

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan ilmu pengetahuan dan lingkungan disekitar kita dewasa ini semakin berpengaruh pada kehidupan masyarakat. Perkembangan tersebut membuat masyarakat tidak lagi berdiamdir di rumah untuk menjadi penonton dari perkembangan dan perubahan teknologi yang semakin pesat, tetapi masyarakat semakin paham pentingnya arti persaingan dan kompetisi di era globalisasi ini. Di dalam melaksanakan aktifitasnya mobilitas masyarakat yang semakin tinggi, baik itu untuk kepentingan bekerja, berpariwisata, maupun kepentingan sehari-hari lainnya masyarakat membutuhkan sarana transportasi guna kelancaran aktifitasnya. Pilihan sarana transportasipun semakin beraneka ragam, mulai dari sarana transportasi pribadi maupun sarana transportasi umum.

Yogyakarta atau lebih dikenal dengan sebutan Jogja merupakan kota dengan berbagai macam julukan status misalnya sebagai kota budaya, kota pariwisata, kota pelajar, kota gudeg dan masih banyak lagi sebutan bagi kota ini. Sebagai kota budaya dan pariwisata maka banyak wisatawan baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri tertarik untuk berkunjung ke Yogyakarta, terlebih setelah pemerintah kota Yogyakarta mencanangkan brand image "*JOGJA never ending Asia*" dengan diiringi dengan perbaikan dan penambahan fasilitas guna menunjang Yogyakarta sebagai kota yang

bersih, sehat, indah, aman dan nyaman sesuai dengan slogan Yogyakarta *berhati nyaman*.

Kebanyakan dari para wisatawan tersebut ingin melihat dari dekat kebudayaan maupun tempat-tempat bersejarah yang terdapat di kota ini. Namun obyek wisata satu dengan obyek wisata yang lain mempunyai jarak yang relatif cukup jauh. Taksi merupakan suatu pilihan yang tepat bagi wisatawan yang menginginkan sarana transportasi yang dapat mengantar dengan cepat, aman dan nyaman.

Bisnis taksi merupakan bisnis yang potensial di Yogyakarta ini, menurut Dinas Perhubungan Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sampai tahun 2003 tercatat ada tujuhbelas perusahaan yang bergerak dibidang usaha angkutan taksi, meliputi:

1. Koperasi Angkutan Taksi SETIA KAWAN, jumlah armada 50 unit
2. Koperasi Angkutan Taksi PUSKOVERI, jumlah armada 70 unit
3. Koperasi Angkutan Taksi PANDAWA, jumlah armada 50 unit
4. Koperasi Angkutan Taksi SADEWA, jumlah armada 50 unit
5. Koperasi Angkutan Taksi PATAGA, jumlah armada 50 unit
6. Koperasi Angkutan Taksi PRIMKOPAD KOREM 072 PAMUNGKAS, jumlah armada 25 unit
7. Koperasi Angkutan Taksi PRIMKOPAU TNI AU II Yogyakarta, jumlah armada 85 unit
8. Koperasi Angkutan Taksi PRIMKOPOL POLDA DIY, jumlah armada 25 unit

9. Koperasi Angkutan Taksi Karyawan Asuransi Indonesia (KOKASINDO), jumlah armada 25 unit
  10. Koperasi Angkutan Taksi TAMBAYO, jumlah armada 25 unit
  11. PT. PANCA SARANA ARMADA, jumlah armada 25 unit
  12. PT. RESTU INTAN ARMADA (RIA) TAKSI, jumlah armada 25 unit
  13. PT. CITRA CHANDRA TAKSI, jumlah armada 25 unit
  14. PT. JARI ALAM SUPATRA (JAS) TAKSI, jumlah armada 87 unit
  15. PT. ARGASURYA ALAM PERKASA (ASA) TAKSI, jumlah armada 50 unit
  16. PT. CENTRIS TAKSI, jumlah armada 83 unit
  17. PT. INDRA KELANA TAKSI, jumlah armada 50 unit
- ( SK Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta no.234-KPTS-1995)

Pasar persaingan yang terjadi pada industri angkutan taksi merupakan pasar persaingan monopolistik yaitu suatu bentuk pasar persaingan dimana terdapat beberapa perusahaan yang menjual komoditi yang sama, tetapi tidak ada perusahaan yang menguasai pangsa pasar lebih dari 20 %. Dengan demikian dalam bisnis angkutan taksi tercipta persaingan yang tajam antara perusahaan taksi, maka masing-masing perusahaan taksi berusaha untuk menerapkan strategi bersaing yang tepat agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang membedakan dengan perusahaan lainya, sehingga diharapkan konsumen menjadi pelanggan yang loyal terhadap perusahaan tersebut.

Dengan adanya permasalahan tersebut maka penulis hendak melakukan penelitian mengenai analisis strategi bersaing dalam industri taksi, sehingga hal tersebut mendorong penulis untuk memilih judul: **ANALISIS STRATEGI BISNIS ARMADA TAKSI GROUP YOGYAKARTA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN.**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasar latar belakang tersebut, maka penulis akan mencoba meneliti strategi bersaing yang akan dilakukan oleh Armada Taksi Group Yogyakarta dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan persaingan yang ada, dan dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa peluang dan ancaman serta apa kelemahan dan kekuatan Armada Taksi Group Yogyakarta dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang?
2. Dimana posisi bisnis Armada Taksi Group Yogyakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan?
3. Bagaimana strategi yang diterapkan Armada Taksi Group Yogyakarta guna menghadapi persaingan di masa yang akan datang?

## **1.3. Batasan Masalah**

Agar permasalahan yang diteliti tidak terlalu luas, maka perlu dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penentuan posisi dan strategi Armada Taksi Group Yogyakarta menggunakan analisis matrik daya tarik industri (MTDI) dan analisis strength, weaknesses, opportunities, threats (SWOT).
2. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan Armada Taksi Group Yogyakarta.
3. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh Armada Taksi group Yogyakarta dalam menghadapi persaingan, mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai penulis didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki perusahaan Armada Taksi Group Yogyakarta dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
2. Untuk menetapkan posisi bisnis perusahaan Armada Taksi Group Yogyakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
3. Untuk menetapkan strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini baik bagi penulis, perusahaan, maupun pihak-pihak lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan media untuk mengetahui dan memperdalam pengetahuan, serta menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah baik secara teoritik maupun praktek melalui penelitian dimana ilmu tersebut diterapkan.

2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing yang tepat.

3. Bagi Pihak lain

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi bersaing dan sebagai bahan pertimbangan dalam memecahkan masalah yang sama.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Dari kajian ini ditemukan kelemahan / kebaikan atau kekurangan / keunggulan penelitian terdahulu. Kajian pustaka penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan dan penelitian yang sudah ada serta sekaligus dapat menghindari duplikasi. Hal ini sangat penting untuk dikemukakan guna menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan tersebut mempunyai arti penting sehingga dapat diketahui kontribusi penelitian ini terhadap perkembangan ilmu pengetahuan maupun dunia praktis.

Penulis merangkum skripsi yang ditulis oleh Zahri Salam (2001) *Penerapan Business Process Reengineering pada Perusahaan PO. Rosalia Indah Surakarta*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Universitas Gajah Mada Yogyakarta sebagai kajian hasil penelitian terdahulu.

Latar belakang penelitian ini adalah perekonomian global menyebabkan terjadinya perubahan – perubahan pada lingkungan bisnis, baik internal maupun eksternal. Perubahan ini tidak hanya sekedar cepat dan tidak dapat diprediksi, namun juga kontraditif dan dapat menimbulkan krisis. Oleh karena itu, manajemen saat ini sedang sedang mengalami pemikiran kembali atas prinsip – prinsipnya (*substansial rethinking*). Perubahan tersebut disebabkan oleh berbagai faktor pengubah dalam

lingkungan dan adanya berbagai tekanan (*pressure*) bagi perusahaan untuk menjadi kompetitif.

PO Rosalia Indah sebagai perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa transportasi / angkutan telah berusaha memikirkan bagaimana suatu perusahaan transportasi dapat memberikan pelayanan kepada konsumen sebaik mungkin, sehingga konsumen dapat merasakan kepuasan pada tingkat yang paling tinggi sehingga konsumen merasa senang dan kembali membeli atau menggunakan jasanya dimasa yang akan datang.

Untuk dapat bersaing dalam pasar global dibutuhkan modal besar terutama dari segi finansial yang selama ini menjadi kendala bagi perusahaan PO. Rosalia Indah dimana produk utamanya adalah jasa layanan transportasi. Adanya kenyataan bahwa banyak kendaraan yang sebenarnya perlu untuk diperbaiki dan ditambah fasilitasnya sampai saat ini belum dapat terealisasikan. Kondisi ini tentunya akan berdampak kurang baik terhadap loyalitas dan kepercayaan para pelanggan yang pernah menggunakan jasa transportasi perusahaan tersebut. Karena pelanggan tentunya akan beralih keperusahaan sejenis yang menawarkan jasa dengan fasilitas yang lebih baik. Dengan melihat kenyataan tersebut, diperlukan suatu perubahan mendasar menuju kearah yang lebih baik dengan menerapkan Business Process Reengineering di perusahaan PO. Rosalia Indah sebagai mempersiapkan diri menghadapi pasar dalam persaingan global.



Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan metode Gap Model Analysis, Analisis atribut, dan Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threat*). Dari evaluasi yang telah dilakukan tentang pelaksanaan Business Process Reengineering pada perusahaan PO. Rosalia Indah Surakarta, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motor atas pelaksanaan reengineering pada perusahaan PO. Rosalia Indah adalah berasal dari Kepala Bagian Personalia, seperti perusahaan-perusahaan lain dan menurut paradigma reengineering, pendakatan top down merupakan kunci kesuksesan usaha ini.
2. Berdasarkan analisis Servqual, yang dilakukan terhadap perusahaan PO. Rosalia Indah menunjukkan adanya tingkat kesenjangan atau perbedaan antara rata – rata harapan penumpang dengan persepsi dari manajemen. Kesenjangan itu meliputi atribut – atribut seperti bukti atau penampilan atas fasilitas fisik yang belum memadai, atribut kehandalan yang belum mampu menunjukkan kredibilitasnya sebagai perusahaan jasa transportasi yang benar – benar unggul dibanding dengan perusahaan pesaing, atribut daya tanggap dari karyawan atas kualitas layanan masih perlu dievaluasi standar harapan konsumen, dan atribut empati yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan rasa loyalitas dan kepercayaan terhadap perusahaan ini.
3. Berdasar analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa posisi perusahaan PO. Rosalia Indah sebenarnya memiliki banyak kekuatan dan bergaining power yang tinggi untuk memanfaatkan peluang

menambah target pasar karena munculnya pesaing baru yang menawarkan jasa yang sama ternyata belum mampu merebut dan menarik simpati konsumen untuk beralih ke perusahaan yang lain.

4. Perjalanan reengineering pada PO. Rosalia Indah masih belum menunjukkan hasil yang nyata dalam budaya perusahaan, karena peningkatan kuantitas penumpang yang ada sebagai akibat dari perkembangan teknologi informasi dan perkembangan terhadap jasa layanan transportasi antar propinsi.

Saran yang disampaikan peneliti adalah:

1. Sarana komunikasi yang transparan dari top down dan bottom up yang sudah ada perlu ditingkatkan dalam budaya perusahaan, sehingga evaluasi secara internal dan informal dapat berjalan yang kemudian akan meningkatkan performance perusahaan secara keseluruhan.
2. Pengawasan dan evaluasi dari pihak luar dan pihak dalam perusahaan sangat penting bagi penilaian tingkat profesionalisme atas kinerja perusahaan atas kualitas jasa pelayanan terhadap penumpang.
3. Pelaksanaan reengineering tersebut harus dikaitkan dengan strategi fungsional agar dapat memecahkan permasalahan yang mendasar seperti struktur biaya yang tinggi, pelayanan penumpang yang belum sesuai dengan harapan serta untuk mengantisipasi perubahan yang mengancam perusahaan. Untuk memfasilitasi reengineering tersebut PO Rosalia Indah harus berpedoman pada revision methodology (strategi yang ideal dipakai revision methodology) yang telah dibuat

agar pelaksanaan Business Process Reengineering sesuai dengan arah sasaran yang ingin dicapai.

## **2.2. LANDASAN TEORI**

Pada bagian ini diuraikan berbagai teori, konsep dan anggapan dasar yang akan digunakan untuk mendekati pemecahan masalah. Landasan teori menekankan secara teoritis bagaimana hubungan antar berbagai variabel yang terlibat dalam permasalahan yang diangkat dalam suatu penelitian.

### **2.2.1. Pemasaran**

#### **2.2.1.1. Definisi Pemasaran.**

Dewasa ini, dimana perekonomian telah maju, setiap perusahaan yang ingin mempertahankan serta memperluas usahanya dalam persaingan yang sangat ketat haruslah memandang pemasaran sebagai suatu kegiatan perusahaan yang memegang peranan penting untuk mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok perusahaan yang secara langsung berhubungan dengan konsumen.

Dengan pemasaran perusahaan antara lain akan dapat memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen dan keinginan mereka terhadap suatu produk. Dengan adanya informasi tersebut, maka dapat dipakai oleh perusahaan sebagai dasar dalam menjalankan usaha, kegiatan produksi khususnya.

Pemasaran adalah kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan disamping personalia, pembelanjaan dan produksi. Di dalam pemasaran ini terkandung pengertian yang meliputi segala usaha untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap barang dan jasa dengan memberikan kepuasan kepada kedua belah pihak. Bagi perusahaan untuk dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen, maka perusahaan harus memikirkan untuk memproduksi barang dan jasa sesuai dengan apa yang dikehendaki dan dibutuhkan konsumen.

Disamping itu pemasaran juga merupakan faktor penting dalam siklus yang bermula dan berakhir pada konsumen, yaitu bermula dari adanya kebutuhan konsumen dan akan berakhir apabila konsumen merasa puas terhadap pemilikan suatu barang atau jasa tertentu, dimana siklus ini terjadi berulang-ulang atau terus menerus. Secara definisi pemasaran oleh beberapa pakar ekonomi telah mengemukakan antara lain

**Philip Kotler dan Gary Amstrong :**

Proses tempat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan. Pemasaran adalah suatu dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan orang lain. (Philip Kotler dan Gary Amstrong ,1997.12)

Berdasarkan definisi pemasaran diatas dapat disimpulkan bahwa titik tolak pemasaran terletak pada kebutuhan dan keinginan

manusia. Kebutuhan dan keinginan manusia dapat dipenuhi oleh adanya produk atau sumber-sumber (*resource*) atau alat-alat (*satisfier*). Produk tersebut dapat berupa benda, jasa, kegiatan (*activity*), orang (*person*), tempat (*place*), organisasi (*organization*) atau gagasan (*idea*).

### **William. J. Stanton**

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. (Basu Swastha, 1999, hlm.5).

Menurut Stanton, kegiatan pemasaran telah dimulai sebelum produk-produk yang akan dipasarkan diproduksi dan tidak berakhir saat telah dilakukannya penjualan dan kegiatan itu tidak berdiri sendiri melainkan saling berinteraksi satu sama lain. Pemasaran harus dapat memaksimalkan penjualan yang menguntungkan untuk jangka panjang, jadi pemasaran perusahaan harus memberikan kepuasan kepada konsumen agar terjadi pembelian ulang, oleh karena itu kegiatan pemasaran harus dikoordinasikan dan dikelola dengan cara yang baik agar dapat membantu usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan kegiatan usaha yang terpadu untuk

mengembangkan rencana. Strategi yang diarahkan kepada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi.

Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen, maka perusahaan harus secara penuh bertanggungjawab tentang kepuasan produk yang ditawarkan tersebut. Dengan demikian maka segala kegiatan aktifitas perusahaan seharusnya diarahkan untuk dapat memuaskan keinginan konsumen untuk memperoleh laba tanpa mengesampingkan tujuan.

#### **2.2.1.2. Fungsi Pemasaran**

Tujuan dari pemasaran adalah mengarahkan barang dan jasa ke tangan konsumen, sehingga memerlukan kegiatan-kegiatan tertentu. Berbagai jenis kegiatan dan proses yang diperlukan karena spesialisasinya dan dalam pemasaran itu disebut fungsi-fungsi pemasaran, fungsi pemasaran dapat digolongkan menjadi :

- 1) Fungsi Pertukaran (*exchange*)
  - Pembelian (*buying*)
  - Penjualan (*selling*)

## 2) Fungsi Penyediaan fisik

- Transportasi (*transfortation*)
- Pergudangan (*storge*)

## 3) Fungsi fasilitas

- Standarisasi (*standardination*)
- Pembelanjaan (*financing*)
- Penanggungungan resiko (*risk-bearing*)
- Penerapan pasar (*market information*)

### **2.2.1.3. Manajemen Pemasaran**

Dikarenakan kompleksnya bidang pemasaran, maka akan selalu ada masalah yang muncul baik dalam perusahaan maupun masalah dari luar perusahaan yang sulit untuk dikontrol. Maka setiap manajer pemasaran harus bekerja secara dinamis, terkoordinasi, serta mengelola usahanya dengan baik. Jika ingin tujuan perusahaan dapat tercapai mengingat keadaan tersebut diatas, maka berbagai cara ditempuh oleh perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan, kemudian muncullah manajemen pemasaran yang dianggap dan diharapkan mampu merealisasikan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Adapun tujuan manajemen pemasaran menurut Phillip Kotler dan Gary Amstrong adalah :

Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan,

membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai objektif organisasi. (1997: 12)

Dengan demikian tampak jelaslah bahwa tugas manajemen pemasaran adalah bukan hanya menawarkan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasarnya dan menetapkan harga yang efektif, komunikatif dan distribusi untuk memberi informasi, mempengaruhi dan melayani pasarnya, tetapi lebih luas lagi dari itu. Tugas manajemen pemasaran adalah mengatur tingkat dan sifat permintaan dengan apa yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan.

