

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Tinjauan Objek Penelitian

#### 1.1.1 Baraya Travel

##### 1.1.1.1 Sekilas Baraya Travel

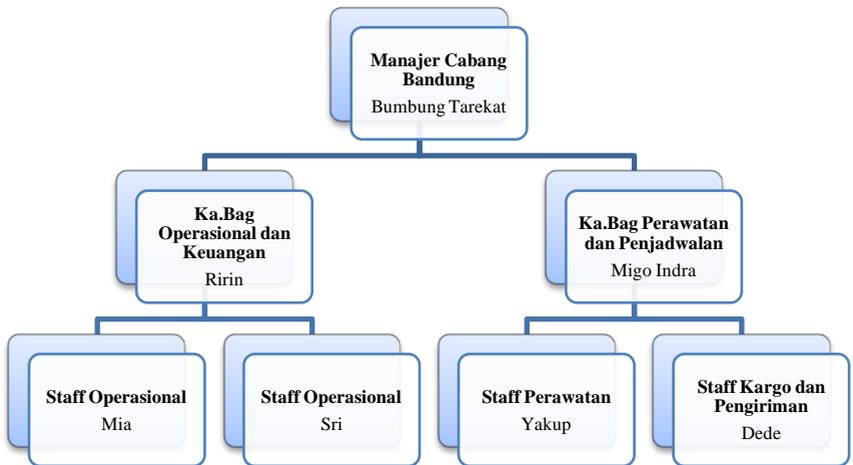
Baraya Travel (Baraya) adalah salah satu perusahaan *travel* yang menyediakan layanan transportasi antara Jakarta-Bandung dengan menggunakan *shuttle* bus di tengah maraknya industri *travel* dengan dibangunnya tol Cipularang sejak tahun 2004. Baraya Travel juga merupakan salah satu *travel* yang menawarkan harga murah dalam layanan tersebut karena, *travel* baraya ini adalah *travel* termurah diantara semua perusahaan layanan transportasi Jakarta-Bandung. Harga tarif *travel* baraya adalah Rp. 50.000,-, lebih murah jika dibandingkan dengan *travel* lain seperti Cipaganti, Xtrans, Citi Trans atau Day Trans dengan tarif Rp. 70.000,-. Sehingga *target market* mereka merupakan pelanggan kelas menengah dan ke bawah. Saat ini Baraya memiliki 50 armada dengan kapasitas armada sebanyak 12 orang penumpang.

Layanan *travel* Baraya menggunakan konsep *Low Cost Carrier*, dengan harga tiket yang lebih murah dibanding operator *shuttle service* lain. *Low Cost Carrier* adalah perusahaan transportasi yang diidentifikasi industri sebagai perusahaan yang beroperasi dengan model bisnis biaya rendah, seringkali menggunakan jenis perjalanan *point-to-point* (Thompson, Strickland & Gamble, 2008: C-183). Konsep ini merupakan keunggulan tersendiri bagi Baraya, karena dengan harga tiket yang murah sudah menjadi *competitive advantage* tersendiri bagi Baraya. *Competitive advantage* menurut Thompson, Strickland dan Gamble (2008: 150) adalah kemampuan untuk meningkatkan atribut

(produk) dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing yang produknya memiliki atribut yang dapat dibandingkan atau serupa. Meskipun merupakan angkutan dengan tarif yang murah, Baraya tetap menjamin keamanan penumpangnya dengan memberikan asuransi Jasa Raharaja. Baraya memiliki dua layanan utama dalam bisnisnya, yaitu *shuttle service* dan *delivery service*.

#### 1.1.1.2 Struktur Organisasi

GAMBAR 1.1  
STRUKTUR ORGANISASI BARAYA CABANG BANDUNG



*Sumber: Internal Baraya (2011)*

#### 1.1.1.3 Produk

##### a. *Shuttle Service*

*Shuttle service* Baraya adalah sebuah layanan transportasi penumpang tujuan Jakarta-Bandung PP dengan sistem *point-to-point*.

b. *Delivery Service*

*Delivery service* Baraya adalah sebuah layanan pengiriman paket tujuan Jakarta-Bandung PP dimana paket dikirimkan melalui armada *shuttle* sehingga konsumen dapat mengirim/mengambil paket di *pool-pool* baraya terdekat.

