

## **PELAKSANAAN STRATEGI BISNIS DAN PEMASARAN PT. BLUE BIRD, TBK**

**Iwan Kurniawan Subagja \*)**  
**Program Studi Manajemen UNKRIS**  
**Alamat : Kampus Unkris Jatiwaringin Jakarta Timur**  
**Email : iwan.kurniawan@ekonomi-unkris.ac.id**

**Abstract:** The improvement in Indonesia's economy gradually is the result of the construction carried out during this causes additional income and consumer spending patterns. Changes in spending patterns and consumer spending was particularly noticeable for those who live in urban areas, especially large cities. The long experience of managing a transport business to support the company's efforts to develop new technologies and managing human resources, in order to stay ahead. From its headquarters in Jakarta, the company has developed rapidly penetrated other business while maintaining customer service as a guide. The long experience of managing a transport business to support the company's efforts to develop new technologies and managing human resources, in order to stay ahead. From its headquarters in Jakarta, the company has developed rapidly penetrated other business while maintaining customer service as a guide. Competition taxis in big cities, especially Jakarta, was now so tight, so the service is more preferred. Hence the need for a good strategy to win the competition and maintain market share. One was in the company of Blue Bird Group doing business and marketing strategies to win the competition and maintain market share taxi transportation in Indonesia. Research methodology in this case with the SWOT analysis, five Poter's, matrix's space and marketing analysis. Methods of data collection is done by conducting research directly related to the company in order to obtain the necessary data, that is by interview and observation. The result of research is adding fleet, increasing coverage at the new location, especially at the level of municipalities, improve service quality and level efisiensi operation, increase limousine division in several cities, improve profitabilitas company. Advantage of the company at PT Blue Bird was in corporate governance, natural environmental management company, in the management of seasonal factors, the application of information technology, the implementation of safety standards and management.

**Kata kunci :** Strategi bisnis, pemasaran , keunggulan perusahaan.

## PENDAHULUAN

Membaiknya perekonomian Indonesia secara berangsur-angsur merupakan hasil dari pembangunan yang dilaksanakan selama ini menyebabkan penambahan pendapatan dan pola pembelanjaan masyarakat. Perubahan pola belanja dan konsumsi masyarakat ini sangat terasa bagi mereka yang tinggal di daerah perkotaan, khususnya kota-kota besar. Tuntutan kehidupan modern yang mengutamakan efisiensi dan efektivitas menyebabkan masyarakat diperkotaan cenderung memilih untuk transportasi yang dapat memenuhi yang dapat memuaskan perkembangan transportasi umum yang disediakan oleh pemerintah saat ini sangat terbatas baik dari segi jumlah maupun kualitas layanan, maka untuk memenuhi kebutuhan tersebut mengundang para pihak swasta untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Saat ini dimana masyarakat kelas menengah perkotaan memiliki peningkatan pendapatan dan mengejar efisiensi waktu, layanan transportasi menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat terelakkan. Sejak kemunculannya di tahun 1970an, Blue Bird telah berhasil meraih pangsa pasar yang terbesar untuk konsumen layanan jasa transportasi, namun di masa depan tantangan dan peluang untuk Blue Bird akan semakin dinamis. Kemunculan jaringan transportasi berbasis aplikasi android, kemudahan pembelian kredit kendaraan bermotor, semakin sempitnya jalanan ibukota karena volume kendaraan dan tidak menentukannya harga bahan bakar minyak; semuanya menunjukkan arah ketidakpastian akan performa bisnis Blue Bird dimasa depan.

## LANDASAN TEORI

### Strategi

Keberhasilan suatu strategi yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan, serta situasi organisasi.

Manajemen strategi adalah bidang ilmu manajemen perusahaan secara keseluruhan, dimana ada serangkaian tindakan dan pengambilan keputusan manajerial dalam menentukan kinerja untuk jangka panjang.

Fred R David (2009) mendefinisikan : Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan lintas organisasi fungsional untuk mencapai tujuan. Menurut Bambang Hariadi (2003) berpendapat bahwa : Manajemen strategi adalah suatu proses yang sistematis yang dirancang oleh manajemen untuk merumuskan strategi, melaksanakan strategi, dan mengevaluasi strategi untuk memberikan nilai terbaik kepada pelanggan untuk sebuah tujuan organisasi.

Kerangka analisis dalam perumusan strategi ( Fred R. Davis, 2009 : 323 ) sebagai berikut : 1). Tahap input, terdiri dari sebuah *External Factors Ecaluation (EFE) Matrix*, *Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix* dan *Competitive Profil Matrix* 2). Tahap penyesuaian, terdiri dari Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan dan Ancaman (SWOT Analisis), *SPACE matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix* dan *Grand Strategi Matrix*, *Internal External (IE)*.3). Tahap keputusan yang terdiri dari *Quantitative Strategic Olanning Matrix (OSPM)*.

