

# **ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN OPERATOR BUS PAHALA KENCANA MELALUI PENDEKATAN LINGKUNGAN BISNIS**

OLEH:

Paskah Wartono Khristanto  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya  
Jl. MT Haryono 165, Malang 65145  
email: [paskakristanto@yahoo.co.id](mailto:paskakristanto@yahoo.co.id)

## **ABSTRAK**

Di dalam persaingan usaha yang semakin ketat maka menuntut perusahaan untuk mengenali kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan karena hal tersebut secara tidak langsung dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan kedepannya. Dengan semakin berkembangnya jumlah penduduk khususnya di Kota Malang maka telah diikuti pula dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan moda transportasi massal, salah satunya yaitu bus antar kota. Dari hal tersebut maka memberi referensi bagi PO Pahala Kencana untuk dapat membuat analisis strategi supaya diperoleh alternatif strategi bersaing yang tepat dan dapat diterapkan sebagai langkah strategik dalam menghadapi persaingan antar PO yang semakin ketat disesuaikan dengan kondisi dari lingkungan perusahaan. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif eksploratif yang bertujuan mengetahui pelaksanaan dari penerapan strategi PO Pahala Kencana dalam mengetahui potensi dari kendala yang ditimbulkan dan penerapan strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT untuk mengetahui keunggulan-keunggulan strategis yang dimiliki PO Pahala Kencana. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal diperoleh kesimpulan bahwa PO Pahala Kencana berada pada posisi kompetitif serta kondisi perusahaan sedang dalam kondisi tumbuh dan membangun, sehingga alternatif strategi yang perlu diterapkan yaitu strategi ST. Dari penerapan strategi ST dan berdasar matriks QSPM maka yang perlu diprioritaskan oleh PO Pahala Kencana yaitu penerapan strategi pengembangan pasar, prioritas kedua yaitu strategi pengembangan produk, selanjutnya yaitu strategi integrasi kedepan, belakang, dan horizontal, serta yang terakhir yaitu penerapan strategi penetrasi pasar. Kesemua strategi ini bertujuan untuk membentuk dan memperkuat loyalitas konsumen menggunakan moda transportasi bus PO Pahala Kencana.

Kata Kunci: PO Pahala Kencana, Perumusan Strategi, Analisis Lingkungan Bisnis

## ABSTRACT

Today business competition becomes tighter and tighter, and this required every enterprise to understand its internal and external environments because they are indirectly determine the enterprise's capability to survive in the future. The growth of population of Malang city yielded the growth of people need on mass transportation modes, and one of them is intercity bus transportation. This research was conducted to give references to Bus Operated Company of Pahala Kencana in its efforts to analyze strategies so it can has appropriate and applicable competitive strategic alternative to face tighter competition among Bus Operated Company according to internal condition of the company. The research used descriptive explorative method to know the implementation of strategy by Bus Operated Company of Pahala Kencana to understand its potentials and constraints that emerged and the strategies that was used by the company to tackle the conditions. Tool of analysis that was used is SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), SWOT Matrix, SPACE Matrix, Internal-External Matrix, and QSPM Matrix. All of them to identify strategic advantages of Bus Operated Company of Pahala Kencana. Based on the analysis of internal and external environment, it concluded that Bus Operated Company of Pahala Kencana has competitive advantages and belong to growth and developing stage. Appropriate strategy in this context is ST strategy. Based on ST strategy and QSPM matrix, priorities that have to be underlined by the company are the implementation market development strategy, followed by product development strategy, then front, rear and horizontal integration strategy, and finally market penetration strategy. All of them aimed to create and enhance loyalty of consumers in using bus transportation mode of Bus Operated Company of Pahala Kencana.

**Keywords:** Bus Operated Company of Pahala Kencana, Strategy Formulation, Business Environment Analysis

## PENDAHULUAN

Dengan semakin berkembangnya jumlah penduduk dan semakin besarnya minat masyarakat menggunakan jasa transportasi darat khususnya jasa transportasi bus untuk melakukan tour atau bepergian ke berbagai daerah, menyebabkan semakin banyak para pengusaha baru yang melirik peluang bisnis dalam bidang jasa transportasi bus dalam bentuk Perusahaan Operator bus (PO) yang melayani antar kota antar propinsi atau dalam propinsi atau untuk jasa pariwisata. Saat ini di kota Malang yang menjadi kota terbesar kedua setelah Surabaya di Jawa Timur telah banyak unit bisnis baru yang bermunculan serta semakin bertumbuhnya usaha-usaha baru di kota Malang. Hal ini diikuti pula dengan perkembangan usaha dalam bentuk jasa transportasi khususnya PO di kota Malang yang semakin pesat, ini dibuktikan dengan semakin banyaknya jumlah PO yang singgah di terminal Arjosari Malang dan semakin banyak PO baru yang bermunculan di kota Malang sehingga menyebabkan persaingan antar PO semakin ketat.

Dalam era saat ini semakin banyak PO yang mengubah diri mereka berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan tidak hanya fokus pada jasa transportasi darat saja (Antar Kota Antar Propinsi atau Dalam Propinsi atau Pariwisata), tetapi semakin mengembangkan sayapnya dengan merambah bidang usaha lain misalnya jasa titipan paket baik domestik bahkan ada yang internasional, atau jasa Travel, hal ini telah dilakukan oleh beberapa perusahaan besar misalnya PT Eka Sari Lorena, PT Pahala Kencana, PT Rosalia Indah, dsb. Ini membuktikan persaingan Perusahaan Jasa transportasi darat khususnya bus semakin tahun semakin ketat dan tidak hanya berbentuk PO lagi tetapi telah menjelma menjadi perusahaan yang lebih besar lagi dengan berbentuk PT. Dari sekian banyak PO di Indonesia, PO Pahala Kencana merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi bus yang melayani angkutan penumpang antar kota antar propinsi (AKAP) yang melayani rute Sumatera, Jawa, Madura, dan Bali. PO Pahala Kencana dituntut supaya terus dapat bersaing dengan PO lainnya agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terarah kedepannya, sehingga diperlukan suatu perencanaan strategi yang tepat supaya PO Pahala Kencana dapat tetap mampu bersaing dengan para kompetitor di tengah intensitas persaingan yang semakin tinggi.

