

## STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TRANSPORTASI BUS (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN OTOBUS DI LOMBOK)

Vivi Ria Putri dan Ritzky Karina M. R. Brahmana  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: v.zhang69@gmail.com

**Abstrak**—Transportasi dibutuhkan untuk membangun suatu daerah dengan mobilisasi pergerakan arus orang dan barang, yang mempengaruhi aspek ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian pertumbuhan sektor tertinggi yang didukung dari perkembangan transportasi umum, khususnya moda darat. Dimana bus menjadi pilihan utama untuk transportasi AKDP NTB.

PO NN merupakan salah satu penyedia jasa angkutan bus yang menghadapi kebijakan adanya kenaikan BBM dan biaya penyebrangan kapal saat beroperasi. Dengan kondisi perusahaan masih menggunakan sistem manual tanpa dukungan teknologi, minus *database* pelanggan ditengah persaingan dengan perusahaan lainnya; juga memasuki masa suksesi.

Dengan menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen; dilakukan analisa kondisi eksternal (PEST & Porter's 5 Forces) dan internal (Value Chain for Services) PO NN secara jelas, sehingga dapat merancang strategi (SWOT) yang dapat membantu mengatasi kondisi perusahaan yang stagnan.

Didapatkan implementasi CRM yang terpadu, mengarahkan pada program *membership* dan paket (bagasi & grup) serta maksimalisasi wifi bus pada pelanggan. Analisa juga menunjukkan bahwa perusahaan dapat menerapkan *related diversification* untuk pengembangannya, pembukaan jalur baru.

**Kata Kunci**— CRM, Industri Otomotif, Pengangkutan Umum, Perusahaan Otobus, Penambahan Jalur Pariwisata, PEST, Porter's 5 Forces, SWOT, Value Chain for Services

### I. PENDAHULUAN

Transportasi memegang peranan penting dalam pembangunan dan perkembangan suatu daerah berkaitan dengan mobilisasi pergerakan arus orang dan barang/jasa (Khisty, 2006), memiliki pengaruh signifikan dalam berbagai aspek seperti aspek ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan (Fibrianto & Sudaryanto, 2011). Tahun 2013, Sektor Pengangkutan dan Sektor Komunikasi Indonesia mengalami pertumbuhan tertinggi, yakni sebesar 10,19% (BPS, 2014). Begitupula pada semester I tahun 2014 (dibandingkan tahun lalu di semester yang sama) dan triwulan II tahun 2014 (dibandingkan tahun sebelumnya), sektor ini kembali mencatatkan nama sebagai peraih pertumbuhan tertinggi, yakni 9,87% dan 9,53% (BPS, 2014).

Diakui oleh kepala Badan Pusat Statistik, Suryamin, bahwa salah satu alasan tumbuhnya sektor ini adalah penambahan rute dan double track pada transportasi umum (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2014). Transportasi umum dibutuhkan untuk memberikan derajat fleksibilitas yang tinggi

untuk menyaingi secara efektif mobil pribadi atau yang diistilahkan dengan mobilitas personal (Lyon dalam Hermawan, Riyanto & Basuki, 2009).

Dalam perannya, transportasi darat sangat vital sebagai pengumpan atau *feeder* dalam sistem transportasi (Konektivitas Nusantara, 2014). Dengan kondisi geografis bagaimana pun, moda darat ini dapat disesuaikan, juga dengan kapasitasnya; demikian pula saat perpindahan dari pulau ke pulau dalam satu daerah, menggunakan bantuan dari feri penyebrangan. Salah satunya adalah Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) yang 2 pulau terbesarnya yaitu pulau Lombok dan pulau Sumbawa, terpisahkan selat. Menggunakan bus karena memiliki keunggulannya dalam mengangkut penumpang paling banyak. Trayek yang ditawarkan bus umum biasanya adalah antar kota dalam provinsi (AKDP) dan antar kota antar provinsi (AKAP).

Salah satunya penyedia jasa AKDP NTB adalah PO NN. Berdiri pada tahun 1983 ini menawarkan jasa pengangkutan rute antara antar kota/kabupaten di pulau Lombok dan Sumbawa rutin setiap harinya, yaitu rute pulang-pergi (pp), utama pada Mataram – Taliwang; Taliwang – Maluk, Taliwang – Sekongkang, dan Taliwang – Sumbawa. Berawal dengan mengoperasikan sendiri sebuah truk untuk mengangkut bahan proyek, dimulainya pekerjaan tambang milik Newmont di Sumbawa, angkutan ramai penumpang yang mengangkut tenaga kerja dari Lombok pp sehingga mampu membeli bus. Kemudian pada tahun 1989, bus yang beroperasi menjadi 3 unit dan mulai membangun jaringan. Hingga saat ini, terdapat 9 buah bus aktif untuk rute Mataram – Taliwang dan 10 buah bus aktif untuk antar Pulau Sumbawa.

Bukan penguasa tunggal dalam industri; pemberlakuan sistem yang masih manual dan tradisional tanpa teknologi dan internet pendukung, tidak adanya *database* penumpang; hingga pengontrolan yang lemah menjadi sederet tantangan yang harus dihadapi PO NN ditengah kebijakan kenaikan harga BBM dan biaya penyebrangan kapal. Ini bisa menjadi 'double hit' bila kenaikan harga yang terjadi tidak disertai dengan perbaikan fasilitas yang ditawarkan. Dimana masyarakat beralih menggunakan kendaraan pribadi sendiri dalam melakukan perjalanan.

Hal ini menyebabkan menulis perancangan strategi pada permasalahan PO NN menarik; karena terkait dengan usianya yang telah lebih dari 30 tahun, hasil yang ditunjukkan tidak sebanding; dimana perusahaan juga sedang berada dalam kondisi suksesi, namun tidak pernah terjunnya pada dunia ini

menjadi tantangan besar yang harus dihadapi oleh generasi kedua disamping membangun dan merekonstruksi kembali fondasi PO NN.

Sehingga, pemetaan perusahaan dimulai dari metode PEST, akan dibedah baik mulai dari segi makro; Porter's 5 Forces untuk memahami kemenarikan serta posisi dan keseimbangan perusahaan dalam industri; analisa Value Chain for Service (VACSE) untuk internal perusahaan. Diharapkan dengan mengintegrasikan dan mempertimbangkan hasil dari setiap analisis melalui SWOT akan ditemukan strategi yang tepat untuk perusahaan PO NN.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada teori :

Strategi - merupakan rencana besar komprehensif, bertujuan ke masa depan, untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2008; Griffin, 2004). Merupakan penjelasan keputusan dan atau tindakan yang diambil dalam perusahaan. tentang memperoleh dan melepaskan aset yang ada untuk mengejar efisiennya rencana maksimalisasi yang dipilih (Fleisher & Bernoussan, 2007; Caves, 1984).

Pengembangan Bisnis - didefinisikan sebagai proses organisasi yang menjamin perbaikan berkelanjutan dan terus-menerus dari bisnis yang ada dan memberikan kontribusi untuk mengidentifikasi kompetensi, menciptakan dan mengembangkan peluang bisnis baru untuk bertumbuh (Christensen, 2007; Eades dalam Klumpp & Koppers, 2009).