#### **2.2.1.4. Konsep Pemasaran dan Orientasi Pada Masyarakat**

Salah satu tugas dari perusahaan pada umumnya adalah mengoptimalkan laba (orientasi laba). Dengan laba, perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, dapat memberi tingkat kepuasan yang lebih besar pada konsumen serta dapat memperkuat kondisi perekonomian secara keseluruhan. Jika kita kaji lagi tentang laba, ternyata laba itu sendiri merupakan perencanaan dari usaha-usaha perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, telah tercermin pada falsafah konsep pemasaran. Adapun konsep pemasaran secara definitive dikemukakan oleh



**William J. Stanton**

Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. (Basu Swastha, 1999, hlm. 5).

**Soehardi Sigit**

Konsep-konsep pemasaran adalah pemasaran yang berorientasi pada konsumen didukung oleh pemasaran terpadu dengan maksud memberikan kepuasan konsumen sebagai sarana mencapai tujuan perusahaan. (Sigit Soehardi, 1981, hlm. 73).

Jika pada prinsipnya, falsafah konsep pemasaran bertujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan cara mencari apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, dengan melakukan kebijakan pemasaran terpadu dan tentunya mencapai tujuan perusahaan, harus dipadukan (dikoordinasikan) dengan fungsi perusahaan yang lain secara serasi.

Sebagai falsafah, konsep pemasaran tersebut disusun dengan memasukkan tiga elemen pokok, yaitu :

- 1). Orientasi pada konsumen
- 2). Volume penjualan yang menguntungkan

- 3). Koordinasi dan integrasi seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan.

Pada masa sekarang ini, konsep pemasaran sudah mengalami perkembangan bersamaan dengan semakin majunya masyarakat dan teknologi. Apabila perusahaan ingin berhasil atau bahkan hidup terus, maka harus dapat menanggapi cara-cara atau kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat dalam kemampuannya. Selain faktor ekstern yang disebutkan diatas, faktor ketidakpuasan konsumen juga dapat mempengaruhi program pemasaran perusahaan. Adapun penyebab ketidakpuasan konsumen tersebut karena tidak terpenuhinya keinginan mereka. Oleh karena itu perbedaan tidak berorientasi kepada pembelian atau konsumen saja, tetapi berorientasi kepada masyarakat.

#### **2.2.1.5. Pengertian dan Ruang Lingkup Pemasaran Jasa**

Sejumlah ahli masalah jasa telah berupaya untuk merumuskan definisi jasa yang konklusif, keberagaman definisi tentang jasa tersebut dapat dilihat dalam sumusan dibawah ini:

**Kotler (1997:476)**

“Setiap tindakan atau unjukkerja yang ditawarkan oleh satu pihak kepihak lain yang secara prinsip intangibel dan tidak menyebabkan perpindahan pemilikan apapun. Produksinya bisa terikat dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik.”

**Leonard L. Berry**, seperti yang dikutip oleh **Zeithaml dan Bitner** (1996:5)

“Jasa itu sebagai deeds (tindakan, prosedur, aktifitas); proses-proses, dan unjukkerja yang intangibel.”

**Adrian Payne**(1993:6)

“aktifitas ekonomi yang mempunyai sejumlah elemen (nilai atau manfaat) intangibel yang berkaitan dengannya, yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang mifik, dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Perubahan dalam kondisi bisa saja muncul dan produksi suatu jasa bisa memiliki atau bisa juga tidak mempunyai kaitan dengan produk fisik.”

**R.G. Mudrick, dkk** (1990:4)

“Barang adalah suatu obyek yang tangibel yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah intangibel (seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan) dan perishable (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada setiap saat diperlukan). Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan”

Dikatakan oleh Paul D. Converse, Huegy dan Mitchell dalam bukunya *Elements of marketing*, bahwa “Pada umumnya buku-buku marketing mulai dengan pengantar, yang menyatakan bahwa ada dua hal yang dipasarkan yaitu barang – barang dan jasa

(goods and service). Kita mengetahui bahwa yang disalurkan oleh para produsen, bukan benda-benda yang berujud saja, tapi juga jasa – jasa. Sifat perusahaan yang menghasilkan jasa – jasa ialah bahwa jasa itu tidak ditimbun, atau ditumpuk dalam gudang, seperti barang – barang lainnya, sambil menunggu penjualan. Penyaluran jasa kebanyakan bersifat langsung dari produsen kepada konsumen.

Tumbuh kembangnya suatu industri tidak bisa dilepaskan dari lingkungan dimana industri itu berada dan sikap manajemen dalam menghadapi kondisi dan situasi lingkungannya (eksternal maupun internal) yang selalu berubah. Begitupun lingkungan bisnis jasa. Sejumlah faktor mendasari berlangsungnya perubahan manajemen dan pemasaran bisnis jasa, khususnya yang berlangsung dinegara-negara yang ekonominya sudah maju seperti Amerika, Jepang, Kanada, Australia, dan negara-negara di Eropa. Faktor-faktor itu antara lain:

- (1). Perubahan regulasi pemerintah dan modifikasi standar asosiasi jasa profesional.
- (2). Swastanisasi perusahaan umum dan organisasi nirlaba.
- (3). Komputerisasi dan inovasi teknologi.
- (4). Berkembangnya waralaba (franchising).
- (5). Ekspansi sewa-beli (leasing) dan bisnis persewaan.
- (6). Pertumbuhan pusat-pusat jasa dalam perusahaan manufaktur.
- (7). Tekanan finansial terhadap organisasi publik dan nirlaba.

(8). Internasionalisasi bisnis jasa.

#### 2.2.1.6. Karakteristik Jasa

Beberapa perbedaan antara jasa dan barang menurut

**Edward W. Wheatley:**

1. Pembelian jasa, sangat dipengaruhi oleh motif yang didorong oleh emosi.
2. Jasa bersifat tidak berujud.
3. Barang bersifat tahan lama, tetapi jasa tidak. Jasa dibeli dan dikonsumsi pada waktu yang sama.
4. Barang dapat disimpan, sedangkan jasa tidak dapat disimpan.
5. Ramalan permintaan dalam marketing barang merupakan masalah, tidak demikian halnya dengan marketing jasa. Untuk menghadapi masa – masa puncak, dapat dilatih tenaga khusus.
6. Adanya masa puncak yang sangat padat, merupakan masalah tersendiri bagi marketing jasa. Pada masa puncak, ada kemungkinan layanan yang diberikan oleh produsen sangat minim, misalnya waktunya dipersingkat, agar dapat melayani pelanggan sebanyak mungkin. Jika mutu jasanya tidak dikontrol maka, ini dapat berakibat negatif terhadap perusahaan, karena banyak pelanggan merasa tidak puas.
7. Usaha jasa sangat mementingkan unsur manusia.
8. Distribusinya bersifat langsung, dari produsen ke konsumen.

**Leonard L. Berry** mengemukakan ada 3 karakteristik jasa, yaitu:

1. Lebih bersifat tidak berujud dari pada berujud (more intangible than tangible).
2. Produksi dan konsumsi bersamaan waktu (simultaneous production and consumption)
3. Kurang memiliki standar keseragaman (less standardized and uniform)

(Leonard L. Berry – Philip Kotler/Keith Cox 1984:302)

#### **2.2.1.7. Macam – Macam Jasa**

**Paul D. Converse et.al** mengelompokkan jasa sebagai berikut:

1. Personalized services
2. Financial Services
3. Public Utility and Transportation services
4. Entertainment
5. Hotel Services

#### **2.2.1.8. Sifat – sifat khusus dari pemasaran jasa**

1. Menyesuaikan dengan selera Konsumen
2. Keberhasilan pemasaran jasa dipengaruhi oleh jumlah pendapatan penduduk.
3. Pada pemasaran jasa tidak ada pelaksanaan fungsi penyimpanan.
4. Mutu jasa dipengaruhi oleh benda berujud (perlengkapannya)

5. Saluran distribusi dalam marketing jasa tidak begitu penting.

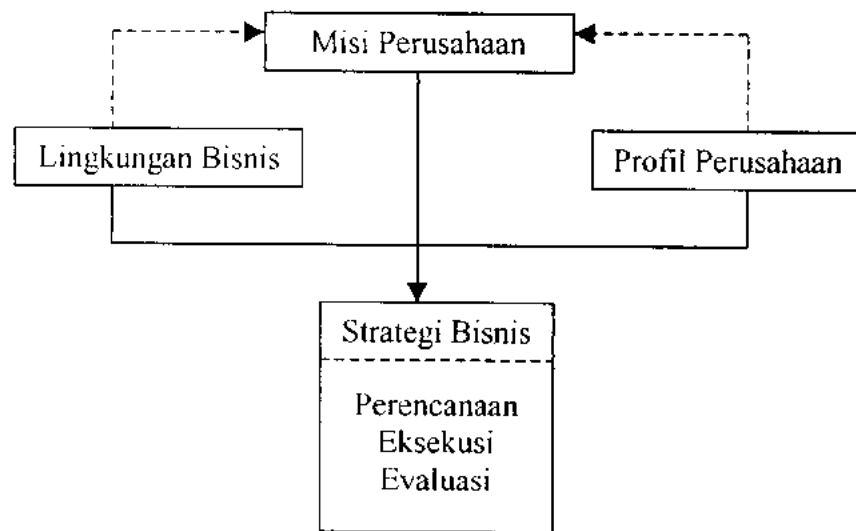
## 2.2.2. Manajemen Strategi

### 2.2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah usaha menejerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.(Suwarsono,2002,hlm.6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what possible*). Dari posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

**Gambar 2.1**  
**Komponen Pokok Manajemen Strategik**



(Suwarsono, 2003 ,hal7)

#### 2.2.2.2. Pengertian Strategi Bersaing

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan – kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan – kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri – industri dalam mana perusahaan itu bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi – strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.

