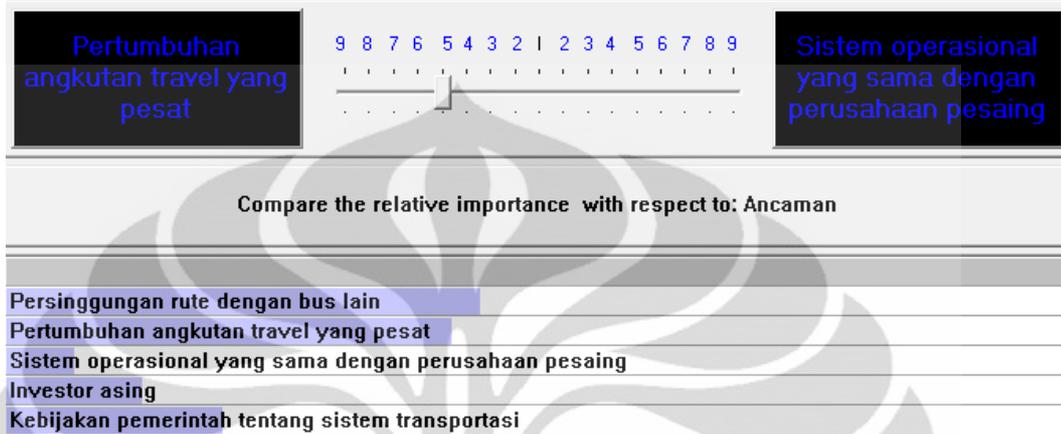
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Persinggungan rute dengan bus lain	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi
Compare the relative importance with respect to: Ancaman		
Persinggungan rute dengan bus lain		
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat		
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing		
Investor asing		
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi		

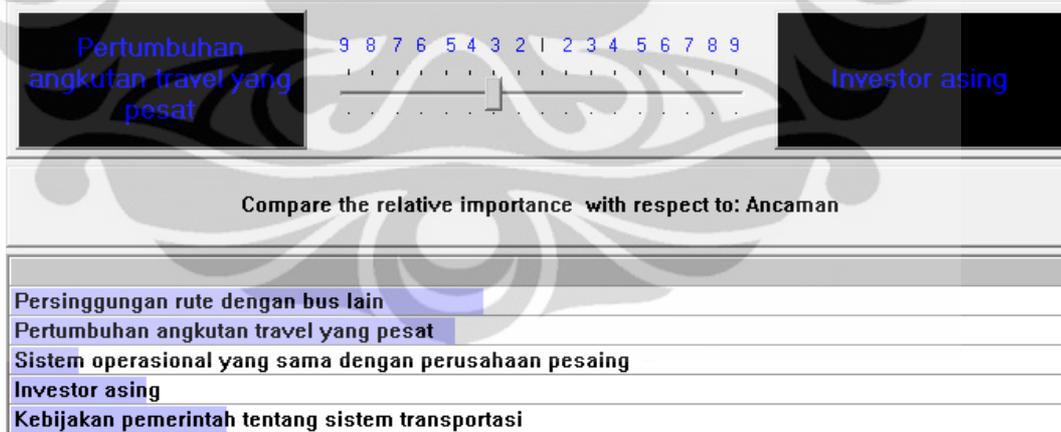
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)



Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Pertumbuhan angkutan travel yang pesat	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi
Compare the relative importance with respect to: Ancaman		
Persinggungan rute dengan bus lain Pertumbuhan angkutan travel yang pesat Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing Investor asing Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi		

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Investor asing
Compare the relative importance with respect to: Ancaman		
Persinggungan rute dengan bus lain Pertumbuhan angkutan travel yang pesat Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing Investor asing Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi		

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi					
Compare the relative importance with respect to: Ancaman							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Persinggungan rute dengan bus lain</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Pertumbuhan angkutan travel yang pesat</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Investor asing</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi</td></tr> </table>			Persinggungan rute dengan bus lain	Pertumbuhan angkutan travel yang pesat	Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	Investor asing	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi
Persinggungan rute dengan bus lain							
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat							
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing							
Investor asing							
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi							