Formulasi Strategi - sama halnya dengan mengatur posisi pasukan sebelum perang (David dalam Dandira, 2011).

PEST - terdiri dari Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi yang merupakan kerangka faktor lingkungan ekonomi makro (Janet, dalam Junjie & Xiajing, 2013), didasari pemikiran bahwa perusahaan harus menyesuaikan kemampuan dengan lingkungan eksternal sehingga perlu bereaksi pada perubahan yang terjadi (Gupta, 2013).

Porter's 5 Force - keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan kompetitif dasar. Tidak semua industri memiliki potensi yang sama, perusahaan berbeda secara fundamental dalam potensi keuntungan utama, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar supplier, kekuatan tawar konsumen, ancaman dari produk substitusi, dan persaingan antara incumbent.

Value Chain for Service (VACSE) - dalam jurnalnya, Gabriel (2006) menuliskan mengenai rantai nilai untuk jasa didasarkan pada sifat jasa/layanan adalah berbeda. Rantai nilai untuk jasa akan memiliki lima atribut primer (*service design, knowledge management, delivery systems management, moment of truth management, service competition management*) dan empat atribut pendukung (*people, process information, physical aspects, punctuality and reliability*).

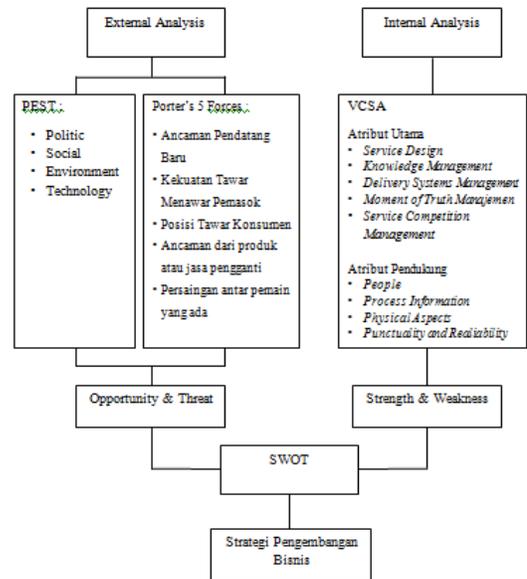
Jenis strategi - menurut David (2011), strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok ,yaitu Vertical Integration Strategy (*forward, backward, horizontal*); Intensive Strategy (*market penetration, market development, product development*); Diversification (*related, unrelated*); Defensive (*retrenchment, divestation, liquidation*).

SWOT - Analisa SWOT dapat diartikan sebagai perbandingan faktor peluang (opportunity) dan ancaman (threat) dengan faktor internal kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) dalam perusahaan (Weihrich dalam

Ahmed, Zairi & Almarri, 2006). Matrix SWOT adalah sebuah alat bantu yang sangat penting bagi perusahaan untuk membantu manajemen merumuskan 4 tipe strategi; dimana untuk menyatukannya tidaklah mudah dan membutuhkan analisa yang baik (David, 2011).

Tujuan dalam penelitian ini adalah 1). Memperoleh kondisi PO NN dalam industri transportasi bus AKDP NTB secara jelas dan spesifik dan 2). Memperoleh perancangan formula strategi yang berguna untuk PO NN dalam menjalankan dan mengembangkan usaha transportasi busnya dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan.

Dengan kerangka penelitian :



Gambar 1. Kerangka Berpikir  
Sumber : Olahan Penulis

## II. METODE PENELITIAN

Menggunakan pendekatan kualitatif, didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2007). Kemudian Sukmadinata (2005) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus untuk melakukan analisa pada PO NN, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian.

Menurut Lincoln dan Guba (dalam Mulyana, 2004) penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu :

1. Studi kasus menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti.
2. Studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca kehidupan sehari-hari.
3. Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden.

4. Studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas.

Merupakan penelitian deskriptif karena penelitian deskriptif merupakan metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2003). Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat paparan gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1993).

Pengambilan sumber data penelitian menggunakan teknik "purpose sampling". Sukmadinata (2005) menyatakan, sampel purposive adalah sampel yang dipilih karena memang menjadi sumber dan kaya dengan informasi tentang fenomena yang ingin diteliti. Pengambilan sampel ini didasarkan pada pilihan peneliti tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini terus-menerus sepanjang penelitian, sampling bersifat purposive yaitu tergantung pada tujuan fokus suatu saat. Sehingga narasumber yang terpilih : Pemilik PO NN; Perwakilan Dishubkominfo Provinsi NTB; Kepala Terminal Mandalika; Agen Perusahaan; Supir Bus; dan Penumpang/pengguna jasa NN.

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Observasi: menggunakan observasi partisipasi (participant observer) yaitu pengumpulan data melalui observasi terhadap objek pengamatan dengan langsung hidup bersama, langsung merasakan serta berada dalam aktivitas kehidupan objek pengamatan (Bungin, 2007, p. 116).

2. Wawancara Mendalam: adalah percakapan dengan maksud tertentu. Dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan informan sehingga diperoleh data-data yang diperlukan secara langsung melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait langsung. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan menggunakan semi terstruktur.

3. Studi Dokumen: sumber ini terdiri dari dokumen, dan rekaman seperti surat kabar, buku harian, naskah pribadi, foto-foto, catatan kasus, dan lain sebagainya. Melalui teknik dokumentasi ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan yang ada di tempat atau lokasi penelitian (Arikunto, 2006).

Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan data yang telah terkumpul, dan mengurangi dampak dari penyimpangan yang bisa terjadi dalam satu penelitian tunggal; perlu dilakukan pengecekan keabsahan data. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa data dari berbagai sumber (Bachri, 2008). Penelitian ini menggunakan triangulasi berdasar sumber data. Mencakup pengumpulan data melalui beberapa sumber, sehingga irisan data pada orang yang berbeda, waktu yang berbeda dan situasi sosial, serta pada berbagai orang akan membentuk jawaban (Bryman, n.d.).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PO NN merupakan perusahaan otobus yang bergerak dalam bidang jasa angkutan umum Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan trayek antar kota dalam provinsi (AKDP). PO NN didirikan oleh AS yang hingga sekarang selaku pemilik (direktur) dan pengoperasi (CEO) pada tahun 1983. Berkantor

pusat di Jl. Undru no 16, Taliwang, Sumbawa Besar dan cabangnya di Jl. Sriwijaya no 212 Mataram, Lombok.

Berawal dari satu dump truk (dump truck) pada 1983 kemudian berjumlah 3 unit pada 1985; mengangkut material proyek seperti pasir, batu, dan tanah. Tahun 1987 menjadi titik permulaan baru usaha yang memiliki makna dalam bahasa Taliwang sebagai "Niat Baik". Dimulai dengan dikendarai secara langsung oleh pemilik, bus mulai beroperasi. 3 bus (tahun 1987,1988,1989) menjadi bibit NN untuk berkembang, kepercayaan dan tanggung jawab mulai dibagikan pada orang lain yang berjuang bersama.

