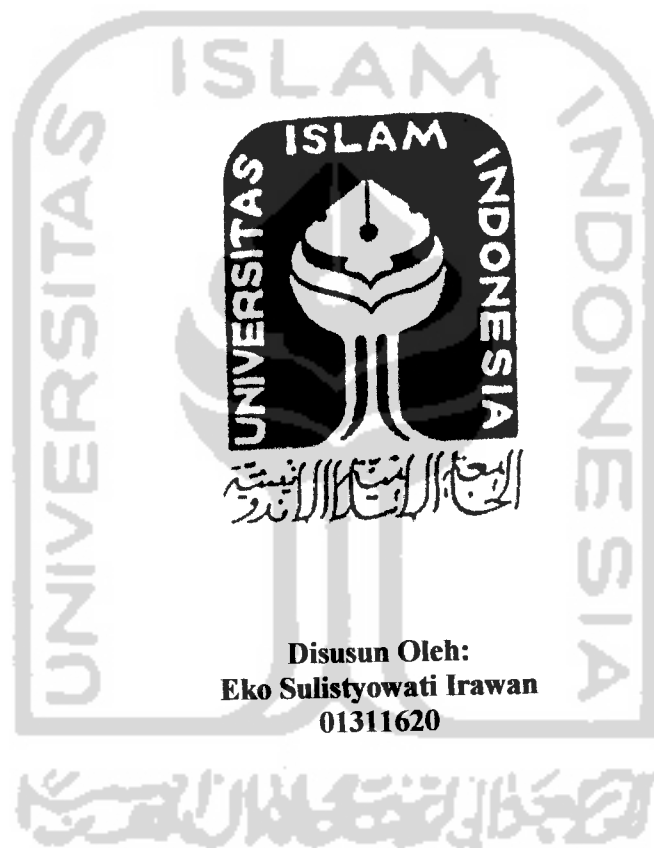


**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN BIS  
PARIWISATA BIMO TRANSPORT YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2006**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dalam kemudian terbukti pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Februari 2006

Penulis



(Eko Sulistyowati Irawan)

Usulan Penelitian  
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN  
BUS PARIWISATA BIMO TRANSPORT YOGYAKARTA



Diajukan oleh

EKO SULISTYOWATI IRAWAN

01 311 620

telah disetujui oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Sumadi', is written over the printed name.

Drs. Sumadi, M.Si.

tanggal 25 Jan 2026

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN BIS PARIWISATA BIMO  
TRANSPORT YOGYAKARTA**

Disusun Oleh: **EKO SULISTYOWATI IRAWAN**  
Nomor mahasiswa: 01311620

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 15 Februari 2006

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Sumadi, M.Si

Penguji : Drs. Albari, M.Si

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

## HALAMAN MOTO

1. **Dia yang menghidupkan dan mematikan, apabila dia hendak memutuskan suatu urusan, maka hanya Dia berkata kepada-Nya ! Jadilah engkau, lalu jadilah ia.**

(Q.S AL-MU'MIN : 68)

2. **Melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, tetap semangat untuk membuat hidup lebih berarti tanpa meninggalkan perintah Allah SWT dan tetap ikhlas menjalani kehidupan.**

( EKO SULISTYOWATI IRAWAN)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Skripsi ini kopersombahkan untuk :**

- **Ayah dan Mama tercinta yang selalu memberikan Doa dan Restunya demi keberhasilan dan masa depanku.**
- **Adik ku yang lucu ; Dimas Prabowo Suryokaton**
- **Oom, bibi, pak de, bu de, pak lek, bu lek, si mbah, dan semua saudara-saudara ku**
- **Calon suamiku yang akan Allah SWT kirimkan padaku. Amin**

## **KATA PENGANTAR**

**Assalamualaikum Wr.Wb**

Segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “ **ANALISIS STRETEGI PEMASARAN PERUSAHAAN BIS PARIWISATA BIMO TRANSPORT YOGYAKARTA**”.

Maksud dan tujuan penyusunan skripsi ini adalah sebagai tugas akhir untuk memenuhi prasyarat dalam memperoleh gelar sarjana S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan yang terbaik. Namun demikian penulis sendiri buta bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangannya, karena keterbatasan penulis. Karena itu tanpa adanya bimbingan, dukungan dan bantuan baik moril maupun materiil dari berbagai pihak, mustahil skripsi ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Suwarsono selaku Dekan Fakultas Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Sumadi, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberi pengarahan dan bimbingan kepada penyusun skripsi ini.

3. Pimpinan Perusahaan Bis Pariwisata BIMO Transport Yogyakarta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan pengambilan data dalam rangka penyusunan skripsi.
4. Kepada kedua orang tuaku: Ayah dan Mama, terima kasih untuk semua cinta kasih, materi, moril dan doa yang semuanya tulus ikhlas diberikan untukku. Hanya Allah SWT yang bisa membalasnya. Amin
5. Kepada adikku tersayang: Dimas. Terima kasih untuk selalu menemani dan menghiburku. U're my best brother that I love..
6. Kepada sahabat-sahabatku: Ria\_nduk; my best sister I have,tengkyu untuk hari-hari indah, susah, sedih kita lewati bersama, Inda,Dame&Ilin; my best gurls I have, tengkyu to always memaklumi ku ;p, Huny\_ku; my lovely, maacih untuk semua kasih, kesabaran, support dan pengertian untukku, u're my best =), Ibnu&Olil; my best brother, maacih untuk semua perhatian & selalu mau gw repotin,hehe.., Renold, Fajar, Rudi, Awal, Irma; my best friend yang sotoy ;), untuk semua sahabat-sahabatku dan teman-temanku yang tidak disebutkan, maaf kan aku, aku kan pelupa,hehe.. tapi tetap ku ucapkan terima kasih untuk hari-hari indah yang pernah kita lewati bercanda bersama.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan baik.



Semoga Allah SWT berkenaan membalas budi baik ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan memerlukannya serta bermanfaat bagi penulis sendiri.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb**

Yogyakarta, 15 februari 2006

Penulis,

EKO SULISTYOWATI IRAWAN



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN BERITA ACARA.....	iii
HALAMAN MOTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xiii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAKSI.....	xv
<b>BAB I</b>	
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Masalah.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5

## **BAB II**

KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Definisi Pemasaran.....	9
2.3 Konsep Pemasaran.....	10
2.4 Startegi Pemasaran.....	12
2.4.1 Definisi Strategi Pemasaran.....	12
2.4.2 Pengembangan Strategi Pemasaran.....	14
2.4.2.1 Segmentasi Pasar.....	14
2.4.2.2 Penentuan Posisi Pasar.....	15
2.4.2.3 Bauran Pemasaran.....	16
2.4.2.4 Strategi Memasuki Pasar.....	21
2.4.2.5 Strategi Penentuan Pasar.....	23
2.5 S W O T.....	23
2.6 M D T I.....	24
2.7 Kerangka Pemikiran.....	26

## **BAB III**

METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	27
3.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	27
3.1.2 Lokasi Perusahaan.....	28

3.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	29
3.1.4 Jenis Layanan yang Ditawarkan.....	35
3.1.4.1 Jenis Fasilitas.....	35
3.1.4.2 Pemasaran dan Promosi.....	36
3.1.4.3 Personalia.....	36
3.2 Variabel Penelitian.....	37
3.2.1 Variabel Internal.....	37
3.2.2 Variabel Eksternal.....	39
3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.3.1 Data Primer.....	41
3.3.2 Prosedur Pengumpulan Data.....	42
3.4 Alat analisis.....	42
3.4.1 Matrik S W O T.....	42
3.4.2 Matrik Daya Tarik Industri.....	46
3.4.3 Prosedur analisis data.....	48
3.4.3.1 Analisis Kuantitatif.....	48

## **BAB IV**

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Hasil Uji validitas dan Reliabilitas.....	52
4.1.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal.....	52
4.1.2 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal.....	53
4.2 Data dan Hasil Perhitungan Data.....	55

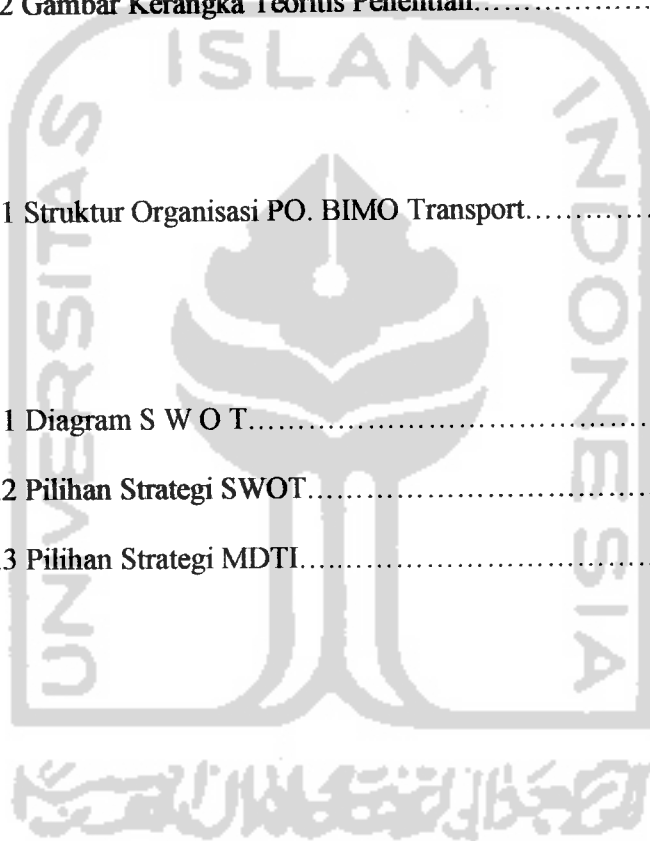
4.2.1 Penilaian Variabel Internal.....	55
4.2.2 Penilaian Variabel Eksternal.....	57
4.2.3 Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal.....	58
4.3 Analisis Kualitatif.....	61
4.3.1 Identifikasi Variabel Perusahaan.....	61
4.4 Analisis Kuantitatif.....	79
4.4.1 Hasil Analisis SWOT.....	80
4.4.1.1 Implikasi Strategi SWOT.....	80
4.4.1.2 Rekomendasi Strategi SWOT.....	82
4.4.2 Hasil Analisis MDTI.....	84
4.4.2.1 Rekomendasi Strategi MDTI.....	85
4.5 Kesesuaian Strategi SWOT dan MDTI.....	87
4.5.1 Perbedaan Strategi Antara SWOT dan MDTI.....	88
4.5.2 Persamaan Strategi Antara SWOT dan MDTI.....	89
<b>BAB V</b>	
KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABLE

	Halaman
<b>BAB II</b>	
Table 2.1 Skala Prioritas Investasi.....	25
<b>BAB III</b>	
Table 3.1 Matrik S W O T.....	46
Table 3.2 Matrik Daya Tarik Industri.....	47
Table 3.3 Prosedur Penyusunan M D T I.....	48
Tabel 3.4 Penilaian Kuantitatif Untuk Kinerja.....	49
Tabel 3.5 Penilaian Kuantitatif Untuk Bobot.....	49
<b>BAB IV</b>	
Table 4.1 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Internal.....	53
Table 4.2 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Internal.....	54
Table 4.3 Nilai Variabel Internal.....	56
Table 4.4 Bobot Variabel Internal.....	56
Table 4.5 Nilai Variabel Eksternal.....	57
Table 4.6 Bobot Variabel Eksternal.....	58
Table 4.7 Internal Factor Evaluation Matrik (IFE).....	59
Table 4.8 Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE).....	60
Table 4.9 Matrik Daya Tarik Industri.....	84

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>BAB II</b>	
Gambar 2.1 Prosedur Penetapan Harga.....	18
Gambar 2.2 Gambar Kerangka Teoritis Penelitian.....	26
<b>BAB III</b>	
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PO. BIMO Transport.....	31
<b>BAB IV</b>	
Gambar 4.1 Diagram S W O T.....	80
Gambar 4.2 Pilihan Strategi SWOT.....	81
Gambar 4.3 Pilihan Strategi MDTI.....	85



## ABSTRAKSI

PO. Bimo transport adalah salah satu dari sekian banyak perusahaan bis pariwisata yang ada di Yogyakarta. Dikarenakan banyaknya perusahaan sejenis di kota tersebut menyebabkan tumbuhnya persaingan serta perubahan selera konsumen terhadap bis pariwisata. Untuk mengantisipasi persaingan yang terjadi dan perubahan selera konsumen maka PO. Bimo transport perlu melakukan strategi pemasaran yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Penelitian pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan. Adapun manfaatnya adalah sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Oleh karena itu pihak manajemen PO. Bimo transport perlu memperhatikan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor internal maupun faktor eksternal. Dari faktor internal akan diketahui kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) sedangkan dari faktor eksternal akan dapat diketahui peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treath*) yang kesemuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Dalam metode pengumpulan data, digunakan metode observasi, kuesioner, wawancara dan studi pustaka. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh SWOT dan MDTI yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan.

Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis perusahaan berada pada posisi yang baik, ini berarti PO. Bimo Transport memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif dan dapat berkembang lebih lanjut.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Adanya kebangkitan industri modern antara tahun 1820–1830 atau yang sering disebut revolusi industri, mengakibatkan berkembangnya penemuan baru di bidang teknologi. Dampak lebih jauh dari adanya perkembangan ini adalah adanya perkembangan industri dan bisnis di dunia. Dengan demikian, konsep persaingan antara organisasi dan kegiatan bisnis tersebut juga ikut berubah.

Pada awalnya, persaingan-persaingan yang ada berorientasi pada pembuatan produk. Strategi kegiatan produk ditujukan ke arah internal perusahaan dengan tujuan efisiensi produksi, baik preferensi manajerial, perilaku maupun persepsi bisnis, semuanya berorientasi ke mental produksi dan kehendak produksi.

Seiring dengan kemajuan zaman dan teknologi, terlebih pada abad XXI ini, setiap negara harus mampu bersaing dengan negara lain dalam era perdagangan bebas dengan segala potensinya. Kecenderungan orientasi bisnis akan berubah. Tingkat persaingan yang ada juga semakin ketat, jika sebelumnya produsen berorientasi pada perusahaan serta dapat memaksakan kehendaknya pada konsumen maka yang akan terjadi kemudian adalah sebaliknya, yaitu pihak konsumen yang akan memaksa produsen memproduksi barang sesuai dengan nilai dan kebutuhannya. Oleh karena itu,

”Jika kegiatan bisnisnya ingin menang dalam persaingan, reorientasi terhadap konsep perencanaan strategi menjadi sangat diperlukan” (Rangkuti, 1997:2).

Analisis perencanaan strategi perlu dilakukan oleh suatu perusahaan karena lingkungan internal dan eksternal setiap saat dapat berubah. Perubahan ini dapat berupa persaingan yang semakin ketat. Peningkatan inflasi, penurunan/peningkatan tingkat pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi dan perubahan kondisi geografis yang menyebabkan perubahan selera konsumen. Adanya perencanaan strategis tersebut, perusahaan akan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang ada. Hal ini juga dapat membawa perusahaan pada keunggulan dalam persaingan dan memiliki produk/jasa yang sesuai dengan selera konsumen dengan dukungan optimal dari seluruh sumber daya yang dimiliki.

Salah satu metode yang dapat diterapkan dalam penentuan perumusan dan evaluasi terhadap strategi-strategi yang diterapkan perusahaan adalah metode analisis SWOT dan analisis MDTI. Analisis SWOT dan analisis MDTI merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *Strengths* (kekuatan) dan *Opportunities* (peluang), secara bersamaan perusahaan dapat meminimalkan *Weaknesses* (kelemahan) dan *Threats* (ancaman). Proses pengambilan keputusan terhadap strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan dan kebijakan perusahaan, oleh karena itu perencanaan strategi harus menganalisis faktor-

faktor strategis perusahaan (kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman). Dalam kondisi yang ada saat ini, dengan demikian perusahaan diharapkan dapat menyusun strategi dan perencanaan bisnis yang tepat untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan secara optimal. Strategi perusahaan yang akurat selain sebagai alat dan pedoman dalam menjalankan bisnis yang efektif dan efisien juga berguna untuk disampaikan kepada investor, bank dan lembaga keuangan lainnya, sehingga dapat diketahui untuk apa saja dana digunakan dan bagaimana arah perkembangan selanjutnya.

Sarana transportasi yang tersedia di Indonesia saat ini cukup beragam jenisnya, mulai dari sarana transportasi udara, laut, dan udara. Untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen jasa transportasi wisata, bis merupakan sarana transportasi yang dapat diandalkan. Perusahaan Bis Wisata Bimo Transport adalah salah satu contoh perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi. Sebagai perusahaan jasa, perusahaan ini perlu menerapkan strategi pemasaran yang tepat, sebab dalam suatu perusahaan hal tersebut memegang peranan penting karena merupakan faktor yang dapat menentukan kemajuan dari perusahaan. Pemilihan strategi pemasaran yang baik penting dalam usaha untuk efisiensi dan meningkatkan volume penjualan jasa perusahaan. Namun pada prakteknya, strategi pemasaran tersebut sering mengalami hambatan. Keadaan ini perlu dievaluasi kembali oleh perusahaan mengingat semakin banyaknya pesaing baru di industri jasa transportasi.

Mengingat pentingnya strategi bisnis seperti yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang analisis

strategi pemasaran di **Perusahaan Bis Pariwisata BIMO Transport Yogyakarta** dengan menggunakan analisis SWOT dan analisis MDTI.

## **1.2 Rumusan masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dimana posisi pasar yang dilaksanakan Perusahaan Bis Wisata BIMO Transport Yogyakarta di masa yang akan datang.
2. Faktor-faktor internal dan eksternal apa sajakah yang perlu diperhitungkan oleh Perusahaan Bis Wisata BIMO Transport Yogyakarta dalam menyusun strategi pemasaran di masa yang akan datang.
3. Strategi pemasaran yang bagaimana yang seharusnya di pakai oleh perusahaan di masa yang akan datang, sesuai dengan pasar yang ada.