Dari penjelasan diatas maka dapat dicari pemecahan masalah melalui perumusan strategi dengan bantuan alat-alat analisis yang akhirnya dapat ditemukan alternatif-alternatif strategi bagi PO Pahala Kencana serta memperoleh alternatif strategi yang menjadi prioritas-prioritas utama perusahaan dalam penerapannya supaya PO Pahala Kencana dapat tetap memiliki daya saing yang kuat di tengah persaingan antar PO yang semakin ketat. Dari penelitian mengenai analisis strategi PO Pahala Kencana melalui pendekatan lingkungan bisnis tersebut diharapkan dapat memperoleh informasi yang jelas mengenai apa saja alternatif strategi yang perlu diterapkan oleh PO Pahala Kencana dan penerapan strategi tersebut dapat tepat sasaran dengan semakin kuatnya daya saing perusahaan ditengah persaingan bisnis operator bus.

## METODE PENELITIAN

Rancangan dalam penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu dengan menggunakan penelitian yang berdasarkan lingkungan bisnis dari perusahaan. Lingkungan bisnis perusahaan tersebut terdiri dari lingkungan internal yaitu kekuatan serta kelemahan yang dimiliki perusahaan, dan lingkungan eksternal yaitu kelemahan serta ancaman dari perusahaan. Kesemua data lingkungan perusahaan tersebut nantinya akan dianalisis dengan menggunakan alat analisis, dari analisis tersebut akhirnya akan diperoleh alternatif-alternatif strategi yang perlu diterapkan dan diprioritaskan oleh perusahaan. Sampel atau populasi dari penelitian ini yaitu dengan mengambil sampel atau responden dari para penumpang dengan jumlah total 70 responden atau sama dengan jumlah total penumpang 2 bus penuh serta kesemuanya digolongkan menurut jenis kelamin responden, umur responden, pekerjaan responden, dan tingkat pendidikan responden.

Teknik pengumpulan data untuk penelitian tersebut, penulis menggunakan 4 teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data tersebut antara lain adalah teknik observasi partisipatif yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti ikut aktif berpartisipasi dalam aktivitas obyek yang diteliti, teknik kedua adalah kuesioner yang disebut juga hasil survei atau cara surat menyurat karena hubungan dengan responden dilakukan melalui daftar pertanyaan yang dikirimkan kepadanya, teknik ketiga adalah wawancara individu yaitu pengumpulan data dimana pewawancara berhadapan muka dengan responden secara perseorangan, dan teknik pengumpulan data yang terakhir adalah dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan melihat dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang relevan dengan masalah yang sedang diteliti.

Metode analisis data yang digunakan oleh penulis yaitu terdiri dari 6 alat analisis data yang kesemuanya saling berhubungan satu dengan yang lain dan akhirnya dapat memperoleh alternatif strategi dan prioritas strategi yang perlu diterapkan. Alat-alat analisis tersebut antara lain adalah analisis SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*), analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*), matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matriks SWOT (Matriks 9 Sel), matriks IE (*Internal-External*), matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis SFAS adalah suatu alat analisis untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan dengan mengkombinasikan IFAS dan EFAS ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis, selanjutnya analisis SWOT adalah salah satu metode atau teknik analisis posisi manajerial, dimana analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan strategi yang menggambarkan kecocokan yang paling baik di antaranya.

Matriks SPACE adalah kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu, sedangkan untuk matriks SWOT yaitu alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, matriks SWOT ini sangat penting untuk dapat membantu para manajer perusahaan untuk mengembangkan empat tipe strategi antara lain adalah strategi SO (*Strength – Opportunity*), strategi WO (*Weakness – Opportunity*), strategi ST (*Strength –*

*Threat*), dan yang terakhir yaitu strategi WT (*Weakness – Threat*). Untuk matriks IE sendiri adalah matriks yang memberikan informasi mengenai posisi berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel dimana dari sembilan sel tersebut dibagi menjadi tiga kondisi perusahaan seperti kondisi tumbuh dan membangun, menjaga dan mempertahankan, dan panen serta divestasi. Untuk alat analisis terakhir adalah matriks QSPM, yaitu alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasar faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya, serta dari analisis QSPM ini perusahaan dapat memperoleh data mengenai strategi apa saja yang menjadi prioritas utama perusahaan, prioritas kedua perusahaan, dan seterusnya.

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan temuan di lapangan melalui kuesioner yang telah disebar oleh penulis baik secara langsung maupun melalui agen-agen resmi PO Pahala Kencana serta di terminal Arjosari kepada para penumpang yang minimal pernah 1 kali melakukan perjalanan menggunakan PO Pahala Kencana sebagai upaya untuk memperoleh informasi mengenai tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan konsumen terhadap kualitas armada, pelayanan, hingga penetapan harga. Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden tersebut maka dapat diperoleh data sebagai berikut yang kesemuanya telah di rangkum dalam tabel analisis IFE dan EFE di bawah ini, untuk keterangan tabel tersebut adalah sebagai berikut:

Tingkat Kepentingan / Bobot :

0,00-0,05 ( tidak penting untuk meningkatkan kepuasan)

0,06-0,10 ( cukup penting untuk meningkatkan kepuasan )

0,11-0,15 ( penting untuk meningkatkan kepuasan)

0,16-0,20 ( sangat penting untuk meningkatkan kepuasan )

Tingkat Kepuasan / Rating :

4 ( sangat berpengaruh )

3 ( cukup berpengaruh )

2 ( berpengaruh )

1 ( kurang berpengaruh )

Analisis lingkungan perusahaan yang pertama yaitu analisis IFAS pada PO Pahala Kencana, dimana analisis ini ditunjukkan pada faktor sukses yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari PO Pahala Kencana Transportation, dan untuk kekuatan lingkungan internal perusahaan terdiri dari 5 hal yang pertama adalah kondisi dan kebersihan armada, dimana armada yang dimiliki Pahala Kencana sebagian besar merupakan armada keluaran terbaru sehingga memiliki kondisi terbaik dan kru setiap armada dituntut untuk bertanggung jawab akan kebersihan bus demi kepuasan konsumen. hal kedua adalah fasilitas pendukung berfungsi dengan baik, dimana fasilitas yang tersedia di dalam bus sebagai penunjang kepuasan penumpang secara berkala selalu dilakukan pengecekan fungsinya sebelum bus beroperasi untuk meminimalisir terjadinya trouble. hal ketiga yaitu kelas executive telah sesuai, dimana kelas executive telah sesuai dengan standar executive itu sendiri, yaitu jumlah tempat duduk 44 dengan konfigurasi 2 - 2, dan didukung dengan standar fasilitas mulai dari reclining seat, bantal, selimut, toilet, AC, video, snack, dll. Hal keempat yaitu pelayanan crew sangat baik dan ramah, dimana pelayanan semua crew mulai sopir, kernet, agen, dll dituntut secara maksimal di dalam melayani pelanggan supaya penumpang merasa puas akan pelayanan jasa yang diberikan oleh Pahala Kencana, sehingga konsumen dapat loyal untuk terus menggunakan jasa transportasi Pahala Kencana, dan hal terakhir yaitu harga sesuai dengan kualitas, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan, dimana harga yang ditetapkan disesuaikan dengan kualitas armada dengan memberikan armada keluaran terbaru serta fasilitas pendukung dan pelayanan maksimal yang kesemua itu merupakan faktor utama bagi kepuasan konsumen.