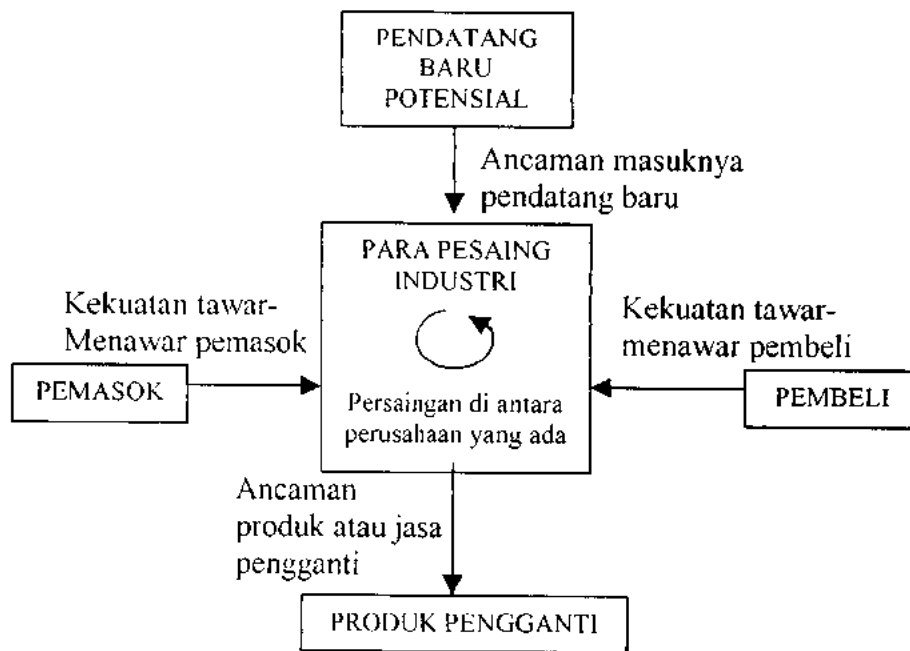
Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan pada industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan



berjalan di luar perilaku persaingan yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, seperti yang diperlihatkan pada gambar 2.2

**Gambar 2.2**

**Kekuatan – Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**



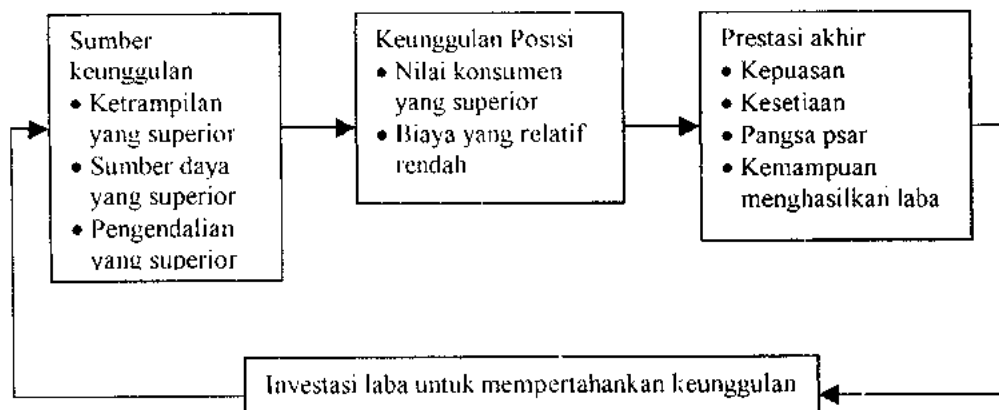
(Michael E. Porter, 1980,hal 4)

### 2.2.2.3. Keunggulan Bersaing

#### 1) Konsep Keunggulan Bersaing

**Sumber Keunggulan.** Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikannya diantara para pesaing, misalnya pada perusahaan yang memiliki posisi monopoli. Sumber keunggulan bersaing itu adalah ketrampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior.

**Gambar 2.3**  
**Beberapa Elemen Keunggulan Bersaing**



(David W. Cravens, *Pemasaran Strategis*, Erlangga, 1996, hal. 31)

**Keunggulan Posisi.** Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen.

**Prestasi Hasil akhir.** Pada saat ketrampilan organisasi, sumber daya dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dari hasil akhir (kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merek, pangsa pasar, dan kemampuan mendapatkan laba). Keunggulan bersaing merupakan sasaran yang selalu berubah. Karenanya, manajemen harus menggunakan sebagian labanya untuk mempertahankan keunggulan tersebut.

## 2) Analisis Keunggulan

Untuk menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi atau mengidentifikasi peluang baru dalam memperoleh keunggulan, diperlukan analisis konsumen dan persaingan.

**Analisis yang Berorientasi pada Konsumen (*Customer-oriented Analysis*).** Kegiatan ini meliputi penentuan konsumen, mengidentifikasi alasan mengapa konsumen menganggap satu perusahaan lebih hebat dari yang lainnya.

**Analisis yang Berpusat pada Pesaing (*competitor-Centered Analysis*).** Dua teknik yang berguna dalam analisis pesaing adalah analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) dan teknik patok duga (*benchmarking*). Rantai nilai menghilangkan perbedaan dalam perusahaan untuk menuju kepada kegiatan yang relevan secara strategis dalam rangka memahami perilaku biaya dan inti perbedaan yang sudah ada dan yang potensial. *Benchmarking* adalah proses berkesinambungan yang membandingkan kinerja perusahaan, berdasarkan permintaan konsumen yang terbaik, dalam industri (pesaing langsung) atau kelas (perusahaan dikenali karena kehebatannya pada saat menampilkan fungsi – fungsi tertentu).

## 3) Mempertahankan Keunggulan Bersaing

**Kesenjangan Sistem Bisnis** merupakan hasil dari pembentukan fungsi – fungsi individu yang lebih baik dari

pesaingnya, dan kesulitan pesaing untuk menghilangkan kesenjangan tersebut.

**Kesenjangan Posisi** terjadi karena keputusan, tindakan, dan keadaan sebelumnya.

**Kesenjangan Hukum / Peraturan** terjadi karena adanya perlakuan yang istimewa dari pemerintah terhadap sebuah perusahaan.

**Kesenjangan Kualitas Organisasional atau Manajerial** merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi terhadap inovasi yang konsisten, dan adaptasi yang lebih cepat serta lebih efektif dibanding pesaing

(David W. Craven, 1996, hlm 31-34)

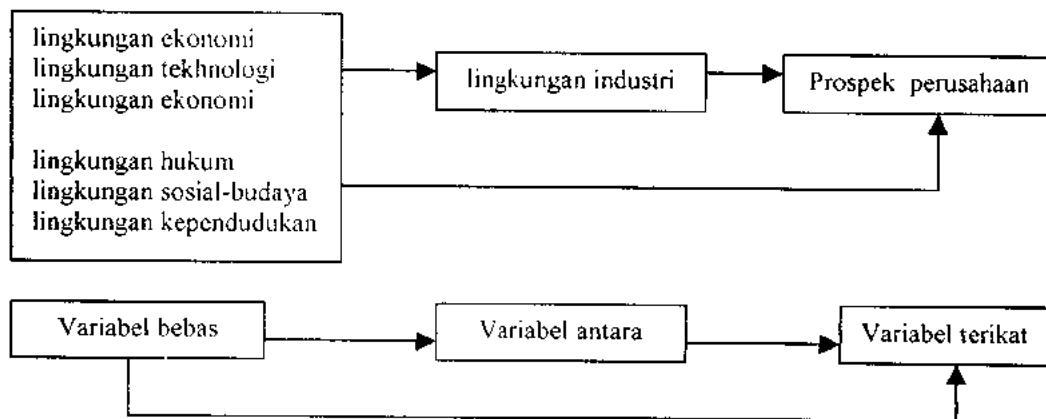
#### 2.2.2.4. **Komponen Pokok Manajemen Strategik**

##### 1) **Analisis Lingkungan Bisnis**

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threat*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisa lingkungan bisnis berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisa lingkungan bisnis hanya mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (*finite*).

Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications IM*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dari langkah ini diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

**Gambar 2.4**  
**Analisis Lingkungan Bisnis**



(Suwarsono, 2003 ,hal 23)

## 2) Analisis Profil Perusahaan

Strategi bisnis menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*).

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya.

### **3) Misi Perusahaan**

Misi perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Misi tersebut memberikan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Dengan demikian, pemilik dan manajemen tidak sekedar berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi tercapainya tujuan tersebut haruslah sesuai dengan karakter perusahaan.

Pernyataan misi perusahaan berusaha membuat berbagai hal seperti produk yang akan dijual, segmen pasar yang dituju, citra yang diinginkan, karakter perusahaan, dan arah perkembangan perusahaan yang diharapkan dikemudian hari menjadi transparan bagi berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Tidak hanya bagi pemilik, manajemen, dan karyawan, tetapi juga pihak – pihak yang lain memiliki kepentingan langsung dan tidak langsung terhadap perusahaan, antara lain pesaing, konsumen, pemasok, kreditur, pemerintah, dan masyarakat banyak.

**Komponen misi perusahaan (Suwarsono,2002,hlm.188) :**

- Spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipuaskan oleh perusahaan yang dalam bentuk riilnya berupa barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.
- Spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran dan wilayah pemasaran yang hendak dijangkau.
- Spesifikasi teknologi dan fungsi manajerial yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang telah dipilih.
- Komitmen untuk bertahan hidup, pertumbuhan, dan laba.
- Perumusan falsafah perusahaan.
- Konsep kejati-dirian.
- Citra perusahaan.
- Komitmen terhadap karyawan.
- Tanggung jawab sosial terhadap masyarakat.

**Manfaat misi perusahaan:**

- Terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan perusahaan.
- Tersedianya dasar alokasi sumber daya dan dana.
- Tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi kerja.
- Tersedianya dasar identifikasi diri dan evaluasi bagi karyawan.
- Terfasilitasinya proses penterjemahan tujuan kedalam struktur organisasi

- Tersedianya dasar evaluasi kinerja perusahaan.

#### **4) Analisis Lingkungan Industri dan pesaing**

Analisis lingkungan industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis. Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis.

Analisis lingkungan industri merupakan upaya untuk mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing antara satu dengan yang lainnya dalam satu wilayah pemasaran. Jika menggunakan pendekatan pemasaran dalam ekonomi industri maka analisis yang pertama kali ditunjukkan adalah pada struktur pasar dalam hal ini akan membawa implikasi manajerial yang berbeda pula.

##### **(a) Pasar Persaingan Sempurna**

Pasar persaingan sempurna dapat didefinisikan sebagai struktur pasar atau industri dimana terdapat banyak penjual dan pembeli, dan setiap penjual ataupun pembeli tidak dapat mempengaruhi keadaan pasar.



Ciri – ciri pasar persaingan sempurna:

- Perusahaan adalah pengambil harga. Pengambil harga atau *price taker* berarti suatu perusahaan yang ada didalam pasar tidak dapat menentukan atau merubah harga pasar.
- Setiap perusahaan mudah keluar masuk pasar.
- Menghasilkan barang yang serupa.
- Terdapat banyak perusahaan (penjual) dipasar.
- Pembeli mempunyai pengetahuan yang sempurna mengenai pasar.

#### (b) Pasar Monopoli

Pasar monopoli adalah suatu bentuk pasar dimana hanya terdapat satu perusahaan atau penjual saja dalam pasar, dan perusahaan ini menghasilkan barang yang tidak mempunyai barang pengganti yang sangat dekat.

Ciri – ciri pasar monopoli:

- Pasar monopoli adalah industri satu perusahaan.
- Tidak mempunyai barang pengganti yang mirip.
- Tidak terdapat kemungkinan untuk masuk kedalam industri.
- Dapat menguasai penentuan harga.
- Promosi iklan kurang diperlukan.

#### (c) Pasar Persaingan Monopolistis

Pasar persaingan monopolistis dapat didefinisikan sebagai suatu pasar dimana terdapat banyak produsen yang

menghasilkan barang yang berbeda corak (differentiated product)

Ciri -- ciri pasar persaingan monopolistis:

- Terdapat banyak penjual. Perusahaan dalam pasar monopolistis mempunyai ukuran yang relatif sama besarnya.
- Barangnya bersifat berbeda corak.
- Perusahaan atau penjual mempunyai sedikit kekuasaan untuk mempengaruhi harga.
- Persaingan mempromosikan penjualan sangat aktif.

(d) Pasar Oligopoli

Pasar oligopoli adalah pasar yang terdiri dari beberapa produsen saja. Ada kalanya pasar oligopoli terdiri dari dua perusahaan saja, pasar seperti itu dinamakan duopoli.

Ciri – ciri pasar oligopoli:

- Menghasilkan barang standart atau barang berbeda corak.
- Kekuasaan menentukan harga ada kalanya lemah dan ada kalanya sangat tangguh.
- Pada umumnya perusahaan oligopoli perlu melakukan promosi secara iklan.

(Sukirno Sadono, *Pengantar Teori Mikroekonomi*, 1997, hal.229)

### **2.2.3. Strategi Bersaing Generik**

#### **2.2.3.1. Keunggulan Biaya Menyeluruh**

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang – bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain – lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak diabaikan.

#### **2.2.3.2. Diferensiasi**

Strategi differensiasi produk atau jasa adalah menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh *keseluruhan industri* sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat berbagai macam bentuknya, seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan dimensi – dimensi lainnya.

### **2.2.3.3. Fokus**

Strategi fokus memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. (Michael.E.Porter,Strategi Bersaing(terj), Erlangga,1980,hal32)

### **2.2.4. Dasar Hukum Usaha Angkutan Taksi**

Secara umum pemerintah telah menetapkan dasar hukum penyelenggaraan angkutan orang di jalan dengan kendaraan umum, aturan – aturan tersebut antara lain:

- I. Undang – undang Nomor 13 Tahun 1980 tentang Jalan (Lembaran negara Tahun 1980 Nomor 83, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3186)

2. Undang – undang Nomor 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (Lembaran Negara Tahun 1992 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara 3480)
3. Undang – undang Nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (Lembaran Negara tahun 1999 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3821)
4. Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1990 tetang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintah dalam Bidang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kepada Kepala Daerah Tingkat I dan Daerah Tingkat II (Lembaran Negara tahun 1990 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3410)
5. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 1993 tentang Angkutan jalan (Lembaran Negara Tahun 1993 Nomor59, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3527).
6. Peraturan Pemerintah Nomor 42 tahun 1993 tentang Pemeriksaan Kendaraan Bermotor Di jalan (Lembaran Negara Tahun 1993 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3528)
7. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1993 tentang Prasarana Dan Lalu Lintas Jalan (Lembaran Negara Tahun 1993 Nomor 62, Tambahan Lembaran Negara 3529); Peraturan Nomor 44 Tahun 1993 tentang Kendaraan Dan Pengemudi (Lembaran

Negara Tahun 1993 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara 3530)

8. Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM.84 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Di Jalan Dengan Kendaraan Umum.

Secara khusus Pemerintah Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) telah membuat aturan yang mengatur tentang pelaksanaan penyelenggaraan angkutan orang di jalan dengan kendaraan umum, termasuk didalamnya aturan mengenai angkutan taksi. Peraturan tersebut tertuang dalam **Peraturan Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2001**. Aturan mengenai angkutan taksi dalam Peraturan Daerah No.10 Tahun 2001 ini antara lain:

▪ **BAB I (Ketentuan Umum)**

**1. Pasal 7 ayat (3)**

Jenis pelayanan angkutan umum di daerah dengan wilayah operasi yang terbatas wilayah administratif adalah:

- a. Angkutan taksi
- b. Angkutan sewa khusus

**2. Pasal 8 ayat (1)**

Wilayah operasi taksi sebagaimana dimaksud pasal 7 ayat (3) huruf a Peraturan Daerah ini meliputi wilayah Daerah.

### **3. Pasal 9 ayat (1)**

Pengembangan wilayah operasi taksi dapat melampaui wilayah Daerah sebagaimana dimaksud pasal 8 ayat (1) Peraturan Daerah ini. Dalam hal:

- a. Kebutuhan jasa angkutan taksi makin meningkat.
- b. Tersedianya prasarana jalan yang memadai

### **4. Pasal 10**

Wilayah operasi taksi sebagaimana dimaksud pasal 8 Peraturan Daerah ini ditetapkan oleh Gubernur.