## **1.3 Batasan Masalah**

Mengingat keterbatasan penulisan dan agar pembahasan yang dilakukan lebih terarah, maka digunakan batas batas yang diperlukan sebagai berikut :

1. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh Perusahaan Bis Wisata BIMO Transport dalam menghadapi persaingan, untuk mengetahui posisi perusahaan , kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ditinjau dari segi internal perusahaan yang meliputi produk, harga, lokasi, promosi, sumber daya manusia, kekuatan finansial,

penggunaan teknologi, pelayanan dan dari segi eksternal yang meliputi struktur pasar/jumlah pesaing yang ada di Yogyakarta, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, daya beli konsumen, lingkungan sosial, lingkungan pesaing dan kondisi perekonomian.

2. Penelitian bersumber dari data yang didapat dari pimpinan P.O Bis pariwisata dan staf-stafnya.

#### **1.4 Tujuan Masalah**

Agar kegiatan penelitian ini fokus, terarah, dan jelas berikut dirumuskan beberapa tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui posisi pasar Perusahaan Bis Wisata BIMO Transport Yogyakarta dalam menjalankan usahanya di masa yang akan datang.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apakah yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun strategi pemasaran di masa yang akan datang.
3. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang seharusnya di pakai oleh perusahaan di masa yang akan datang, sesuai dengan posisi pasar yang ada.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan bermanfaat:

1. Bagi Perusahaan Bis Wisata BIMO Transport Yogyakarta, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen

dalam menentukan strategi (terutama strategi pemasaran) yang harus diambil dalam menghadapi kondisi bisnis jasa transportasi saat ini dan di masa yang akan datang berdasarkan kondisi internal maupun eksternal perusahaan.

2. Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas terhadap penerapan teori dan aplikasinya di lapangan, terutama segi pemasarannya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian tentang strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan salah satu di antaranya dilakukan oleh Barlinda Savierat Hayati (2001) dalam skripsinya yang berjudul "Pilihan strategi bisnis bagi PT. Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam memenangkan persaingan". Penelitian tersebut menggunakan analisa MDTI dan analisa SWOT untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan. Setelah melakukan analisa SWOT hasilnya disimpulkan bahwa faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah kualitas produk, variasi produk, saluran distribusi, efektivitas promosi, harga, pelayanan terhadap konsumen, ketersediaan bahan baku dan bahan penolong. Kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah sistem informasi manajemen yang masih harus diperbaiki, program pengembangan SDM yang harus ditingkatkan dan promosi harus semakin digiatkan. Peluang yang dihadapi perusahaan adalah daya beli konsumen yang tidak stabil, peningkatan pertumbuhan pasar, iklim usaha yang kondusif, serta prospek keuntungan yang diperoleh. Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan adalah perkembangan teknologi, perubahan minat konsumen serta pertumbuhan inflasi yang tidak terbandung. Berdasarkan tanggapan responden, perusahaan menjalankan strategi

pemasaran diversifikasi yaitu memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk meraih peluang jangka panjang melalui diversifikasi produk dan perluasan pasar.

Selain itu, Rini Arti (2002) juga melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Strategi Pemasaran PT. Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta". Dalam penelitiannya digunakan analisa MDTI dan analisa SWOT untuk mengetahui kemampuan internal perusahaan dalam menghadapi kekuatan eksternal perusahaan. Setelah dilakukan analisis tadi maka didapat bahwa faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur persaingan, inflasi, pangsa pasar, citra produk, kebijakan harga, lokasi dan SDM yang potensial. Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan antara lain adalah kurangnya pelatihan SDM karyawan sehingga kurang mendukung tujuan perusahaan, perusahaan masih potensial untuk mendapat tekanan dan ancaman dari lingkungan eksternal dan membuka lokasi baru yang strategis. Faktor peluang yang dihadapi oleh perusahaan terdiri dari daya beli konsumen, kebijakan pemerintah, pertumbuhan pasar, dan keuntungan. Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yaitu pesaing, perkembangan teknologi, pertumbuhan inflasi, dan perubahan perilaku konsumen. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta menjalankan strategi pertumbuhan di mana perusahaan mencoba untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk secara maksimal pula memanfaatkan peluang bisnis yang ada.



## 2.2 Definisi Pemasaran

Kegiatan bisnis dilaksanakan oleh setiap dunia usaha yang bergerak di bidang apapun tidak akan lepas dari kegiatan pemasaran. Beberapa definisi pemasaran yang telah dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda. Ada yang menitik beratkan pemasaran pada segi fungsi, segi barang, segi kelembagaan, segi manajemen atau menitikberatkan pada semua segi yang ada sebagai suatu sistem. Beberapa dari para ahli tersebut adalah Philip Kotler, menurutnya pertukaran merupakan titik pusat kegiatan pemasaran, di mana seseorang berusaha menawarkan sejumlah nilai kepada orang lain.

Kotler merumuskan definisi pemasaran sebagai berikut.

”Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai (Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun, 1995:7)”.

Sedangkan menurut Stanton (dalam Swastha, 1984:10) adalah:

”Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial”.

Pengertian pemasaran yang lebih sederhana dikemukakan oleh Sudarmo, di mana pemasaran didefinisikan sebagai ”Suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkannya itu dapat diterima dan disenangi oleh pasar” (1996:4).

Berdasarkan berbagai definisi pemasaran yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat unsur-unsur penting yang terkandung dalam pengertian pemasaran. Yaitu, pertama, adanya kegiatan yang bersifat manajerial dan pemasaran. Kedua, sistem pemasaran yang ada harus berorientasi pada pasar atau konsumen sehingga kebutuhan konsumen harus dapat dipahami dan dilayani dengan efektif. Ketiga, pemasaran merupakan suatu proses usaha yang dinamis, menyeluruh dan terintegrasi. Keempat, secara tidak langsung dari berbagai definisi pemasaran menyatakan pemasaran harus dapat memaksimalkan penjualan yang menguntungkan dalam jangka panjang dan proses pemasaran itu sendiri harus dilakukan sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Dengan demikian kepuasan pembeli dapat terpenuhi sehingga nantinya akan mendorong konsumen tersebut untuk membeli kembali.

### **2.3 Konsep Pemasaran**

Setelah menyadari bahwa pemasaran sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan harus mengetahui apa yang sebenarnya menjadi konsep pemasaran sesuai dengan falsafah pemasaran modern yang dianut saat ini. Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan kepentingan konsumen/pembeli. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Konsep pemasaran ini bersandar pada 4 pilar (kotler,1997:18) yaitu :

1. Pasar sasaran
2. Kebutuhan pelanggan
3. Pemasaran terpadu
4. Profitabilitas

Definisi dari konsep pemasaran terkoordinasi yang terfokus pada pasar dan berorientasi pada pelanggan dengan tujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan sebagai kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Masing-masing tiang pilar dari konsep pemasaran akan dibahas lebih lanjut sebagai berikut :

1. **Pasar sasaran**

Maksudnya disini adalah bahwa tidak ada perusahaan yang dapat beroperasi di semua pasar dan memenuhi kebutuhannya. Tidak ada perusahaan yang dapat berprestasi baik dalam suatu pasar yang sangat luas. Perusahaan akan berhasil apabila menetapkan batas pasarnya secara cermat dan mempersiapkan program pemasaran yang sesuai masing-masing pasar sasaran.

2. **Kebutuhan pelanggan**

Pemikiran berorientasi pelanggan mengharuskan perusahaan merumuskan kebutuhan pelanggan dari kaca mata pelanggan. Ciri produk yang dibuat harus atas dasar apa yang disukai atau diharapkan oleh pelanggan. Memuaskan pelanggan sangatlah penting karena akan selalu lebih mahal untuk mencari pelanggan daripada mempertahankan

pelanggan. Oleh karena itu cara mempertahankan pelanggan adalah dengan memberinya kepuasan

### 3. Pemasaran terpadu

Jika ingin mempertahankan kepuasan kepada konsumen secara optimal maka semua elemen-elemen pemasaran yang ada harus dikoordinasikan dan diintegrasikan, juga harus dihindari adanya pertentangan didalam perusahaan maupun antara perusahaan dengan pasarnya. Semua bagian dalam perusahaan harus menyadari bahwa tindakan merek sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan pelanggan.

### 4. Profitabilitas

Tujuan utama konsep pemasaran adalah meningkatkan volume penjualan sehingga dapat mengoptimalkan laba. Bagaimanapun juga, perusahaan dapat tumbuh dan berkembang apabila perusahaan itu memperoleh laba, sebab pada dasarnya perusahaan akan sulit berkembang tanpa adanya laba.

## 2.4 Strategi Pemasaran

### 2.4.1 Definisi strategi pemasaran

Perumusan strategi pemasaran merupakan perumusan strategi yang didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Lingkungan eksternal dapat berubah dengan cepat setiap saat. Sehingga melahirkan berbagai peluang dan

ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi dari perubahan tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan faktor internal perusahaan yaitu perubahan terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk itu perlu dirumuskan suatu strategi pemasaran yang mampu mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi.

Strategi pemasaran mempunyai definisi dari beberapa ahli. Sudarmo memberikan definisi "Strategi pemasaran merupakan strategi untuk melayani pasar atau segmen pasar yang dijadikan target oleh perusahaan (1996: 124)".

Sedangkan Swastha menyatakan bahwa:

"Strategi pemasaran merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan. Penentuan strategi ini dilakukan dengan membuat tiga macam keputusan yaitu konsumen mana yang akan dituju, kepuasan seperti apa yang diinginkan konsumen, dan *marketing mix* apa yang akan dipakai untuk memberikan kepuasan tersebut (1990: 70)."

Tiga macam keputusan dalam strategi pemasaran seperti dikemukakan Swastha di atas merupakan pedoman bagi personalia pemasaran. Dengan suatu riset pemasaran manajer berusaha menentukan konsumen manakah yang akan dituju, pasar atau konsumen baru ditelaah lebih rinci dalam bentuk segmentasi pasar. Kemudian manajer mengidentifikasi keinginan mereka agar dapat mengkombinasikan *marketing mix* yang paling sesuai dan efektif.

## **2.4.2 Pengembangan Strategi Pemasaran**

Seperti telah dibahas di muka, strategi pemasaran merupakan cara umum yang ditempuh perusahaan untuk mencapai arah dan tujuannya. Ada lima kegiatan yang dilakukan perusahaan sebelum memilih strategi pemasaran yang akan dipakai, yaitu : ( Swastha,1985:75)

### **2.4.2.1 Segmentasi Pasar**

Secara definitif segmentasi pasar dapat diartikan sebagai, kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen (Swastha, 1990:89).

Umumnya segmentasi pasar yang dilakukan adalah:

a. **Segmentasi Geografis**

Segmentasi ini dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam unit-unit bisnis. Adapun variabel-variabel utama dalam segmentasi geografis adalah wilayah, ukuran daerah, ukuran kota, kepadatan penduduk, iklim dan lain-lain.

b. **Segmentasi Demografis**

Segmentasi demografis memusatkan pasar dalam yang didasarkan pada variabel demografi seperti umur, jenis kelamin, jumlah keluarga, kepadatan penduduk, pendidikan, pekerjaan, pendapatan, suku, agama, dll.

c. **Segmentasi Psikografi**

Pada jenis segmen ini para konsumen dibagi ke dalam kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, selera, gaya hidup, kepribadian, dsb.

d. **Segmentasi Perilaku**

Bila perilaku konsumen digunakan sebagai variabel utama dalam melakukan segmentasi pasar, maka konsumen dibagi dalam kelompok berdasarkan kesempatan penggunaan, tingkat pemakaian, status kesetiaan, dan sikap pembeli (Kotler, 1990: 350)

#### **2.4.2.2 Penentuan Posisi Pasar**

Perusahaan berusaha memilih pola posisi pasar khusus yang dapat memberikan kesempatan maksimum untuk mencapai tujuan sebagai pelopor pada penentuan posisi pasar. Posisi yang kuat hanya dapat dicapai perusahaan dengan memasuki segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba yang paling besar.

Terdapat dua strategi yang dapat diterapkan dalam penentuan posisi pasar:

1. **Konsentrasi Segmen Tunggal;** perusahaan hanya perlu mengkonsentrasikan strategi pemasarannya untuk memperoleh posisi yang kuat pada satu segmen saja.
2. **Konsentrasi Segmen Ganda;** strategi ini diterapkan jika perusahaan ingin memperoleh posisi yang kuat dalam beberapa

segmen. Hal ini didasarkan pada suatu keadaan, bahwa kekuatan pada satu segmen akan memberikan keuntungan pada segmen lain. (Swastha, 1990:79).

Pemilihan di antara kedua strategi tersebut sangat menentukan produk yang akan dibuat, calon pembeli yang akan dilayani dan pesaing yang akan dihadapi perusahaan.

#### **2.4.2.3 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran merupakan konsep lain yang perlu diperhatikan dalam menetapkan strategi pemasaran. Bauran pemasaran atau *marketing mix* didefinisikan Kotler sebagai "Perangkat variabel-variabel terkontrol yang perusahaan gabungan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkannya dalam pasar sasaran" (Kotler terjemahan Wilhellmus W, 1995: 58).

Unsur-unsur dari bauran tersebut adalah produk, harga, saluran distribusi dan promosi. Keempat unsur bauran tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### **1. Produk**

Produk merupakan unsur terpenting dari bauran pemasaran. Pertumbuhan perusahaan sangat bergantung pada keberhasilan pemasaran untuk produk tersebut. Keberhasilan pemasaran produk juga sangat mempengaruhi seluruh kebijakan yang dilaksanakan perusahaan.

Produk yang dimaksud dalam penelitian ini adalah produk jasa dan dapat didefinisikan sebagai berikut:



Setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud, tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Proses produksinya mungkin tidak dikaitkan dengan produk fisik. (Kotler terjemahan Wilhellmus W. Bakowatun, 1992:126).

Penyusunan program pemasaran produk jasa perlu mempertimbangkan karakteristik produk jasa itu sendiri yaitu:

1. Tidak berwujud (*Intangibility*)

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium dan didengar sebelum adanya transaksi pembelian.

2. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)

Bentuk jasa yang tidak dapat dipisahkan dari sumbernya baik orang atau mesin. Strategi yang dapat menembus batas ini pertama, pemberi jasa dapat bekerja sama dengan kelompok yang lebih besar. Kedua, organisasi dapat melatih karyawannya agar memiliki keterampilan lebih baik untuk membina kepercayaan klien. Ketiga, pemilik jasa dapat bekerja lebih cepat dan tepat waktu.

3. Berubah-ubah (*Variability*)

Bidang jasa sangat mudah berubah-ubah karena jasa sangat bergantung pada siapa yang menyajikan kapan dan di mana disajikan. Langkah pokok yang dapat diambil perusahaan untuk mengendalikan kualitas jasanya. Pertama, mengadakan seleksi dan pelatihan karyawan yang baik. Kedua, selalu mengikuti tingkat kepuasan

konsumen melalui sistem saran dan keluhan survei serta dengan membandingkan jasa yang dihasilkan perusahaan pesaing.

#### 4. Daya tahan (*Perishability*)

Jasa tidak dapat disimpan. Daya tahan suatu jasa tidak menjadi masalah jika permintaan terus ada dan terus menerus. (Wilson dalam Situmorang, 1982: 35).

## 2. Harga

Merupakan jumlah uang yang harus konsumen bayarkan sebagai kompensasi produk yang diperoleh dari perusahaan. Setiap perusahaan pada umumnya akan menghitung biaya yang dikeluarkan sebelum menentukan harga produknya. Perusahaan yang mampu merumuskan strategi harga yang tepat akan memperoleh penghasilan keuntungan yang optimal.

Beberapa prosedur yang harus dilalui perusahaan dalam menetapkan harga dapat dijelaskan dalam bagan berikut:



**Gambar 2.1** Prosedur Penetapan Harga (Irawan, 1996: 112)

Ada tiga strategi penyesuaian harga bagi produk jasa yang biasa dilakukan perusahaan, yaitu:

1. Penetapan harga secara cost-plus
2. Penetapan harga berdasarkan permintaan
3. Penetapan harga berdasarkan persaingan.

(Stanton, 1991: 187)

Wilson mengemukakan beberapa teknik penetapan harga untuk produk jasa sebagai berikut:

1. Penetapan harga umpan

Ditetapkan pada saat perusahaan memasuki bisnisnya untuk pertama kali.

2. Penetapan harga offset

Ditetapkan berdasarkan harga pokok yang rendah ditambah harga jasa yang bersangkutan.

3. Penetapan harga berlainan

Harga ditetapkan berdasarkan kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan.

4. Harga potongan

Penetapan harga dengan potongan tertentu.

5. Harga jaminan

Harga yang ditetapkan meliputi hasil tertentu beserta jaminan yang mengalahkan jaminan yang dapat ditawarkan produk pesaing

(Wilson, terjemahan Situmorang, 1982:243).

Selain itu perusahaan jasa juga dapat menetapkan harga dan kualitas produk yang ditawarkan oleh para pesaing. Jika produk perusahaan memiliki jenis dan kualitas produk yang sama dengan produk yang ditawarkan pesaing. Maka hendaknya harga ditetapkan mendekati harga produk pesaing.

### **3. Distribusi atau penempatan**

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan distribusi adalah bekerja sama dengan para penyalur pemasaran dan distributor, kemudian membentuk saluran pemasaran atau yang sering disebut sebagai saluran distribusi. “Saluran distribusi adalah himpunan perusahaan dan perorangan yang membantu dalam pengalihan hak atas barang atau jasa berpindah dari produsen ke konsumen (Kotler, 1995: 60)”.

Staton saluran distribusi jasa terdiri dari :

#### **1. Produsen ----- Konsumen**

Karena jasa merupakan barang tidak berwujud, maka proses produksi dan aktivitas penjualannya membutuhkan kontak langsung antara produsen dengan konsumen.

#### **2. Produsen ----- Agen ----- Konsumen**

Proses penjualan jasa dilakukan melalui agen sebagai penghubung antara produsen dengan konsumen. (Yohanes, 1991: 215).

#### 4. Promosi

Promosi adalah, “Berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat produknya dan meyakinkan konsumen sasaran (*target consumers*) agar membelinya” (Kotler, terjemahan Wilhelmus W, 1995: 54). Promosi yang dilakukan ini diharapkan akan menimbulkan AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*) dari konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Terdapat empat bentuk promosi yaitu *personal selling* (penjualan langsung atau tatap muka), *advertising* (periklanan), *publicity* (publisitas) dan *sales promotion* (promosi penjualan).