### 1.1.2 Penumpang *Shuttle Service*

Penumpang *shuttle service* menjadi bagian penting bagi operasional operator *shuttle service*. Persepsi penumpang dapat membantu atau menghambat kinerja perusahaan. Oleh karena itu penulis mencoba mencari tahu persepsi penumpang dengan melakukan penyebaran kuesioner skala *rating perceptual map* kepada penumpang operator *shuttle service* di kota Bandung.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada era modern ini waktu sangatlah berharga, dimana mobilitas masyarakat perkotaan di Indonesia sangat tinggi. Masyarakat membutuhkan sarana transportasi yang cepat dan tepat agar pekerjaan-pekerjaan dapat diselesaikan dengan segera. Terlebih lagi untuk menangani bisnis yang ada di kota lain. Hal tersebut menciptakan peluang bisnis transportasi, dalam hal ini bisnis *shuttle service*.

Sesuai dengan namanya, *shuttle service* menggunakan sistem *point-to-point*. Sistem *point-to-point* adalah sistem dimana tiap armada *shuttle* sudah memiliki rute yang telah ditentukan, sehingga tiap armada langsung menuju destinasi masing-masing. Sistem ini berbeda dengan *travel service*, dimana armada *travel* harus menjemput dan mengantarkan tiap penumpang ke tujuannya masing-masing.

Transportasi *shuttle* memungkinkan waktu keberangkatan dan waktu tiba dengan kemungkinan ketepatan waktu yang lebih besar. Dengan armada yang kecil memungkinkan operator *shuttle service* membuka *outlet-outlet* di tempat-tempat strategis di tengah kota, sehingga lebih mudah dan cepat untuk dicapai dibandingkan moda transportasi lain seperti bus atau kereta api yang harus berhenti di terminal dan stasiun yang biasanya berada di pinggiran kota.

Jalur Jakarta-Bandung pulang pergi adalah jalur yang gemuk dengan banyaknya calon penumpang untuk *shuttle service*. Hal ini dikarenakan :

- a. Bandung merupakan kota tujuan wisata yang dekat dari Jakarta, hal ini didukung dengan adanya jalan tol.
- b. Banyaknya perguruan tinggi yang ada di kota Bandung, yang menyebabkan banyaknya mahasiswa asal Jakarta yang berkuliah di Bandung.
- c. Banyaknya kantor perusahaan besar yang memiliki kantor pusat di Bandung, seperti PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. Dirgantara Indonesia, PT. Inti, PT. KAI dan lain-lain.

Saat ini *shuttle service* dengan tujuan Jakarta-Bandung telah menjadi bisnis yang menarik, terutama karena banyaknya permintaan akan transportasi yang cepat dan banyak pilihan waktunya. Hal ini didukung dengan dibukanya jalur tol Cipularang pada bulan April 2005 yang membuat jarak tempuh perjalanan antar kedua kota menjadi lebih singkat, yaitu sekitar 2,5 jam. Waktu tempuh yang lebih singkat serta armada yang nyaman membuat *shuttle service* lebih diminati dibanding dengan kereta api yang memakan waktu tempuh rata-rata 3,5 jam.

Dengan beberapa keunggulan tersebut, wajar apabila semakin banyak orang yang mulai beralih menggunakan jasa *shuttle* terutama untuk tujuan Jakarta-Bandung PP. Hal ini mendorong terjadinya

peningkatan permintaan akan *shuttle service* untuk tujuan tersebut. Banyaknya permintaan jasa transportasi *shuttle* Jakarta-Bandung PP menarik banyak pemain kedalam bisnis ini. Akan tetapi semakin banyaknya perusahaan operator *shuttle service* akan membuat persaingan di bidang ini menjadi sangat ketat.

Tarif yang ditawarkan oleh tiap-tiap operator *shuttle service* seperti yang dijabarkan oleh Tabel 1.1.