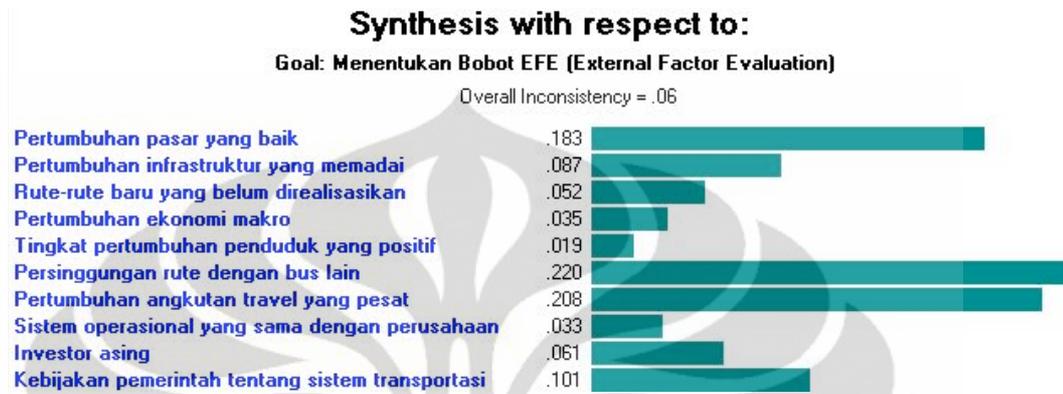
Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

Investor asing	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi					
Compare the relative importance with respect to: Ancaman							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Persinggungan rute dengan bus lain</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Pertumbuhan angkutan travel yang pesat</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Investor asing</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi</td></tr> </table>			Persinggungan rute dengan bus lain	Pertumbuhan angkutan travel yang pesat	Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing	Investor asing	Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi
Persinggungan rute dengan bus lain							
Pertumbuhan angkutan travel yang pesat							
Sistem operasional yang sama dengan perusahaan pesaing							
Investor asing							
Kebijakan pemerintah tentang sistem transportasi							

Gambar A.2. Proses Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

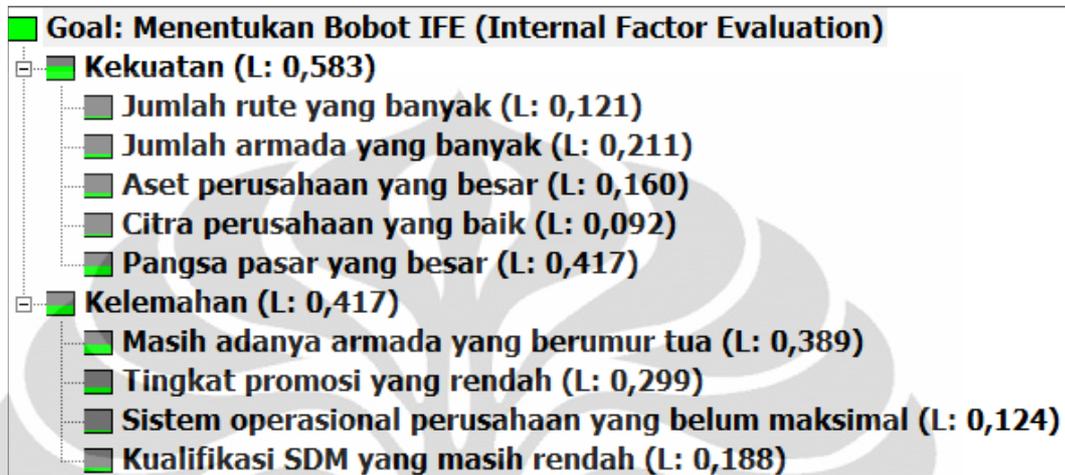
Lampiran A. Pembobotan Matriks EFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