##### 2.4.2.4 Strategi Memasuki Pasar

Perusahaan dapat menempuh beberapa cara untuk memasuki segmen pasar yang dituju yaitu dengan :

##### 1. Membeli perusahaan lain

Membeli perusahaan lain dianggap suatu cara yang paling mudah untuk memasuki pasar. Selain itu juga dianggap paling cepat karena perusahaan yang dibeli sudah mempunyai pasar tertentu. Dengan cara ini perusahaan dapat menghindari proses pengujian yang mahal dan waktu yang lama.

Adapun faktor-faktor atau masalah-masalah yang harus dipertimbangkan untuk menggunakan cara ini adalah :

- a. Perusahaan yang membeli tidak banyak mengetahui tentang pasar dari perusahaan yang dibeli

- b. Sangat menguntungkan untuk memasuki pasar dari perusahaan yang dibeli secepatnya.

## 2. Berkembang sendiri

Cara ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang menganggap bahwa posisi yang kuat hanya dapat dicapai dengan menjalankan riset dan pengembangan sendiri.

Ada faktor-faktor penghalang bagi perusahaan untuk memasuki pasar melalui cara berkembang sendiri. Antara lain :

- a. Memperoleh hak paten
  - b. Skala produksi yang paling ekonomis
  - c. Memperoleh saluran distribusi
  - d. Menentukan supplier yang paling menguntungkan
  - e. Biaya promosi yang mahal dan faktor-faktor lainnya
- ## 3. Kerjasama dengan perusahaan lain
- Cara lain untuk memasuki suatu segmen adalah dengan kerjasama dengan perusahaan lain. Adapun keuntungan-keuntungan antara lain :
- a. Keuntungan ditanggung bersama, jadi resiko masing-masing perusahaan menjadi berkurang
  - b. Masing-masing perusahaan mempunyai keahlian sendiri-sendiri ataupun sumber sendiri-sendiri. Jadi, masing-masing perusahaan dapat saling melengkapi atau saling menutupi kekurangan yang ada.

#### 2.4.2.5 Strategi Penentuan Pasar

Apabila perusahaan telah menemukan kesempatan yang baik, kemudian menetapkan tujuan dan mengembangkan suatu strategi pemasaran, ini tidak berarti bahwa perusahaan tersebut dapat segera beroperasi. Perusahaan dapat mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan apabila bergerak terlalu cepat atau terlalu lambat. Oleh karena itu masalah penentuan waktu yang tepat sangat penting bagi perusahaan untuk menjalankan programnya.

### 2.5 SWOT

#### Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari analisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal adalah semua faktor yang berada di dalam bisnis yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Faktor internal ini di dalam bisnis SWOT dipertimbangkan dalam elemen *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan). Sedangkan faktor eksternal adalah semua faktor yang berasal dari luar bisnis yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen. Faktor eksternal ini di dalam SWOT dipertimbangkan dalam *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).

#### Strength dan Weakness

Tujuan perusahaan seharusnya menumbuh kembangkan kekuatan yang dimiliki oleh dan selanjutnya mengatasi kelemahan yang ada di dalam perusahaan yang lebih besar dari pesaing utama, maka perusahaan dapat

dikatakan memiliki keuntungan strategis dan harus menjaga kekuatan tersebut dan mencari terobosan baru. Dalam mengatasi diagnosa ini tujuan-tujuan perusahaan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan pesaing yang dapat ditopang untuk mencapai kekuatan semaksimal mungkin.

#### **Threats and Opportunities**

Ancaman menggambarkan seberapa bahaya akan dihadapi perusahaan yang berkenaan dengan keberhasilan suatu strategi pemasaran. Para manajer cenderung lebih berhati-hati untuk tidak menutup kemungkinan pada perkembangan yang diharapkan. Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah melihat peluang yang ada, peluang dapat dicatat dan dipilih menurut daya tarik dan kemungkinan keberhasilan lainnya.

## **2.6 M D T I**

### **Analisis Matrik Daya Tarik Industri**

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sel yang terbentuk setelah masing masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah (medium) dan bagian tinggi. Adapun berbagai pilihan strategi yang digambarkan dalam 9 sel posisi bisnis perusahaan dan memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi, adalah sebagai berikut:



Tabel 2.1

## Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan	Tinggi	I	II	III
	Medium	IV	V	VI
Bisnis	Rendah	VII	VIII	IX

Sumber : Suwarsono, *Manajemen Strategik : Alat Analisis dan Konteks*, UPP

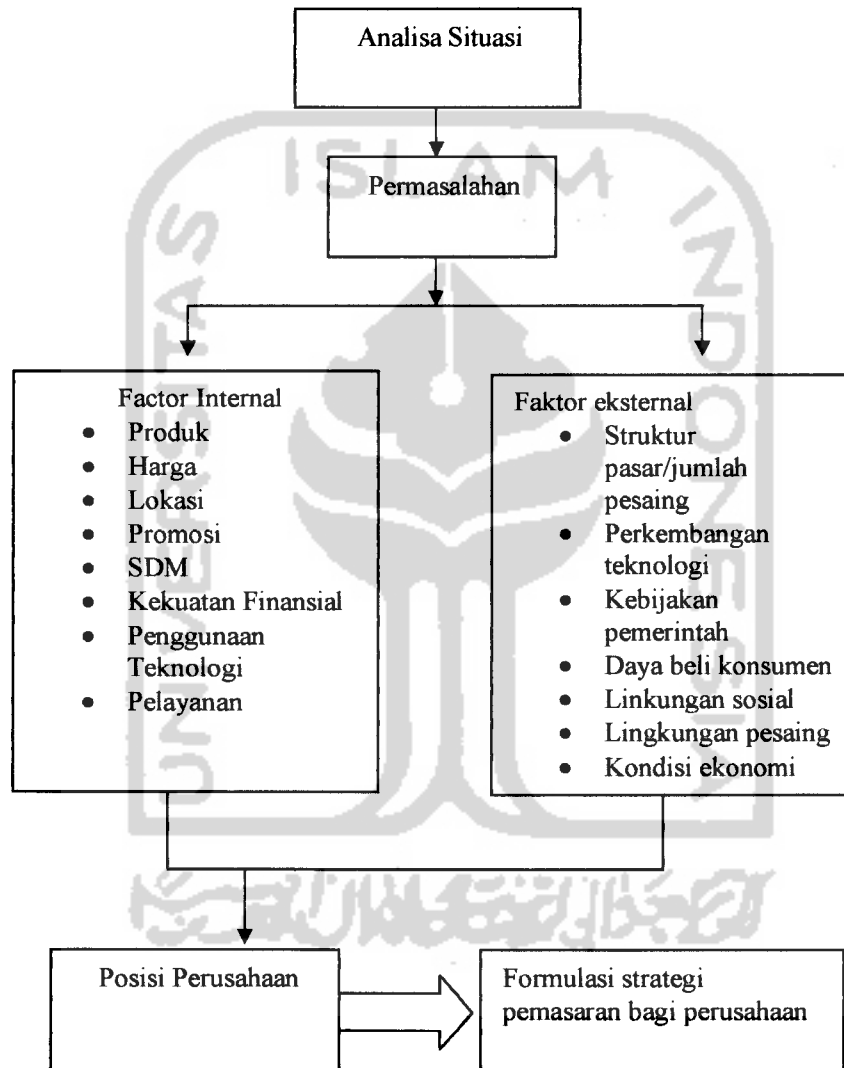
AMP YKPN, Yogyakarta, 1994, hal. 147

Matrik daya tarik industri ini memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha untuk menentukan peluang tumbuh karena berada pada sel yang menentukan daya tarik yang besar, diseyogyakan mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang berada pada prioritas pertama dan kedua khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling *progressif (akseleratif)*. Tidak demikian dengan unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga. Unit usaha tersebut masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang.

Unit usaha yang berada pada sel prioritas ke empat memiliki kecenderungan untuk bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi dan biasanya biaya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika

tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih keputusan kedua.

## 2.7 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.2 Gambar Kerangka Teoritis Penelitian**

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

### **3.1 Gambaran Umum Perusahaan**

#### **3.1.1 Sejarah berdirinya perusahaan**

P.O Bis BIMO transport merupakan salah satu perusahaan bis di Daerah Istimewa Yogyakarta yang bergerak di bidang jasa transportasi khusus melayani angkutan pariwisata. Awal mula pendirian usaha ini adalah angkutan Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP) yang melayani jurusan Yogyakarta-Wonosari yang mulai dirintis tahun 1986 dengan bis non ac sebanyak 5 unit.

Pada tahun 1993 pemilik perusahaan mulai menekuni angkutan pariwisata yang pada saat itu perusahaan mampu membeli 2 unit bis ac. Karena perkembangannya semakin bagus dari tahun ke tahun maka jumlah bis kemudian ditambah hingga akhir tahun 1999 jumlah bis adalah : bis besar non ac 5 unit, bis besar ac 8 unit dan 2 unit mikro bis. Pada tahun 2000 karena dinilai tidak efisien, bis non ac yang melayani angkutan Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP) dijual, hasil penjualan dibelikan bis ac sebanyak 3 unit.

Pada tahun 2001 perusahaan menambah 4 unit bis, kemudian pada tahun 2002 menambah lagi 2 unit bis. Pada tahun 2003, seiring dengan majunya perusahaan, perusahaan mampu menambah 10 unit bis lagi, sehingga jumlah armada yang dimiliki perusahaan menjadi 29 unit bis. Kemudian pada tahun 2004 perusahaan dapat menambah 5 unit bis lagi,

sehingga sampai saat ini bis yang dimiliki oleh perusahaan sebanyak 34 unit, yang terdiri dari 32 bis besar dan 2 unit mikro bis.

Pembangunan perusahaan yang dimulai tahun 1986 ini, dirintis atas modal sendiri oleh Bapak Marsudiono yang kemudian kepemilikan dialihkan pada Bapak Subagyo Haris. Perusahaan didirikan diatas tanah seluas 10.000m<sup>2</sup> beralamatkan di jalan Wonosari km.7, kemudian perusahaan mengalami perluasan cabang / garasi yang beralamatkan di jalan kadisono Berbah Sleman di atas tanah seluas 2500m<sup>2</sup>.

Perusahaan bis ini mempunyai izin operasi dengan nomor: AJ.202/5102 LLAJ/345032. Perusahaan bis pariwisata ini memiliki Visi yaitu menciptakan transportasi yang handal dan inovatif, dan Misi yaitu memberikan pelayanan yang mempunyai nilai lebih dari perusahaan bis lain dalam kecepatan, keamanan dan kenyamanan.

### **3.1.2 Lokasi perusahaan**

Perusahaan berdiri pertama kali di jalan Wonosari km.7, kemudian memperluas kantor dan garasi di jalan Kadisono Berbah Sleman. Lokasi yang dimiliki oleh perusahaan sangat strategis, karena berada di pinggir jalan lintas kota yang mudah diacapai. Lokasi perusahaan, termasuk kantor dan garasi berada di sebelah selatan kota Yogyakarta, tepatnya di lintas jalan kota Yogyakarta-Wonosari.

Lokasi perusahaan digunakan untuk kegiatan administrasi perusahaan, sistem pemasaran, garasi bis dan kantor untuk seluruh perangkat dan staf perusahaan.

Adapun alasan memilih lokasi dapat dilihat dari berbagai segi, antara lain:

1. Segi teknis

Letak geografis yang sangat menguntungkan karena terletak di pinggir jalan raya yang merupakan salah satu akses untuk menghubungkan kota-kota disekitar Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Segi ekonomis

Kesuksesan perusahaan berarti memperkuat usaha dalam bidang jasa transportasi dan pariwisata.

3. Segi sosial

Mengurangi jumlah pengangguran dan membendung bahaya urbanisasi dan dengan berpedoman pada pola hukum terhadap para pemilik tanah di sekitar lokasi perusahaan, dimana pada mereka perusahaan dapat memberi lapangan pekerjaan sebagai tempat mencari nafkah.

### 3.1.3 Struktur organisasi perusahaan

Struktur organisasi adalah gambaran secara sistematis tentang hubungan kerjasama orang-orang yang terdapat dalam suatu badan, organisasi atau perusahaan. Struktur organisasi mempunyai beberapa kelebihan antara

lain bahwa orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut dapat mengetahui alur perintah dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerja. Struktur organisasi harus dapat memperlihatkan aktifitas perusahaan secara menyeluruh, yang berarti mencakup susunan dan tugas masing-masing dalam organisasi, sehingga dapat terhindar dari tugas yang rangkap. Setiap organisasi atau badan usaha mempunyai bentuk struktur organisasi yang berlainan, hal ini disebabkan setiap organisasi mempunyai tujuan serta kondisi usaha yang berbeda.

Perusahaan bis pariwisata BIMO mempunyai struktur organisasi yang berbentuk garis, yang mana perintah dan kebijakan perusahaan berlangsung dari atas ke bawah dan bawahan bertanggung jawab langsung terhadap atasan yang memberi perintah atau wewenang. Puncak pimpinan dipegang oleh seorang komisaris yang membawahi direktur kemudian manajer. Manajer yang membawahi bagian-bagian : operasional, pemasaran, administrasi & keuangan, mekanik & gudang serta keamanan, dimana kepala bagian dalam setiap bagian tersebut membawahi beberapa seksi-seksi.

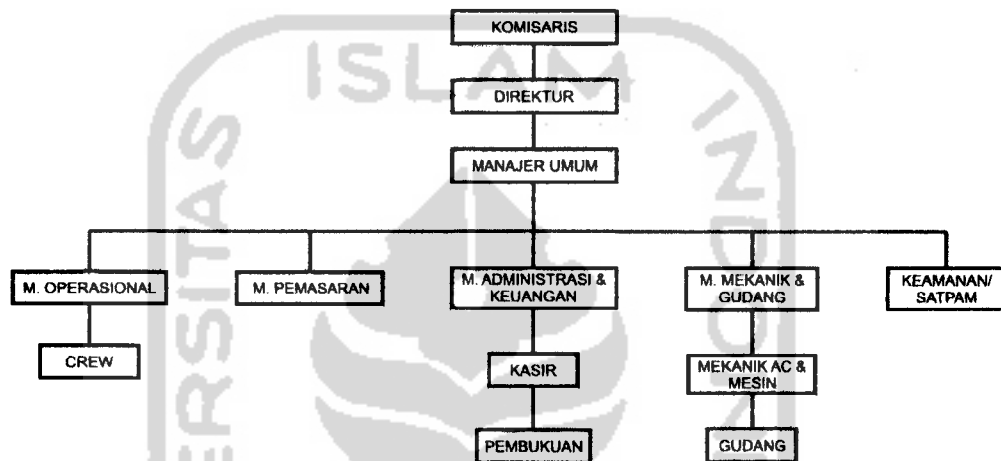
Alasan menggunakan sistem organisasi ini adalah :

1. Pengembalian keputusan yang sehat lebih mudah dilakukan karena adanya staf ahli.
2. Sesuai dengan kondisi perusahaan yang selalu berkembang.
3. Disiplin kerja karyawan lebih menjamin.

Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi perusahaan bis pariwisata BIMO transport yang menggambarkan pola hubungan kerja antar bagian dalam perusahaan dapat dilihat pada gambar :

**Gambar 3.1**

**Struktur Organisasi Perusahaan PO.BIMO Transport**



**Keterangan :**

a. Komisaris

Tugas dan tanggung jawabnya :

Sebagai pemilik, komisaris bertugas mengawasi dan sebagai penasihat perusahaan.

b. Direktur

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Bertugas memimpin dan mengawasi pelaksanaan tugas seluruh karyawan bawahannya dan menetapkan kebijakan perusahaan.
- 2). Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

c. Manajer umum

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Bertugas memimpin dan mengawasi pelaksanaan tugas seluruh karyawan bawahannya.
- 2). Bertanggung jawab atas aktifitas luar perusahaan serta memberi perintah kepada bagian personalia, bagian pemasaran, bagian administrasi & keuangan, bagian mekanik & gudang serta bagian keamanan.

d. Manajer operasional

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Mengurusi segala sesuatu yang berhubungan dengan operasional perusahaan, pada perusahaan bis pariwisata ini di khususkan pada para crew bis yang terdiri dari supir dan kernet.
- 2). Bertanggung jawab atas operasional perusahaan, khususnya pada pelayanan pada konsumen saat menggunakan jasa bis pariwisata.

Bagian operasional ini membawahi seksi-seksi :

1). Supir

Tugasnya mengendarai bis sesuai rute perjalanan atau tujuan perjalanan yang ditetapkan atau sesuai pesanan konsumen.

2). Kernet

Tugasnya membantu supir & mendampingi supir selama perjalanan.



e. **Manajer pemasaran**

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Memberikan informasi atau masukan pada konsumen mengenai perusahaan dan fasilitas pelayanan dari perusahaan yang ditawarkan pada konsumen.
- 2). Menentukan syarat-syarat penjualan.
- 3). Bertanggung jawab atas informasi dan pelayanan yang ditawarkan.
- 4). Bertanggung jawab atas terlaksananya transaksi terhadap konsumen yang menggunakan jasa perusahaan.

f. **Manajer administrasi dan keuangan**

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Bertanggung jawab atas keluar masuknya uang, serta langsung mengawasi seksi administrasi dan kasir.
- 2). Mengatur dan membawahi surat menyurat perusahaan.

Bagian ini membawahi seksi-seksi :

- 1). Seksi pembukuan
  - a). Melaksanakan pembukuan perusahaan, seperti membuat jurnal, buku besar, neraca lajur dan laporan rugi laba.
  - b). Mengadakan perhitungan pajak.
  - c). Membuat laporan terhadap mutasi bank
- 2). Seksi kasir
  - a). Memberi jawaban atas pertanyaan pimpinan terhadap keuangan perusahaan.

- b). Mengadakan pembayaran gaji.
  - c). Mengatur keluar masuk uang untuk pembayaran gaji karyawan dan hasil pendapatan jasa perusahaan.
- g. Manajer mekanik dan gudang.

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Mengawasi para karyawan bagian mekanik dan gudang.
- 2). Memberi jawaban atas pertanyaan pimpinan terhadap bagian mekanik dan gudang.

Bagian ini membawahi seksi-seksi :

- 1). Seksi mekanik ac dan mesin  
Bertugas untuk memperbaiki, memelihara dan menjaga mesin mobil bis dan ac.
- 2). Seksi gudang  
Bertugas menjaga barang-barang yang ada di gudang dan bertanggung jawabkan semua barang yang ada di gudang.

h. Keamanan

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1). Bertanggung jawab atas keamanan lokasi perusahaan, kantor dan seluruh fasilitas perusahaan.
- 2). Memberi jawaban atas pertanyaan pimpinan terhadap keamanan perusahaan yang mencakup lokasi, kantor dan fasilitas perusahaan.