### **5. Pasal 12 ayat (1)**

Penyelenggaraan angkutan taksi dilaksanakan dengan ciri – ciri pelaksanaan sebagai berikut:

- a. Tidak berjadwal
- b. Dilayani dengan mobil penumpang umum berbentuk sedan.  
Dilengkapi dengan argometer dan alat pendingin udara (AC).
- c. Pelayanan dari pintu ke pintu

## **▪ BAB V (Perizinan)**

### **6. Pasal 15 (Izin Operasi)**

Pasal 15 Ayat (1)

Untuk melakukan kegiatan angkutan orang tidak dalam trayek sebagaimana dimaksud pasal 7 ayat (1) Peraturan Daerah ini.

Pengusaha wajib memiliki izin operasi.

Pasal 15 Ayat (2)

Izin operasi sebagaimana tersebut dalam ayat (1) pasal ini. Diberikan oleh Gubernur dalam hal ini Dinas perhubungan Propinsi. Untuk angkutan yang melayani lebih dari daerah kabupaten atau daerah kota dalam wilayah Daerah.

Pasal 15 Ayat (3)

Permohonan izin operasi diajukan kepada Gubernur dalam hal ini Dinas Perhubungan Propinsi sebagaimana tersebut ayat (2) pasal ini.

Pasal 15 Ayat (4)

Jenis – jenis permohonan izin operasi untuk angkutan orang terdiri dari:

- a. Permohonan izin operasi baru
- b. Permohonan perubahan dan atau perpanjangan masa berlaku izin operasi.
- c. Permohonan perubahan izin operasi.

Pasal 15 Ayat (5)

Izin operasi sebagaimana tersebut ayat (1) pasal ini memuat:

- a. Nomor surat keputusan
- b. Nama, alamat dan nomor induk perusahaan.
- c. Nama pimpinan perusahaan
- d. Masa berlaku izin operasi
- e. Jenis pelayanan dan fasilitas pelayanan



f. Jumlah armada/kendaraan yang dioperasikan

Pasal 15 Ayat (6)

Perubahan izin operasi sebagaimana tersebut ayat (4) huruf b dan huruf c pasal ini, dilakukan dalam hal:

- a. Perubahan dan perpanjangan masa berlaku izin operasi
- b. Perubahan kepemilikan perusahaan dan atau pengalihan sebagian izin operasi angkutan
- c. Penambahan jumlah armada.
- d. Penggantian kendaraan bermotor yang meliputi tukar posisi, perubahan nomor kendaraan

#### **7. Pasal 17 (Kartu Pengawasan)**

Pasal 17 ayat (1)

Perusahaan yang telah mendapatkan izin trayek atau izin operasi sebagaimana dimaksudkan pasal 13 dan pasal 15 Peraturan Daerah ini. Diberikan kartu pengawasan untuk setiap kendaraan yang dioperasikan.

#### **8. Pasal 20**

Pasal 20 ayat (1)

Mobil penumpang umum yang dioperasikan untuk angkutan taksi sebagaimana dimaksud pasal 12 ayat satu huruf b Peraturan Daerah ini wajib memenuhi persyaratan:

- a. Menggunakan mobil penumpang berbentuk sedan yang dilengkapi dengan argometer dan alat pendingin udara (AC)

- b. Memiliki rekomendasi terlebih dahulu dari Dinas Perhubungan Propinsi sebelum dikeluarkannya Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor.
- c. Memasang tanda "TAKSI" yang ditempatkan diatas atap bagian luar kendaraan dan harus menyala dengan warna putih atau kuning apabila dalam keadaan kosong dan padam apabila argometer dihidupkan yang berarti ada penumpang.
- d. Memasang tulisan "AC" pada kaca depan sebelah kiri atas dan kaca belakang disebelah kiri atas.
- e. Memasang logo dan nama perusahaan pada pintu depan bagian tengah. Dengan susunan sebelah atas adalah logo perusahaan dan sebelah bawah adalah nama perusahaan.
- f. Memasang lampu tanda bahaya berwarna kuning disamping kanan tanda "TAKSI" dan dapat difungsikan dalam keadaan darurat.
- g. Menempatkan jati diri pengemudi pada dashboard yang dikeluarkan oleh masing – masing perusahaan angkutan taksi.
- h. Menggunakan radio komunikasi yang berfungsi sebagai alat komunikasi antara pengemudi dengan pusat pengendali operasi dan atau sebaliknya, dapat berfungsi dengan baik.
- i. Membawa alat kelengkapan kendaraan lainnya.

- j. Melekatkan keterangan tentang biaya awal (flag fall), kilometer selanjutnya, waktu biaya penggunaan taksi melalui panggilan telepon dan biaya pembatalan, serta biaya tambahan yang ditempatkan pada sisi bagian dalam pintu belakang.
- k. Memasang nomor urut kendaraan dari setiap perusahaan pada kaca depan, belakang dan dashboard.
- l. Membawa daftar tarif, apabila terjadi perubahan tarif dan argometer belum disesuaikan.

#### **9. Pasal 28**

Persyaratan teknis sebagaimana dimaksudkan pasal 27 ayat

(3) Peraturan Daerah ini didasarkan atas:

- a. Survey faktor penggunaan angkutan pada wilayah operasi dimaksud atau:
- b. Laporan realisasi angkutan dari pengusaha yang telah melakukan pelayanan dalam wilayah operasi dimaksud.

#### **10. Pasal 30 (Persyaratan Tertentu)**

Pasal 30 ayat (1)

Setiap pengadaan kendaraan yang akan dipergunakan untuk penyelenggaraan angkutan dengan kendaran umum, yang merupakan mutasi/perpindahan dari luar daerah wajib memenuhi persyaratan:

- a. Mendapatkan rekomendasi terlebih dahulu dari dinas Perhubungan Propinsi sebelum dikeluarkannya surat tanda nomor kendaraan bermotor (STNK) sebagai angkutan umum.
- c. Umur kendaraan maksimum 5 (lima) tahun untuk angkutan taksi, angkutan sewa, dan angkutan pariwisata.
- e. Memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan.

Pasal 30 ayat (3)

Peremajaan kendaraan kendaraan angkutan tidak dalam trayek sebagaimana dimaksud pasal 15 ayat (6) huruf d Peraturan Daerah ini dengan ketentuan senagai berikut:

- a. Umur kendaraan yang wajib diremajakan maksimum 10 (sepuluh) tahun untuk angkutan taksi dan maksimum 7 (tujuh) tahun untuk angkutan sewa khusus.
- b. Kendaraan penggantinya maksimum umur 5 (lima) tahun untuk angkutan sewa khusus dengan memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan.

## ▪ **BAB VII (Hak dan Kewajiban)**

### **11. Pasal 31 (Hak Penyedia Jasa dan Pengguna Jasa Angkutan)**

Pasal 31 ayat (1)

Penyedia Jasa adalah pemegang izin trayek maupun izin operasi sebagaimana dimaksud pasal 13 ayat (1) dan pasal 15 ayat (1) Peraturan Daerah ini. Mempunyai hak untuk memanfaatkan

sarana dan prasarana lalu lintas serta bantuan jasa keamanan yang ada dalam penyelenggaraan angkutan.

Pasal 31 ayat (2)

Pengguna jasa angkutan adalah penumpang atau calon penumpang berhak atas:

- a. Kenyamanan, keselamatan, dan keamanan selama dalam perjalanan.
- b. Diantar sampai dengan tujuan sesuai dalam trayek atau wilayah operasinya.
- c. Menerima pelayanan sesuai dengan jenis maupun sifat pelayanan angkutan.
- d. Diperlakukan secara benar, jujur serta tidak diskriminatif.
- e. Didengar pendapat dan keluhannya atas pelayanan yang diterimanya.

## **12. Pasal 34 (Kewajiban Pemegang Izin Operasi)**

Pasal 34 ayat (1)

Pengusaha angkutan umum total dalam trayek yang telah mendapat izin operasi sebagaimana dimaksud pasal 15 ayat (1)

Peraturan Daerah ini. Diwajibkan untuk:

- a. Mengoperasikan kendaraan sesuai dengan jenis pelayanan berdasarkan izin operasi yang dimiliki.

- b. Mengoperasikan kendaraan bermotor yang dilengkapi dokumen perjalanan yang sah dan memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan
- c. Mempekerjakan awak kendaraan yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan merupakan pengemudi serta pegawai tetap perusahaan.
- d. Mematuhi ketentuan waktu kerja dan waktu istirahat bagi pengemudi kecuali angkutan sewa tanpa pengemudi.
- e. Membawa kartu pengawasan dalam operasinya.
- f. Melengkapi awak kendaraan dengan seragam perusahaan yang menggunakan tanda pengenal perusahaan.
- g. Melaporkan apabila terjadi perubahan pemilikan atau penguasaan perusahaan atau domisili perusahaan.
- h. Memiliki bukti iuran wajib asuransi pertanggung jawaban kecelakaan penumpang sebagaimana dimaksud dalam Undang – Undang nomor 33 tahun 1964 beserta peraturan pelaksanaannya.
- i. Memberikan pelayanan angkutan yang sebaik-baiknya kepada penumpang.
- j. Meminta pengesahaan dari Gubernur dalam hal ini Dinas Perhubungan Propinsi apabila akan mengalihkan izin operasi.