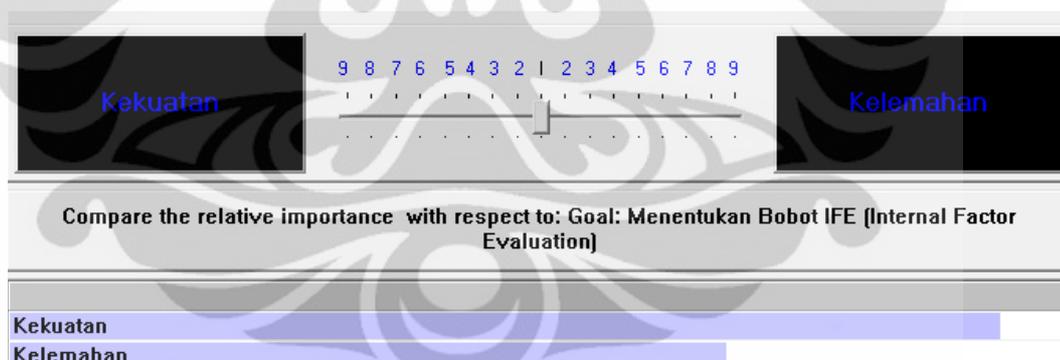


Gambar A.3. Hasil Pembobotan Matriks IFE

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE

(Expert Choice 2000)

Gambar B.1. Model Pembobotan Matriks IFE



Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Jumlah rute yang banyak	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Jumlah armada yang banyak
Compare the relative importance with respect to: Kekuatan		
Jumlah rute yang banyak		
Jumlah armada yang banyak		
Aset perusahaan yang besar		
Citra perusahaan yang baik		
Pangsa pasar yang besar		

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Jumlah rute yang banyak	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Aset perusahaan yang besar
Compare the relative importance with respect to: Kekuatan		
Jumlah rute yang banyak		
Jumlah armada yang banyak		
Aset perusahaan yang besar		
Citra perusahaan yang baik		
Pangsa pasar yang besar		

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

The screenshot shows a comparison interface in Expert Choice 2000. At the top, two criteria are listed: 'Jumlah rute yang banyak' on the left and 'Citra perusahaan yang baik' on the right. A horizontal scale from 1 to 9 is positioned between them, with a slider indicating a value of 2. Below this, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Kekuatan'. A list of criteria is shown below, with 'Pangsa pasar yang besar' highlighted in blue.

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

This screenshot is similar to the one above, showing a comparison between 'Jumlah rute yang banyak' and 'Pangsa pasar yang besar'. The slider on the 1-9 scale is positioned at 2. The text 'Compare the relative importance with respect to: Kekuatan' is present. The list of criteria below has 'Pangsa pasar yang besar' highlighted in blue.

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

The screenshot shows a comparison interface. On the left is a box labeled 'Jumlah armada yang banyak' and on the right is 'Aset perusahaan yang besar'. A slider between them is set to the value 2. Below the slider, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Kekuatan'. A list of criteria is shown below, with 'Pangsa pasar yang besar' highlighted in blue.

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

The screenshot shows a comparison interface. On the left is a box labeled 'Jumlah armada yang banyak' and on the right is 'Citra perusahaan yang baik'. A slider between them is set to the value 2. Below the slider, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Kekuatan'. A list of criteria is shown below, with 'Pangsa pasar yang besar' highlighted in blue.

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Jumlah armada yang banyak	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Pangsa pasar yang besar
Compare the relative importance with respect to: Kekuatan		
Jumlah rute yang banyak		
Jumlah armada yang banyak		
Aset perusahaan yang besar		
Citra perusahaan yang baik		
Pangsa pasar yang besar		

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Aset perusahaan yang besar	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Citra perusahaan yang baik
Compare the relative importance with respect to: Kekuatan		
Jumlah rute yang banyak		
Jumlah armada yang banyak		
Aset perusahaan yang besar		
Citra perusahaan yang baik		
Pangsa pasar yang besar		