### **3.1.4 Jenis layanan yang ditawarkan**

#### **3.1.4.1 Jenis fasilitas**

Perusahaan bis pariwisata BIMO transport merupakan perusahaan yang melayani dalam bidang jasa transportasi yang melayani jalu ke tempat-tempat wisata yang dilengkapi dengan sarana-sarana transportasi yang handal dan inovatif serta mempunyai nilai lebih dari perusahaan bis pariwisata lainnya dalam hal kecepatan, keamanan dan kenyamanan.

Adapun rute kunjungan yang ditawarkan perusahaan meliputi, antara lain :

1). Pulau Jawa, meliputi :

Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Timur.

2). Pulau Sumatera, meliputi :

Jambi & Lampung

3). Bali

Perusahaan memiliki fasilitas yang dapat menunjang sebagai bis pariwisata, antara lain :

- 1). Bis Mercedes Benz OH 1521 sebanyak 32 buah dan mikro bis sebanyak 2 buah.
- 2). Seat 2-2 reclining dengan jumlah kapasitas tempat duduk max 50 seat/jumlah seat dapat diatur (20,40,44,46,48,50)
- 3). Audio : TV, Tape, VCD, DVD,MP3 dan karaoke
- 4). AC

### 3.1.4.2 Pemasaran dan promosi

Sebagai ujung tombak perusahaan, maka fungsi pemasaran dan promosi sangat berperan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Sistem pemasaran yang dipakai perusahaan bersifat sentralisasi yaitu dilaksanakan di kantor pusat, yang berlokasi di jalan kadisono Berbah Sleman. Promosi yang dilakukan lebih bersifat publikasi, yaitu cara memasarkan jasa layanan perusahaan dengan membentuk pengaruh tidak langsung pada konsumen yang telah menggunakan produk perusahaan dan kemudian mempublikasikan pada rekan-rekannya, dan juga dengan cara promosi *personal selling*, yaitu merupakan kegiatan perusahaan dengan melakukan kontak langsung dengan para calon konsumennya. Selama ini konsumen perusahaan bis pariwisata BIMO Yogyakarta meliputi berbagai kalangan, antara lain : akademisi, religi, travel agent dan umum.

### 3.1.4.3 Personalia

Jumlah kekuatan personel yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan struktur organisasi adalah 93 orang termasuk komisaris, direktur dan manager umum perusahaan bis pariwisata BIMO transport. Terdiri dari :

- Pengemudi : 39 orang
- Kernet : 35 orang
- Satpam : 9 orang
- Mekanik : 3 orang
- Office boy : 1 orang
- Staff kantor : 6 orang

### 3.2 Variabel Penelitian

Terdiri dari variabel eksternal dan variabel internal perusahaan.

#### 3.2.1 Variabel internal

Terdiri dari :

##### a. Produk / jasa

Produk / jasa di sini adalah produk jasa transportasi bus yang ditujukan ke pasar untuk para konsumen, yang melayani jasa mengantar penumpang dari satu tempat ke tempat lain. Meliputi :

- Jasa transportasi yang ditawarkan
- Tujuan/rute yang dapat dilayani
- Jumlah kursi/kapasitas bus

##### b. Harga

Harga adalah jumlah uang yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk mendapatkan jasa. Meliputi :

- Harga sewa bus yang ditawarkan
- Potongan harga dalam pemakaian sampai dengan jumlah tertentu

##### c. Lokasi

Lokasi usaha P.O. BIMA berada di jalan raya Wonosari km.7

Yogyakarta. Meliputi :

- Lokasi usaha yang mudah dijangkau

**d. Promosi**

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperkenalkan produk atau mengingatkan konsumen terhadap produk perusahaan.

Meliputi :

- Promosi yang dilakukan
- Media promosi yang dipakai

**e. Sumber Daya Manusia**

Tenaga kerja yg diberdayakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Meliputi :

- Tenaga kerja/crew/awak bus yang dimiliki
- Tenaga administrasi kantor

**f. Kekuatan finansial**

Kekuatan keuangan yang dimiliki oleh perusahaan untuk kegiatan operasi perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Meliputi :

- Modal (keuangan) yang dimiliki

**g. Penggunaan teknologi**

Kemampuan teknologi yang terus berkembang harus selalu di ikuti dan digunakan perusahaan demi memajukan kepentingan perusahaan.

Meliputi :

- Bus terbaru yang dimiliki
- Merek-merek bus yang digunakan

#### h. Pelayanan

jenis jasa yang dilakukan oleh perusahaab yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan. Meliputi :

- Mutu pelayanan yang diberikan

### 3.2.2 Variabel eksternal

Terdiri dari :

#### a. Struktur Pasar/Struktur persaingan

Adalah kondisi kenyataan persaingan antar perusahaan bis wisata yang ada di wilayah Yogyakarta. Meliputi :

- Kondisi persaingan bisnis jasa transportasi bus di DIY
- Jumlah pesaing yang ada di yogyakarta

#### b. Perkembangan Teknologi

Sangat berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan. Teknologi canggih akan mampu memperlancar pemasaran produk jasa yang berkualitas dan memerlukan waktu yang cepat dalam pengerjaannya.

Meliputi :

- Pertumbuhan teknologi di dunia otomotif
- Pergantian mesin transportasi yang mudah dan cepat

#### c. Kebijakan Pemerintah

Peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang bisa mempengaruhi aktifitas perusahaan. Meliputi :

- Kenaikan harga BBM tidak mempengaruhi aktivitas perusahaan
- Kenaikan tarif yang ditetapkan pemerintah telah sesuai

d. Daya beli konsumen

Diukur dari kemampuan konsumen dalam membeli produk. Meliputi :

- Kemampuan konsumen dalam membeli jasa travel

e. Lingkungan sosial

Adalah variabel yang mengikuti perubahan pada masyarakat dalam hal kedudukan, gaya hidup dan sebagainya. Meliputi :

- Perubahan selera masyarakat akan jasa transportasi
- Gaya hidup masyarakat dalam menggunakan travel

f. Lingkungan Pesaing

Lingkungan pesaing dalam industri jasa transportasi bis wisata, terutama perusahaan pesaing yang baru tumbuh dan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang sejenis. Meliputi :

- Banyak pesaing lama yang tumbuh berkembang
- Munculnya pesaing-pesaing baru dalam bisnis yang sama

g. Kondisi ekonomi

Misalnya tingkat inflasi, suku bunga dan nilai tukar rupiah terhadap dollar AS. Meliputi :

- Tingkat inflasi yang meningkat mempengaruhi penjualan
- Tingkat suku bunga yang tinggi mempengaruhi penjualan
- Rendahnya nilai kurs rupiah mempengaruhi penjualan



### **3.3 Data dan teknik pengumpulan data**

Dalam penelitian ini diperlukan data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan. Untuk memperoleh data yang diperlukan beserta cara yang digunakan sebagai berikut :

#### **3.3.1 Data primer**

Data primer adalah data yang diperoleh oleh penulis melalui penelitian secara langsung terhadap perusahaan bis pariwisata BIMO transport Yogyakarta sebagai obyek penelitian. Metode yang digunakan :

1. Survei dengan daftar pertanyaan / Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan yang berkaitan dengan lingkungan eksternal maupun internal.
2. Wawancara, untuk lebih memperjelas data yang didapat dari kuesioner maka diperlukan wawancara langsung dengan responden yang telah mengisi angket, yaitu : komisaris, direktur, manajer umum, manajer operasional, manajer pemasaran, manajer administrasi dan keuangan, manajer mekanik dan gudang.
3. Dokumentasi, untuk pengumpulan data sekunder dimana data tersebut bisa diperoleh dari data yang dimiliki perusahaan. Data ini berisi tentang segala aspek yang menyangkut perusahaan.
4. Studi pustaka, dilakukan untuk lebih memperjelas kondisi yang ada di lapangan dengan teori yang ada.

### **3.3.2 Prosedur Pengumpulan Data**

Data primer yang didapat penulis diperoleh melalui proses-proses yang harus dilewati. Proses-proses itu antara lain :

1. Penulis datang langsung ke tempat penelitian.
2. Melakukan diskusi dua arah dengan para pimpinan dan manajer perusahaan mengenai penelitian yang akan dilakukan.
3. Didalam diskusi itu dididapatkan data perusahaan melalui teknik wawancara, kuesioner dan dokumentasi data perusahaan serta identifikasi faktor-faktor yang akan digunakan dalam variabel untuk merumuskan strategi pemasaran terbaik untuk perusahaan yang akan dilakukan dalam penelitian.

### **3.4 Alat analisis**

Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data beserta aspek-aspek yang dievaluasi adalah :

#### **3.4.1 Matrik SWOT**

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matrik ini memiliki 2 sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumber horisontal. Sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal yang

menggambarkan kekuatan perusahaan yang berdasarkan berbagi indikator *performance* perusahaan (variabel internal) yang terdiri dari:

a. Produk/jasa. Meliputi :

- Jasa transportasi yang ditawarkan
- Tujuan/rute yang dapat dilayani
- Jumlah kursi/kapasitas bus

b. Harga. Meliputi :

- Harga sewa bus yang ditawarkan
- Potongan harga dalam pemakaian sampai dengan jumlah tertentu

c. Lokasi. Meliputi :

- Lokasi usaha yang mudah dijangkau

d. Promosi. Meliputi :

- Promosi yang dilakukan
- Media promosi yang dipakai

e. Sumber daya manusia. Meliputi :

- Tenaga kerja/crew/awak bus yang dimiliki
- Tenaga administrasi kantor

f. Kekuatan finansial. Meliputi :

- Modal (keuangan) yang dimiliki

g. Penggunaan teknologi. Meliputi :

- Bus terbaru yang dimiliki
- Merek-merek bus yang digunakan

**h. Pelayanan. Meliputi :**

- Mutu pelayanan yang diberikan

Sumbu horisontal yang menggambarkan tentang ancaman dan peluang besar yang berasal dari berbagai indikator yang ada di dalam lingkungan (variabel eksternal), terdiri dari:

**a. Struktur Pasar/Struktur persaingan. Meliputi :**

- Kondisi persaingan bisnis jasa transportasi bus di DIY
- Jumlah pesaing yang ada di Yogyakarta

**b. Perkembangan Teknologi. Meliputi :**

- Pertumbuhan teknologi di dunia otomotif
- Pergantian mesin transportasi yang mudah dan cepat

**c. Kebijakan Pemerintah. Meliputi :**

- Kenaikan harga BBM tidak mempengaruhi aktivitas perusahaan
- Kenaikan tarif yang ditetapkan pemerintah telah sesuai

**d. Daya beli konsumen. Meliputi :**

- Kemampuan konsumen dalam membeli jasa travel

**e. Lingkungan sosial. Meliputi :**

- Perubahan selera masyarakat akan jasa transportasi
- Gaya hidup masyarakat dalam menggunakan travel

**f. Lingkungan Pesaing. Meliputi :**

- Banyak pesaing lama yang tumbuh berkembang
- Munculnya pesaing-pesaing baru dalam bisnis yang sama

**g. Kondisi ekonomi. Meliputi :**

- Tingkat inflasi yang meningkat mempengaruhi penjualan
- Tingkat suku bunga yang tinggi mempengaruhi penjualan
- Rendahnya nilai kurs rupiah mempengaruhi penjualan

**Matrik ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif strategi.**

**a. Strategi S-O**

Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar besarnya

**b. Strategi S-T**

Strategi S-T adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

**c. Strategi W-O**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

**d. Strategi W-T**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

**Tabel 3.1**  
**Matrik SWOT**

<b>SWOT</b>	<b>Internal Strength (S)</b> - Tentukan faktor-faktor Internal	<b>Internal Weakness (S)</b> - Tentukan faktor-faktor kelemahan Internal
<b>Eksternal Opportunities (O)</b> - Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	<b>Strategi S - O</b> - Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W - O</b> - Ciptakan strategi yang memaksimalkan kelemahan-kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Eksternal Threat (T)</b> - Tentukan faktor-faktor eksternal	<b>Strategi S - T</b> - Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi W - T</b> - Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

### 3.4.2 Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing masing sumbu dibagikan kedalam bagian dengan titik pembagi masing masing bagian adalah: bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Secara sederhana, Matrik Daya Tarik industri dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.2

## Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/ Divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/ Divestasi	Panen/ Divestasi

Sumber : Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa & Konteks*,  
UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Umur usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh, merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih besar. Sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen/divestasi hampir tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung *stagnan* atau mati.

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen perusahaan mengidentifikasi dan memberi penilaian pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan yang dimiliki.

Secara sederhana prosedur dalam urutan teknik penyusunan Matrik Daya Tarik Industri dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.3**  
**Prosedur penyusunan M D T I**

No	Posisi Sekarang	No	Posisi Masa Depan
1	Identifikasi variabel internasional dan eksternal yang signifikan	5	Prediksi variabel internal dan eksternal
2	Penilaian variabel eksternal	6	Perkiraan kecenderungan variabel eksternal
3	Penilaian variabel intenal	7	Perkiraan nilai variabel internal
4	Penentuan posisi bisnis	8	Perkiraan posisi bisnis
		9	Perumusan strategi

Sumber : Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa & Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Pada dasarnya ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan Matrik Daya Tarik Industri untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal.

### 3.4.3 Prosedur analisis data

#### 3.4.3.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu analisis yang didasarkan pada angka-angka dalam pembuktian analisisnya. Analisis ini terdiri dari dua analisis yaitu SWOT dan MDTI. Analisis ini digunakan untuk menentukan posisi bisnis.



Untuk mengetahui nilai dari suatu jawaban kuesioner telah ditentukan penilaian kuantitatif pada kinerja yang telah ditentukan oleh penulis sebagai berikut:

Nilai	Keterangan
5	Sangat Baik
4	Baik
3	Cukup
2	Tidak baik
1	Sangat tidak baik

**Tabel 3.4**  
**Penilaian Kuantitatif Untuk Kinerja**

Untuk mengetahui nilai dari suatu jawaban kuesioner telah ditentukan penilaian kuantitatif pada bobot yang telah ditentukan oleh penulis sebagai berikut:

Nilai	Keterangan
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup
2	Kurang penting
1	Tidak penting

**Tabel 3.5**  
**Penilaian Kuantitatif Untuk Bobot**

Cara penghitungan untuk menemukan posisi perusahaan :

- 1). Dari kusioner yang di isi oleh para pimpinan perusahaan penulis menggunakan angka-angka dari 1-5, yang mana hasil setiap pertanyaan yang diajukan, semakin hasilnya besar atau mendekati angka 5 maka semakin baik nilai perusahaan. Dari nilai-nilai yang didapat dari para pengisi kusioner maka dapat diketahui hal-hal yang merupakan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.
- 2). Hasil-hasil nilai yang didapatkan tadi, maka dapat dimulai dan dihitung nilai rata-rata setiap jawaban dari setiap pengisi kusioner dan nilai bobot setiap pertanyaan dan juga dihitung rata-rata nilai setiap pertanyaan. Setelah didapat nilai-nilai tadi, maka angka-angka tadi dapat di uji validitas dan realibilitas dengan menggunakan program SPSS dalam komputer.
- 3). Setelah itu, untuk mendapatkan posisi bisnis, cara penghitungan yang dilakukan adalah : proporsi bobot untuk setiap peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, dikalikan dengan rata-rata nilai, maka hasilnya adalah nilai tertimbang. Dari setiap kolom yang termasuk dalam peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, pada nilai tertimbang jika dijumlahkan maka akan didapatkan posisi bisnis perusahaan.
- 4). Untuk posisi bisnis pada SWOT, angka pada nilai terimbang tadi di pasangkan pada diagram SWOT, dengan membagi digram sesuai dengan nilai tertimbang 1-5 dan menempatkan nilai tertimbang maka

akan diketahui posisi bisnis perusahaan. Jumlah nilai tertimbang diatas 3 (tiga) sampai 5 (lima) dikategorikan tinggi, sedangkan nilai diatas 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) termasuk dalam kategori medium, dan nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu) termasuk dalam kategori rendah (pada MDTI). Sedangkan untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT sendiri adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,9 merupakan kelemahan dan 3,0 sampai 5,0 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 3,0 merupakan ancaman dan 3,0 sampai 5,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala  $\geq 3,0$  sampai 5,0 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor  $< 3,0$  maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah-masalah dalam penelitian. Analisis data bertujuan untuk memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi, lebih berarti dan bermanfaat.

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba dan meningkatkan volume penjualan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor Internal dan Eksternal. Faktor Internal sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor Eksternal yang tidak dapat dikontrol perusahaan, merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang akan memunculkan peluang (opportunities) dan ancaman (Threats). Selanjutnya menentukan strategi pemasaran apakah yang paling tepat untuk perusahaan jasa PO. BIMO dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisa Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).

Sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner yang digunakan sebagai instrumen pengukur data telah terbukti valid dan reliabel.