- k. Melaporkan setiap bulan kegiatan realisasi operasional angkutan kepada Gubernur dalam hal ini Dinas Perhubungan Propinsi.
- l. Melaporkan secara tertulis kepada Gubernur dalam hal ini Dinas Perhubungan Propinsi selambat-lambatnya 14 hari setelah adanya perubahan.

Pasal 34 ayat (2)

Selain ketentuan sebagaimana tersebut ayat (1) pasal ini, untuk pengusaha angkutan taksi diwajibkan pula:

- a. Menggunakan argometer yang berfungsi dengan baik dan disegel oleh instansi yang berwenang.
- b. Melakukan tera ulang argometer sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- c. Menyediakan alat pendingin udara (AC) yang berfungsi dengan baik.

**13. Pasal 36 (Kewajiban Awak Kendaraan)**

Pasal 36 ayat (1)

Dalam pengoperasian kendaraan umum untuk pelaksanaan angkutan orang pengemudi yang bertugas wajib:

- a. Mengemudikan dengan wajar, yaitu tanpa dipengaruhi keadaan sakit, lelah, atau menggunakan obat psikotropika dan zat aditif lainnya (napza), alkohol atau obat bius sehingga mempengaruhi kemampuan dalam mengemudikan kendaraan ataupun hal – hal

lain yang dapat membahayakan keselamatan penumpang dan atau pengguna jalan lain.

- b. Menaikkan dan menurunkan penumpang pada tempat yang aman dan tidak mengganggu lalu lintas atau tempat – tempat yang telah ditentukan bagi angkutan trayek tetap dan teratur dalam keadaan berhenti penuh , serta sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.
- c. Membawa kelengkapan dokumen dalam perjalanan.
- d. Memakai pakaian seragam perusahaan.
- e. Memakai kartu pengenalan pegawai yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- f. Menggunakan atau memfungsikan argometer bagi angkutan taksi sebagai alat penentuan tarif angkutan taksi apabila penumpang naik.
- g. Tidak diperbolehkan pengangkutan dengan cara borongan, untuk angkutan taksi kecuali keluar daerah.
- h. Mengutamakan keselamatan pejalan kaki.
- i. Menggunakan sabuk pengaman bagi pengemudi.
- j. Memperingatkan penggunaan sabuk pengaman kepada penumpang:
  - 1) angkutan taksi untuk seluruh penumpang
- k. memenuhi waktu kerja, waktu istirahat, dan pergantian pengemudi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



i. Bertingkah laku sopan dan ramah.

▪ **BAB XII (Sanksi Administratif)**

**14. Pasal 54**

Pasal 54 ayat (1)

Izin trayek atau izin operasi dapat dicabut apabila perusahaan angkutan melanggar ketentuan sebagaimana dimaksudkan pasal 32, pasal 33, pasal 35, dan pasal 36 Peraturan Daerah ini

Pasal 54 ayat (2)

Pencabutan izin trayek atau izin operasi sebagaimana tersebut ayat (1) pasal ini dilakukan melalui proses peringatan tertulis sebanyak 3 (tiga) kali berturut – turut dengan tenggang waktu masing –masing 1 (satu) bulan.

Pasal 54 ayat (3)

Apabila peringatan sebagaimana tersebut ayat (2) pasal ini tidak diindahkan, dilanjutkan dengan pembekuan izin trayek atau izin operasi untuk jangka waktu 1 (satu) bulan.

Pasal 54 ayat (4)

Jika pembekuan izin trayek atau izin operasi sebagaimana tersebut ayat (3) pasal ini habis waktunya dan tidak ada usaha perbaikan izin trayek atau izin operasi dicabut.

**15. Pasal 55**

Izin trayek atau izin operasi dapat dicabut tanpa melalui proses peringatan dan pembekuan izin dalam hal perusahaan yang bersangkutan:

- a. Melakukan kegiatan yang membahayakan keamanan negara.
- b. Melakukan kegiatan yang membahayakan keselamatan atau jiwa orang lain.
- c. Memperoleh izin trayek atau izin operasi yang tidak sah.

**16. Pasal 56**

Pasal 56 ayat (1)

Izin trayek atau izin operasi yang diberikan kepada perusahaan angkutan berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.

Pasal 56 ayat (2)

Dalam jangka waktu 3 (tiga) bulan sebelum berakhirnya masa berlaku izin. Pemegang izin trayek atau izin operasi wajib mengajukan perpanjangan izin trayek atau izin operasi.

Pasal 56 ayat (3)

Dalam jangka waktu 3 (tiga) bulan sejak berakhirnya masa berlaku izin trayek atau izin operasi tidak diperpanjang, maka izin trayek atau izin operasi tersebut dicabut setelah diperingatkan 3 (tiga) kali berturut – turut dengan tenggang waktu 1 (satu) bulan dan tidak dapat diperpanjang lagi.

▪ **BAB XIII (Ketentuan Pidana)**

**17. Pasal 57 sampai dengan Pasal 69 (Sanksi Pidana)**

Pelanggaran terhadap Peraturan Daerah ini dapat diancam pidana kurungan minimal 1 (satu) bulan atau setinggi – tingginya 6 (enam) bulan dengan denda minimal Rp. 1.500.000,- (satu juta lima ratus ribu rupiah) atau setinggi – tingginya Rp. 5.000.000,- (lima juta rupiah).

Peraturan tentang tarif angkutan orang di jalan dengan kendaraan umum diatur oleh Pemerintah Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) melalui **Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 60 Tahun 2002** tentang penetapan tarif angkutan Bus Perkotaan, Angkutan Penumpang Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP), dan Angkutan Taksi di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Isi dari Keputusan Gubernur DIY Nomor 60 Tahun 2002 tersebut antara lain:

- Menetapkan besarnya tarif angkutan Bus Perkotaan, Angkutan Penumpang Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP), dan Angkutan Taksi di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai berikut:
  - a. Tarif Angkutan Penumpang Bus Perkotaan:
    - Penumpang Umum & Mahasiswa      Rp 1.000,-
    - Pelajar      Rp 600,-

- b. Tarif Angkutan Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP) Rp 65,-/Km/penumpang dan tarif minimal Rp.1000,- untuk jarak kurang dari 15 Km.
- c. Tarif Angkutan Taksi:
  - Buka Pintu (tarif awal) Rp 3.500,-
  - Per Km Rp 1.500,-
- Dengan berlakunya keputusan ini , maka Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 65 Tahun 2001, dinyatakan tidak berlaku.

#### 2.2.5. Dimensi Kualitas Jasa

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan **Garvin** (dalam Lovelock, 1994; Peppard dan Rowland) dan dapat digunakan sebagai kerangka strategis dan analisis. Dimensi – dimensi tersebut adalah:

- a. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- b. Ciri – ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Keandalan (*reability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.

- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar – standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan.
- f. Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi; serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Meskipun beberapa dimensi diatas dapat diterapkan pada bisnis jasa, tetapi sebagian besar dimensi tersebut dikembangkan berdasarkan pengalaman dan penelitian terhadap perusahaan manufaktur. Sementara itu ada beberapa beberapa pakar pemasaran, seperti **Parasuraman, Zeithaml, dan Berry** yang melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis jasa dan berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas jasa. Kesepuluh faktor tersebut meliputi (Parasuraman,et.al.,1985):

- a. **Reliability**, mencakup dua hal pokok, yaitu konsentrasi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama (*right the first time*). Selain

itu juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati.

- b. *Responsiveness*, yaitu kemampuan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.
- c. *Competence*, artinya setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
- d. *Acces*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi, dan lain – lain.
- e. *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan yang dimiliki para *contact personel* (seperti resepsionis, operator telepon, dan lain – lain).
- f. *Communication*, artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang mudah mereka pahami, serta mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
- g. *Credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi *contact personel*, dan interaksi dengan pelanggan.

- h. *Security*, yaitu aman dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*), dan kerahasiaan (*confidentiality*).
- i. *Understanding Knowing the Customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
- j. *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa.

Dalam perkembangan selanjutnya, yaitu pada tahun 1988, **Parasuraman dan kawan – kawan** (dalam Fitzsimmons dan Fitzsimmons, 1994; Zeithaml dan Bitner, 1996) menentukan bahwa sepuluh dimensi yang ada dapat dirangkum menjadi lima dimensi pokok. Kelima dimensi pokok tersebut meliputi:

- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reability*), yakni kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

- d. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, resiko, atau keragu – raguan.
- e. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Selain Parasuraman dan kawan – kawan, masih ada pakar lain yang mencoba merumuskan dimensi atau faktor yang dipergunakan konsumen dalam menilai kualitas jasa. Salah satu diantaranya adalah Gronroos (dalam Edvardsson, et al., 1994) yang menyatakan bahwa ada tiga kriteria pokok, yaitu *outcome-related*, *process-related*, dan *image-related criteria*. Ketiga kriteria tersebut masih dapat dijabarkan menjadi enam unsur, yaitu:

- a. *Professionalism and Skills*

Kriteria yang pertama ini merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa (*service provider*), karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.