Hal kedua dalam lingkungan internal adalah kelemahan, dimana kelemahan terdiri dari 5 hal, hal pertama yaitu sebagian armada tidak tersedia smoking area, dimana Smoking Area sangat diperlukan oleh penumpang perokok, tetapi dari Pahala Kencana sendiri memiliki kebijakan untuk memprioritaskan penumpang bukan perokok sehingga perusahaan tidak memberikan fasilitas tersebut di dalam

armadanya. Hal kedua yaitu jumlah armada lebih sedikit dibanding pesaingnya Lorena Group, dimana dalam hal jumlah armada PO Pahala Kencana masih lebih sedikit dibanding Lorena-Karina, tetapi PO Pahala Kencana memiliki strategi dalam menyikapi hal tersebut dengan cara memaksimalkan kualitas armada, pelayanan, dan penetapan harga nya sehingga Pahala Kencana dapat tetap memiliki keunggulan dalam bersaing. Hal ketiga yaitu belum memiliki fasilitas Wifi di dalam bus, dimana keberadaan Wifi merupakan elemen penting bagi era modern saat ini terutama untuk kalangan anak muda, sehingga Pahala Kencana sangat perlu untuk memberikan fasilitas tersebut untuk kedepannya yang sekaligus merupakan langkah guna membidik pangsa pasar anak muda. Hal keempat yaitu ada armada yang berumur 5 tahun ke atas yang masih digunakan, dimana armada yang mulai berumur secara otomatis akan mengurangi daya saing armada tersebut ditengah keluarnya armada-armada terbaru milik pesaing Pahala Kencana, sehingga sangat diperlukan peremajaan bagi armada tersebut supaya tetap memiliki daya saing, dan hal terakhir yaitu belum tersedia dispenser air panas, dimana keberadaan dispenser air panas diperlukan guna memfasilitasi para penumpang dalam mengkonsumsi baik makanan maupun minuman seduh yang menggunakan air panas pada waktu mengkonsumsinya, dan hal ini telah diterapkan oleh PO Malino Putra. Dibawah ini adalah tabel IFAS yang mengenai bobot serta rating dari analisis lingkungan internal perusahaan.

Tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

<b>Strength (Kekuatan)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Kondisi dan kebersihan armada bus yang terjaga.	0,16	4	0,64
Fasilitas pendukung (toilet, kursi, TV, AC, dll) berfungsi dengan baik.	0,16	4	0,64
Kelas <i>executive</i> telah sesuai dengan standar <i>executive</i> itu sendiri.	0,11	3	0,39
Pelayanan <i>crew</i> mulai sopir, kernet, agen sangat baik dan ramah.	0,11	2	0,22
Harga sesuai dengan kualitas bus, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan.	0,11	3	0,39
	0,65		2,28
<b>Weakness (Kelemahan)</b>			
Sebagian armada belum tersedia <i>smoking area</i> bagi penumpang perokok.	0,05	2	0,10
Jumlah armada masih lebih sedikit dibanding pesaingnya Lorena Group.	0,05	2	0,10
Belum memiliki fasilitas <i>Wifi</i> di dalam bus.	0,07	3	0,21
Ada armada yang berumur 5 tahun ke atas yang masih digunakan.	0,15	3	0,45
Belum tersedia dispenser air panas seperti Malino Putra.	0,03	2	0,06
	0,35		0,92
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,20</b>

Sumber: Data yang diolah tahun 2012

Analisis lingkungan bisnis yang kedua yaitu analisis lingkungan eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang yang dimiliki perusahaan serta ancaman perusahaan yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan. Untuk peluang yang dimiliki oleh PO Pahala Kencana terdiri dari 5 hal yang pertama yaitu daerah potensial yang belum dimasuki rute / trayek Pahala Kencana, dimana masih banyak daerah-daerah potensial terutama di Pulau Sumatera yang bisa dijadikan trayek Pahala Kencana lintas Sumatera Jawa, karena seperti diketahui bahwa banyak orang perantauan asal Jawa yang bekerja di Sumatera. Hal kedua yaitu lokasi head office hingga agen penjualan tiket yang cukup strategis, dimana okasi kantor pusat dan agen resmi Pahala Kencana sebagian besar berada di sepanjang jalan utama pusat kota maupun kabupaten sehingga memudahkan konsumen memperoleh tiket perjalanan. Hal ketiga yaitu rute yang ditawarkan

cukup banyak sehingga mempermudah konsumen, dalam hal ini PO Pahala Kencana telah memiliki jumlah rute per 2012 sebanyak 80 rute mulai Sumatera, Jawa, Madura, dan Bali sehingga memudahkan konsumen untuk melakukan perjalanan jarak jauh tanpa harus berpindah-pindah bus. Hal keempat yaitu semakin banyak biro perjalanan bekerjasama dengan Pahala Kencana, dimana semakin banyak biro perjalanan dan pariwisata yang bekerjasama dengan pihak Pahala Kencana dalam pengadaan tiket dan persewaan bus, dan hal terakhir yaitu armada baru meningkatkan keunggulan bersaing dengan PO lain, dimana dalam hal ini PO Pahala Kencana setiap tahun selalu ada penambahan armada baru sebagai program peremajaan dan penggantian armada lama sebagai upaya peningkatan daya saing.

Analisis lingkungan bisnis yang kedua yaitu ancaman yang terdiri dari 5 hal pula yang berasal dari eksternal perusahaan, dan ancaman pertama yaitu banyak PO baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda, dimana semakin banyak perusahaan otobus yang bermunculan dengan memberikan kualitas armada, kualitas pelayanan, dan penetapan harga yang tidak jauh berbeda dengan Pahala Kencana. Hal kedua yaitu harga kereta api tidak jauh dengan bus & waktu tempuh lebih cepat karena dengan harga tiket kereta api yang tidak jauh berbeda dengan tiket bus dengan rute yang sama dan secara otomatis menjadi ancaman, dimana kereta api memiliki jarak waktu tempuh yang lebih singkat dibanding bus atau transportasi darat lainnya. Hal ketiga yaitu pencurian barang penumpang oleh pihak tidak bertanggung jawab sebab sering terjadi pencurian barang milik penumpang di dalam bus oleh pihak yang tidak bertanggung jawab dengan berkedok sebagai pengamen, penjual barang, dll pada waktu bus singgah dan berhenti di terminal atau tempat pemberhentian lainnya. Hal keempat yaitu gangguan tak terduga pada perjalanan, sebab dengan adanya gangguan yang sering tidak terduga di dalam perjalanan darat seperti bus misalnya, kemacetan karena berbagai hal, mogok, pecah ban, dll yang otomatis menambah waktu tempuh perjalanan sehingga penumpang merasa dirugikan, dan hal terakhir yaitu calo tiket yang masih banyak di terminal-terminal dimana banyaknya calo tiket di terminal yang belum sepenuhnya bisa diatasi oleh aparat, dimana keberadaan para calo tersebut dapat merugikan penumpang dan perusahaan operator bus sendiri.