Dari awal berdiri, perusahaan ini benar-benar mulai dari nol, dan tidak banyak modal yang bisa disertakan saat mengawali usaha. Perkembangan NN sendiri tidak terlepas dari adanya perusahaan Newmont di Sumbawa yang dimulai pada tahun 1995, mengangkut tenaga kerja. Dimulai dari dengan hanya melayani perjalanan Taliwang – Sumbawa (1987); tahun 1992/1993 dibuka perjalanan dengan rute baru, yakni Taliwang hingga Sekongkang yang melewati Maluk, juga rute ke Mataram – Taliwang dikarenakan telah banyak bus yang telah tersedia dan melihat peluang untuk mendapatkan pasar. NN terus berkembang disamping penambahan rute, juga penambahan armada.

Hingga tahun 2008, merupakan tahun terberat bagi perusahaan NN. PO AA masuk dan secara langsung menembak pada rute Taliwang – Mandalika, dengan bus barunya yang ber AC. Rute ini merupakan rute pokok dan pemberi hasil terbesar untuk perusahaan NN saat itu. Otomatis semua penumpang beralih, lebih tertarik menggunakan bus dengan fasilitas yang lebih nyaman.

Akhirnya, di tengah situasi seperti ini, pemilik mengambil tindakan membeli bus baru secara kredit. Setelah penambahan armada, PO NN kembali mendapatkan pelanggannya, dimana bus yang megah menjadi promosi tersendiri. Hingga sekarang, total bus yang aktif adalah sebanyak 19 bus dari total 26 bus yang ada, hal ini dikarenakan depresiasi bus dan masa layak jalan yang terbatas.

PO NN kedepannya akan terus berusaha mengembangkan jasa angkut umum ini. Tentunya diawali dengan dapat memenangkan persaingan dalam industri yang bersangkutan. Terlebih akan memasuki masa suksesi pada generasi kedua, mengharuskan perusahaan untuk berbenah, sehingga nantinya perusahaan akan siap dalam memasuki era kepemimpinan baru, dengan strategi baru.

Perusahaan ini memiliki visi menjadi penyedia jasa transportasi segala jurusan dimulai dari menjadi jasa angkutan umum yang terpopuler di daerah NTB.

PO NN masih belum memiliki misi yang tertulis secara jelas dan baku dalam pelaksanaannya. Semua masih terpaku dan sangat bergantung pada pemilik perusahaan. Yang terlihat jelas adalah dalamnya rasa kekeluargaan yang tertanam bagi keseluruhan internal perusahaan; keramahan dan kesopanan dalam bekerja. "Niat Baik", inilah yang menjadi fondasi perkembangan perusahaan hingga saat ini.

#### PEST

• *Political* – Sesuai Keputusan Menteri perhubungan Nomor : KM. 35 Tahun 2003, AKDP adalah angkutan dari satu kota ke kota lain yang melalui antar daerah Kabupaten / Kota dalam satu daerah Propinsi dengan menggunakan mobil bus umum yang terikat dalam trayek; dimana dibawah

kewenangan Gubernur dalam pemerintahan provinsi (Dinas Perhubungan Darat, 2003).

Kebijakan terbaru terkait dengan angkutan umum adalah naiknya solar sebesar Rp 2.000/liter (36,36%) terhitung 18 November 2014, dimana BBM ini merupakan 50% bahan baku dari industri jasa transportasi (diluar spare part dan tenaga kerja) (Eka Sari Lorena – Ketua Umum DPP Organda, Metro News, 2014). Yang ditanggapi dengan keluarnya pengumuman Dishubkominfo Provinsi NTB Nomor : 551/230/DISHUBKOMINFO/II yakni adanya kenaikan sebesar 10% dengan tetap memperhatikan daya beli masyarakat (*ability to pay*).

Terjadi juga kenaikan biaya penyebrangan pelabuhan Kayangan – Pototano, secara resmi diberlakukan pada 27 November 2014 diatur dalam Pengumuman Nomor : 551/120/DISHUBKOMINFO/II, yakni 13,3% untuk kendaraan yang digunakan oleh PO NN, yang semula Rp. 640.000 menjadi Rp. 725.000 per penyebrangan, mengakibatkan naiknya tariff per seat dari NN untuk menyesuaikan pengeluaran *fixcost* yang bertambah.

Diharapkan pemerintah akan memberikan subsidi (Siti Jamilah S.Sos, Kepala Seksi Angkutan Darat Dinas Perhubungan NTB, wawancara 20 November 2014) dengan menindaklanjuti surat permintaan Kementerian Perhubungan Direktorat Jendral Perhubungan Darat Nomor : AJ.005/5/3/DRJD/2014 mengenai *database* kendaraan angkutan umum sesuai wilayah masing-masing. Juga dari Organda yang terus menyerukan adanya penghapusan Bea Masuk (BM), Pajak Pertambahan Nilai (PPN) suku cadang kendaraan angkutan umum, dan penurunan pajak kendaraan bermotor tahunan dan biaya balik nama kendaraan plat kuning (Sihombing, 2014; Permata, 2014; Adityowati, 2014).

#### • *Economic*

Pada Triwulan I 2014, meskipun pertumbuhan ekonomi NTB mengalami penurunan 3,94%, angka ini tetap lebih besar dari pencapaian pertumbuhan nasional sebesar 5,21%. Di triwulan II 2014, dari sisi permintaan, pertumbuhan ekonomi Provinsi NTB lebih didorong oleh pertumbuhan konsumsi rumah tangga yang mengalami kenaikan sebesar 3,87% (yoy). Kemudian, untuk triwulan III 2014 kondisi ekonomi meningkat yang cukup tinggi dengan kenaikan konsumsi yang cukup signifikan hingga 4,88% (yoy), yakni mencapai 58,56% (Bank Indonesia, 2014).

Untuk triwulan III-2014, produksi sektor jasa Provinsi NTB berada dalam urutan ketiga (14,99%), dimana diperkirakan perekonomian akan terus meningkat karena didukung dengan tingginya permintaan pada sektor pariwisata, didukung Visit Lombok Sumbawa 2015 (Bank Indonesia, 2014).

Masa triwulan IV menjadi pemikiran tersendiri karena kenaikan BBM, peyesuaian tariff angkutan umum serta penyebrangan. PO NN menaikkan tariff sebesar 20%, dari Rp. 75.000 menjadi Rp. 90.000. Namun perwakilan Dishubkominfo mengatakan masyarakat pasti tetap memiliki daya beli karena ada subsidi melalui Kartu Indonesia Sejahtera, Kartu Indonesia Pintar, dan Kartu Indonesia Hebat; sehingga biaya yang sebelumnya dikeluarkan untuk hal-hal tadi bisa dialihkan untuk biaya transportasi (Jamilah, 2014).