- b. *Attitudes and behavior*

Kriteria ini adalah *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (*contact personel*) menaruh



perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka secara spontan dan senang hati.

c. *Accessibility and Flexibility*

Kriteria ini termasuk dalam *process related criteria*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan, dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang dengan maksud agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.

d. *Reliability and Trustworthiness*

Kriteria ini juga termasuk dalam *process – related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.

e. *Recovery*

*Recovery* termasuk dalam *proces – related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

f. *Reputation and Credibility*

Kriteria ini merupakan *image - related criteria*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

#### 2.2.6. Bauran Pemasaran Jasa

Bauran pemasaran sebagaimana yang sudah kita kenal terdiri dari empat elemen (4 P's): **produk (*product*)**, **harga (*price*)**, **distribusi (*place*)**, dan **promosi (*promotion*)**. Dengan sejumlah penyesuaian, keempat elemen ini juga penting dalam pemasaran jasa. Akan tetapi dalam pemasaran jasa ada elemen – elemen lain yang bisa dikontrol dan dikoordinasikan untuk keperluan komunikasi dengan pemuasan konsumen jasa. Elemen – elemen tersebut adalah: **orang (*people participants*)**, lingkungan fisik dimana jasa diberikan atau **bukti fisik (*physical evidence*)**, dan **proses (*process*)** jasa itu sendiri. Dengan demikian 4 P's yang mulanya menjadi bauran pemasaran barang, perlu diperluas menjadi 7 P's jika ingin digunakan dalam pemasaran jasa. Elemen – elemen bauran pemasaran jasa akan disajikan secara ringkas dalam tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Bauran Pemasaran yang Diperluas Untuk Jasa**

<b>Produk</b>	<b>Distribusi</b>	<b>Promosi</b>	<b>Harga</b>
Feature Fisik Barang Tingkat Kualitas Kualitas Asesoris Pembungkusan Garansi Lini produk Penentuan merk	Jenis saluran Perantara Lokasi outlet Transportasi Penyimpanan Mengelola saluran	Bauran promosi Tenaga penjualan Jumlah Seleksi Pelatihan Insentif Periklanan Target Jenis medis Jenis periklanan Hak copy Promosi penjualan Publisitas	Fleksibilitas Tingkat harga Istilah – istilah Deferensiasi Diskon Kuota

<b>Partisipan</b>	<b>Bukti fisik</b>	<b>Proses</b>
Karyawan Penarikan Pelatihan Motivasi Penghargaan Tim kerja Konsumen Pendidikan Pelatihan Komunikasi Kultur dan nilai Atau manfaat Riset karyawan	Desain fasilitas Keindahan Fungsi Kondisi yang tak - menentu Peralatan Rambu – rambu Pakaian karyawan Tangibel lainnya laporan Kartu bisnis Pernyataan Jaminan	Aliran Aktivitas Standardisir Customized Jumlah Langkah - sedikit - banyak tingkat keterlibatan konsumen - tinggi - rendah

(Sumber: Zeithaml dan Bitner, hal 25)

Uraian dimuka telah menjelaskan antara lain bahwa :

- a. Jasa diproduksi secara simultan dengan konsumsinya.
- b. Konsumen sering berada di tempat jasa, kemudian berinteraksi secara langsung dengan personel jasa.
- c. Konsumen menjadi bagian aktual dari proses produksi.

Pentingnya variabel tambahan komunikasi ini telah mendorong para pemasar jasa untuk mengadopsi konsep bauran pemasaran yang sudah diperluas untuk jasa. Tambahan tiga elemen bauran dari bauran pemasaran ini adalah: partisipan, bukti fisik dan proses.

**Partisipan** atau orang (*people*) adalah semua pelaku yang memainkan sebagian jasa dan karenanya mempengaruhi persepsi pembeli. Yang termasuk dalam elemen ini adalah personel perusahaan, konsumen, dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

Partisipan adalah setiap dan semua orang yang memainkan suatu peran dalam waktu-riil jasa (selama berlangsungnya proses dan konsumsi jasa berlangsung). Jadi yang termasuk disini adalah semua karyawan maupun konsumen. Semua sikap dan tindakan karyawan, bahkan cara berpakaian dan penampilan karyawan mempunyai pengaruh terhadap persepsi konsumen atau keberhasilan waktu riil pelayanan (*servis encounter*).

**Bukti fisik**, Lingkungan fisik dimana jasa disampaikan dan dimana perusahaan dan konsumennya berinteraksi, dan setiap komponen tangibel memfasilitasi penampilan atau komunikasi jasa tersebut. Karena jasa bersifat intangible dan karenanya sulit untuk dievaluasi, maka bukti fisik memberikan tanda – tanda, misalnya kualitas jasa.

Faktor ini menjadi kian penting ketika konsumen hanya mempunyai petunjuk yang sedikit mengenai kualitas suatu jasa. Bukti fisik menunjukkan kesempatan istimewa bagi perusahaan untuk mengirimkan pesan yang konsisten dan kuat berkenaan dengan upaya organisasi, segmen pasar yang dituju, karakteristik jasa.

**Proses**, yaitu semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atau operasi jasa. Obyektif utama dari pemasaran adalah mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar. Desain jasa mencakup sejak dari **proses jasa** sampai dengan **bagaimana jasa** disampaikan. Penyajian jasa aktual akan menentukan tahapan pengalaman konsumen, bahkan aliran operasi jasa dapat dijadikan bukti yang bisa dinilai konsumen.

Proses mencerminkan bagaimana semua elemen bauran pemasaran dikoordinasikan untuk menjamin kualitas dan konsistensi jasa yang diberikan kepada konsumen. Dengan demikian pemasaran harus dilibatkan ketika desain proses jasa dibuat, karena pemasaran juga sering terlibat dalam atau bertanggung jawab terhadap, pengawasan kualitas jasa.

### 2.2.7. Matrik Daya Tarik Industri dan Matrik SWOT

Matrik daya tarik industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang – kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen.

Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing – masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing – masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (*medium*) dan bagian tinggi. Masing – masing sel yang terbentuk sebagai akibat

perpotongan kedua sumbunya setelah masing – masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing – masing U2S. Disamping itu , masing –masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

**Tabel 2.2**  
**Matrik Daya Tarik Industri**

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, Hal 133

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai potongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh.

Manajemen dituntut untuk tidak ragu – ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan – bahkan mengakselerasi – pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu – satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen diseyogyakan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati – hati. Jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen diseyogyakan tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen diseyogyakan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa, manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*barriers to exit*).



Matrik SWOT dikenal juga dengan TOWS menggambarkan bagaimana manajemen mencocokkan peluang – peluang dan ancaman – ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan tertentu dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, untuk menghasilkan empat rangkaian strategis.

Metode ini mengarah pada *brainstorming* untuk menciptakan strategi – strategi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajer strategis untuk menciptakan baik strategi – strategi pertumbuhan maupun pengurangan. Matrik SWOT dapat diaplikasikan baik pada perusahaan bisnis tunggal maupun multi bisnis, dan bahkan untuk unit bisnis.

**Tabel 2.3**  
**Matrik SWOT (TOWS)**

<b>Faktor-Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b> daftar 5-10 kekuatan Internal di sini	<b>Kelemahan (W)</b> daftar 5-10 kelemahan internal di sini
<b>Faktor-Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (O)</b> Daftar 5-10 peluang eksternal disini	<b>Strategi (SO)</b> Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi (WO)</b> Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
<b>Ancaman (T)</b> Daftar 5-10 ancaman eksternal disini	<b>Strategi (ST)</b> Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk menghindari peluang	<b>Strategi (WT)</b> Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2001, Hal 231

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor – faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisa MDTI, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (opportunities) dan Ancaman (trheats) dengan faktor internal kekuatan (strenght) dan kelemahan (weaknesses). Kemungkinan strategis yang diambil adalah:

a. Strategi SO (*Strenghts - Opportunities*)

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mendapatkan peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal.

b. Strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang dari lingkungan luar, dengan cara mengatasi kelemahan internal yang dimiliki.

c. Strategi ST (*Strenghts - Threats*)

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan menghindari ancaman, strategi ST akan digunakan organisasi untuk menghindari atau paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari luar.

d. Strategi WT (*Weaknesses – Treats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat antisipasi dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan internal yang ada serta menghindari ancaman eksternal. Dalam hal demikian mungkin Anda harus menghentikan untuk sementara aktivitas organisasi Anda, membubarkan lalu mendirikan yang baru, menggabungkan, atau melebur masuk ke organisasi sejenis yang lain, mengadakan rasionalisasi, dan sebagainya.

(J.Salusu, 2000, hal 364-366)