Tabel EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

<b>Opportunity (Peluang)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Daerah potensial yang belum dimasuki rute / trayek Pahala Kencana.	0,06	2	0,12
Lokasi head office hingga agen penjualan tiket yang cukup strategis.	0,06	2	0,12
Rute yang ditawarkan cukup banyak sehingga mempermudah konsumen.	0,11	3	0,33
Semakin banyak biro perjalanan yang kerja sama dengan Pahala Kencana.	0,06	3	0,18
Armada baru meningkatkan keunggulan bersaing dengan PO lain.	0,16	4	0,64
	0,45		1,39
<b>Weakness (Ancaman)</b>			
Banyak PO baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda.	0,20	4	0,80
Harga kereta api tidak jauh dengan bus & waktu tempuh lebih cepat.	0,20	2	0,40
Pencurian barang penumpang oleh pihak tidak bertanggung jawab.	0,05	2	0,10
Gangguan tak terduga pada perjalanan, misalnya pecah ban, mogok, dll.	0,05	3	0,15
Calo tiket yang masih banyak di terminal-terminal.	0,05	3	0,15
	0,55		1,60
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,99</b>

Sumber: Data yang diolah tahun 2012

Salah satu cara menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah dengan mengkombinasikan faktor strategis internal (IFAS) dengan faktor strategis eksternal (EFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis (SFAS). Bagi manajemen perusahaan apabila hanya terpaku pada IFAS dan EFAS dirasa kurang efektif, sehingga diperlukan analisis SFAS, dimana SFAS hanya berisi faktor-faktor terpenting dan menyediakan basis bagi perumusan strategi karena dengan SFAS akan dapat diketahui rentan waktu dari masing-masing faktor sehingga dapat memudahkan untuk membuat kebijakan strategis. Di bawah ini adalah hasil analisis SFAS pada PO Pahala Kencana.

*Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)*

Faktor Strategis Kunci	Bobot	Rating	Skor	Durasi			Komentar
				Pendek	Menengah	Panjang	
Kondisi dan kebersihan armada bus yang selalu terjaga.	0,16	4	0,64			X	Meningkatkan kepuasan dan kenyamanan penumpang bus.
Fasilitas pendukung (toilet, kursi, TV, AC, dll) berfungsi dengan baik.	0,16	4	0,64			X	Meningkatkan kepuasan dan kenyamanan penumpang bus.
Belum memiliki fasilitas <i>Wifi</i> di dalam bus.	0,07	3	0,21		X		Peluang untuk memperoleh pangsa pasar anak muda dan pebisnis.
Armada baru meningkatkan keunggulan bersaing dengan PO lain.	0,16	4	0,64			X	Menjadikan pilihan utama para penumpang yang akan melakukan perjalanan
Banyak PO baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda.	0,20	4	0,80	X			Peningkatan mutu dalam segala aspek yang ada dalam perusahaan
Harga kereta api tidak jauh dengan bus & waktu tempuh lebih cepat.	0,20	3	0,60	X			Menekan harga disesuaikan dengan waktu tempuh perjalanan darat via bus.
Calo tiket yang masih banyak di terminal-terminal.	0,05	3	0,15	X			Keberadaan calo tiket bus berpengaruh pada kepuasan penumpang.
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,68</b>				

Sumber : Data yang telah diolah tahun 2012

Dari analisis SFAS diatas diperoleh skor yang cukup tinggi yaitu sebesar 3,68, dari hasil tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PO Pahala Kencana telah merumuskan strategi yang tepat selama perusahaan ini berdiri karena masih mampu bersaing hingga saat ini. Dari skor yang cukup tinggi tersebut maka PO Pahala Kencana saat ini memiliki kesempatan yang cukup baik untuk dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dalam memanfaatkan peluang yang ada, mengatasi apa yang menjadi kelemahan internal, serta dapat mengantisipasi ancaman-ancaman yang sedang atau yang akan dihadapinya untuk dapat lebih kuat di tengah persaingan antar PO yang semakin ketat.

Analisis SWOT adalah analisis mengenai kondisi internal perusahaan (IFAS) dan eksternal perusahaan (EFAS) yang selanjutnya akan dijadikan dasar dalam merancang suatu strategi perusahaan untuk mengatasi kelemahan yang ada,

menghadapi ancaman baik yang sedang dihadapi maupun yang akan dihadapi, serta mempergunakan peluang yang ada dengan baik yang dilakukan melalui pengoptimalan kekuatan yang telah dimiliki oleh PO Pahala Kencana dalam menghadapi persaingan. Berdasarkan hasil yang telah diperhitungkan pada tabel IFAS dan pada tabel EFAS, maka diperoleh jumlah skor sebagai berikut:

Kekuatan (*Strength*) : 2,28                      Kelemahan (*Weakness*) : 0,92  
 Peluang (*Opportunity*) : 1,39                      Ancaman (*Threat*) : 1,60