Dari sisi lain, data Bank Indonesia (2014) menunjukkan naiknya tingkat kesejahteraan penduduk menengah di Provinsi NTB, berindikator konsumsi yang meningkat terhadap

kendaraan bermotor yang didukung dengan semakin mudahnya kredit kendaraan pribadi. Kenaikan perkonomian juga diperkuat dengan data dari Kabupaten Sumbawa Besar yang UMKMnya terus berkembang signifikan semenjak kuartal 2011 yang didorong dengan bantuan dana dari pemerintah (GaungNTB, 2014).

#### • *Social*

Curah hujan cukup mempengaruhi tren penumpang NN, dikarenakan 41,1% penduduk pedesaan Sumbawa Barat bekerja pada sektor pertanian (Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat, 2010). Faktor lain yang mempengaruhi naik turunnya penumpang adalah musim lebaran dan Idul Fitri, musim liburan, dan liburan akhir tahun. Sedangkan untuk masyarakat perkotaan, 25,14% berprofesi sebagai pedagang (Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat, 2010) sehingga membawa banyak bagasi saat menaiki bus adalah hal sering terlihat, biasanya datang dari Taliwang ke Mataram dengan bus pagi, dan pulang menggunakan bus jadwal sore hari.

Masyarakat Taliwang-Sumbawa senang menggunakan produknya sendiri, begitu pula dengan memilih menggunakan PO NN, karena baik pemilik maupun pekerjanya adalah orang yang berasal dari daerah yang sama, Taliwang.

Disisi lain, gaya hidup berlibur menjadikan peluang wisata yang dimiliki NTB ramai. Data (BPS Provinsi NTB, 2013) menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan mancanegara dan nusantara terus mengalami peningkatan, sebanyak 1.163.142 wisatawan berkunjung ke NTB tahun 2012 atau meningkat 31,12% dari tahun 2011; kemudian mencapai 1.357.602 kunjungan pada 2013. Didorong dengan Program Visit Lombok Sumbawa jilid II pada penghujung 2015. Keunikan lainnya yang dimiliki adalah Pulau Lombok sebagai Pulau Seribu Masjid. Sedikitnya terdapat 5.400-an masjid dengan sorotan utama saat ini adalah pembangunan gedung Islamic Center di atas lahan seluas 7,5 ha yang berada di jantung kota. Wisata syariah bisa menjadi salah satu daya tarik di kota Mataram. Tingginya kebutuhan transportasi untuk mobilitas para wisatawan dalam mengunjungi objek wisata akan menjadi peluang bagi perusahaan bus untuk masuk (Liputan6, 2003; Badan Pusat Statistik, 2010).

#### • *Technology*

Masih mahalunya PC & laptop; belum meratanya pengenalan teknologi; dan terbatasnya jaringan internet menjadi alasan pemenuhan terhadap fasilitas teknologi informasi pun belum mendapat prioritas di masyarakat (Antarajatim, 2013). Karena itu, pemerintah NTB mengupayakan program M-Cap (Mobile Community Access Point) atau lebih dikenal dengan nama Mobil Internet, adalah fasilitas pelayanan bergerak untuk tujuan pembelajaran interaksi elektronika, pelatihan keterampilan pemanfaatan Teknologi Informatika dan Komunikasi (TIK) bagi masyarakat, serta menyediakan layanan informasi berbasis akses internet. Kelompok masyarakat cukup bersurat ke Kepala Dishubkominfo Prov. NTB untuk mendapatkan pelayanan fasilitas internet, dan akan dijadwalkan secara gratis (Dishubkominfo Prov NTB, 2013).

Pengoperasian PO NN sendiri belum didukung adanya fasilitas elektronik. Dimulai dari kedatangan calon penumpang ke terminal untuk membeli tiket bus atau pemesanan lewat agen melalui telepon; tiket yang tertulis manual. Dengan sistem pelaporan setiap 10 hari sekali oleh agen dengan menyerahkan tiket yang telah dikumpulkan beserta data

jumlah penumpang dan uang. Tidak adanya penggunaan komputer sama sekali dalam proses transaksi menghambat dalam proses analisa laporan; penumpang juga kesulitan dalam mengakses informasi dan proses pembelian tiket, karena agenlah satu-satunya patokan.

**Porter’s 5 Forces**

**A. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)**

Ancaman pendatang baru termasuk kecil, terlihat dari ukuran pasar yang ada : pada tahun 2013, penduduk Pulau Sumbawa (Kota Bima, Kab Sumbawa, Kab Dompu, Kab Bima, Kab Sumbawa barat) adalah sebanyak ±29,66% dari penduduk Provinsi NTB; sisanya ±70,34% merupakan penduduk yang tinggal di Pulau Lombok. Dalam angka 1.373.348 jiwa untuk Pulau Sumbawa dan sebanyak 3.256.954 jiwa untuk Pulau Lombok. Data bus masuk terminal Mandalika membawa sekitar 28.039 orang dari jurusan AKDP Taliwang – Mandalika, yakni jika dibandingkan jumlah penduduknya pada tahun yang sama adalah sebesar 2,042%. Untuk bus keluar (pergi dari terminal Mandalika), tercatat 24.364 orang, yakni sebesar 0,86%.

**B. Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)** tinggi untuk perusahaan, dimana lemah dibandingkan komponen :

1. Bahan bakar (solar) – menjadi harga dasar penentu tariff. Sebelum kenaikan BBM, komponen ini menyumbang pengeluaran sebesar 14,7% biaya per kali berangkat (bukan pp) diluar biaya gaji dan sparepart, sekarang menjadi 19,44%.

2. Dealer & karoseri – hanya sedikit dealer yang dapat memenuhi kebutuhan angkutan umum di NTB; pertama hanya Mitsubishi, kemudian Isuzu dan Hino. Untuk karoseri, sudah terjalin kontrak dengan perusahaan karoseri Piala Mas (Malang) untuk beberapa bus ke depan.

3. Spare part & perbaikan - biasanya sparepart bergantung dengan ketersediaan di dalam delae resmi, karena belum tentu toko menjual secara bebas. Perbaikan pun demikian, tidak semua bengkel mampu memperbaiki kerusakan yang ada.

4. Tenaga kerja – NN memberikan lingkungan yang nyaman mungkin bagi pekerja, sehingga turn over karyawan sangat rendah.

5. Kapal penyebrangan - hanya 16 kapal yang beroperasi, 2 kali rute pp perhari (sekitar 32 trip/hari) dengan daya tampung yang berbeda. Biaya penyebrangan kapal ini memberikan pengeluaran sebesar 80,56% sekali keberangkatan bus.

**C. Posisi Tawar Konsumen (*Bargaining Power of Buyer*)**

Terbilang middle force, yakni sama-sama membutuhkan dan memiliki pengaruh. Karena jasa yang ditawarkan merupakan angkutan umum, penjualan tidak dilakukan pada satu orang pembeli saja. Kemungkinan adanya pengurangan penumpang karena kenaikan harga BBM bisa terjadi setiap saat; tetapi tidak bagi mereka yang membawa banyak bagasi. Biaya peralihan yang rendah memungkinkan customer berpindah ke perusahaan lainnya tanpa beban, namun sejauh ini, konsumen pengguna NN termasuk loyal, dalam arti mereka memiliki kecenderungan tidak berpindah perusahaan jika telah terbiasa, termasuk saat pemberlakuan kenaikan harga BBM yang berdampak pada tariff bus.