TABEL 1.1  
PERBANDINGAN HARGA OPERATOR *SHUTTLE SERVICE*

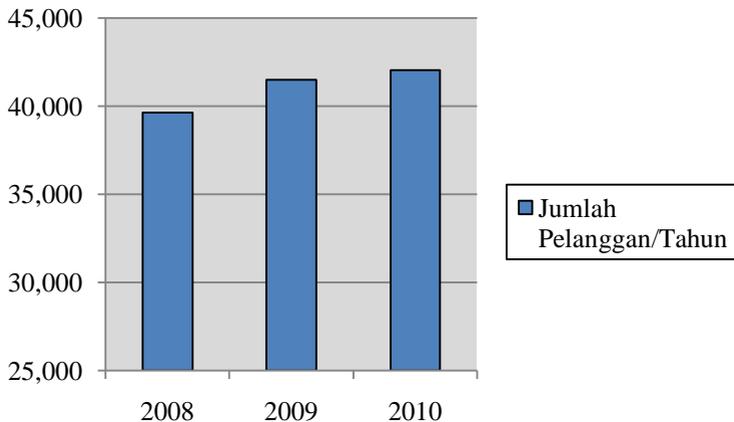
Operator	Reguler	Mahasiswa	Member
Cipaganti	Rp. 70.000,-	Rp. 60.000,-	-
Xtrans	Rp. 70.000,-	Rp. 60.000,-	-
Citi Trans	Rp. 70.000,-	-	-
Day Trans	Rp. 70.000,-	Rp. 60.000,-	Rp. 54.000,-
Baraya	Rp. 50.000,-	-	-

*Sumber : Pengamatan penulis (2011)*

Kondisi tersebut membuat persaingan usaha di bidang *shuttle service* di Bandung cukup tinggi. Tiap operator *shuttle service* harus bersaing dalam kualitas layanan dan harga agar dapat mempertahankan pelanggan, atau mungkin untuk menarik pelanggan operator lain untuk beralih. Namun untuk menarik lebih banyak pelanggan dibutuhkan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dibutuhkan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Seperti yang dikemukakan oleh Kotler (2008: 46), yaitu “biaya untuk menarik pelanggan baru lebih mahal dari biaya mempertahankan pelanggan yang ada”.

Jumlah pelanggan Baraya dari tahun 2008-2010 adalah sebagai berikut (gambar 1.1). Pada tahun 2008, 39.750 penumpang; tahun 2009, 41.520 penumpang dan tahun 2010, sebanyak 42.070 penumpang.

GAMBAR 1.2  
GRAFIK JUMLAH PELANGGAN BARAYA (2008-2010)



Sumber: Ibu Ririn (Internal Baraya, 2011)

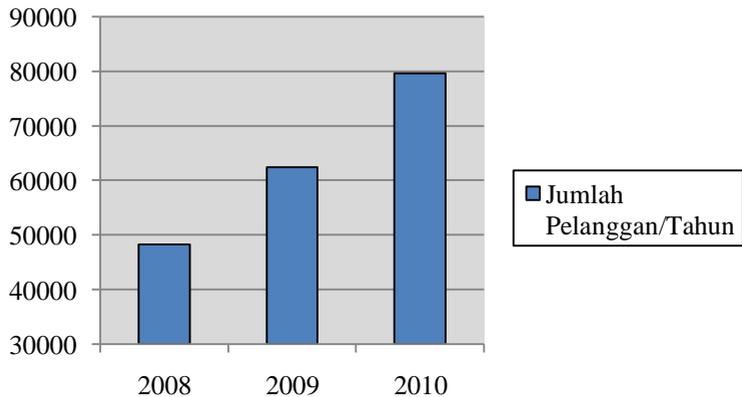
Jumlah pelanggan Baraya mengalami peningkatan, meskipun bukan merupakan peningkatan yang signifikan. Dari tahun 2008 ke 2009 jumlah penumpang meningkat sebesar 1.770 orang, pada tahun 2009 ke 2010 jumlah penumpang hanya meningkat sebesar 550 orang. Hal ini bisa disebabkan perusahaan kalah bersaing dengan operator *shuttle service* yang lain. Terlebih lagi semakin banyaknya operator *shuttle service* baru, yang membuat persaingan di bidang transportasi *shuttle* semakin ketat.