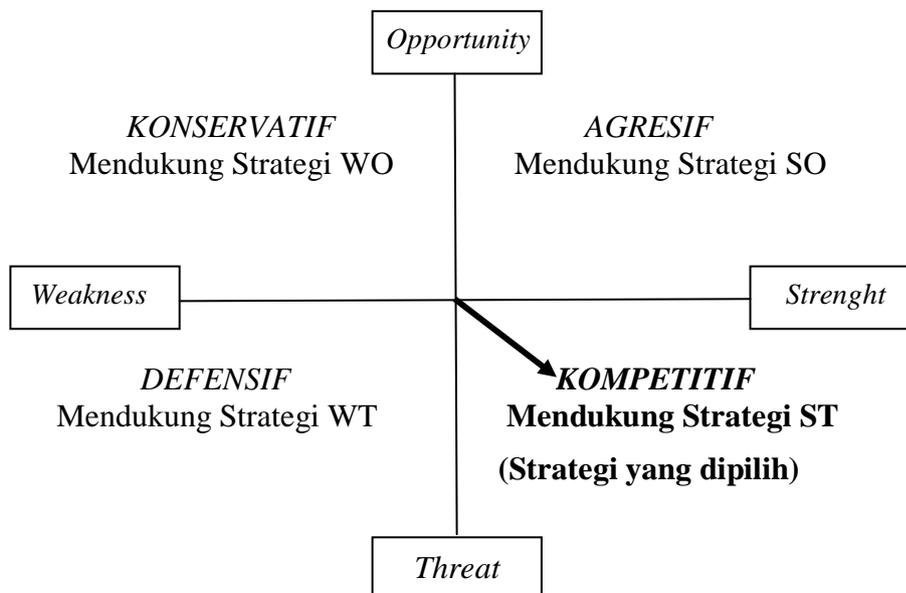
#### PILIHAN STRATEGI

<b>INTERNAL</b>	<b>EKSTERNAL</b>	<b>KOMPETITIF</b>
S > W	T > O	
2,28 > 0,92	1,60 > 1,39	

Sumber: Data yang diolah tahun 2012

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan atau dikenal dengan Matriks SPACE yaitu kerangka empat kuadran yang menunjukkan empat pilihan strategi, dan strategi manakah yang paling sesuai untuk dipilih oleh suatu organisasi atau perusahaan tertentu, dan dibawah ini adalah gambar yang menunjukkan posisi PO Pahala Kencana yang digambarkan dalam matriks SPACE.

#### MATRIKS SPACE



Sumber : Data yang diolah tahun 2012

Dari gambar diatas diketahui bahwa PO Pahala Kencana berada pada kuadran strategi Kompetitif sehingga mendukung penerapan strategi ST yang antara lain adalah:

- Penetrasi pasar
- Pengembangan pasar
- Pengembangan produk
- Integrasi kebelakang, kedepan, dan horizontal

Matriks SWOT ini menggambarkan dan memberikan informasi bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang yang dimiliki serta ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan melalui kekuatan dan kelemahan internalnya untuk menghasilkan empat alternatif strategi. Keempat alternatif strategi tersebut terdiri dari strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan yang terakhir yaitu strategi WT. Untuk strategi SO sendiri yaitu strategi yang lebih memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk dapat menarik keuntungan dari peluang eksternal perusahaan. Dari strategi SO tersebut yang dapat diterapkan oleh perusahaan antara lain adalah meningkatkan kualitas armada, fasilitas, dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan supaya mereka tidak lari ke perusahaan lain, selanjutnya yaitu pengembangan pangsa pasar dalam bentuk penambahan serta pengembangan jumlah rute trayek, menjalin kerjasama yang baik dengan para mitra bisnis, dan yang terakhir adalah melakukan inovasi produk dalam bentuk pelayanan terhadap penumpang.

Strategi kedua yaitu strategi WO, dimana strategi WO merupakan suatu strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Alternatif strategi yang dapat diterapkan dari penerapan strategi WO sendiri antara lain adalah memperbaiki manajemen perusahaan dalam hal SDM nya supaya memiliki SDM perusahaan yang berkualitas, meningkatkan kualitas produk, pelayanan, dan fasilitas kepada konsumen, serta yang terakhir adalah peningkatan kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

Strategi ketiga yaitu strategi ST, dimana strategi ST adalah strategi yang menggunakan serta mengintensifkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghadapi ancaman-ancaman eksternal serta mengurangi dampak yang diakibatkan dari ancaman eksternal perusahaan tersebut. Alternatif strategi ST yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam menghadapi ancaman-ancaman eksternal perusahaan antara lain adalah meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas armada, fasilitas, dan pelayanan yang efisien, memperkuat kualitas armada dengan selalu mengimplementasi teknologi terbaru dan terkini, menjaga dan meningkatkan reputasi perusahaan guna memperkuat brand image di masyarakat, serta meningkatkan keahlian bagi para karyawan sebagai upaya di dalam mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi yang akan terjadi.

Strategi yang terakhir yaitu strategi WT, dimana strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan internal perusahaan serta menghindari ancaman-ancaman eksternal perusahaan. Alternatif dari strategi WT yang dapat diterapkan antara lain yaitu mengikuti perkembangan jaman dengan mengadaptasikan teknologi-teknologi terbaru serta peningkatan promosi yang intensif untuk merubah pandangan yang negatif dari masyarakat terhadap perusahaan. Tabel dibawah ini adalah tabel yang menjelaskan mengenai matriks SWOT serta berisi data mengenai keempat alternatif strategi tersebut:

## MATRIKS SWOT

<b>IFAS</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
<b>EFAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi dan kebersihan armada</li> <li>- Fasilitas pendukung berfungsi dengan baik</li> <li>- Kelas <i>executive</i> sesuai dengan standar <i>executive</i></li> <li>- Pelayanan <i>crew</i> yang ramah</li> <li>- Harga sesuai kualitas armada, fasilitas, dan pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebagian armada belum tersedia <i>smoking area</i></li> <li>- Jumlah armada lebih sedikit dari pesaingnya</li> <li>- Belum memiliki fasilitas <i>wifi</i></li> <li>- Ada armada berumur 5 tahun keatas</li> <li>- Belum tersedia dispenses air</li> </ul>
<b>Opportunity(O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daerah potensial yang belum dimasuki rute trayek</li> <li>- Lokasi <i>head office</i> dan agen yang strategis</li> <li>- Rute yang ditawarkan banyak dan memudahkan konsumen</li> <li>- Semakin banyak biro perjalanan yang bekerjasama dengan PK</li> <li>- Armada baru meningkatkan keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kualitas armada, , fasilitas, dan pelayanan untuk mempertahankan konsumen.</li> <li>- Pengembangan pangsa pasar dalam bentuk rute trayek.</li> <li>- Menjalin kerjasama yang baik dengan mitra bisnis.</li> <li>- Melakukan inovasi produk dalam bentuk pelayanan terhadap penumpang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperbaiki manajemen perusahaan dalam hal SDM nya</li> <li>- Meningkatkan kualitas produk, pelayanan, dan fasilitas kepada konsumen.</li> <li>- Meningkatkan kegiatan promosi kepada konsumen.</li> </ul>
<b>Threat (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak PO baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh berbeda</li> <li>- Harga kereta api tidak jauh dengan bus dan waktu tempuh lebih cepat</li> <li>- Pencurian barang penumpang oleh pihak tidak bertanggung jawab</li> <li>- Gangguan tak terduga dalam perjalanan</li> <li>- Calo tiket yang masih banyak di terminal-terminal dan susah diberantas keberadaannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas armada, fasilitas, dan pelayanan yang efisien.</li> <li>- Memperkuat kualitas armada bus yang dimiliki dengan implementasi teknologi terbaru.</li> <li>- Menjaga &amp; meningkatkan reputasi perusahaan guna memperkuat <i>brand image</i> di masyarakat.</li> <li>- Meningkatkan keahlian bagi para karyawan sebagai upaya perusahaan di dalam mengantisipasi perubahan yang akan terjadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengikuti perkembangan jaman dengan cara selalu mengadaptasikan teknologi-teknologi terbaru</li> <li>- Peningkatkan dalam kegiatan promosi yang intensif untuk merubah pandangan yang negatif dari masyarakat.</li> </ul>