#### **4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada manajer telah dinyatakan valid atau tidak. Sedangkan uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat keandalan instrumen penelitian dalam hal ini dengan menggunakan kuesioner sebagai alat memperoleh data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada variabel internal dan eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **4.1.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal**

Variabel Internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 14 butir pertanyaan tentang penilaian kemampuan dan 14 butir pertanyaan tentang bobot indikator (kepentingan). sebuah instrumen dapat dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi product moment ( $r_{xy}$ ) lebih besar dari  $r$  tabel ( $N=7$ ,  $r$  tabel = 0,754). Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh dari lampiran 3 dapat disusun seperti tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal**

Item	Kepentingan			Kemampuan		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	R x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir1	0.789	0,754	Valid	0.870	0,754	Valid
Butir2	0.924	0,754	Valid	0.939	0,754	Valid
Butir3	0.978	0,754	Valid	0.923	0,754	Valid
Butir4	0.913	0,754	Valid	0.975	0,754	Valid
Butir5	0.949	0,754	Valid	0.851	0,754	Valid
Butir6	0.978	0,754	Valid	0.950	0,754	Valid
Butir7	0.892	0,754	Valid	0.988	0,754	Valid
Butir8	0.927	0,754	Valid	0.913	0,754	Valid
Butir9	0.978	0,754	Valid	0.938	0,754	Valid
Butir10	0.923	0,754	Valid	0.901	0,754	Valid
Butir11	0.988	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir12	0.940	0,754	Valid	0.975	0,754	Valid
Butir13	0.892	0,754	Valid	0.892	0,754	Valid
Butir14	0.988	0,754	Valid	0.901	0,754	Valid
<b>Koef. Alpha</b>	0,9935	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 3)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) lebih besar dari 0,754 dan koefisien Alpha Cronbach (r-tt) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally ,dalam Ghozali : 2001). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel Internal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

#### 4.1.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Variabel Eksternal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 14 butir pertanyaan tentang penilaian dan 14 butir pertanyaan tentang bobot

indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh pada lampiran 3 dapat disusun seperti tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal**

Item	Kepentingan			Kemampuan		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir1	0.977	0,754	Valid	0.975	0,754	Valid
Butir2	0.940	0,754	Valid	0.955	0,754	Valid
Butir3	0.964	0,754	Valid	0.975	0,754	Valid
Butir4	0.888	0,754	Valid	0.964	0,754	Valid
Butir5	0.928	0,754	Valid	0.928	0,754	Valid
Butir6	0.977	0,754	Valid	0.977	0,754	Valid
Butir7	0.975	0,754	Valid	0.979	0,754	Valid
Butir8	0.959	0,754	Valid	0.975	0,754	Valid
Butir9	0.964	0,754	Valid	0.923	0,754	Valid
Butir10	0.882	0,754	Valid	0.885	0,754	Valid
Butir11	0.977	0,754	Valid	0.770	0,754	Valid
Butir12	0.959	0,754	Valid	0.915	0,754	Valid
Butir13	0.977	0,754	Valid	0.977	0,754	Valid
Butir14	0.964	0,754	Valid	0.906	0,754	Valid
<b>Koef. Alpha Cronbach</b>	0,9947	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 3)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) lebih besar dari 0,754 (r tabel) dan koefisien Alpha Cronbach (r-tt) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally ,dalam Ghozali : 2001). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel eksternal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

## **4.2. Data dan Hasil Perhitungan Data**

### **4.2.1. Penilaian Variabel Internal**

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 5 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan , perhitungannya disajikan pada lampiran 4.



**Tabel 4.3**  
**Nilai Variabel Internal**

No	Indikator Variabel Internal	Nilai	Kriteria
<b>Kekuatan</b>			
1	Jasa transportasi yang ditawarkan	4.29	Sangat baik
2	Tujuan/rute yang dilayani	4.57	Sangat baik
3	Jumlah kursi / kapasitas bus	3.71	Baik
4	Lokasi	3.71	Baik
5	Promosi yang dilakukan	3.86	Baik
6	Media promosi	4.00	Baik
7	Tenaga kerja/ crew / awak bus	4.00	Baik
8	Tenaga administrasi kantor	3.86	Baik
9	Modal / keuangan yang dimiliki	3.86	Baik
10	Bus terbaru	3.57	Baik
11	Merek-merek yang digunakan	4.14	Baik
12	Mutu pelayanan yang diberikan	3.71	Baik
<b>Kelemahan</b>			
13	Harga sewa bus yang ditawarkan	2.14	Tidak baik
14	Potongan harga	2.86	Tidak baik
<b>Total</b>		<b>52.50</b>	<b>2.86</b>

Sumber: Data Primer, diolah 2004 (Lampiran 4)

**Tabel 4.4**  
**Bobot Variabel Internal**

No	Indikator Variabel Internal	Bobot
<b>Kekuatan</b>		
1	Jasa transportasi yang ditawarkan	0.0739
2	Tujuan/rute yang dilayani	0.0764
3	Jumlah kursi / kapasitas bus	0.0739
4	Lokasi	0.0615
5	Promosi yang dilakukan	0.0738
6	Media promosi	0.0735
7	Tenaga kerja/ crew / awak bus	0.0640
8	Tenaga administrasi kantor	0.0661
9	Modal / keuangan yang dimiliki	0.0713
10	Bus terbaru	0.0762
11	Merek-merek yang digunakan	0.0739
12	Mutu pelayanan yang diberikan	0.0658
<b>Kelemahan</b>		
13	Harga sewa bus yang ditawarkan	0.0712
14	Potongan harga	0.0788
<b>Total</b>		<b>1</b>

Sumber: Data Primer, diolah 2004 (Lampiran 4)

#### 4.2.2. Penilaian Variabel Eksternal

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 5 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik). Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, yang mana hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing-masing variabel/indikator seperti yang diperoleh pada lampiran 4.

**Tabel 4.5**  
**Nilai Variabel Eksternal**

No	Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Kriteria
<b>Peluang</b>			
1	Kondisi Persaingan bisnis	4.29	Sangat baik
2	Jumlah pesaing yang ada	4.71	Sangat baik
3	Pertumbuhan teknologi	4.14	Baik
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	3.86	Baik
5	Kemampuan beli konsumen	4.00	Baik
6	Perubahan selera konsumen	4.43	Sangat Baik
7	Gaya hidup masyarakat	4.00	Baik
8	Banyaknya pesaing lama	4.00	Baik
9	Munculnya pesaing baru	4.29	Sangat baik
10	Tingkat suku bunga	3.43	Baik
<b>Ancaman</b>			
11	Kenaikan harga BBM	2.29	Tidak baik
12	Kenaikan tarif	2.57	Tidak baik
13	Tingkat inflasi	2.71	Kurang baik
14	Rendahnya nilai kurs	2.86	Kurang baik
<b>Total</b>		<b>40.63</b>	

Sumber : Data Primer diolah, 2004 (Lampiran 4)

**Tabel 4.6**  
**Bobot Variabel Eksternal**

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot
<b>Peluang</b>		
1	Kondisi Persaingan bisnis	0.0736
2	Jumlah pesaing yang ada	0.0897
3	Pertumbuhan teknologi	0.0660
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	0.0660
5	Kemampuan beli konsumen	0.0650
6	Perubahan selera konsumen	0.0660
7	Gaya hidup masyarakat	0.0746
8	Banyaknya pesaing lama	0.0698
9	Munculnya pesaing baru	0.0638
10	Tingkat suku bunga	0.0729
<b>Ancaman</b>		
11	Kenaikan harga BBM	0.0821
12	Kenaikan tarif	0.0650
13	Tingkat inflasi	0.0742
14	Rendahnya nilai kurs	0.0732
<b>Total</b>		<b>1</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2004 (Lampiran 4)

#### 4.2.3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah/terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki peluang bisnis yang maksimal, di mana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbang kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara jumlah

nilai tertimbang dan hasil rata-rata rating dari nilai (rating) seperti yang diperoleh pada lampiran 5.

Evaluasinya dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)**

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan</b>				
1	Jasa transportasi yang ditawarkan	0.0739	4.29	0.3165
2	Tujuan/rute yang dilayani	0.0764	4.57	0.3492
3	Jumlah kursi / kapasitas bus	0.0739	3.71	0.2744
4	Lokasi	0.0615	3.71	0.2284
5	Promosi yang dilakukan	0.0738	3.86	0.2845
6	Media promosi	0.0735	4.00	0.2938
7	Tenaga kerja/ crew / awak bus	0.0640	4.00	0.2559
8	Tenaga administrasi kantor	0.0661	3.86	0.2548
9	Modal / keuangan yang dimiliki	0.0713	3.86	0.2749
10	Bus terbaru	0.0762	3.57	0.2721
11	Merek-merek yang digunakan	0.0739	4.14	0.3061
12	Mutu pelayanan yang diberikan	0.0658	3.71	0.2443
<b>Total Kekuatan</b>				<b>3.3549</b>
<b>Kelemahan</b>				
13	Harga sewa bus yang ditawarkan	0.0712	2.14	0.1525
14	Potongan harga	0.0788	2.86	0.2253
<b>Total Kelemahan</b>				<b>0.3778</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>52.29</b>	<b>3.7327</b>

Sumber : Data primer diolah, 2004 (Lampiran 5)

**Tabel 4.8**  
**Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)**

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Peluang</b>				
1	Kondisi Persaingan bisnis	0.0736	4.29	0.3155
2	Jumlah pesaing yang ada	0.0897	4.71	0.4227
3	Pertumbuhan teknologi	0.0660	4.14	0.2734
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	0.0660	3.86	0.2546
5	Kemampuan beli konsumen	0.0650	4.00	0.2602
6	Perubahan selera konsumen	0.0660	4.43	0.2923
7	Gaya hidup masyarakat	0.0746	4.00	0.2983
8	Banyaknya pesaing lama	0.0698	4.00	0.2792
9	Munculnya pesaing baru	0.0638	4.29	0.2736
10	Tingkat suku bunga	0.0729	3.43	0.2499
<b>Total Peluang</b>				<b>2.9196</b>
<b>Ancaman</b>				
11	Kenaikan harga BBM	0.0821	2.29	0.1877
12	Kenaikan tarif	0.0650	2.57	0.1672
13	Tingkat inflasi	0.0742	2.71	0.2013
14	Rendahnya nilai kurs	0.0732	2.86	0.2092
<b>Total Ancaman</b>				<b>0.7654</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>41.14</b>	<b>3.6850</b>

Sumber : Data primer diolah, 2004 (Lampiran 5)

Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 3,3549 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,3778. Penjumlahan skor kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai sebesar 3,7327. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta) menunjukkan bahwa peluang sebesar 2,9196 dan ancaman diperoleh angka sebesar 0,7654. Penjumlahan dari peluang dan ancaman diperoleh angka 3,6850. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT.

### 4.3. Analisis Kualitatif

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap posisi Bisnis Po. BIMO Transport. Dalam hal ini akan diketahui variabel eksternal dan internal yang merupakan ancaman, peluang, kekuatan serta kelemahan PO. BIMO Transport

Dalam menentukan variabel termasuk dalam kekuatan / kelemahan dan peluang / ancaman dapat ditentukan sebagai berikut :

Skor tertinggi : 5

Skor terendah : 1

Nilai tengah : 3

Sehingga dapat ditentukan :

Skor (bobot x rating) diatas atau sama dengan 3 : Kekuatan / Peluang

Skor (bobot x rating) dibawah 3 : Kelemahan / ancaman

Selanjutnya dapat dilakukan analisis terhadap variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

#### 4.3.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

##### a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh Bus Pariwisata PO. BIMO dari kekuatan

yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan Bus Pariwisata PO. BIMO yang harus diperbaiki.

1) Kekuatan Lingkungan Internal Bus Pariwisata PO. BIMO

a) Jasa Transportasi yang ditawarkan

Untuk memberikan kepuasan bagi konsumen PO. BIMO telah memberikan pelayanan dan kenyamanan yang lebih daripada penyedia lainnya, contohnya memberikan pelayanan tiket yang mudah, memberikan minuman dan snack dalam perjalanan, dan lainnya. Semua itu dilakukan untuk menarik simpati dan memberikan kepuasan kepada konsumen dalam menggunakan jasa transportasi tersebut. Hal ini sesuai dengan konsep pemasaran yang menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaing.

b) Tujuan / Rute yang dilayani

Perusahaan Bus Pariwisata PO. BIMO merupakan salah satu perusahaan transportasi yang besar, dengan daerah kunjungan wisata yang cukup luas meliputi beberapa daerah di Pulau Jawa, Bali, Lombok dan Sumatera. Untuk daerah Jawa meliputi kota Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, DIY dan Jawa Timur. BIMO sebagai Bus pariwisata yang mengedepankan kepuasan konsumen berusaha untuk membangun *image* yang positif sehingga konsumen akan tertarik untuk membeli atau mempergunakannya

lagi. Jasa Bus Pariwisata PO. BIMO berusaha menyediakan fasilitas fisik bus yang baik, kondisi mesin yang prima, kenyamanan serta kelebihan-kelebihan lainnya. Pada garis besarnya, perusahaan harus berusaha untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen, termasuk memahami perilaku konsumen dan hal-hal yang dapat memberi kepuasan konsumen sehingga dapat menarik konsumen untuk mempergunakannya lagi. Dengan daerah pemasaran yang cukup luas ini mampu memberikan pilihan bagi konsumen yang menggunakan jasa pariwisata tersebut sesuai dengan daerah / kota yang dituju.

c) Jumlah Kursi

Jumlah kursi yang ada dapat disesuaikan dengan jumlah penumpang yang dipesan konsumen, dan sesuai dengan kelas bus yang diberlakukan. Perusahaan ini juga menyediakan bus dengan merek Mercedes Benz OH 1521 dengan Seat 2-2 reclining dengan jumlah kapasitas tempat duduk max 50 seat/jumlah seat dapat diatur (20,40,44,46,48,50).

d) Lokasi Usaha

Secara geografis , lokasi kantor Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta berada di di jalan Wonosari km.7, kemudian memperluas kantor dan garasi di jalan kasdisono Berbah Sleman. Lokasi yang dimiliki oleh perusahaan sangat strategis, karena berada di pinggir jalan lintas kota yang mudah diacapai. Lokasi



perusahaan, termasuk kantor dan garasi berada di sebelah selatan kota Yogyakarta, tepatnya di lintas jalan kota Yogyakarta-Wonosari.

e) Promosi yang dilakukan

Promosi yang dilakukan oleh perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO, lebih menggunakan metode promosi *direct selling* (Penjualan Langsung). Penjualan langsung adalah komunikasi langsung antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba membelinya. (Kotler, P, 1993 : 403). Selain itu promosi juga dilakukan lewat Promosi yang bersifat publikasi, yaitu cara memasarkan jasa layanan perusahaan dengan membentuk pengaruh tidak langsung pada konsumen yang telah menggunakan produk perusahaan dan kemudian mempublikasikan pada rekan-rekannya, Selama ini konsumen perusahaan bis pariwisata BIMO Yogyakarta meliputi berbagai kalangan, antara lain : akademisi, religi, travel agent dan umum.

f) Media Promosi

Dalam upaya mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif produk / jasa bus untuk menarik pelanggan, Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta telah menggunakan sarana promosi yang berupa :

1) Penjualan tatap muka (Personal)

Langkah yang dilakukan oleh Bus Pariwisata PO. BIMO dalam melaksanakan personal selling yaitu dengan cara mengunjungi setiap pelanggan untuk mendapatkan bisnis potensial, mengirimkan surat yang dikirim kepada instansi atau perusahaan tentang produk yang ditawarkan misalnya lewat kampus-kampus dan lain sebagainya

2) Publisitas yaitu melakukan promosi melalui hubungan kerja dengan relasi, teman maupun keluarga serta promosi melalui hubungan dengan teman-teman karyawan yang bekerja di Bus Pariwisata PO. BIMO

3) Advertising (periklanan)

Periklanan dilakukan melalui penyebaran brosur, leaflet dan sebagainya untuk berusaha memberikan informasi kepada masyarakat tentang keberadaan, nama, lokasi dan fasilitas yang dimiliki Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta.

g) Tenaga Kerja / Crew/Awak bus yang dimiliki

Kualitas karyawan yang ada pada jasa transportasi Bus Pariwisata PO. BIMO sangat berkualitas, terbukti dari besarnya proporsi karyawan yang bekerja di Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta, yang mayoritas telah memiliki pengalaman kerja yang tinggi, terutama tenaga sopir yang berpengalaman dan telah memperoleh sertifikat kalayakan mengemudi pada rute / jalur tertentu. Jika dilihat besarnya tenaga kerja juga cukup banyak yaitu 39 orang

pengemudi dibantu 35 kernet, mekanik 3 orang, satpan 9 orang, staff kantor 6 orang dan 1 orang office boy.

h) Tenaga Administrasi Kantor

Tenaga kantor yang ada di Bus Pariwisata PO. BIMO berjumlah 6 orang yang seluruhnya adalah lulusan sarjana yaitu berpendidikan terakhir Sarjana Muda (D3) dan berpendidikan terakhir Sarjana S1. Perekrutan karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional sesuai dengan harapan konsumen sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang berasal dari segment masyarakat menengah keatas atau kalangan akademisi maka dituntut perusahaan untuk selalu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi kepuasan konsumen.

i) Modal / Keuangan yang dimiliki

Perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO memiliki aspek keuangan yang baik yang ditunjukkan dengan aspek permodalan yang cukup besar. Modal ini diperoleh dari laba ditahan selama operasional perusahaan, ditambah dengan investasi lokal yang sebagian besar masih keluarga atau kerabat dari keluarga Marsudiyono dan Bapak Subagyo Haris serta ditambah dari beberapa pinjaman bank. Dengan aspek keuangan yang baik ini maka semakin lancar pula pihak perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO dalam melakukan ekspansi pasarnya lewat

penambahan jumlah armada dan paket-paket wisata yang ditawarkan.

j) Bus Baru yang dimiliki

Selama 5 tahun terakhir peningkatan jumlah armada bus baru PO. BIMO cukup signifikan. hal ini dapat dilihat dari perkembangan sejak tahun 1999 hingga tahun 2004. Tahun 1999 terjadi penambahan 5 bus Non AC dan 8 Bus AC serta 2 unit mikro bus. Selanjutnya tahun 2000 seluruh bus Non AC dijual dan dibeli dengan BUS AC sebanyak 3 unit. Pada tahun 2001 terjadi penambahan bus bar sebanyak 4 unit, tahun 2002 sebanyak 2 unit, tahun 2003 sebanyak 4 unit dan tahun 2004 sebanyak 5 unit bus. Dengan adanya bus-bus baru ini merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk menarik konsumen yang sebesar-besarnya karena dari segi tangible pelayanan di PO. BIMO lebih unggul dibandingkan dengan jasa transportasi lainnya.

k) Merek-Merek Bus yang digunakan

Bus yang digunakan pada perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO menggunakan merek yang sudah terkenal yaitu dengan mesin Bis Mercedes Benz OH 1521 yang dilengkapi dengan 50 tempat duduk. Karoseri yang dipercayakan oleh PO. BIMO adalah New Armada, yang merupakan karoseri terkenal di Indonesia.

l) Mutu Pelayanan yang diberikan

Pelayanan Jasa yang diberikan oleh PO. BIMO telah memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin ikatan

hubungan yang kuat dengan perusahaan. Kualitas pelayanan ini dimulai dengan kebutuhan konsumen dan berakhir pada persepsi konsumen. Pelayanan ini meliputi :

- 1) Bukti langsung (*tangible*) meliputi tampilan fisik yang berupa produk dan jasa, perlengkapan, penampilan pegawai dan sarana komunikasi yang akan menjadi perhatian pelanggan dengan tersedianya fasilitas yang ada akan mendorong pelayanan secara lebih baik. Dalam perusahaan transportasi fasilitas yang mendukung dapat dilihat melalui :
  - a. Kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan perusahaan.
  - b. Penataan exterior dan interior kantor reservasi maupun di dalam bus.
  - c. Kelengkapan, kebersihan, dan kesiapan alat-alat yang dipakai.
  - d. Kerapian dan kebersihan seragam karyawan.
  - e. Tersedianya area parkir yang memadai.
  - f. Penggunaan jenis bus yang modern dan terbaru.
- 2) Keandalan (*reability*) yakni kemampuan memberikan pelayanan dan berkualitas dan profesional sangat dibutuhkan perusahaan agar memberikan rasa puas dalam diri pelanggan melalui komunikasi pemasaran. Hal ini berlaku untuk memenuhi janji yang disampaikan kepada pelanggan dengan

melalui komunikasi pemasaran hal ini berlaku untuk masalah pelayanan pada perusahaan penerbangan seperti :

- a. Proses transaksi mudah dan cepat.
- b. Prosedur penerimaan penumpang yang cepat dan tepat.
- c. Prosedur *canseling* transaksi mudah dan cepat.
- d. Ketepatan jadwal keberangkatan dan waktu tiba.