**D. Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)** dari data Kajian Ekonomi Regional (Bank Indonesia, 2014) didapatkan bahwa triwulan I

2014, terjadi kenaikan pembelian kendaraan bermotor hingga 16,03% (yoy); secara triwulanan mengalami kenaikan 2,01%. Melihat kenaikan ini perusahaan angkutan umum patut waswas, kredit kendaraan bermotor yang sangat mudah dan biaya pengangkutan kapal juga mendukung, dimana kendaraan pribadi cenderung memiliki harga yang lebih murah, terutama jika menggunakan kendaraan beroda dua.

**E. Persaingan antara pesaing yang ada (*Rivalry Among Existing Competitors*)** selain PO NN, yang juga memiliki trayek Taliwang – Mataram adalah

Tabel 1. List AKDP yang memiliki trayek Mataram – Taliwang

No	Nama Perusahaan	Pemilik	Alamat	Kend Aktif
1	NN	AS	Ds Kuang, Taliwang	9
2	RR	Drs. Ad	Sweta, Mataram	11
3	Jason	SW	Aikmel, Lotim	1
4	Rkk	PW	Panjitilar, Mataram	1
5	AA	HR	Sumbawa	4

Sumber : Dishumkominfo NTB, 2014

Dengan pesaing terkuat AA dan RR, namun karena rutanya kebanyakan melewati Maluku baru ke Taliwang, RR mengambil penumpang disana).

Tabel 2 Perbandingan PO NN, PO AA, dan PO RR

	NN	AA	RR
Usaha	Swasta	Swasta	Pemerintah
Harga	90.000/seat	85.000/seat	85.000/seat
Jumlah Unit	21	17	21
Keberangkatan/hari	Min 2	Max 2	2
Jadwal berangkat	08.00 WITA 15.30 WITA	09.30 WITA 15.00 WITA	08.00 WITA 21.00 WITA
Kantor dengan pool	-	Ada	Ada
Layanan penitipan barang	Ada	Ekspedisi tersendiri	-
Promosi khusus	-	-	Snack
Pengalaman pekerja	Tinggi	Standar	Standar
OTR	Nyaman	Goyang	Bunyi
Layanan dalam bus	Karaoke, TV	Karaoke	TV

Sumber : Wawancara, Observasi, Olahan Penulis

**Value Chain for Service Analysis**

1. Atribut Utama

• *Service Design*

Jasa yang ditawarkan oleh PO NN adalah angkutan umum antar kota dalam propinsi (AKDP) Nusa Tenggara Barat dengan ijin trayek dalam Pulau Sumbawa (Sumbawa Besar, Alas, Taliwang, Sekongkang, Seteluk, Utan, Tonggo, Jereweh) dan antar Pulau Sumbawa – Pulau Lombok (Taliwang, Lombok), dengan total bus aktif 19 unit. Kemudian disertai layanan pengiriman barang sesuai dengan rute trayek, yang diambil sendiri oleh penerima.

Harga yang ditawarkan mengacu ketentuan pemerintah, dan menyesuaikan kualitasnya yang merupakan market leader, yaitu kepastian akan keberangkatan, tepat jam berangkat, armada yang nyaman (berAC, wangi, dan bersih), pelayanan yang berdasarkan kekeluargaan yakni ramah dan sopan.

• *Knowledge Management*

PO NN memposisikan diri sebagai penumpang dalam

membentuk pelayanannya, dengan *experience* sebagai pembeli, diketahui keinginan pelanggan adalah armadanya harus baik dan prima, ditunjang ketepatan waktu; juga pelayanan yang baik, dan kepiawan supir dalam mengoperasikan bus. Sama halnya dengan penggunaan jasa penitipan barang, diharapkan aman, tidak rusak maupun hilang.

Perusahaan tidak melakukan kegiatan promosi secara nyata, karena menurut pemilik, pelanggan sudah mengetahui PO NN adalah perintis dan sebagian besar penumpang merupakan pelanggan tetap; jadi penumpang diyakinkan dengan memastikan tidak ada pembatalan keberangkatan dan jam keberangkatan bus yang tepat.

• *Delivery Systems Management*

Dengan tetap mengemban pelayanan ramah, sistem pembelian tiket yang berlaku adalah calon penumpang datang ke terminal atau dapat menghubungi agen lewat telepon untuk memberli tiket, kemudian cek bagasi karena akan dikenakan tambahan biaya untuk yang berlebih. Kernet akan mengecek tiket penumpang sebelum bus berangkat. Pelaporan jumlah penumpang beserta potongan tiket yang terjual serta uang yang didapat dilakukan setiap 10 hari sekali kepada pemilik.

• *Moment of Truth Manajemen*

Mindset yang diinginkan pemilik hingga saat ini adalah pelanggan melihat NN sebagai teman setia perjalanan khususnya dalam angkutan AKDP. Para pekerja dibawah arahan pemilik terus meningkatkan layanan sehingga akan meninggalkan kesan baik. Dimana tepat jam berangkat merupakan service andalan.

Pengontrolan menjadi penting dalam pengoperasian usaha. Namun sistem pengontrolan internal NN masih lemah karena pemilik sudah merasa cukup dan pola pikir masih tradisional; sehingga terciptanya fraud dalam perusahaan.

• *Service Competition Management*

Kedatangan AA menggoyahkan pasar NN pada 2008. Penumpang beralih ingin mendapatkan fasilitas yang lebih bagus. Sepinya penumpang membuat NN terpuruk, hingga tahun 2011-2012 NN mulai bangkit menghadapi persaingan dengan armada yang lebih baru, lebih megah namun tetap ditunjang dengan keramahan pelayanan, bahkan yang lebih baik lagi.

2. Atribut Pendukung:

• *People (Human Resource Management)*

Nilai yang dibawa pemilik ke dalam lingkungan kerja adalah nilai kekeluargaan, saling menghargai, jangan ada pertentangan sesama pekerja maupun dengan penumpang; yang akhirnya berdampak pula pada perilaku customer terhadap NN. Para pekerja NN adalah orang yang tangguh dan handal dalam bidangnya, sayangnya lemahnya pengontrolan dalam sistem bisnis menimbulkan adanya fraud yang cukup signifikan.

• *Physical Aspects (Customer Service)*

NN menghadirkan armada yang baru dan menawan untuk menarik calon penumpang. Tetapi hal ini belum didukung dengan adanya pool penumpang; seragam resmi karyawan; layanan customer service; dan pelayanan yang berbasis teknologi & internet.

• *Process Information*

NN melakukan promosi dengan mendisplay bus yang belum berangkat. Mengenai informasi yang disalurkan pada

pelanggan biasanya seputar jadwal keberangkatan bus, harga tiket, okupansi bus dan jam keberangkatan secara bertatap muka langsung di terminal atau melalui handphone.