Sumber: Data yang diolah 2012

Matriks IE merupakan matriks yang menggambarkan kondisi dari suatu perusahaan dan keterangan tabel dari Matriks IE adalah

Kolom no I, II, IV = Tumbuh dan membangun  
 Kolom no III, V, VII = Menjaga dan mempertahankan  
 Kolom no VI, VIII, IX = Panen atau Divestasi

MATRIKS INTERNAL-EKSTERNAL (IE)

MATRIKS IE		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		<i>STRONG</i> (3,0 - 4,0)	<i>AVERAGE</i> (2,0 - 2,99)	<i>WEAK</i> (1,0 - 1,99)
SKOR BOBOT TOTAL EFE	<i>HIGH</i> (3,0 - 4,0)	I	II	III
	<i>MEDIUM</i> (2,0 - 2,99)	IV <u>IFAS</u> = 3,20 <u>EFAS</u> = 2,99	V	VI
	<i>LOW</i> (1,0 - 1,99)	VII	VIII	IX

Sumber: Data yang diolah 2012

Dengan total nilai IFAS sebesar 3,20 dan total nilai EFAS sebesar 2,99 maka PO Pahala Kencana berada pada posisi nomor IV, dimana kondisi perusahaan saat ini sedang tumbuh dan membangun dan perlu menerapkan strategi yang sama dengan apa yang telah direkomendasikan pada pembahasan matriks SPACE, maka PO Pahala Kencana perlu melakukan strategi utama yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang antara lain adalah:

- Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal

Integrasi kedepan yaitu perusahaan memiliki kemampuan besar terhadap pengendalian pada distributor atau pengecer mereka. PO Pahala Kencana memiliki kemampuan yang besar dalam mengatur serta menjalin hubungan dengan para agen atau biro perjalanan yang bekerjasama dengannya agar terjalin hubungan yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak dalam jangka panjang tanpa ada yang dirugikan.

Integrasi kebelakang yaitu strategi yang digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat memenuhi kebutuhan. PO Pahala Kencana memiliki hubungan baik dengan karoseri Adi Putro dimana sebagian besar armadanya merupakan produksi dari karoseri terbaik di Indonesia tersebut, tetapi ketika Adi Putro sedang memiliki pesanan bus yang overload maka PO Pahala Kencana segera beralih ke karoseri lain yaitu New Armada Magelang agar sesegera mungkin dapat mengerjakan bodi bus dari chassis yang sudah ada untuk segera terselesaikan dan dioperasikan.

Integrasi horizontal adalah strategi untuk mendapatkan atau meningkatkan pengendalian para pesaingnya. PO Pahala Kencana dapat menjalin hubungan kerjasama dengan para pesaingnya di rute trayek yang sama dalam bentuk pengalihan penumpang apabila jumlah penumpang telah melebihi kapasitas. Bentuk kerjasama lain yaitu PO Pahala Kencana dapat bekerjasama dengan para pesaing dengan rute trayek yang berbeda apabila mereka memperoleh penumpang dengan tujuan tertentu dan tujuan tersebut tidak terdapat di dalam rute trayek PO

Pahala Kencana, sebagai contoh apabila ada penumpang yang akan melakukan perjalanan ke kota Jogjakarta, dimana dalam hal ini PO Pahala Kencana tidak memiliki rute trayek tersebut sehingga oleh PO Pahala Kencana dapat dialihkan ke PO lain yang memiliki rute trayek tersebut sebagai contoh PO Handoyo serta begitupun sebaliknya karena hubungan kerjasama ini akan saling menguntungkan kedua belah pihak kedepannya.

- Penetrasi pasar

Penetrasi pasar yaitu meningkatkan pangsa pasar produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar yang dilakukan oleh PO Pahala Kencana yaitu peningkatan promosi penjualan, jumlah belanja iklan, dan publisitas yang kesemuanya dapat dilakukan baik di kantor Pahala Kencana dan agen atau biro perjalanan yang bekerjasama dengan PO Pahala Kencana.

- Pengembangan produk

Pengembangan produk yaitu usaha dari perusahaan untuk dapat memperkenalkan produknya ke area geografis yang baru. Dalam hal ini pengembangan produk yang dilakukan oleh PO Pahala Kencana yaitu mengembangkan jumlah rute yang telah dimiliki dengan memasuki rute trayek yang dirasa potensial dan belum dimasuki oleh pesaing atau masih sedikit jumlah pesaing yang ada dalam pasar yang potensial tersebut.

- Pengembangan pasar

Pengembangan pasar yaitu meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau memodifikasi suatu produk yang dimiliki saat ini. Pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh PO Pahala Kencana yaitu melakukan peremajaan pada armada lama yang masih memiliki kondisi mesin yang bagus dengan mengganti bodi dan fasilitas penunjang kenyamanan penumpang supaya armada lama menjadi memiliki daya tarik di mata konsumen dan daya saing dengan kompetitor.