3) Daya Tanggap (*responiveness*). Yaitu tuntutan dan keluhan yang diajukan oleh pelanggan atau penumpang harus segera ditanggapi oleh pegawai atau para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang baik sehingga pengaruh negatif dari keluhan penumpang tidak merusak nama baik perusahaan. Yang berlaku dalam perusahaan jasa transportasi bus pariwisata ini adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan sopir, kernet dan teknisi dapat dipercaya
- b) Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi penerbangan jelas, dan mudah dimengerti yang diperlukan oleh penumpang.
- c) Kemampuan para karyawan yang ada untuk cepat tanggap untuk menyelesaikan keluhan dari penumpang mengenai pelayanan yang salah.
- d) Kemampuan karyawan dan kru dalam memberikan pelayanan penuh kesabaran.
- e) menghadapi penundaan keberangkatan yang dikarenakan .

4) Jaminan (*assurance*) setiap kali pegawai dan staf dalam melayani penumpang hendaknya disertai pengetahuan kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan.

Dalam perusahaan penerbangan adalah sebagai berikut :

- a) Pelayanan terhadap penumpang yang sopan dan ramah.
- b) Pengetahuan dan kecakapan sopir, dan pemandu wisata dalam melayani penumpang.
- c) Bertanggung jawab terhadap keamanan kenyamanan penumpang.

5) Empati (*empathy*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian dan memahami kebutuhan penumpang. Hal ini berarti bahwa setiap perusahaan harus memahami keinginan-keinginan pelanggan, bagi perusahaan penerbangan dapat ditunjukkan sebagai berikut :

- a) Pelayanan terhadap semua penumpang tanpa memandang status, sosial dan lain-lain.
- b) Kepedulian pemandu bus memberikan kesan yang baik kepada penumpang.

## 2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

### a. Harga Sewa Bus Yang Ditawarkan

Kelemahan internal Bus Pariwisata PO. BIMO ini berada pada kebijakan harga. Akibat banyak perhitungan atau sikap terlalu hati-hati dalam menentukan harga, menyebabkan Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta sulit untuk bersaing dengan pesaingnya bahkan tidak mungkin akan ketinggalan dari pesaingnya. Begitupun sebaliknya, kelemahan akan timbul kalau terlalu berani dalam penentuan harga maka akan menyebabkan pelanggan atau konsumen berpindah ke produk pesaing.

### b. Potongan Harga Dalam Pemakaian Jumlah Tertentu

Kelemahan internal kedua Bus Pariwisata PO. BIMO ini berada potongan harga yang masih rendah yaitu dibawah 10%. Seharusnya pihak perusahaan berani menaikkan potongan harga sesuai dengan penjualan perusahaan (jumlah armada yang dipesan serta rute yang dilewati). Dalam memberikan diskon inipun perusahaan juga kurang transparan sehingga yang mengetahui hanya pihak administrasi dan panitia tour, sehingga seluruh konsumen belum tentu mengetahui adanya potongan harga. Keadaan ini justru dimanfaatkan oleh panitia tour yang kurang bertanggung jawab, untuk memanfaatkan demi keuntungan pribadinya.



## **b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisisioner yang diberikan kepada pihak Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta, yang kemudian dikuatkan legitimasi secara teoritis.

Dari data tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta, antara lain:

### **1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan**

#### **a) Kondisi Persaingan Bisnis**

Dengan banyaknya penyedia jasa transportasi saat ini, tingkat persaingan semakin meningkat dan mengakibatkan banyak penyedia jasa transportasi harus berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan tersebut. Kondisi ini justru memberikan arti yang positif bagi perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain.

#### **b) Jumlah Pesaing yang ada di Yogyakarta**

Jumlah pesaing yang ada di Yogyakarta cukup banyak. Tetapi hal ini tidak menjadikan patah semangat bagi kinerja PO. BIMO. PO. BIMO telah membekali karyawannya dengan menanamkan bahwa konsumen adalah raja, sehingga keluhan sedikit saja pada

konsumen harus ditanggapi secara serius oleh perusahaan. Selain itu perusahaan ini sudah cukup lama berdiri sehingga telah memiliki citra yang cukup baik terutama bagi masyarakat Yogyakarta, sehingga tidak asing lagi atau ragu-ragu lagi dalam menggunakan jasa bis. PO BIMO.

c) Pertumbuhan Teknologi di Dunia Otomotif

Dimanapun suatu sektor industri berada, faktor teknologi akan menjadi salah satu factor utama penunjang keberhasilan. Dalam industri jasa transportasi pariwisata, faktor teknologi akan berperan dalam proses komunikasi, pemesanan transportasi/tiket, peralatan Bus dan lain sebagainya. Teknologi yang semakin maju, mempengaruhi efektifitas dan efisiensi kerja. Dengan kemajuan teknologi memudahkan konsumen dalam memesaan transaksi, tidak lagi secara konvensional tetapi sudah dilakukan dengan cara elektronik seperti telepon. Peralatan yang digunakan pada Bus PO. BIMO juga telah menggunakan peralatan yang modern seperti AC, WC, Music, TV dan lain sebagainya.

d) Pergantian Mesin Transportasi yang mudah dan cepat

Dalam usahanya memberikan pelayanan yang cepat bagi konsumen, pihak perusahaan telah menyiapkan segala sesuatunya jika terjadi kesalahan, atau kerusakan pada armadanya. Selain memiliki bengkel sendiri, teknisi yang bekerja pada perusahaan ini juga cukup handal. Perusahaan tidak segan-segan mengganti

mesin baru jika kerusakan pada mesin membutuhkan waktu yang lama dalam perbaikannya. Proses pergantian mesin inipun cukup cepat, karena telah bekerjasama dengan bengkel dan karoseri yang sudah berpengalaman di Yogyakarta.

e) Daya Beli Konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang cukup penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pada perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO, daya beli konsumen ditandai dengan peningkatan jumlah permintaan atas produk/jasanya tiap tahunnya, baik permintaan dari kota Yogyakarta maupun di luar kota Yogyakarta, seperti Solo, Magelang, Purworejo dan lain sebagainya. Meskipun perusahaan ini telah menetapkan harga yang relatif mahal, tetapi bagi konsumen harga sebesar itu dirasa tidak begitu mahal. Adanya peningkatan daya beli konsumen maka dapat dijadikan sebagai tanda membaiknya kondisi pasar jasa transportasi pariwisata.

f) Perubahan Selera Konsumen

Keinginan masyarakat akan sarana transportasi yang nyaman, aman dan cepat telah semakin meningkat. Masyarakat sekarang telah meninggalkan jenis armada yang berteknologi lama, yang sangat riskan dengan keamanan penumpang. Untuk itu perusahaan harus memuaskan konsumen sebagai mana mestinya. Perusahaan harus dapat menciptakan paket-paket tour yang sangat

menarik dan didukung dengan sistem armada yang berteknologi canggih. Hal ini penting karena untuk menghindari kejenuhan konsumen yang akan berakibat pada berpindahannya ke produk pesaing yang menawarkan produk sama. Walaupun kondisi perekonomian masih tergolong belum stabil, namun secara makro kondisi perekonomian ini semakin lama semakin membaik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat konsumtif masyarakat Yogyakarta yang semakin besar, termasuk kebutuhan akan pariwisata yang menyenangkan.

g) Gaya Hidup Masyarakat

Gaya hidup masyarakat telah mengubah perilaku seseorang dalam menggunakan jasa transportasi pariwisata. Banyaknya instansi, lembaga-lembaga yang memiliki program liburan di akhir tahun, atau di musim liburan merupakan peluang yang sangat bagi bagi PO. BIMO dalam meningkatkan volume penjualannya. Instansi atau lembaga-lembaga dan kelompok masyarakat tetap merasa bahwa liburan dengan mengunjungi daerah wisata adalah penting, dan mampu mengembalikan kondisi seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

h) Banyaknya Pesaing Lama

Banyaknya pesaing lama tidak mengancam posisi bisnis PO. BIMO karena setiap pesaing telah memiliki pelanggan tetap, dan target yang berbeda-beda. Mereka telah mengidentifikasi segmen

masyarakat yang tepat yang akan dijadikan sebagai pelanggan mereka, walaupun terkadang terjadi persaingan dalam mendapatkan pelanggan, namun hal tersebut bukan merupakan masalah yang besar. Bahkan PO. BIMO juga melakukan kerjasama dengan pihak perusahaan jasa yang lain untuk membangun kekuatan agar menjadi lebih kuat dalam melakukan persaingan bisnis ini.

i) Munculnya Pesaing-pesaing baru

Bus Pariwisata PO. BIMO dalam memasarkan produk dan jasanya tidak mengalami kesulitan karena telah memiliki daerah pemasaran tersendiri, pelanggan tetap dan agen-agen penjualan yang berada kota di Indonesia seperti Yogyakarta, Solo, Bali, Surabaya, Bandung, Jakarta dan Lampung. Selain itu pihak PO. BIMO telah bekerjasama dengan pihak-pihak tertentu seperti kampus, instansi pemerintah, swasta yang mampu merekomendasikan untuk menggunakan produk dan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO kepada konsumen.

Krisis moneter yang masih dirasakan oleh masyarakat Indonesia, menimbulkan struktur persaingan pada bisnis jasa transportasi dengan penawaran harga yang kompetitif. Bus Pariwisata PO. BIMO perlu terus menerus memantau pesaing-pesaing yang berada di dalam pangsa pasarnya. Hal ini disebabkan karena tingkat persaingan dalam industri transportasi khususnya

pariwisata cukup ketat, dari persaingan fasilitas, paket wisata dan lainnya yang seluruhnya dikemas dalam paket harga yang menarik.

j) Tingkat Suku Bunga

Rendahnya tingkat suku bunga, merupakan peluang yang sangat baik untuk memperbaiki aspek permodalan bagi PO. BIMO dengan melakukan pinjaman kredit. Dengan suku bunga yang rendah berarti biaya yang harus dikeluarkan untuk membiayai ekspansi perusahaan menjadi rendah, dan hal ini sangat menguntungkan perusahaan.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Kenaikan Harga BBM

Kebijakan pemerintah terhadap kenaikan harga BBM yang berturut-turut selama tahun 2005 ini telah mengakibatkan kondisi perekonomian Indonesia menjadi terpuruk. Hal ini sangat dirasakan terutama bagi pelaku bisnis di bidang transportasi karena biaya operasinal menjadi membengkak, sementara kenaikan tarif bukan suatu kebijakan yang dapat memecahkan permasalahan. Hal ini banyak menimbulkan perubahan dalam kehidupan masyarakat. Perubahan tersebut telah mempengaruhi manajemen perusahaan transportasi untuk mengambil kebijakan

dalam memberikan pelayanan yang berbasis pada kepuasan konsumen, tetapi tetap memberikan keuntungan bagi perusahaan.

b) Kenaikan Tarif yang ditetapkan oleh Pemerintah

Kenaikan tarif yang diberlakukan menurut pemerintah, dirasa belum sesuai dengan angka inflasi yang terjadi. Hal ini tentu telah merugikan bagi perusahaan, karena pendapatan perusahaan menjadi berkurang.

c) Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi yang semakin tinggi, mengakibatkan harga-harga melambung tinggi, akibatnya biaya operasional perusahaan menjadi semakin besar pula. Jika hal ini tidak diperhitungkan dengan seksama, keadaan ini dapat merugikan perusahaan.

d) Rendahnya nilai Rupiah terhadap Dollar

Tidak stabilnya nilai rupiah terhadap dollar, mengakibatkan harga suku cadang armada / bus menjadi tidak menentu. Bahkan pada beberapa agen tidak melakukan stock barang akibat harga yang tidak menentu. Tentu hal ini merupakan peluang yang tidak bagus, karena jika perusahaan menggunakan produk pengganti mutunya kurang bagus.

#### 4.4. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu analisis yang didasarkan pada angka-angka dalam pembuktian analisisnya. Analisis ini terdiri dari dua analisis yaitu SWOT dan MDTI. Analisis ini digunakan untuk menentukan posisi Bisnis PO. BIMO Yogyakarta

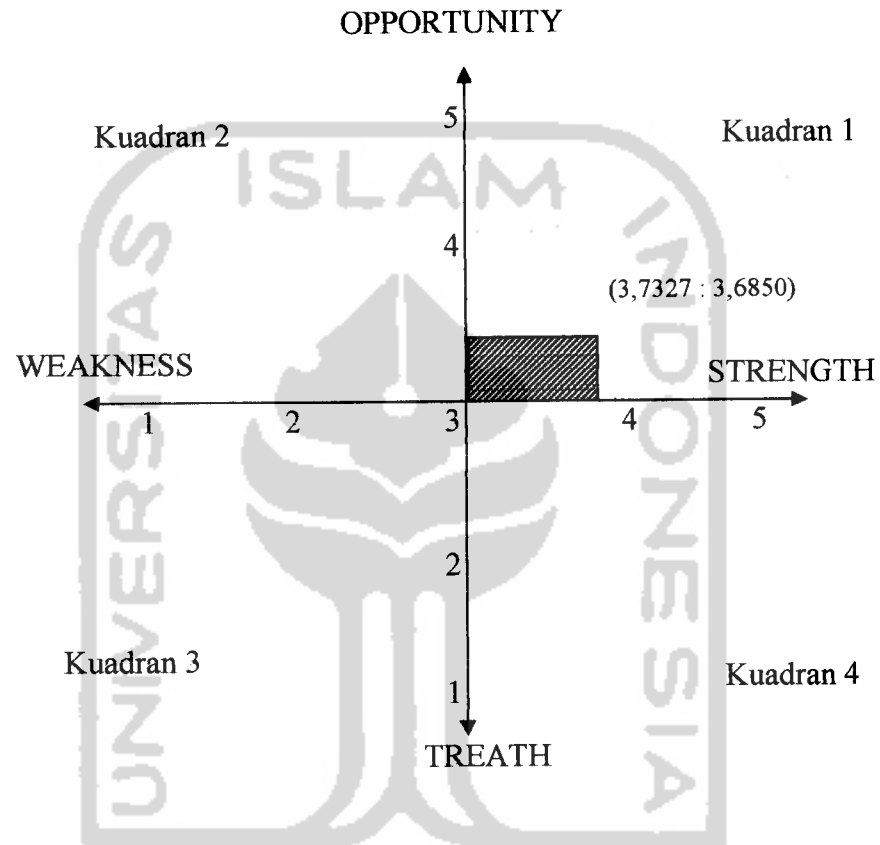
Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal, maka koordinat posisi Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta adalah terletak pada titik 3,7327 (Faktor internal) dan pada titik 3,6850 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa kategori dalam analisis ini termasuk dalam manajemen yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Artinya bahwa jumlah nilai tertimbang diatas 3 (tiga) sampai 5 (lima) dikategorikan tinggi, sedangkan nilai diatas 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) termasuk dalam kategori medium, dan nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu) termasuk dalam kategori rendah (pada MDTI). Sedangkan untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT sendiri adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,9 merupakan kelemahan dan 3,0 sampai 5,0 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 3,0 merupakan ancaman dan 3,0 sampai 5,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala  $\geq 3,0$  sampai 5,0 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor  $< 3,0$  maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman. Penjelasan dalam gambar adalah sebagai berikut:



#### 4.4.1. Hasil Analisis Swot

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dapat diketahui posisi bisnis berdasarkan analisis SWOT seperti pada gambar berikut :



Sumber : Pearce and Robinson, 1997 : 234

Gambar 4.1

#### Diagram SWOT

##### 4.4.1.1 Implikasi Strategi SWOT

Dari hasil analisis SWOT diatas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada sel 1 yang merupakan sel agresif, artinya Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta memiliki kekuatan dari lingkungan internal

dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.

Untuk pemilihan strateginya, berikut ini gambar matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran :

EFAS (Faktor Eksternal)	IFAS (Faktor Internal)	STRENGTHS (S) 1) Jasa transportasi 2) Tujuan/rute 3) Jumlah kursi 4) Lokasi 5) Promosi 6) Media Promosi 7) Tenaga kerja 8) Tenaga administrasi 9) Modal 10) Bus baru 11) Merek bus 12) Mutu pelayanan	WEAKNESS (W) 1) Harga sewa bus 2) Potongan harga
	OPPORTUNITIES (O) 1) Kondisi persaingan bisnis 2) Jumlah pesaing 3) Pertumbuhan teknologi 4) Pergantian mesin 5) Daya beli konsumen 6) Perubahan selera konsumen 7) Gaya hidup konsumen 8) Banyak pesaing lama 9) Munculnya pesaing baru 10) Tingkat Suku bunga	STRATEGI SO Perluas pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan paket-paket terbaru dan memanfaatkan kondisi armada yang modern dan daya beli konsumen.	STRATEGI WO Mampu memperbaiki kebijakan harga, dengan memantau tarif yang diberlakukan pada pesain .
TREATHS (T) 1) Kenaikan harga BBM 2) Kenaikan tarif 3) Tingka tInflasi 4) Rendahnya Krus Rupiah	STRATEGI ST Tingkatkan mutu pelayanan setelah adanya perubahan tarif, sehingga konsumen tetap merasa puas krn tercapai kesesuaian antara biaya dengan produk/jasa	STRATEGI WT Fokus pada usaha perbaikan organisasi untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing.	