• *Punctuality and Reliability*

Ketepatan waktu keberangkatan bus adalah prioritas utama dari perusahaan yang menjadi service andalan hingga saat ini. Juga terpercaya dengan 30 tahun, memiliki reputasi yang baik disamping pelayanannya yang baik dan ramah. Dimana bus pasti akan berangkat dan penumpang tidak akan dioper pada bus lain meskipun penumpang hanya sedikit.

Tabel 3. Matrix SWOT PO NN

	<p><b>Kekuatan (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aman, dikenal dan terpercaya</li> <li>2. Bus tepat waktu, tidak ada oper penumpang</li> <li>3. Armada baru dan banyak</li> <li>4. Pekerja loyal dan berpengalaman</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya fasilitas teknologi yang mendukung</li> <li>2. Tidak tersedianya pool untuk tempat penumpang menunggu</li> <li>3. Tidak adanya <i>database</i> pelanggan dan customer service</li> <li>4. Tidak adanya sistem pengontrolan yang efektif</li> </ol>
<p><b>Peluang (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hambatan akan datangnya pendatang baru besar</li> <li>2. Pariwisata di Lombok mulai terus meningkat</li> <li>3. Promosi yang dilakukan pesaing kurang</li> <li>4. Pemerintah memfasilitasi pembelajaran teknologi dan internet</li> </ol>	<p><b>Strategi Peluang Kekuatan (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Branding</i> (S1,S2,S4, O1,O3)</li> <li>2. Pengembangan jalur angkutan untuk pariwisata (S1,S2,S3,S4, O2)</li> <li>3. Promosi melalui media online (S1,S2,S3,S4, O3,O4)</li> </ol>	<p><b>Strategi Peluang Kelemahan (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun <i>customer relationship management</i> basic menggunakan teknologi computer dan internet (W1,W3,W4, O1,O3, O4)</li> <li>2. Penyediaan kantor sekaligus pool tempat penumpang menunggu (W1,W2,W3, O1,O2)</li> </ol>
<p><b>Ancaman (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pemerintah (BBM dan biaya penyebrangan)</li> <li>2. Substitusi tinggi</li> <li>3. Daya tawar supplier suku cadang bus dan tempat perbaikan tinggi</li> </ol>	<p><b>Strategi Ancaman Kekuatan (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengedukasi customer mengenai armada yang aman dan nyaman (S1,S4, T2)</li> <li>2. Selalu menjaga bus dalam kondisi prima (S3, S4, T3)</li> </ol>	<p><b>Strategi Ancaman Kelemahan (WT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merencanakan sistem dan prosedur perusahaan yang baku (W4, T1)</li> <li>2. Membangun <i>customer relationship management</i> yang terpadu (W3, T2)</li> <li>3. Menekan harga (W1,W2, T2)</li> </ol>

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan matrik SWOT, perusahaan dapat melakukan :

1. *Branding*

*Branding* melibatkan penciptaan logo dan penggunaan label secara konsisten pada semua kemasan produk dan atribut perusahaan ke dalam benak konsumen. Menurut Schultz (2004), brand adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi oleh pembeli dan penjual sehingga menciptakan nilai bagi keduanya. NN bukanlah perusahaan angkutan yang menawarkan jasa AKDP yang baru untuk masyarakat NTB, namun belum memiliki logo sebagai tanda pengenalnya.

Dengan demikian, penulis mencoba mendesain logo dengan tetap memberi inisial NN; terdapat gambar setiran bus yang tersirat; adanya atribut perjuangan usaha, rasa aman dan kekeluargaan, tepat waktu, dan selalu ingin berinovasi dengan tidak melupakan daerah asalnya.

2. Pengembangan jalur angkutan untuk pariwisata

Membuka jalur baru, yakni pariwisata perusahaan menambah jasa baru yang masih berhubungan jasa yang dimiliki oleh perusahaan saat ini, peluang ini masih terbuka mengingat daerah NTB memiliki banyak *tourism* yang menawan. Dimana terdapat opsi bagi PO NN dalam memberlakukan pembukaan jalur baru yaitu tanpa atau dengan menggunakan agensi travel.

Untuk mengajukan izin trayek pariwisata harus mengikuti Perda Nusa Tenggara Barat Nomor 6 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Perhubungan; dan Perda Provinsi NTB nomor 4 Tahun 2011 tentang Retribusi Ijin Trayek.

3. Promosi melalui media online

Menggunakan media online, akan mempermudah masyarakat mengakses informasi dimana saja dan kapan saja disamping menjangkau masyarakat yang lebih luas. Perusahaan dapat menulis mengenai sejarah, layanan yang ditawarkan, bilamana cara menghubungi, atau promosi tertentu bila ada.

4. Membangun customer relationship management (CRM) basic menggunakan teknologi komputer dan internet

CRM menggambarkan bagaimana bisnis berinteraksi dengan pelanggan; menangkap informasi tentang pelanggan; apa yang akan dilakukan dengan adanya informasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan mereka; dan bagaimana akan mengidentifikasi pelanggan baru. Dimana dengan teknologi akan memudahkan pengolahan data pembelian konsumen; internet untuk menyokong sehingga akan memudahkan pelanggan dalam berkomunikasi dengan perusahaan, bahkan penjualan tiket online.

5. Penyediaan kantor sekaligus pool tempat penumpang menunggu

Dengan adanya pool, penumpang akan lebih nyaman saat menunggu jam keberangkatan dibandingkan dengan berada di terminal, cukup dilengkapi dengan AC dan televisi ataupun majalah. Pool ini juga sekaligus akan menjadi tempat *customer service*. Berbagi ruang dengan agency travel PO NN yang melayani rute pariwisata.

6. Mendukung customer mengenai armada yang aman dan nyaman

Substitusi tertinggi untuk jasa yang ditawarkan PO NN adalah dari sepeda motor. Meskipun tahu berbahaya dan tingkat kecelakaannya tinggi, motor tetap menjadi favorit karena jauh lebih irit dan hemat. Melihat hal ini perusahaan dapat mengedukasi calon penumpang terkait keselamatan saat melakukan perjalanan, terutama tingkat pengemudi kendaraan di jalan yang sangat ramai dengan penyertaan asuransi Jasa Raharja dalam pelayanan yang diberikan; sehingga penumpang merasa terproteksi dua kali.

7. Selalu menjaga bus dalam kondisi prima

Selama ini supir bus NN diarahkan dan dibiasakan untuk selalu mengecek mesin bus sebelum keberangkatan dan dikendarai secara halus. Manajemen NN juga dapat membantu dengan cara menyusun jadwal bus sebaik mungkin sehingga waktu untuk *maintenance* bus bisa diperkirakan.

8. Merencanakan sistem & prosedur perusahaan yang baku

Manajemen dan pekerja akan lebih tertata dalam pengoperasian sehari-harinya, dan yang terpenting dapat dikontrol sehingga *fraud* bisa dikurangi sedikit demi sedikit untuk dialihkan pada kebijakan lain. Menggunakan prosedur yang tadinya hanya satu rangkap potongan tiket (kernet)

menjadi 3 rangkap tiket (penumpang, kernet, dan agen).