Matriks perencanaan strategi kuantitatif (Matriks QSPM) merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success factors* internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi tujuan analisis ini adalah menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Berdasarkan analisis EFAS dan IFAS, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks *Grand Strategy* / SPACE maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang antara lain adalah integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal, pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Keempat alternatif strategi tersebut dipilih karena didasarkan pada analisis di atas. Pemberian bobot dan nilai AS pada analisis QSPM dihitung secara obyektif dengan mempertimbangkan hasil kuesioner penumpang serta wawancara dengan karyawan perusahaan. Nilai bobot sama dengan pemberian bobot pada EFE dan IFE. AS merupakan nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang dipilih. Adapun nilai tabel TAS diperoleh dengan cara mengalikan bobot dengan nilai AS. Hasil analisis QSPM PO Pahala Kencana dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Keterangan:

AS (*Attractive Score*) :

Kemenarikan atau daya tarik relatif penerapan dari masing-masing strategi dilihat dari faktor yang ada

TAS (*Total Attractive Score*) :

Total nilai AS dari masing-masing strategi yang ditawarkan

Batasan nilai AS:

1 = tidak menarik

2 = cukup menarik

3 = menarik

4 = sangat menarik

### QSPM Strategi Utama PO Pahala Kencana

Keterangan	Bobot	Alternatif Strategi							
		Integrasi		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS 1	TAS 1	AS 2	TAS 2	AS 3	TAS 3	AS 4	TAS 4
Kondisi dan kebersihan armada bus yang terjaga.	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Fasilitas pendukung (toilet, kursi, TV, AC, dll) berfungsi dengan baik.	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Kelas executive telah sesuai dengan standar executive itu sendiri.	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Pelayanan <i>crew</i> mulai sopir, kernet, agen sangat baik dan ramah.	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Harga sesuai dengan kualitas bus, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
<b>Skor Total Kekuatan</b>			<b>2,60</b>		<b>2,06</b>		<b>2,17</b>		<b>2,60</b>

<b>Kelemahan</b>	<b>Bobot</b>	<b>AS 1</b>	<b>TAS 1</b>	<b>AS 2</b>	<b>TAS 2</b>	<b>AS 3</b>	<b>TAS 3</b>	<b>AS 4</b>	<b>TAS 4</b>
Sebagian armada belum tersedia <i>smoking area</i> bagi penumpang perokok.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Jumlah armada masih lebih sedikit dibanding pesaingnya Lorena Group.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
PO Pahala Kencana belum memiliki fasilitas <i>Wifi</i> di dalam bus.	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14
Ada armada yang berumur 5 tahun ke atas yang masih digunakan.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,60
Belum tersedia dispenser air panas seperti PO Malino Putra.	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
<b>Skor Total Kelemahan</b>			<b>0,52</b>		<b>0,35</b>		<b>0,35</b>		<b>1,00</b>

<b>Peluang</b>	<b>Bobot</b>	<b>AS 1</b>	<b>TAS 1</b>	<b>AS 2</b>	<b>TAS 2</b>	<b>AS 3</b>	<b>TAS 3</b>	<b>AS 4</b>	<b>TAS 4</b>
Daerah potensial yang belum dimasuki rute / trayek Pahala Kencana.	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Lokasi <i>head office</i> hingga agen penjualan tiket yang cukup strategis.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Rute yang ditawarkan cukup banyak sehingga mempermudah konsumen.	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Semakin banyak biro perjalanan yang kerja sama dengan Pahala Kencana.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Armada baru meningkatkan keunggulan bersaing dengan PO lain.	0,16	3	0,48	4	0,64	3	0,48	1	0,16
<b>Skor Total Peluang</b>			<b>1,30</b>		<b>1,62</b>		<b>1,58</b>		<b>0,91</b>

<b>Ancaman</b>	<b>Bobot</b>	<b>AS 1</b>	<b>TAS 1</b>	<b>AS 2</b>	<b>TAS 2</b>	<b>AS 3</b>	<b>TAS 3</b>	<b>AS 4</b>	<b>TAS 4</b>
Banyak PO baru dengan kualitas dan pelayanan yang tidak jauh beda.	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Harga kereta api tidak jauh dengan bus & waktu tempuh lebih cepat.	0,20	1	0,20	1	0,20	2	0,40	1	0,20
Pencurian barang penumpang oleh pihak tidak bertanggung jawab.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Gangguan tak terduga pada perjalanan, misalnya pecah ban, mogok, dll.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Calo tiket yang masih banyak di terminal-terminal.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>Skor Total Ancaman</b>			<b>0,95</b>		<b>1,15</b>		<b>1,45</b>		<b>1,25</b>
<b>Skor Total Alternatif Strategi</b>			<b>5,37</b>		<b>5,18</b>		<b>5,55</b>		<b>5,76</b>

Sumber : Data yang diolah 2012

Dari matriks QSPM, nilai tertinggi terdapat pada alternatif strategi pengembangan pasar sehingga PO Pahala Kencana hendaknya lebih memprioritaskan strategi pengembangan pasar dalam bentuk peremajaan armada-armada lama supaya memiliki keunggulan bersaing dengan para kompetitor pada prioritas pertama kemudian strategi pengembangan produk menjadi prioritas kedua, strategi integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal menjadi prioritas ketiga, dan yang terakhir adalah strategi penetrasi pasar.

## PEMBAHASAN

Dari pembahasan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bagaimana strategi bersaing yang digunakan dan diterapkan oleh PO Pahala Kencana dalam menghadapi persaingan antar PO yang semakin ketat dari waktu ke waktu. Hasil pembahasan pada analisis lingkungan eksternal perusahaan memberikan gambaran bahwa pertumbuhan jumlah penduduk, calo tiket yang sangat sulit teratasi keberadaannya, harga kereta api yang tidak jauh beda dengan bus, dan yang paling utama semakin banyaknya PO baru yang bermunculan yang menawarkan kualitas pelayanan lebih baik dalam lingkungan eksternal perusahaan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan bagi PO Pahala Kencana di tengah persaingan usaha operator bus. Dengan semakin banyaknya PO baru yang bermunculan tersebut menjadi ancaman cukup serius bagi PO Pahala Kencana, terutama berdampak pada makin meningkatnya intensitas persaingan dalam bisnis jasa transportasi bus antar kota.

Dalam analisis lingkungan internal yang telah dibahas menunjukkan bahwa PO Pahala Kencana saat ini memiliki kekuatan utama yaitu berupa dukungan pengadaan armada yang sangat berkualitas mulai dari kondisi armada, kebersihan armada, serta fasilitas pendukung kenyamanan penumpang yang kesemuanya dalam kondisi bagus. Hal ini menjadikan PO Pahala Kencana dapat semakin memantapkan penerapan strategi dalam mengoptimalkan sejumlah kekuatan internalnya dalam membenahi apa yang menjadi kelemahannya, memaksimalkan peluang-peluang yang ada, dan menghadapi ancaman-ancaman baik yang sedang dihadapi maupun yang akan dihadapinya di waktu akan datang, dimana ancaman paling utamanya yaitu semakin banyaknya PO baru yang muncul saat ini yang menawarkan pelayanan yang lebih baik kepada para konsumen.