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Aset perusahaan yang besar	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Pangsa pasar yang besar					
Compare the relative importance with respect to: Kekuatan							
<table border="1"> <tr><td>Jumlah rute yang banyak</td></tr> <tr><td>Jumlah armada yang banyak</td></tr> <tr><td>Aset perusahaan yang besar</td></tr> <tr><td>Citra perusahaan yang baik</td></tr> <tr style="background-color: #ccccff;"><td>Pangsa pasar yang besar</td></tr> </table>			Jumlah rute yang banyak	Jumlah armada yang banyak	Aset perusahaan yang besar	Citra perusahaan yang baik	Pangsa pasar yang besar
Jumlah rute yang banyak							
Jumlah armada yang banyak							
Aset perusahaan yang besar							
Citra perusahaan yang baik							
Pangsa pasar yang besar							

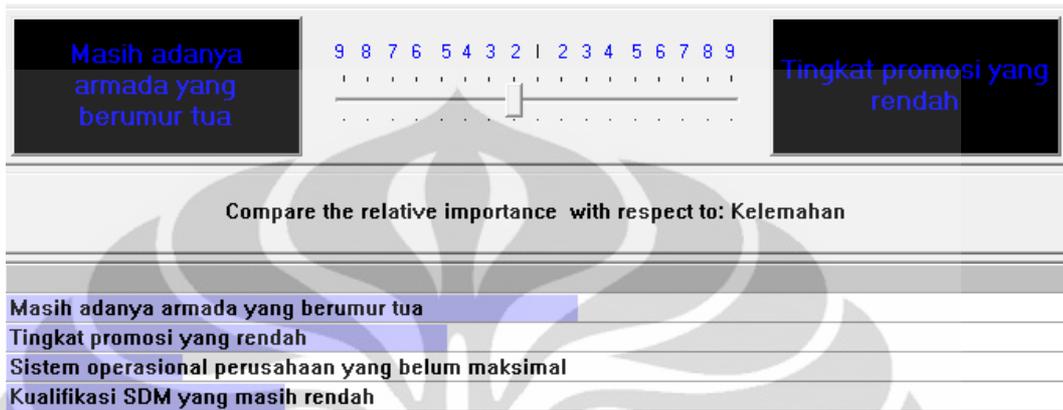
Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Citra perusahaan yang baik	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Pangsa pasar yang besar					
Compare the relative importance with respect to: Kekuatan							
<table border="1"> <tr><td>Jumlah rute yang banyak</td></tr> <tr><td>Jumlah armada yang banyak</td></tr> <tr><td>Aset perusahaan yang besar</td></tr> <tr style="background-color: #ccccff;"><td>Citra perusahaan yang baik</td></tr> <tr><td>Pangsa pasar yang besar</td></tr> </table>			Jumlah rute yang banyak	Jumlah armada yang banyak	Aset perusahaan yang besar	Citra perusahaan yang baik	Pangsa pasar yang besar
Jumlah rute yang banyak							
Jumlah armada yang banyak							
Aset perusahaan yang besar							
Citra perusahaan yang baik							
Pangsa pasar yang besar							

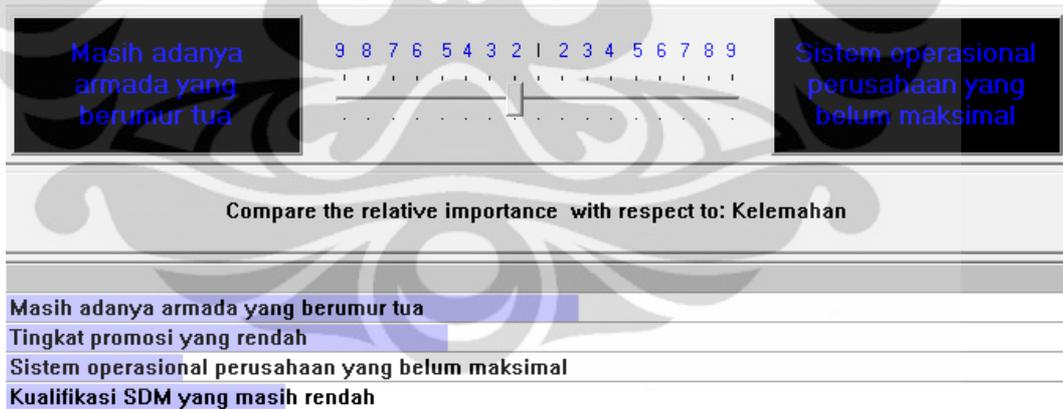
Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)



Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Masih adanya armada yang berumur tua

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9

Kualifikasi SDM yang masih rendah

Compare the relative importance with respect to: Kelemahan

Masih adanya armada yang berumur tua

Tingkat promosi yang rendah

Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal

Kualifikasi SDM yang masih rendah

Tingkat promosi yang rendah

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9

Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal

Compare the relative importance with respect to: Kelemahan

Masih adanya armada yang berumur tua

Tingkat promosi yang rendah

Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal

Kualifikasi SDM yang masih rendah

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Tingkat promosi yang rendah	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Kualifikasi SDM yang masih rendah
Compare the relative importance with respect to: Kelemahan		
Masih adanya armada yang berumur tua		
Tingkat promosi yang rendah		
Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal		
Kualifikasi SDM yang masih rendah		

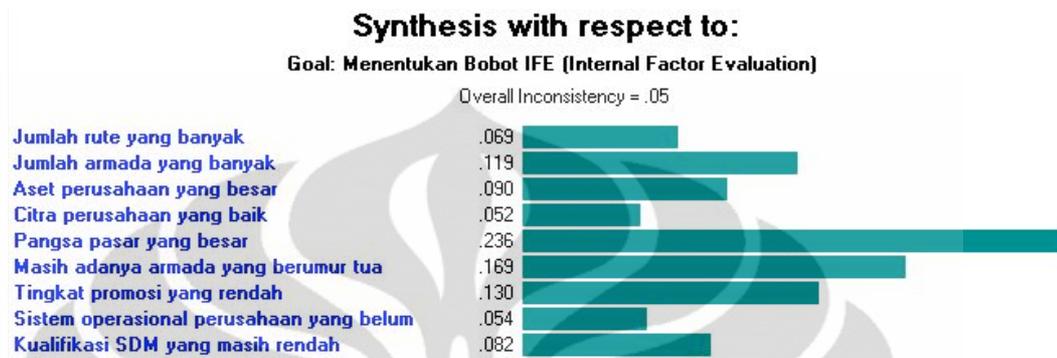
Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Kualifikasi SDM yang masih rendah
Compare the relative importance with respect to: Kelemahan		
Masih adanya armada yang berumur tua		
Tingkat promosi yang rendah		
Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal		
Kualifikasi SDM yang masih rendah		

Gambar B.2. Proses Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

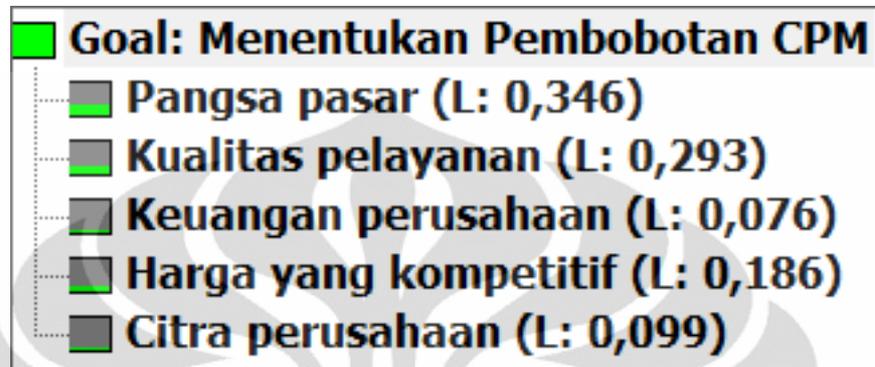
Lampiran B. Pembobotan Matriks IFE (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

