

FORMULASI STRATEGI BISNIS BARAYA TRAVEL BANDUNG TAHUN 2011

Radinal¹, Prodi Mbt²

Universitas Telkom

Abstrak

Saat ini bisnis 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. Akan tetapi semakin banyaknya perusahaan operator shuttle service akan membuat persaingan di bidang ini menjadi sangat ketat. Skripsi ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Baraya Travel untuk menghadapi peluang dan ancaman dalam bisnis shuttle service di kota Bandung. Gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal diperoleh melalui in-depth interview kepada manajemen Baraya travel dan analisis persepsi konsumen dilakukan dengan kuesioner kepada penumpang shuttle service. Setelah itu dilakukan perumusan strategi bisnis berdasarkan potensi lingkungan eksternal dan internal perusahaan menggunakan analisis SWOT. Metode yang digunakan dalam skripsi ini adalah metode deskriptif untuk menggambarkan setiap variabel yang di analisis. Alat ukur yang digunakan dalam skripsi ini adalah Matriks EFE untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal perusahaan, Matriks IFE untuk mengetahui kondisi internal perusahaan dan Perceptual Map untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap Baraya. Kemudian dipetakan kedalam Matriks SWOT yang menunjukkan 4 alternatif strategi yang dapat dilakukan Baraya. Kemudian hasil perhitungan Matriks EFE dan IFE dipetakan kedalam Diagram Analisis SWOT. Berdasarkan Diagram Analisis SWOT, Baraya berada pada kuadran III. Posisi ini menunjukkan bahwa Baraya cocok dengan strategi generik intensif, khususnya strategi product development dan Strategi WO pada matriks SWOT.

Keywords: shuttle service, Baraya Travel, in-depth interview, analisis SWOT, perceptual map, matriks EFE/IFE, product development, strategi WO.

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*

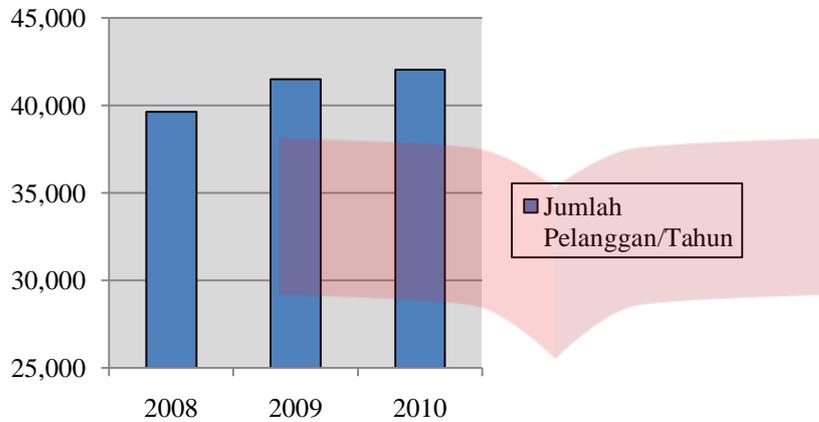
Operator	Reguler	Mahasiswa	Member
Cipaganti	Rp. 70.000,-	Rp. 60.000,-	-
Xtrans	Rp. 70.000,-	Rp. 60.000,-	-
Citi Trans	Rp. 70.000,-	-	-
Day Trans	Rp. 70.000,-	Rp. 60.000,-	Rp. 54.000,-
Baraya	Rp. 50.000,-	-	-

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)

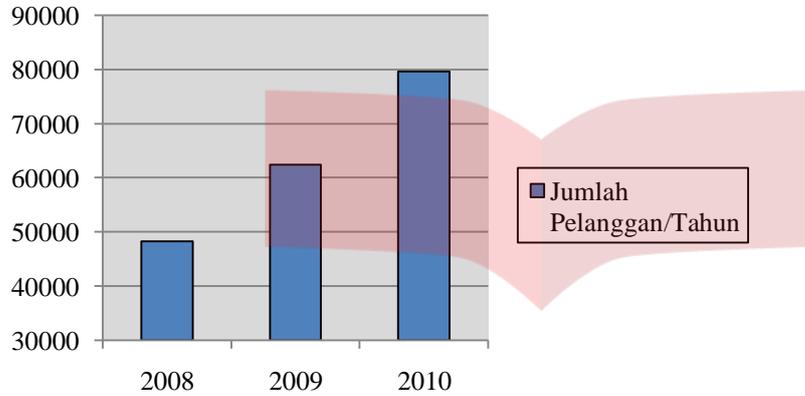
Jumlah pelanggan Baraya mengalami peningkatan, meskipun bukan merupakan peningkatan yang signifikan. Dari tahun 2008 ke 2009 jumlah penumpang meningkat sebesar 1.770 orang, pada tahun 2009 ke 2010 jumlah penumpang hanya meningkat sebesar 550 orang. Hal ini bisa disebabkan perusahaan kalah bersaing dengan 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 secepat 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 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis SWOT Baraya Travel berada pada **Kuadran III**. Baraya memiliki peluang pasar yang besar namun Baraya juga memiliki kelemahan yang harus diperbaiki. Strategi yang tepat bagi perusahaan yang berada di kuadran III adalah **Strategi Generik Intensif**.