Strategi yang direkomendasikan untuk PO Pahala Kencana yang utama yaitu dalam hal pengembangan pasar sebagai prioritas utama yaitu meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau memodifikasi suatu produk yang dimiliki saat ini, serta pengembangan produk sebagai langkah kedua yaitu usaha perusahaan untuk dapat memperkenalkan produknya ke area geografis yang baru. Disamping penerapan strategi lainnya yaitu penetrasi pasar dalam bentuk peningkatan pangsa pasar produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui usaha pemasaran yang lebih besar, serta integrasi kedepan, belakang, serta horizontal dimana perusahaan memiliki kemampuan yang besar dalam pengendalian terhadap distributor, pemasok, dan pesaing, yang kesemua strategi tersebut perlu diterapkan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan diharapkan dapat menciptakan loyalitas para pelanggannya supaya mereka tidak lari atau beralih ke PO yang lain.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisa secara keseluruhan pada perusahaan operator bus / perusahaan Otobus (PO) dan PT Pahala Kencana sebagai perusahaan yang menjadi obyek penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa PO Pahala Kencana merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang usahanya bergerak dalam bidang jasa transportasi darat dalam bentuk Perusahaan Operator Bus. Dalam mendukung aktivitas perusahaan, hingga saat ini PO Pahala Kencana telah memiliki 4 kantor cabang utama guna menaungi 380 armadanya yang beroperasi mulai Sumatra, Jawa, Madura, hingga Bali. Faktor-faktor lingkungan bisnis yang berpengaruh pada PO Pahala Kencana diklasifikasikan dalam dua kategori yaitu lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman baik yang sedang dihadapi perusahaan saat ini maupun yang akan dihadapi oleh perusahaan, dan dari faktor-faktor lingkungan bisnis yang telah dijelaskan di pembahasan maka PO Pahala Kencana sedang berada pada posisi Kompetitif dan mendukung strategi ST, yang antara lain strategi yang perlu diterapkan adalah strategi integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, serta strategi pengembangan pasar. Penerapan strategi ST yang dapat dilakukan oleh PO Pahala Kencana dalam bentuk strategi integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal dalam bentuk menjaga hubungan baik dengan para agen, pabrik karoseri, pemasok suku cadang, dan pengendalian terhadap para pesaing, strategi penetrasi pasar dalam bentuk kegiatan promosi yang lebih intensif, strategi pengembangan produk yaitu memperluas pangsa pasar dengan penambahan rute-rute baru, strategi pengembangan pasar dalam bentuk peremajaan armada lama untuk peningkatan daya saing perusahaan disamping pembelian armada baru secara continue, serta berdasar matriks QSPM diperoleh kesimpulan bahwa PO Pahala Kencana harus lebih memprioritaskan strategi pengembangan pasar dalam menghadapi persaingan bisnis jasa transportasinya, proiritas kedua yaitu penerapan strategi pengembangan pasar, dan selanjutnya adalah strategi penetrasi pasar serta strategi integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal.

Saran untuk PO Pahala Kencana supaya tetap mampu bersaing serta memiliki kelangsungan hidup perusahaan yang terjamin kedepannya maka perlu adanya perbaikan disegala aspek dalam hal pelayanan jasa kepada para konsumen. Mayoritas penumpang telah puas dengan PO Pahala Kencana dilihat dari kualitas armada, fasilitas, dan pelayanannya. Tetapi masih banyak ditemui kritik dan saran para penumpang mengenai pelayanan crew bus yang kurang memuaskan, oleh sebab itulah PO Pahala Kencana perlu meningkatkan kualitas pelayanan para crew bus agar penumpang dapat semakin puas dan loyal dengan PO ini. PO Pahala Kencana diharapkan supaya selalu melakukan riset serta evaluasi dalam hal perencanaan strategi perusahaan disesuaikan dengan kondisi dan situasi lingkungan yang ada supaya dapat selalu memperoleh informasi mengenai perkembangan persaingan antar PO, khususnya mengenai kualitas armada serta pelayanan dari para pesaing, promosi yang dilakukan oleh pesaing, serta menindak lanjuti saran dan kritik dari para penumpang maupun para agen. Saran untuk peneliti selanjutnya yang akan mengangkat topik persaingan bisnis dalam bentuk jasa transportasi operator bus supaya dapat memberikan karya yang lebih baik lagi serta dapat memperluas ruang lingkup dari permasalahan yang akan diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- BPU Rosalia Indah, 2012, Sejarah Berdirinya BPU Rosalia Indah, <http://www.rosalia-indah.com/>, diakses tanggal 18 April 2012.
- David, Fred R, 2009., *Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R, 2011., *Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kaskus, 2011, 5 Perusahaan Operator Bus Dengan Pelayanan Terbaik, <http://www.terbaca.com/2010/06/hot-5-operator-bus-di-pulau-jawa-dengan.html>, diakses tanggal 16 April 2012.
- Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Darat Nomor : SK.1131/AJ.003/RDJD/2003 Tentang Petunjuk Teknis Standar Fasilitas Pelayanan Bus Umum Angkutan Antar Kota.
- Pearce, John A & Richard, B Robinson.2008., *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid 1. Edisi Sepuluh. Penerjemah Yanivi Bachtiar, Salemba Empat, Jakarta.
- Portal Bus, 2008, Info Fasilitas Bus AKAP, [www.portalbus.info](http://www.portalbus.info), diakses tanggal 1 Agustus 2012.
- PO Symphonie Nusantara, 2012, Sejarah Berdirinya PO Bus Nusantara, <http://www.nu3tara.com/>, diakses tanggal 18 April 2012
- PT Ekasari Lorena, 2012, Sejarah Berdirinya Perusahaan Operator Bus Lorena dan Karina, <http://www.lorena-karina.com/>, diakses tanggal 18 April 2012.
- PT Pahala Kencana, 2012, Sejarah, Visi, Misi PO Pahala Kencana, <http://www.pahalakencana.com/>, diakses tanggal 18 April 2012.
- PT Pahala Kencana, 2012, Perusahaan Yang Berada Di Bawah Naungan Pahala Group, <http://www.pahala.co.id/>, diakses tanggal 18 April 2012.
- PT Safari Dharma Sakti, 2012, Sejarah Berdirinya PO Safari Dharma Raya, <http://www.safaridharmaraya.com/>, diakses tanggal 18 April 2012.
- Rangkuti, Freddy. 2004., *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan ke-11, PT. Gramedia Pusat Utama, Jakarta.
- Sigit, Prastowo, 2007, *Optimasi penggunaan armada bus pada perusahaan otobus Rosalia Indah*, Tesis, Program Studi Industri Kecil Menengah, Pascasarjana Universitas Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Tedjo Tripomo dan Udah, 2005., *Manajemen Strategi*, Penerbit Rekayasa Sains, Bandung.
- Umar, Husein, 2002., *Strategic In Action*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wheelen, Thomas L. And David Hunger, 2001., *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agung, Penerbit PT Andi, Yogyakarta.