**Gambar 4.2**  
**Pilihan Strategi**

#### 4.4.1.2 Rekomendasi Strategi

##### 1) Strategi S-O (Strengths – Opportunities)

Dalam strategi S-O perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini Bus Pariwisata PO. BIMO dalam memanfaatkan peluang yaitu struktur persaingan, perkembangan teknologi, daya beli konsumen lingkungan sosial, lingkungan pesaing dan tingkat suku bunga dengan menggunakan kekuatan internalnya (produk, lokasi, promosi, sumber daya manusia, teknologi, sumber keuangan dan pelayanan), dengan melihat kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan maka strategi yang digunakan adalah dengan memperluas pangsa pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi untuk menawarkan beberapa paket-paket wisata terbaru, terutama pada musim liburan dan menawarkan dengan armada terbaik saat ini mengingat daya beli dan gaya hidup konsumen cukup bagus untuk dijadikan peluang bisnis ini.

##### 2) Strategi S-T

Pada strategi ini perusahaan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (struktur persaingan dan kebijakan pemerintah) yang ada. Strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman tersebut adalah strategi peningkatan mutu pelayanan setelah adanya perubahan tarif akibat kebijaksanaan pemerintah seperti kenaikan BBM sehingga meningkatkan inflasi dan harga-harga menjadi naik. Peningkatan tarif

baru ini jika tidak diimbangi dengan peningkatan mutu pelayanan dapat mengakibatkan pelanggan kecewa dan pindah pada perusahaan pesaing.

3) Strategi W-O

Pada strategi ini perusahaan memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Kelemahan yang dimiliki Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta yaitu kurangnya memperhatikan dalam penetapan harga produk, dengan harga yang kompetitif mengingat kondisi persaingan yang cukup ketat, dan jumlah pesain yang cukup banyak, apalagi banyaknya pesaing baru muncul dengan menerapkan harga yang jauh lebih murah. Untuk itu perusahaan harus mampu memperbaiki kebijakan harga dengan menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pasar dan memantau tarif yang diberlakukan pesain.

4) Strategi W-T

Pada strategi ini perusahaan mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang dihadapi perusahaan. Strategi yang digunakan adalah memperbaiki organisasi untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing, dengan memberikan penawaran paket-paket produk / jasa yang menarik.

#### 4.4.2. Hasil Analisis MDTI

Dari hasil analisis SWOT kemudian diaplikasikan ke dalam Matrik Daya Tarik Industri, guna mengetahui implikasi strategis serta rekomendasi strategis untuk perusahaan. Input matriks ini sama seperti input SWOT yaitu diperoleh dari hasil analisis internal dan eksternal dari EFE matriks. Angka-angka ini kemudian diaplikasikan ke dalam MDTI seperti terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Matrik Daya Tarik Industri**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (3,66 – 5,0)	Medium (2,33-3,65)	Rendah (1,00 – 2,32)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (3,66 – 5,0)	<b>Posisi Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta</b>		
	Medium (2,33-3,65)			
	Rendah (1,00 – 2,32)			

Sumber : Suwarsono, 1996 : 140

#### 4.4.2.1 Rekomendasi Strategi

Sedangkan dari hasil analisis MDTI (lihat tabel) menunjukkan bahwa posisi bisnis Bus Pariwisata PO. BIMO terletak pada perpotongan sumbu vertikal dan sumbu horisontal bagian tinggi. Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling menjajikan dan memiliki prospek yang sangat baik.

Dengan implikasi strategi diatas , maka pilihan strateginya adalah sebagai berikut:

		<b>Matrik Daya Tarik Industri</b>		
		<b>Tinggi</b>	<b>Medium</b>	<b>Rendah</b>
<b>Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitis</b>	<b>Tinggi</b>	1. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi horisontal	3. Pertumbuhan berputar
	<b>Medium</b>	4. Stabilitas berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada	5. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi horisontal stabilitas strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
	<b>Rendah</b>	7. Pertumbuhan diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan kebangkrutan atau likuidasi

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001, 251

**Gambar 4.3**  
**Pilihan Strategi**

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi bisnis PO. BIMO Transport berada pada sel 1 yang terbentuk oleh penggalan sumbu horisontal

bernilai tinggi dan penggalan sumbu vertikal bernilai tinggi, dimana perusahaan memiliki peluang yang riil dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan sekaligus keunggulan kompetisi. Dengan keterangan PO. BIMO mengalami pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Konsentrasi integrasi vertikal bisa perusahaan lakukan dengan mengambil alih fungsi yang semula melakukan sistem bisnis secara pasif yaitu menunggu konsumen datang ke reservasi harus dirubah menjadi strategi yang aktif dengan cara “jemput bola” yaitu dengan mendatangi instansi-instansi atau lembaga-lembaga dan organisasi masyarakat lewat kerjasama yang saling menguntungkan. Strategi ini logis untuk perusahaan dengan posisi bersaing yang kuat di dalam industri yang menarik. Daya tarik industri membuat perusahaan tetap tinggal dalam industri tersebut. Namun demikian akan mungkin berakibat pada semakin banyaknya persaingan karena banyak perusahaan perusahaan yang setara, dan mereka berusaha menaikkan penjualan mereka. Untuk menjaga dan bahkan meningkatkan posisi kompetitif melalui integrasi ke belakang, perusahaan dapat bertindak untuk meminimisasi biaya akuisisi sumber daya, biaya distribusi dan operasi yang tidak efisien, sedangkan melalui integrasi ke depan perusahaan dapat memegang kendali atas kualitas yaitu dengan menambah armada dan rute-rute perjalanan wisata yang lebih memuaskan. Efeknya, perusahaan menambah kompetensinya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar.

#### 4.5 Kesesuaian Strategi SWOT dan MDTI

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan MDTI maka dapat ditentukan rancangan strategi yang paling cocok berdasarkan hasil kedua analisis di atas yaitu :

a) Formulasi Tujuan

Bus Pariwisata PO. BIMO yang bergerak dalam industri jasa transportasi adalah perusahaan yang meraih keuntungan berupa materi atas usahanya.

b) Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing

Formulasi bersaing yang tepat diterapkan pada perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO adalah konsentrasi melalui integrasi vertikal. Serta perlunya menerapkan strategi SO, yaitu melakukan Perluasan pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan paket-paket terbaru dan memanfaatkan kondisi armada yang modern dan daya beli konsumen.

c) Formulasi Strategi Pertumbuhan

Formulasi strategi pengembangan pasar (*market development*) baik diterapkan formulasi ini menitikberatkan pada memperkenalkan variasi produk dan meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan mutu pelayanan yang sudah ada.



#### 4.5.1 Perbedaan Strategi antara SWOT dan MDTI

Perbedaan strategi antara SWOT dan MDTI dapat dilihat dari segi :

##### 1). Persaingan

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT, aplikasi strategi dalam bersaing yang harus dilakukan oleh perusahaan antara lain, memperluas pasar dengan promosi terutama pada saat musim libur. Berdasarkan analisis MDTI, karena berada di posisi pertumbuhan, perusahaan dapat mengaplikasikan strategi bersaingnya dengan menambah armada yang baru dan peningkatan pelayanan terhadap konsumen atau menambah sumber daya manusia.

##### 2). Produk

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT, aplikasi strategi dalam bersaing dari segi produk, perusahaan harus membuat produk berupa program liburan yang unik, dengan harga yang menarik dan bisa ditambahkan dengan kenang-kenangan dari perusahaan terhadap konsumen. Sedangkan berdasarkan MDTI, perusahaan dapat menggunakan merek-merek terkenal dan bergengsi dalam menambah armada.

##### 3). Teknologi

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT, aplikasi dalam bidang teknologi dalam melayani konsumen dapat dengan menggunakan fasilitas yang ada di dalam bus, yaitu mengganti produk televisi yang lama dengan yang baru dan lebih canggih, serta menambah koleksi fasilitas karaoke dan

film. Dalam MDTI aplikasi strategi teknologi dengan menggunakan bis terbaru dan teknologi terbaru maka mesin pada kendaraan dapat diandalkan.

#### **4.5.2 Persamaan Strategi antara SWOT dan MDTI**

Persamaan strategi antara SWOT dan MDTI dapat dilihat dari segi :

- 1). Karena hasil analisis SWOT dan MDTI sama-sama dalam posisi pertumbuhan maka persamaan strateginya adalah perusahaan harus meningkatkan modal.
- 2). Berdasarkan analisis SWOT dan MDTI, persamaan strategi lainnya adalah sama-sama meningkatkan pelayanan terhadap konsumen dalam arti lain, perusahaan harus meningkatkan sumber daya manusia dalam perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

1. Posisi bisnis Bus Pariwisata PO. BIMO pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dapat disimpulkan bahwa Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta memiliki kekuatan seperti jasa transportasi yang ditawarkan, rute, jumlah kursi, lokasi, promosi, media promosi, tenaga kerja / awak bus, tenaga administrasi, modal, bus terbaru, merek-merek bus, dan mutu pelayanan. Dengan kekuatan yang dimiliki tersebut, Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta dapat memanfaatkan peluang (kondisi persaingan, jumlah pesaing, pertumbuhan teknologi, pergantian mesin yang cepat, daya beli konsumen, perubahan selera konsumen, gaya hidup, banyaknya pesaing lama, pesaing baru dan tingkat suku bunga yang rendah) untuk meningkatkan jumlah pelanggan..
2. Dari hasil evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan yang dimiliki sebesar 3,3549 dan kelemahan sebesar 0,3778 sehingga total variabel internal sebesar 3,7327. Sedangkan dari sisi ancaman dan peluang

diperoleh kesimpulan bahwa ancaman yang dimiliki sebesar 0,7654 dan peluang sebesar 2,9196, sehingga variabel total eksternal sebesar 3,6850. Dari data tersebut dan berdasarkan peta/grafik SWOT dapat ditarik kesimpulan posisi bisnis Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta terletak pada kuadran I dan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi agresif (*growth oriented strategi*) dengan cara memperluas pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan paket-paket terbaru dan memanfaatkan kondisi armada yang modern dan daya beli konsumen.

3. Posisi bisnis perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO di masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan analisis MDTI yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri dapat disimpulkan bahwa PO. BIMO menunjukkan posisi bisnis berada pada sel 1, yaitu posisi yang terbentuk oleh sumbu vertikal (kekuatan bisnis) bernilai “kuat” dan sumbu horisontal (daya tarik industri) yang bernilai “tinggi”. Posisi ini merupakan posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui inetgrasi vertikal. Artinya perusahaan memiliki pertumbuhan yang baik, sehingga harus dapat mengefektifkan seluruh lini departemen yang ada dari kegiatan pasif menjadi lebih aktif.
4. Dari hasil analisa dapat dirumuskan strategi pemasaran yang dapat dijalankan oleh perusahaan jasa Bus Pariwisata PO. BIMO adalah :

- a. Strategi keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kualitas manajerial perusahaan.
- b. Strategi pertumbuhan yaitu menyediakan dana untuk perkembangan perusahaan, dengan menambah jumlah armada dan rute-rute perjalanan wisata yang lebih menarik dan memuaskan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan kepada Bus Pariwisata PO. BIMO Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Agar pihak PO. BIMO dapat menerapkan strategi S-O yaitu dengan cara strategi yang digunakan adalah dengan memperluas pangsa pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan paket-paket terbaru dan memanfaatkan kondisi armada yang modern dan daya beli konsumen.
- b. Perusahaan harus dapat meningkatkan sistem organisasi sehingga diperoleh kebijakan yang berbasis pada orientasi pasar artinya kebijakan yang sesuai dengan selera dan gaya hidup konsumen, mengerti apa yang dibutuhkan konsumen sekarang, serta menetapkan harga yang kompetitif.
- c. Pihak perusahaan harus dapat melakukan perawatan armada yang cukup baik, sehingga tidak terjadi kerusakan yang cukup parah, mengingat harga komponen-komponen tersebut cukup mahal akibat adanya kenaikan harga BBM dan meningkatnya nilai inflasi.

d. Perusahaan harus dapat mengefektifkan kinerja perusahaan misalnya dengan mengambil alih fungsi yang semula melakukan sistem bisnis secara pasif yaitu menunggu konsumen datang ke reservasi harus dirubah menjadi strategi yang aktif dengan cara “jemput bola” yaitu dengan mendatangi instansi-instansi atau lembaga-lembaga dan organisasi masyarakat lewat kerjasama yang saling menguntungkan. Strategi ini logis untuk perusahaan dengan posisi bersaing yang kuat di dalam industri yang menarik. Untuk menjaga dan bahkan meningkatkan posisi kompetitif melalui integrasi ke belakang, perusahaan dapat bertindak untuk meminimisasi biaya akuisisi sumber daya, biaya distribusi dan operasi yang tidak efisien, sedangkan melalui integrasi ke depan perusahaan dapat memegang kendali atas kualitas yaitu dengan menambah armada dan rute-rute perjalanan wisata yang lebih memuaskan. Efeknya, perusahaan menambah kompetensinya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arti, R. (2002). *Analisis Strategi Pemasaran PT. Pancoran Harapan Nusa Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta : UII.
- Ghozali, Imam, 2001. *Aplikasi Multivariat dengan SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hayati, B.S. (2001), *Pilihan Strategi Bisnis bagi PT. Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam Memenangkan Persaingan*, Skripsi. Yogyakarta : UII.
- Irawan. (1996). *Pemasaran: Prinsip dan Kasus*, Edisi 2. Yogyakarta BPFE.
- Kotler, P. (1995). *Dasar-dasar Pemasaran*, Jilid I. (Wilhelmus W. Bakowatun, Terjemahan). Jakarta: Intermedia.
- Rangkuti, Freddy. (1998). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Stanton, J. W. (1991), *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran*, (Yohanes Lamarto, Terjemahan), Edisi IX. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sudarmo, I. G. (1996). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Suwarsono (1994). *Manajemen Strategik : Alat Analisis dan Konteks*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Swastha, B. (1984), *Azas-azas Marketing*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. (1990) *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Wilson, A. (1982), *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Situr Situmorang & Rochmulyati Hamzah, Terjemahan). Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.

LAMPIRAN I  
DAFTAR PERTANYAAN / KUESIONER







الجامعة الإسلامية  
Indonesia

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

#### Kata Pengantar

Dengan ini saya mohon bantuan bapak/ibu/saudara/i, sekiranya bersedia mengisi pernyataan kuesioner yang saya susun guna memenuhi tugas dan kewajiban dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh derajat kesarjanaan pada fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah :

Hasil dari pengisian kuesioner ini hanya semata-mata bertujuan untuk keilmuan saja dan tidak dipublikasikan pada pihak luar.

Peran serta kejujuran dan objektivitas bapak/ibu/saudara/i dalam pengisian kuesioner ini akan sangat berguna bagi hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Atas perhatian saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Penulis

(Eko Sulistyowati Irawan)

## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

### Petunjuk Pengisian Angket

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### A. Penilaian Kinerja Perusahaan

Keterangan penilaian kinerja

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### B. Penilaian Bobot Perusahaan

Keterangan penilaian bobot

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting





LAMPIRAN II  
DATA KUESIONER ASLI DARI SUMBER DATA



## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : \_\_\_\_\_ (boleh tidak diisi)  
Umur : \_\_\_\_\_  
Jenis kelamin : \_\_\_\_\_  
Jabatan : \_\_\_\_\_

---

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### **B. Penilaian Bobot Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting

### A. KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN

Pertanyaan - Pertanyaan	Tingkat Kepentingan / bobot				Penilaian / Kinerja					
	SP	P	CP	P	STP	SB	B	CB	TB	STB
<b>Produk</b>	✓									
1. Jasa transportasi yang ditawarkan	✓	✓				✓	✓	✓		
2. Tujuan / rute yang dapat dilayani	✓	✓				✓	✓	✓		
3. Jumlah kusi / kapasitas bus	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>Harga</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
4. Harga sewa bus yang ditawarkan	✓	✓				✓	✓	✓		
5. Potongan harga dalam pemakaian sampai jumlah tertentu	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>Lokasi</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
6. Lokasi usaha yang mudah dijangkau	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>Promosi</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
7. Promosi yang dilakukan	✓	✓				✓	✓	✓		
8. Media promosi yang dipakai	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>SDM</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
9. Tenaga kerja / crew / awak bus yang dimiliki	✓	✓				✓	✓	✓		
10. Tenaga administrasi kantor	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>Keuangan</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
11. Modal / keuangan yang dimiliki	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>Teknologi</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
12. Bus terbaru yang dimiliki	✓	✓				✓	✓	✓		
13. Merek-merek bus yang digunakan	✓	✓				✓	✓	✓		
<b>Pelayanan</b>	✓	✓				✓	✓	✓		
14. Mutu pelayanan yang diberikan	✓	✓				✓	✓	✓		





## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### **B. Penilaian Bobot Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting

**A. KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN**

Pertanyaan - Pertanyaan	Tingkat Kepentingan / bobot					Penilaian / Kinerja				
	SP	P	CP	P	STP	SB	B	CB	TB	STB
<b>Produk</b>										
1. Jasa transportasi yang ditawarkan	✓					✓	✓			
2. Tujuan / rute yang dapat dilayani	✓	✓								
3. Jumlah kusi / kapasitas bus										
<b>Harga</b>										
4. Harga sewa bus yang ditawarkan										
5. Potongan harga dalam pemakaian sampai jumlah tertentu	✓	✓						✓	✓	
<b>Lokasi</b>										
6. Lokasi usaha yang mudah dijangkau		✓						✓		
<b>Promosi</b>										
7. Promosi yang dilakukan	✓							✓		
8. Media promosi yang dipakai	✓							✓		
<b>SDM</b>										
9. Tenaga kerja / crew / awak bus yang dimiliki	✓							✓		
10. Tenaga administrasi kantor	✓							✓		
<b>Keuangan</b>										
11. Modal / keuangan yang dimiliki	✓							✓		
<b>Teknologi</b>										
12. Bus terbaru yang dimiliki	✓							✓		
13. Merek-merek bus yang digunakan	✓							✓		
<b>Pelayanan</b>										
14. Mutu pelayanan yang diberikan	✓							✓		



## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### **B. Penilaian Bobot Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting





## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

### Petunjuk Pengisian Angket

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### A. Penilaian Kinerja Perusahaan

##### Keterangan penilaian kinerja

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### B. Penilaian Bobot Perusahaan

##### Keterangan penilaian bobot

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting







## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### **B. Penilaian Bobot Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting

**A. KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN**

Pertanyaan - Pertanyaan	Tingkat Kepentingan / bobot					Penilaian / Kinerja				
	SP	P	CP	P	STP	SB	B	CB	TB	STB
<b>Produk</b>										
1. Jasa transportasi yang ditawarkan	✓	✓				✓		✓		
2. Tujuan / rute yang dapat dilayani	✓						✓			
3. Jumlah kusi / kapasitas bus										
<b>Harga</b>										
4. Harga sewa bus yang ditawarkan		✓							✓	
5. Potongan harga dalam pemakaian sampai jumlah tertentu	✓								✓	
<b>Lokasi</b>										
6. Lokasi usaha yang mudah dijangkau		✓								
<b>Promosi</b>										
7. Promosi yang dilakukan	✓						✓			
8. Media promosi yang dipakai	✓						✓			
<b>SDM</b>										
9. Tenaga kerja / crew / awak bus yang dimiliki	✓						✓			
10. Tenaga administrasi kantor	✓					✓				
<b>Keuangan</b>										
11. Modal / keuangan yang dimiliki	✓							✓		
<b>Teknologi</b>										
12. Bus terbaru yang dimiliki	✓							✓		
13. Merek-merek bus yang digunakan	✓							✓		
<b>Pelayanan</b>										
14. Mutu pelayanan yang diberikan	✓							✓		

## B. KONDISI EKSTERNAL PERUSAHAAN

Pertanyaan - Pertanyaan	Tingkat Kepentingan / bobot						Penilaian / Kinerja			
	SP	P	CP	P	STP	SB	B	CB	TB	STB
<b>Struktur Persaingan</b>										
1. Kondisi persaingan bisnis jasa transportasi bus di DIY	✓					✓				
2. Jumlah pesaing yang ada di kota Yogyakarta	✓					✓				
<b>Perkembangan Teknologi</b>										
3. Pertumbuhan teknologi di dunia otomotif	✓					✓				
4. Pergantian mesin transportasi yang mudah dan cepat	✓					✓				
<b>Kebijakan Pemerintah</b>										
5. Kenaikan harga BBM tidak mempengaruhi Aktivitas perusahaan	✓					✓				
6. Kenaikan tarif yang ditetapkan pemerintah telah sesuai	✓					✓				
<b>Daya Beli Konsumen</b>										
7. Kemampuan konsumen dalam membeli jasa travel	✓					✓				
<b>Lingkungan Sosial</b>										
8. Perubahan selera masyarakat akan jasa transportasi	✓					✓				
9. Gaya hidup masyarakat dalam menggunakan Travel	✓					✓				
<b>Lingkungan Pesaing</b>										
10. Banyak pesaing lama yang tumbuh berkembang	✓					✓				
11. Munculnya pesain-pesain baru dalam bisnis yang sama	✓					✓				
<b>Kondisi Ekonomi</b>										
12. Tingkat inflasi yang meningkat mempengaruhi penjualan	✓					✓				
13. Tingkat suku bunga yang tinggi mempengaruhi penjualan	✓					✓				
14. Rendahnya nilai kurs rupiah mempengaruhi penjualan	✓					✓				

## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### **B. Penilaian Bobot Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting

**A. KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN**

Pertanyaan - Pertanyaan	Tingkat Kepentingan / bobot					Penilaian / Kinerja				
	SP	P	CP	P	STP	SB	B	CB	TB	STB
<b>Produk</b>										
1. Jasa transportasi yang ditawarkan	✓						✓			
2. Tujuan / rute yang dapat dilayani		✓					✓			
3. Jumlah kusi / kapasitas bus			✓							
<b>Harga</b>										
4. Harga sewa bus yang ditawarkan			✓							
5. Potongan harga dalam pemakaian sampai jumlah tertentu	✓								✓	
<b>Lokasi</b>										
6. Lokasi usaha yang mudah dijangkau			✓				✓		✓	
<b>Promosi</b>										
7. Promosi yang dilakukan		✓					✓			
8. Media promosi yang dipakai		✓					✓			
<b>SDM</b>										
9. Tenaga kerja / crew / awak bus yang dimiliki							✓			
10. Tenaga administrasi kantor			✓				✓			
<b>Keuangan</b>										
11. Modal / keuangan yang dimiliki		✓					✓			
<b>Teknologi</b>										
12. Bus terbaru yang dimiliki		✓								
13. Merek-merek bus yang digunakan			✓							
<b>Pelayanan</b>										
14. Mutu pelayanan yang diberikan			✓							



## DAFTAR PERTANYAAN

Nama : (boleh tidak diisi)  
Umur :  
Jenis kelamin : laki<sup>2</sup>  
Jabatan : Mng umum

---

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda ceklist (✓) pada jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

#### **B. Penilaian Bobot Perusahaan**

##### **Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Tidak Penting
- 2) Bobot 2 = Kurang Penting
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting
- 5) Bobot 5 = Sangat penting



**A. KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN**

Pertanyaan - Pertanyaan	Tingkat Kepentingan / bobot						Penilaian / Kinerja			
	SP	P	CP	P	STP	SB	B	CB	TB	STB
<b>Produk</b>	✓					✓				
1. Jasa transportasi yang ditawarkan		✓				✓				
2. Tujuan / rute yang dapat dilayani		✓				✓				
3. Jumlah kusi / kapasitas bus		✓				✓				
<b>Harga</b>										
4. Harga sewa bus yang ditawarkan		✓				✓				
5. Potongan harga dalam pemakaian sampai jumlah tertentu	✓					✓				
<b>Lokasi</b>										
6. Lokasi usaha yang mudah dijangkau		✓				✓				
<b>Promosi</b>										
7. Promosi yang dilakukan		✓				✓				
8. Media promosi yang dipakai		✓				✓				
<b>SDM</b>										
9. Tenaga kerja / crew / awak bus yang dimiliki		✓				✓				
10. Tenaga administrasi kantor		✓				✓				
<b>Keuangan</b>										
11. Modal / keuangan yang dimiliki		✓				✓				
<b>Teknologi</b>										
12. Bus terbaru yang dimiliki		✓				✓				
13. Merek-merek bus yang digunakan		✓				✓				
<b>Pelayanan</b>										
14. Mutu pelayanan yang diberikan		✓				✓				



LAMPIRAN III  
DATA PERHITUNGAN BOBOT



LAMPIRAN 3

Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal BUS PARIWISATA PO. BIMO

No	Variabel Eksternal	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Rata-rata Nilai
1	Kondisi Persaingan bisnis	4	4	5	4	4	5	4	4.29
2	Jumlah pesaing yang ada	5	5	5	5	4	4	5	4.71
3	Pertumbuhan teknologi	4	4	5	4	4	4	4	4.14
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	4	4	3	5	3	4	4	3.86
5	Kenaikan harga BBM	3	2	2	3	2	2	2	2.29
6	Kenaikan tarif	3	2	3	3	3	2	2	2.57
7	Kemampuan beli konsumen	4	4	4	5	3	4	4	4.00
8	Perubahan selera konsumen	4	4	4	5	4	5	5	4.43
9	Gaya hidup masyarakat	4	3	5	5	3	4	4	4.00
10	Banyaknya pesaing lama	4	4	4	4	4	5	3	4.00
11	Munculnya pesaing baru	4	4	5	4	4	5	4	4.29
12	Tingkat inflasi	3	2	3	2	3	3	3	2.71
13	Tingkat suku bunga	3	2	5	4	4	3	3	3.43
14	Rendahnya nilai kurs	3	2	3	3	3	3	3	2.86
		52	46	56	56	48	53	50	

WISNESIA

LAMPIRAN 3

Nilai Bobot Pengaruh Variabel Eksternal BUS PARIWISATA PO. BIMO

No	Variabel Eksternal	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Proporsi Bobot
1	Kondisi Persaingan bisnis	0.069	0.088	0.071	0.065	0.078	0.067	0.077	0.074
2	Jumlah pesain yang ada	0.086	0.088	0.089	0.087	0.098	0.083	0.096	0.090
3	Pertumbuhan teknologi	0.069	0.070	0.071	0.065	0.078	0.050	0.058	0.066
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	0.069	0.053	0.054	0.087	0.059	0.083	0.058	0.066
5	Kenaikan harga BBM	0.086	0.088	0.089	0.109	0.078	0.067	0.058	0.082
6	Kenaikan tarif	0.069	0.070	0.054	0.043	0.059	0.083	0.077	0.065
7	Kemampuan beli konsumen	0.069	0.053	0.054	0.087	0.059	0.083	0.058	0.066
8	Perubahan selera konsumen	0.069	0.070	0.071	0.109	0.078	0.067	0.058	0.075
9	Gaya hidup masyarakat	0.086	0.088	0.071	0.043	0.059	0.083	0.058	0.070
10	Banyaknya pesaing lama	0.052	0.070	0.071	0.087	0.059	0.050	0.058	0.064
11	Munculnya pesaing baru	0.052	0.070	0.071	0.065	0.059	0.067	0.058	0.063
12	Tingkat inflasi	0.069	0.053	0.071	0.065	0.098	0.067	0.096	0.074
13	Tingkat suku bunga	0.069	0.070	0.089	0.043	0.059	0.083	0.096	0.073
14	Rendahnya nilai kurs	0.086	0.070	0.071	0.043	0.078	0.067	0.096	0.073
Jumlah		1	1				1	1	1

LAMPIRAN 3

Bobot Pengaruh Variabel Eksternal BUS PARIWISATA PO. BIMO

No	Variabel Eksternal	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
1	Kondisi Persaingan bisnis	4	5	4	3	4	4	4
2	Jumlah pesain yang ada	5	5	5	4	5	5	5
3	Pertumbuhan teknologi	4	4	4	3	4	3	3
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	4	3	3	4	3	5	3
5	Kenaikan harga BBM	5	5	5	5	4	4	3
6	Kenaikan tarif	4	4	3	2	3	5	4
7	Kemampuan beli konsumen	4	3	3	4	3	5	3
8	Perubahan selera konsumen	4	4	4	5	4	4	3
9	Gaya hidup masyarakat	5	5	4	2	3	5	3
10	Banyaknya pesaing lama	3	4	4	4	3	3	3
11	Munculnya pesaing baru	3	4	4	3	3	4	3
12	Tingkat inflasi	4	3	4	3	5	4	5
13	Tingkat suku bunga	4	4	5	2	3	5	5
14	Rendahnya nilai kurs	5	4	4	2	4	4	5
	Jumlah	58	57	56	46	51	60	52

INDONESIA

LAMPIRAN 3  
 Penilaian Pengaruh Variabel Internal BUS PARIWISATA PO. BIMO

No	Variabel Internal	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Rata-rata Nilai
1	Jasa transportasi yang ditawarkan	5	5	3	4	4	5	4	4.29
2	Tujuan/rute yang dilayani	5	4	5	5	4	4	5	4.57
3	Jumlah kursi / kapasitas bus	4	4	4	4	3	4	3	3.71
4	Harga sewa bus yang ditawarkan	2	2	2	3	2	2	2	2.14
5	Potongan harga	3	2	2	4	3	3	3	2.86
6	Lokasi	4	4	3	4	4	3	4	3.71
7	Promosi yang dilakukan	4	4	4	5	3	3	4	3.86
8	Media promosi	4	4	4	5	4	3	4	4.00
9	Tenaga kerja/ crew / awak bus	4	4	3	4	4	4	5	4.00
10	Tenaga administrasi kantor	3	4	5	5	3	3	4	3.86
11	Modal / keuangan yang dimiliki	4	4	3	4	4	4	4	3.86
12	Bus terbaru	3	5	3	4	3	4	3	3.57
13	Merek-merek yang digunakan	4	4	3	5	3	5	5	4.14
14	Mutu pelayanan yang diberikan	5	4	3	4	2	4	4	3.71
		54	54	47	60	46	51	54	





LAMPIRAN 3

Bobot Pengaruh Variabel Internal BUS PARIWISATA PO. BIMO

No	Variabel Internal	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
1	Jasa transportasi yang ditawarkan	5	4	4	3	4	5	5
2	Tujuan/rute yang dilayani	3	5	5	4	5	5	4
3	Jumlah kursi / kapasitas bus	4	3	5	5	4	4	5
4	Harga sewa bus yang ditawarkan	4	3	4	4	5	5	4
5	Potongan harga	5	5	5	3	4	5	5
6	Lokasi	3	3	4	4	3	4	4
7	Promosi yang dilakukan	4	4	5	4	5	5	3
8	Media promosi	4	4	5	3	4	5	5
9	Tenaga kerja/ crew / awak bus	3	3	4	4	4	4	4
10	Tenaga administrasi kantor	4	3	5	3	4	4	4
11	Modal / keuangan yang dimiliki	4	4	5	4	3	5	4
12	Bus terbaru	4	4	5	4	5	5	4
13	Merek-merek yang digunakan	4	3	4	5	5	5	4
14	Mutu pelayanan yang diberikan	4	3	5	3	3	5	4
	Jumlah	55	51	65	53	58	66	59

LAMPIRAN IV  
UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS



**Uji Validitas Variabel Internal**

		TOT_INT
INT_KJ1	Pearson Correlation	.870*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	7
INT_KJ2	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
INT_KJ3	Pearson Correlation	.923**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
INT_KJ4	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_KJ5	Pearson Correlation	.851*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	7
INT_KJ6	Pearson Correlation	.950**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT_KJ7	Pearson Correlation	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_KJ8	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	7
INT_KJ9	Pearson Correlation	.938**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
INT_KJ10	Pearson Correlation	.901**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	7
INT_KJ11	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_KJ12	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_KJ13	Pearson Correlation	.892**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	7
INT_KJ14	Pearson Correlation	.901**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	7
INT_BT1	Pearson Correlation	.789*
	Sig. (2-tailed)	.035
	N	7
INT_BT2	Pearson Correlation	.924**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
INT_BT3	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7

### Uji Validitas Variabel Internal

		TOT_INT
INT_BT4	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	7
INT_BT5	Pearson Correlation	.949**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT_BT6	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_BT7	Pearson Correlation	.892**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	7
INT_BT8	Pearson Correlation	.927**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
INT_BT9	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_BT10	Pearson Correlation	.923**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
INT_BT11	Pearson Correlation	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT_BT12	Pearson Correlation	.940**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
INT_BT13	Pearson Correlation	.892**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	7
INT_BT14	Pearson Correlation	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
TOT_INT	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	7

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level

### Reliability Variabel Internal

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 28

Alpha = .9935

**Uji Validitas Variabel Eksternal**

		TOT_EKS
EKS_KJ1	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ2	Pearson Correlation	.955**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
EKS_KJ3	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ4	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ5	Pearson Correlation	.928**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
EKS_KJ6	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ7	Pearson Correlation	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ8	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ9	Pearson Correlation	.923**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
EKS_KJ10	Pearson Correlation	.885**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	7
EKS_KJ11	Pearson Correlation	.770*
	Sig. (2-tailed)	.043
	N	7
EKS_KJ12	Pearson Correlation	.915**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	7
EKS_KJ13	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_KJ14	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	7
EKS_BT1	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_BT2	Pearson Correlation	.940**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
EKS_BT3	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7

### Uji Validitas Variabel Eksternal

		TOT_EKS
EKS_BT4	Pearson Correlation	.888**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	7
EKS_BT5	Pearson Correlation	.928**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
EKS_BT6	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_BT7	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_BT8	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
EKS_BT9	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_BT10	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	7
EKS_BT11	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_BT12	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
EKS_BT13	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS_BT14	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
TOT_EKS	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	7

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Variabel Eksternal

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 28

Alpha = .9947

LAMPIRAN V  
DATA PERHITUNGAN POSISI



LAMPIRAN 5  
NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Peluang</b>				
1	Kondisi Persaingan bisnis	0,0736	4,29	0,3155
2	Jumlah pesaing yang ada	0,0897	4,71	0,4227
3	Pertumbuhan teknologi	0,0660	4,14	0,2734
4	Pergantian mesin transportasi yang mudah	0,0660	3,86	0,2546
5	Kemampuan beli konsumen	0,0650	4,00	0,2602
6	Perubahan selera konsumen	0,0660	4,43	0,2923
7	Gaya hidup masyarakat	0,0746	4,00	0,2983
8	Banyaknya pesaing lama	0,0698	4,00	0,2792
9	Munculnya pesaing baru	0,0638	4,29	0,2736
10	Tingkat suku bunga	0,0729	3,43	0,2499
<b>Total Peluang</b>				
<b>Ancaman</b>				
11	Kenaikan harga BBM	0,0821	2,29	0,1877
12	Kenaikan tarif	0,0650	2,57	0,1672
13	Tingkat inflasi	0,0742	2,71	0,2013
14	Rendahnya nilai kurs	0,0732	2,86	0,2092
<b>Total Ancaman</b>				
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>41,14</b>	<b>3,6850</b>



LAMPIRAN 5  
NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL INTERNAL

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan</b>				
1	Jasa transportasi yang ditawarkan	0,0739	4,29	0,3165
2	Tujuan/rute yang dilayani	0,0764	4,57	0,3492
3	Jumlah kursi / kapasitas bus	0,0739	3,71	0,2744
4	Lokasi	0,0615	3,71	0,2284
5	Promosi yang dilakukan	0,0738	3,86	0,2845
6	Media promosi	0,0735	4,00	0,2938
7	Tenaga kerja/ crew / awak bus	0,0640	4,00	0,2559
8	Tenaga administrasi kantor	0,0661	3,86	0,2548
9	Modal / keuangan yang dimiliki	0,0713	3,86	0,2749
10	Bus terbaru	0,0762	3,57	0,2721
11	Merek-merek yang digunakan	0,0739	4,14	0,3061
12	Mutu pelayanan yang diberikan	0,0658	3,71	0,2443
	<b>Total Kekuatan</b>			<b>3,3549</b>
<b>Kelemahan</b>				
13	Harga sewa bus yang ditawarkan	0,0712	2,14	0,1525
14	Potongan harga	0,0788	2,86	0,2253
	<b>Total Kelemahan</b>			<b>0,3778</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>52,29</b>	<b>3,7327</b>