9. Membangun *customer relationship management* yang terpadu

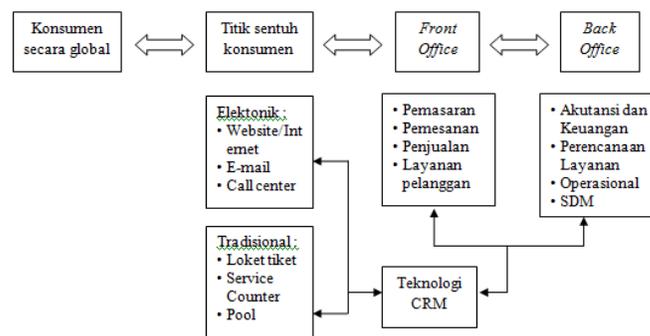
Terkait dengan tingginya substitusi, PO NN harus bertindak dengan memelihara konsumennya yang loyal, salah satunya dengan cara memaksimalkan fungsi lain dari CRM, yakni dengan menghubungkan aplikasi *front office* dan *back office* perusahaan dengan ‘*touch point*’ pelanggan.

10. Menekan Harga

Jika NN belum melengkapi layanan yang ada dengan teknologi maupun fasilitas pool untuk penumpang, bukan tidak mungkin untuk adanya penurunan harga; mengingat pengeluaran untuk maintenance peralatan elektronik maupun ruangan belum ada.

**Pemilihan Strategi**

Strategi untuk menghadapi kondisi perusahaan yang sekarang dapat dilakukan dengan implementasi CRM :



Gambar 2. Skema Pengaplikasian CRM  
 Sumber : Olahan penulis berdasar Chen & Popovich (2003)

Karena PO NN membutuhkan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan komponen-komponen di dalamnya dengan lebih teratur dan tertata mengingat masih lemahnya kontrol yang ada. CRM juga dapat membantu menguatkan hubungan perusahaan dengan pelanggan loyal, yakni setelah melakukan profiling customer, ditemukan program *Membership* (karena sebagian besar merupakan pelanggan tetap dan rutin, ini akan mempermudah perusahaan dalam pengecekan *database* dan mengidentifikasi pola pembelian, dimana *membership* akan menggunakan pengumpulan point yang bisa memicu pembelian); dan Paket Tiket yakni untuk bagasi (seperti kuota internet, dipotong setiap kali penggunaan dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya, pelanggan tidak perlu takut kekurangan uang untuk kulakan barang) dan untuk grup (mereka yang sedari awal H-7 telah membeli paket grup akan mendapatkan harga yang lebih murah, agar perusahaan dapat memprediksi jumlah penumpang dan meningkatkan penjualan). Sedangkan untuk menghadapi *threat of substitute* roda dua, pemaksimalan penggunaan wifi dalam bus dapat menjadi pilihan dimana mayoritas pengemudi motor untuk AKDP ini adalah anak muda.

Strategi untuk pengembangan perusahaan adalah *related diversification* (pengembangan jalur angkutan pariwisata) dengan pertimbangan kondisi perusahaan telah menjawab:

a. Perusahaan bersaing dalam industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau dalam pertumbuhan industri

yang lambat; dapat terlihat dari perbandingan penumpang AKDP Mataram – Taliwang) tahun 2012-2014.

b. Produk baru (terkait), akan secara signifikan meningkatkan penjualan produk saat ini; pembukaan jalur baru, angkutan pariwisata berarti membuka pasar baru dengan cakupan yang lebih luas.

c. Produk baru (terkait), bisa ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif; mengingat perusahaan telah memiliki sumber daya yang mencukupi, sehingga biaya modal berkurang.

d. Ketika produk baru (terkait), memiliki tingkat penjualan musiman yang menyeimbangkan keadaan saat ini; angkutan dengan pariwisata akan memiliki perencanaan dan jadwal yang pasti, sehingga akan mudah dalam pengalokasian armadanya.

e. Produk saat ini dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk; faktor perubahan selera pasar, penerimaan akan produk substitusi yang tinggi, dan didesaknya perusahaan untuk mengadaptasi teknologi oleh pasar bisa menjadi pendorong hal ini.

f. Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

Akan adanya peralihan kepemilikan pada generasi kedua akan menjawab hal ini. Dimana mereka yang muda telah dibekali ilmu pengetahuan untuk merancang, menjalankan, mengontrol dan mengevaluasi manajemen yang ada.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Sebuah perusahaan butuh dan perlu melakukan perancangan strategi dalam perjalanan bisnisnya; baik untuk bertumbuh, menghadapi persaingan; menangkap peluang; maupun memperbaiki kondisi yang ada. Dengan adanya perencanaan yang baik dan matang, akan memberikan kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan dalam industri.

Rumusan permasalahan pertama yakni gambaran kondisi PO NN dalam industri transportasi bus trayek Mataram – Taliwang, dijawab dengan diawali analisa eksternal makro (PEST) dan analisa industri (Porter's 5 Forces), kemudian untuk internal menggunakan analisa *Value Chain for Services* yakni adaptasi dari *Value Chain* Porter.

Permasalahan kedua, mengenai perancangan strategi yang tepat untuk PO NN agar dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan dalam melakukan persaingan di industri transportasi bus adalah dengan meleburkan analisa lingkungan sebelumnya kondisi untuk melakukan strategi diversifikasi terkait, pembukaan jalur baru untuk pariwisata; tentunya dengan perbaikan pada kondisi sekarang yang dibantu dengan implementasi CRM.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adityowati, P. (2014, August 5). Pemerintah Diusulkan Beri Insentif Penumpang Bus. Retrieved December 12, 2014, from <http://www.tempo.co/read/news/2014/08/05/090597287/Pemerintah-Diusulkan-Beri-Insentif-Penumpang-Bus>
- Antarajatim. (2013, September 17). Melongok Aktivitas Kampung Digital di NTB. Retrieved December 20, 2014, from <http://www.antarajatim.com/lihat/berita/117878/melongok-aktivitas-kampung-digital-di-ntb>
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bachri, B. (2008). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.10 No.1, April 2010 (46-62). Retrieved September 28, 2014 from <http://jurnal-teknologi-pendidikan.tp.ac.id/meyakinkan-validitas-data-melalui-triangulasi-pada-penelitian-kualitatif.pdf>
- Badan Pusat Statistik. (2014). Pertumbuhan ekonomi Indonesia : Pertumbuhan PDB Tahun 2013 Mencapai 5,78 persen. Retrieved May 31, 2014 from <http://www.bps.go.id/getfile.php?news=1080>
- Badan Pusat Statistik. (2010). Penduduk Menurut Wilayah dan Agama yang Dianut Provinsi Nusa Tenggara Barat. Retrieved December 20, 2014, from <http://sp2010.bps.go.id/index.php/site/tabel?tid=321&wid=5200000000>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2013). *Statistik Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat 2013*. Retrieved December 20, 2014, from <http://ntb.bps.go.id/arc/2013/statda2013/index.html#1>
- Bank Indonesia. (2014). *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Nusa Tenggara Barat - Triwulan I-2014*. NTB: Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat.
- Bank Indonesia. (2014). *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Nusa Tenggara Barat - Triwulan II-2014*. NNTB: Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat.
- Bank Indonesia. (2014). *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Nusa Tenggara Barat - Triwulan III-2014*. NTB: Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Bryman, A. (n.d.). *Triangulation*. Department of Social Sciences
- BPS Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2014). *Persentase Penduduk Kabupaten/Kota*. Retrieved December 10, 2014, from <http://ntb.bps.go.id/>
- Caves, R.E. (1984). *Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage*.
- Christensen. (2007). *Business Development Management : Best Practices in Managing and Executing Business Development*. Retrieved September 27, 2014 from [http://www.quartzco.com/media/8e48a08d-2d60-4572-863c-210fe18b5d9e/1861238159/Books/Pdf/BDM\\_book.pdf](http://www.quartzco.com/media/8e48a08d-2d60-4572-863c-210fe18b5d9e/1861238159/Books/Pdf/BDM_book.pdf)
- Dandira, M. (2011). *Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation*. Business Strategy Series
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dishubkominfo Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2013, April 9). *Pengenalan dan Pemanfaatan Teknologi Informasi/Internet melalui MCAP ( Mobile Community Access Point )*. Retrieved December 20, 2014, from