5.2 Saran

a. Bagi Baraya Travel

Berdasarkan pembahasan mengenai permasalahan yang ada dan dari kesimpulan diatas penulis memberikan saran kepada Baraya Travel sebagai berikut:

1. Sejalan dengan strategi generik intensif Baraya sebaiknya melakukan perbaikan dengan menggunakan strategi *product development*. Hal tersebut juga sesuai dengan strategi WO pada matriks SWOT. Oleh karena Baraya sebaiknya meningkatkan jumlah *pool*, sehingga calon penumpang bisa lebih mudah terjangkau. Dan dengan jumlah *pool* yang lebih banyak di kedua kota maka jangkauan Baraya akan semakin luas. Baraya juga sebaiknya mengurangi kapasitas armadanya agar tingkat kenyamanan dan keamanan meningkat.
2. Membuat infrastruktur IT agar Baraya memiliki *database* untuk menyimpan data-data yang ada. Sehingga bisa digunakan lagi jika dibutuhkan di masa yang akan datang. Dan membuat *website*, dan membuat akun di jejaring sosial agar Baraya lebih dikenal oleh para pengguna *shuttle service*.

Hal tersebut juga dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan *e-commerce* Baraya.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah analisis terhadap kompetitor dan kondisi persaingan agar didapatkan analisis yang lebih lengkap terhadap lingkungan strategis perusahaan.
2. Menambahkan atribut pada *perceptual map* agar posisi perusahaan menurut persepsi konsumen akan lebih jelas.
3. Menambah jumlah responden untuk *perceptual map* agar dapat menangkap persepsi konsumen dengan cakupan yang lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2009). *Strategic Management Concept and Cases*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing – Teknik Menganalisis Industri dan pesaing (terjemahan)*, Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rangkuti, Freddy. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Thompson, Jr, Arthur A; Strickland III, A.J. & Gamble, John E. (2008). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mullins, John W.; Walkers, Jr, Orville C. & Boyd, Jr, Harper W. (2008). *Marketing Management, 6th edition*, New York: McGraw-Hill/Irwin
- Kotler, Phillip & Keller, Kevin Lane (2009). *Marketing Management, 13th edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. & Hitt, Michael A. (2009). *The Management of Strategy: Concepts and Cases, 8th edition*, Mason (Ohio): South-Western Cengage Learning.

Skripsi

- Romanti, Sofi. (2007). *Analisa Preferensi Konsumen Dalam Memilih Jasa Shuttle Service*, Bandung: STMB Telkom.

- Mul dini, Delena Gadis (2008). *Formulasi Strategi Bisnis Prefere72 Untuk Meraih Keunggulan Bersaing*, Bandung: IM Telkom.
- Wirahman, R. Ridha (2008). *Formulasi Strategi Bersaing Cafe Halaman Di Kota Bandung*, Bandung: IM Telkom.
- Sykriah Mathory, Eljihad Akbari (2008). *Pemanfaatan Potensi Kota Bandung Sebagai Dasar Penyusunan Kebijakan Strategi PT. Batara Titian Kencana*, Bandung: IM Telkom.
- Febrino, Henry (2007). *Formulasi Strategi Bisnis Jasa Shuttle Service PT. Cipaganti Citra Graha Divisi Otojasa Jurusan Bandung-Jakarta (PP) Tahun 2007*, Bandung: STMB Telkom.

Jurnal

- Anggawaedi, Benny (2004). *Memenangkan Persaingan Bisnis Melalui Strategi Berbasis Kapabilitas*: Jurnal Indonesia Membangun (volume: 2, no: 3).
- Adiwijaya, Michael (2007). *Analisa Strategi Reposisi Merek Dalam Persaingan Pasar*: Jurnal Manajemen Pemasaran (volume: 2, no: 2).
- Sembiring, Carolina (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*: Buletin Ekonomi (volume: 10, no: 2).
- Dharmayanti, Diah (2006). *Analisa Sensitivitas Respon Konsumen Terhadap Ekstensifikasi Merek Brand Extension Pada Margarine Merek Filma di Surabaya*: Jurnal Manajemen Pemasaran (volume: 1, no: 2).
- Hsu, Yen (2011). *Design Innovation and Marketing Strategy in Successful Product Competition*: Journal of Business & Industrial Marketing (volume: 26, issue: 4).
- Mitchel, Cleo & Imrie, Brian C. (2011). *Consumers Tribes: Membership, Consumption and Building Loyalty*: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics (volume: 23, issue: 1).

Leavy, Brian (2010) *Design Thinking – A New Mental Model of Value Innovation: Journal of Strategy & Leadership* (volume: 38, issue: 3).
Pimenta da Gama, Antonio (2011) *A renewed Approach to Service Marketing Effectiveness: Measuring Business Excellence* (volume: 15, issue: 2).

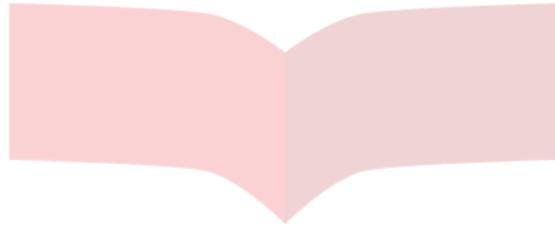
www.cipaganti.co.id

www.xtrans.co.id

www.cititrans.co.id

www.daytrans.co.id

www.emeraldinsight.com



Telkom
University