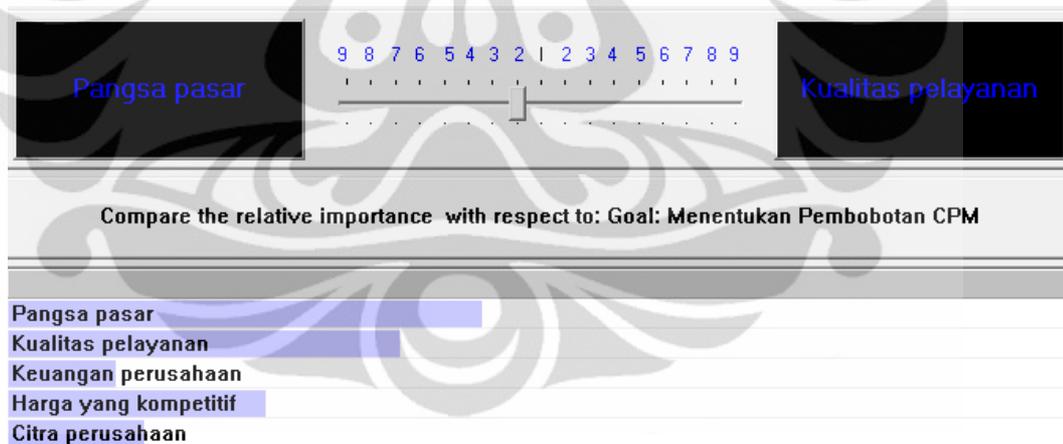


Gambar B.3. Hasil Pembobotan Matriks IFE

Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM

(Expert Choice 2000)

Gambar C.1. Model Pembobotan Matriks CPM



Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM

Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

The screenshot shows a comparison interface in Expert Choice 2000. At the top, two boxes represent the criteria being compared: 'Pangsa pasar' on the left and 'Keuangan perusahaan' on the right. A horizontal scale from 1 to 9 is positioned between them, with a slider indicating a value of 3. Below this, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Pembobotan CPM'. A list of criteria is shown below, with 'Pangsa pasar' selected and highlighted in blue.

Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

The screenshot shows a comparison interface in Expert Choice 2000. At the top, two boxes represent the criteria being compared: 'Pangsa pasar' on the left and 'Harga yang kompetitif' on the right. A horizontal scale from 1 to 9 is positioned between them, with a slider indicating a value of 3. Below this, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Pembobotan CPM'. A list of criteria is shown below, with 'Pangsa pasar' selected and highlighted in blue.

Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

The screenshot shows a comparison interface for 'Pangsa pasar' (Market Share) and 'Citra perusahaan' (Company Image). At the top, a scale from 1 to 9 is displayed with a slider positioned at 1. Below the scale, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Pembobotan CPM'. A list of criteria is shown below, with 'Pangsa pasar' and 'Citra perusahaan' highlighted in blue.

Pangsa pasar	
Kualitas pelayanan	
Keuangan perusahaan	
Harga yang kompetitif	
Citra perusahaan	

Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

The screenshot shows a comparison interface for 'Kualitas pelayanan' (Service Quality) and 'Keuangan perusahaan' (Company Finance). At the top, a scale from 1 to 9 is displayed with a slider positioned at 1. Below the scale, the text reads 'Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Pembobotan CPM'. A list of criteria is shown below, with 'Kualitas pelayanan' and 'Keuangan perusahaan' highlighted in blue.

Pangsa pasar	
Kualitas pelayanan	
Keuangan perusahaan	
Harga yang kompetitif	
Citra perusahaan	

Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)

Kualitas pelayanan	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Harga yang kompetitif
Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Pembobotan CPM		
Pangsa pasar		
Kualitas pelayanan		
Keuangan perusahaan		
Harga yang kompetitif		
Citra perusahaan		