- <http://dishubkominformo.ntbprov.go.id/view-berita-61-pengenalan-dan-pemanfaatan-teknologi-informasiinternet-melalui-mcap--mobile-community-access-point-.html>
- Fibrianto & Sudaryanto. (2011). Analisis Pengaruh Kualitas Jasa terhadap Loyalitas Pelanggan Bus RR Kota Semarang (Studi pada penumpang Bus RR kota Semarang). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro Semarang
- Fleisher, C.S., & Bensoussan, B.E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*. New Jersey : Prentice Hall.
- Fleisher, C.S., & Bensoussan, B.E. (2007). *Business and Competitive Analysis*. New Jersey : Pearson.
- Gabriel, E. (2005). *Managing the Expanded Marketing Mix (EMM): A critical Perspective Approach*. The African Journal of Finance and Management .
- Gabriel, E. (2006). Value Chain for Services: A new dimension of “Porter’s Value Chain”. *IMS International Journal* .
- Grusenmeyer, D. (2012). *Mission, Vision, Values & Goals* .
- Gupta, A. (2013). *Environmental and Pest Analysis: An approach to External Business Environment*. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities* Vol. 1(2) pp. 013-017.
- Hunger, D. & Wheleen, T. (2011). *Strategic Management* (5th edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Jamilah, S. (2014, November 20). Selepas kenaikan BBM. (V. R. Putri, Interviewer)
- Junjie, Z., & Xiajing, D. (2013). *Marketing Strategies for Chery Automobile Corporation*. *Canadian Social Science* , Vol. 9, No. 4, pp. 177-183.
- Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian. (2014). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I-2014 Tumbuh 5,21%*. Retrived August, 2014 from <http://www.ekon.go.id/berita/view/pertumbuhan-ekonomi-indonesia.694.html#.VC5KfGeJfHQ>
- Khisty, C. Jotin. (2006). *Dasar-dasar rekayasa transportasi* Jilid 2 3rd ed. Jakarta: Erlangga.
- Kind & Aufseß. (2007). What is “Business Development?” – The Case of Biotechnology SBR 176-199.
- Kluyver & Pearce. (2009). *Integrated Business Development*. Retrived September 28, 2014, from FOM University of Applied Sciences Economy & Management Website : [http://www.fom.de/download/187-Bd.\\_7\\_02.pdf](http://www.fom.de/download/187-Bd._7_02.pdf)
- Konektivitas Nusantara. (2014). *Konektivitas Nusantara*. Retrived September, 2007, 2014 from [http://transportasi-indonesia.com/konektivitas\\_nusantara\\_berita279.html](http://transportasi-indonesia.com/konektivitas_nusantara_berita279.html)
- Liputan6. (2003, November 9). *Lombok, Pulau Seribu Masjid*. Retrieved December 20, 2014, from <http://news.liputan6.com/read/66108/lombok-pulau-seribu-masjid>
- Lomboknews. (2014, October 17). *Pariwisata NTB Butuh Peingkatan Transportasi dari Bali*. Retrieved December 20, 2014, from <http://lomboknews.com/2014/10/17/pariwisata-ntb-butuh-peningkatan-transportasi-dari-bali/>
- Lomboktoday. (2013, December 30). *NTB Catat 1,3 Juta Kunjungan di Tahun 2013*. Retrieved Desember 20, 2014, from [/2013/12/30/ntb-catat-13-juta-kunjungan-wisatawan-ditahun-2013.html](http://lomboktoday.co.id/read-2013/12/30/ntb-catat-13-juta-kunjungan-wisatawan-ditahun-2013.html)
- Meijer, Verloop & Beijsaard. (2002). *Multi-Method Triangulation in a Qualitative Study on Teachers’ Practical Knowledge: An Attempt to Increase Internal Validity*. *Quality & Quantity* 36: 145–167, 2002.
- Mulyana. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nasir, Mohammad. (1993). *Metode Penelitian*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nasri, W. (2012). *Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process*. *International Journal of Business and Commerce* Vol. 1, No. 6: 25-35
- Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat. (2010). *Ketenaga Kerjaan*. Retrieved December 29, 2014, from <http://www.sumbawabarabkab.go.id/v/profil-ksb/sosial-budaya/ketenaga-kerjaan.html>
- Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2012, Desember 12). *Rencanakan VLS 2015, Target Dua Juta Wisatawan Pariwisata Lombok-Sumbawa Semakin Mendunia*. Retrieved December 20, 2014, from <http://www.ntbprov.go.id/baca.php?berita=1558>
- Pearce, J. & Robinson, R. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill
- Permata, T. J. (2014, December 5). *Organda Minta Pemerintah Berikan Insentif Fiskal*. Retrieved December 12, 2014, from <http://surabaya.tribunnews.com/2014/12/05/organda-minta-pemerintah-berikan-insentif-fiskal>
- Porter. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Research and Markets; *Automotive Parts Industry in the US - PEST Framework Analysis*. (2010). *Journal of Transportation*, 71.
- Schultz, D.E., & Schultz, H.F. (2004). *Brand babble*. USA: Thomson South-Western.
- Sihombing, M. (2014, Desember 3). *Pajak Angkutan Umum Orang & Barang Diturunkan*. Retrieved Desember 12, 2014, from <http://industri.bisnis.com/read/20141203/98/379573/pajak-angkutan-umum-orang-barang-diturunk>
- Sukmadinata, Nana. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Up to 480,000 High-Skilled Jobs Are at Risk Due to Congestion. (2013). *Transit News*. Retrived September 30, 2014 from <http://www.apta.com/-media-center/pressreleases/2013/Pages/highskilledjobs.aspx>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson.
- Zegers & Murombedzi. (2004). *Strategic Management : Expand Your Business*. Jordan American Business Association 2017/B/2004.