Jika dibandingkan dengan jumlah pelanggan Citi Trans pada tahun yang sama Baraya belum mampu bersaing untuk mendapatkan penumpang. Jumlah penumpang Citi Trans (gambar 1.2) dengan rincian

sebagai berikut; tahun 2008, 48.350 penumpang; tahun 2009, 62.520 penumpang dan tahun 2010, sebanyak 79.660 penumpang. Pada tahun 2009 jumlah penumpang bertambah 14.170 orang dan pada tahun 2010 bertambah sebesar 17.140 orang.

GAMBAR 1.3

GRAFIK JUMLAH PELANGGAN CITI TRANS (2008-2010)



*Sumber: Bapak Budi (Internal Citi Trans, 2011)*

Maka untuk dapat meraih keunggulan bersaing operator *shuttle service* harus menerapkan strategi yang tepat dan harus diimplementasikan dengan tepat pula.

Formulasi strategi sehebat apapun tidak akan berguna apabila tidak di implementasikan dengan tepat. Seperti yang disebutkan oleh David (2009:260) berikut ini : *Even the most technically perfect strategic plan will serve little purpose if it is not implemented. Many organizations tend to spend an inordinate amount of time, money, and effort on developing the strategic plan ..... Change comes through implementation and evaluation, not through the plan.*

Setiap perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit maupun implisit (Porter, 1998:19). Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui berbagai kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Jika dibiarkan pada cara mereka masing-masing, setiap departemen fungsional akan menggunakan pendekatan yang ditentukan oleh orientasi fungsionalnya dan insentif dari mereka bekerja. Namun demikian gabungan dari pendekatan-pendekatan departemen ini jarang sekali yang merupakan strategi terbaik.

Karena banyaknya operator *shuttle service* persaingan yang terjadi membuat perusahaan harus bekerja keras untuk mempertahankan pangsa pasar. Seperti yang dikemukakan Porter (1998: 253) berikut ini, suatu lingkungan struktural yang penting di mana banyak perusahaan bersaing merupakan industri yang terfragmentasi di mana tak satu perusahaan pun mempunyai bagian pasar yang besar dan dapat mempengaruhi hasil industri secara kuat.

Dilihat dari latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mencoba memformulasikan strategi bisnis Baraya Travel (Baraya). Formulasi strategi bisnis dilakukan dengan menganalisis faktor lingkungan internal perusahaan dan faktor lingkungan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “FORMULASI STRATEGI BISNIS BARAYA TRAVEL (BARAYA) DAN ANALISIS PERSEPSI KONSUMEN TERHADAP OPERATOR *SHUTTLE SERVICE* DI KOTA BANDUNG”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

1. Apa yang menjadi SWOT *shuttle service* Baraya?
2. Bagaimanakah persepsi konsumen terhadap *shuttle service* Baraya?
3. Formulasi strategi seperti apakah yang sebaiknya dilakukan operator *shuttle service* Baraya di masa mendatang?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui SWOT *shuttle service* Baraya.
2. Untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap *shuttle service* Baraya.
3. Untuk mengetahui formulasi strategi seperti apakah yang sebaiknya dilakukan operator *shuttle service* Baraya di masa mendatang.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Kegunaan Akademis  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian lain dengan tema yang sama.
2. Kegunaan Praktis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat sebagai masukan bagi perusahaan untuk menyusun strategi bisnis di masa mendatang.

### **1.6 Lingkup Penelitian**

Penelitian ini memiliki ruang lingkup formulasi strategi bisnis perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan analisis persepsi konsumen bagi Baraya Travel. Lingkup geografis penelitian ini sebatas wilayah kota Bandung.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dibuat untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan dan untuk kejelasan penulisan hasil penelitian. Dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dan teori penunjang dalam memecahkan masalah.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas metode penelitian yang digunakan, jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai analisis data dari data-data yang telah didapatkan dari wawancara dan konsultasi menggunakan metode analisis yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini akan menyimpulkan hasil penelitian serta memberikan saran-saran kepada perusahaan.