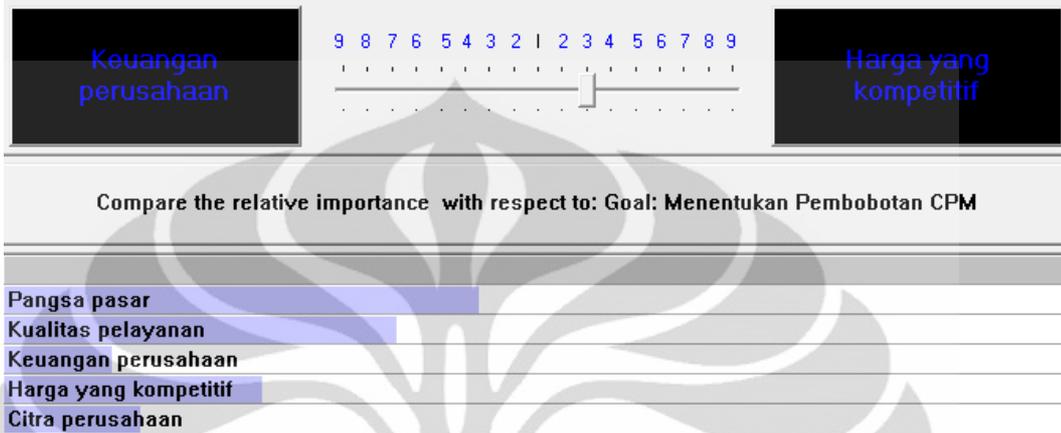
Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

Kualitas pelayanan	9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9	Citra perusahaan
Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Pembobotan CPM		
Pangsa pasar		
Kualitas pelayanan		
Keuangan perusahaan		
Harga yang kompetitif		
Citra perusahaan		

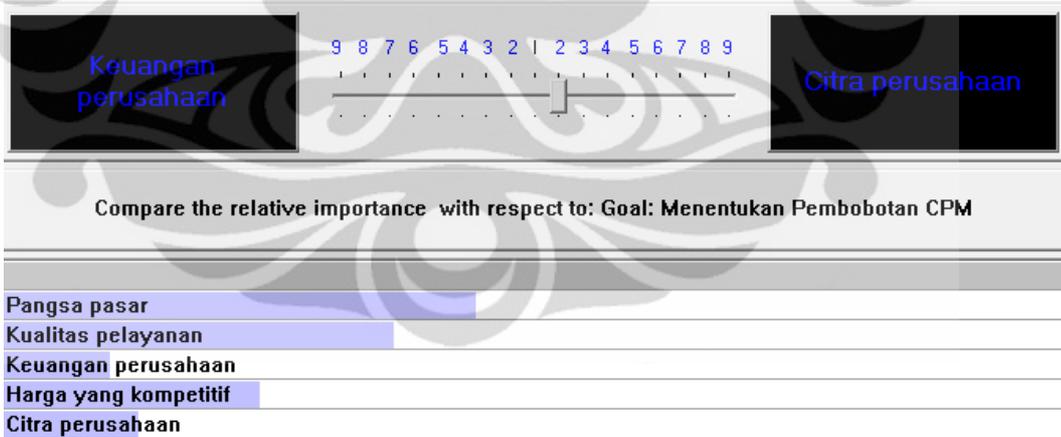
Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



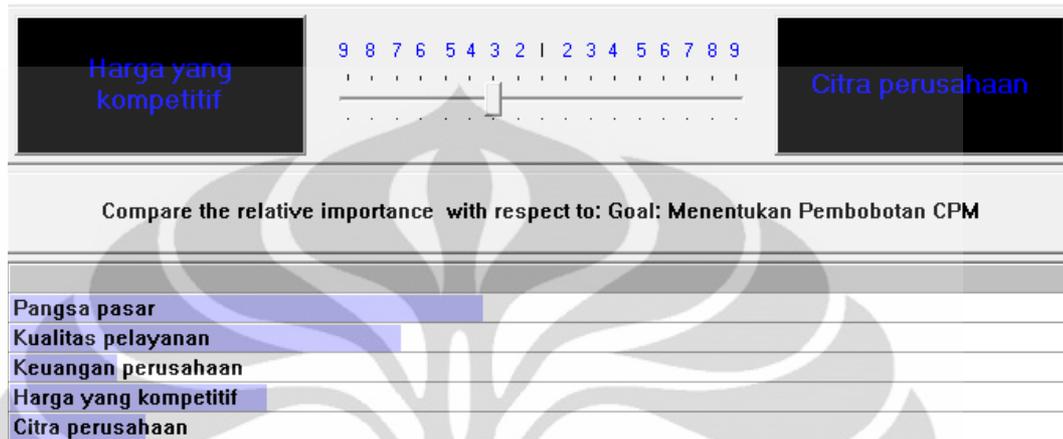
Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)



Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

Lampiran C. Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)

(Expert Choice 2000)



Gambar C.2. Proses Pembobotan Matriks CPM (Lanjutan)



Gambar C.3. Hasil Pembobotan Matriks CPM

Lampiran D. Kuesioner Kualitas Pelayanan

Jawablah pertanyaan berikut ini (contrenghlah jawaban yang sesuai)

1. Apakah anda pernah menggunakan layanan jasa transportasi bus AKAP PRIMAJASA : (Jika tidak lanjut ke pertanyaan no. 3)

- Ya
 Tidak

2. Bagaimana kualitas pelayanan bus AKAP PRIMAJASA secara keseluruhan : (kenyamanan, ketepatan waktu, kebersihan, ketersediaan)

- 1 2 3 4 5

3. Apakah anda pernah menggunakan layanan jasa transportasi travel CIPAGANTI : (Jika tidak lanjut ke pertanyaan no. 5)

- Ya
 Tidak

4. Bagaimana kualitas pelayanan travel CIPAGANTI secara keseluruhan : (kenyamanan, ketepatan waktu, kebersihan, ketersediaan)

- 1 2 3 4 5

5. Apakah anda pernah menggunakan layanan jasa transportasi travel DAY TRANS : (Jika tidak terimakasih)

- Ya
 Tidak

6. Bagaimana kualitas pelayanan travel DAY TRANS secara keseluruhan : (kenyamanan, ketepatan waktu, kebersihan, ketersediaan)

- 1 2 3 4 5

Lampiran E. Kuesioner *Voice of Customer* Pengguna Jasa Bus AKAP

Jawablah pertanyaan berikut ini (contrenglah jawaban yang sesuai)

1. Mengapa Anda Memilih Jasa Transportasi Bus AKAP :

- Harga yang kompetitif
- Kualitas pelayanan yang baik
- Akses yang mudah dijangkau (ketersediaan)
- Kenyamanan dalam perjalanan
- Keberangkatan yang fleksibel (Flexibility)
- Lain-lain

2. Apakah anda tertarik untuk berpindah ke jasa transportasi travel : (Jika tidak terimakasih)

- Ya
- Tidak

3. Apa alasan Anda untuk berpindah ke jasa transportasi travel :

- Harga yang kompetitif
- Kualitas pelayanan yang baik
- Akses yang mudah dijangkau (ketersediaan)
- Kenyamanan dalam perjalanan
- Keberangkatan yang fleksibel (Flexibility)
- Lain-lain

Lampiran F. Kuesioner *Voice of Customer* Pengguna Jasa Travel

Jawablah pertanyaan berikut ini (contrenglah jawaban yang sesuai)

1. Mengapa Anda Memilih Jasa Transportasi Travel :

- Harga yang kompetitif
- Kualitas pelayanan yang baik
- Akses yang mudah dijangkau (ketersediaan)
- Kenyamanan dalam perjalanan
- Keberangkatan yang fleksibel (Flexibility)
- Lain-lain

2. Apakah anda tertarik untuk berpindah ke jasa transportasi Bus AKAP : (Jika tidak terimakasih)

- Ya
- Tidak

3. Apa alasan Anda untuk berpindah ke jasa transportasi Bus AKAP :

- Harga yang kompetitif
- Kualitas pelayanan yang baik
- Akses yang mudah dijangkau (ketersediaan)
- Kenyamanan dalam perjalanan
- Keberangkatan yang fleksibel (Flexibility)
- Lain-lain