Perbedaan pengertian antara istilah strategi, tujuan dan taktik adalah :

### Tujuan :

Tujuan perusahaan adalah memberikan kepuasan kepada pembeli dan masyarakat yang lain dalam pertukarannya untuk mendapatkan sejumlah laba, atau perbandingan antara penghasilan dan biaya yang menguntungkan.

### Strategi :

Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai tujuan yang sama tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Strategi dibuat berdasarkan

suatu tujuan.

### **Taktik :**

Taktik adalah tahap-tahap atau langkah-langkah tertentu yang dipakai untuk melaksanakan strategi. Jika manajemen sudah merumuskan tujuan dan strateginya, maka ia berada dalam posisi untuk menentukan taktik.

Ada perbedaan yang paling mendasar antara *taktik* dan *strategi*, yaitu :

1). Strategi mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan taktik. 2). Strategi pemasaran memerlukan keputusan dari manajemen tentang elemen-elemen marketing mix perusahaan, sedangkan taktik merupakan program tertentu untuk jangka pendek. 3). Strategi bersifat permanen sehingga sulit dan memakan biaya besar jika diadakan perubahan, sedangkan taktik dapat diubah dengan mudah.

### **Pemasaran**

Seperti yang diketahui bahwa kegiatan pemasaran atau organisasi merupakan fungsi pokok disamping produksi. Perusahaan menekankan bahwa pemasaran berfokus pada perencanaan dan pelaksanaan kegiatan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya.

Philip Kotler (2002). Pemasaran adalah suatu proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan, dan mereka inginkan dengan menciptakan dan mempertahankan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya. Philip dan Duncan (2001), Pemasaran adalah suatu kegiatan yang meliputi langkah-langkah yang diperlukan untuk menempatkan produk ke tangan konsumen

Didalam pemasaran diperlukan variable variable yang terangkum dalam bauran pemasaran, terdapat empat komponen yang mencakup ; 1). Strategi Produk; Segala sesuatu (meliputi objek fisik, jasa, dan tempat, organisasi dan gagasan) yang dapat dan mampu ditawarkan produsen untuk diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan

kebutuhan. 2). Strategi Harga; Setiap perusahaan selalu mengejar keuntungan guna kesinambungan produksi. Keuntungan yang diperoleh pada penetapan harga yang ditawarkan. Harga suatu produk ditentukan dari besarnya pengorbanan untuk menghasilkan jasa tersebut dan laba atau keuntungan yang diharapkan. 3). Strategi Saluran Distribusi; Setelah perusahaan menciptakan produk dan menetapkan harga yang sesuai, tahap berikutnya adalah menentukan metode penyampaian produk yang efektif untuk memilih saluran distribusi. Tempat merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi. 4). Strategi promosi;

Promosi adalah berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan kebaikan – kebaikan produk atau layanannya dan membuat para konsumen sasaran untuk membelinya.

### **Tujuan Promosi**

1).Menyebarkan informasi produk kepada target pasar potensial, 2).Untuk mendapatkan kenaikan penjualandan profit, 3). Untuk mendapatkan pelanggan baru dan menjaga kesetiaan pelanggan, 4).Untuk menjaga kestabilan penjualan ketika terjadi lesu pasar, 5).Membedakan serta mengunggulkan produk dibanding produk pesaing, 6). Membentuk citra produk dimata konsumen sesuai dengan yang diinginkan, 7).Sebagai alat komunikasi antara perusahaan dan konsumen.

Komponen promosi merupakan komponen prioritas terpenting dalam pemasaran. Kegiatan promosi sangat penting dan erat kaitannya dalam strategi informasi.

### **Harga**

Menurut Tjiptono (2006), secara sederhana istilah harga dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan/atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas/kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu jasa. Utilitas merupakan atribut atau faktor yang berpotensi memuaskan kebutuhan dan

keinginan tertentu. Harga juga mempunyai arti jumlah uang yang harus konsumen bayarkan untuk mendapatkan suatu produk (Hermann, et.al, 2007).

Menurut Chandra dalam Tjiptono (2006) dikatakan bahwa harga merupakan pernyataan nilai dari suatu produk (*a statement of value*). Harga adalah apa yang dibayar seseorang untuk apa yang diperolehnya dan nilainya dinyatakan dalam mata uang (Wijaya, 2006).

Keputusan penetapan harga (Tjiptono, 2006) merupakan pemilihan yang dilakukan perusahaan terhadap tingkat harga umum yang berlaku untuk jasa tertentu yang bersifat relatif terhadap tingkat harga para pesaing, serta memiliki peran strategis yang krusial dalam menunjang implementasi strategi pemasaran. Faktor harga produk selalu menjadi faktor penting dalam proses dalam konteks setiap pembelian pelanggan/konsumen. Konsumen selalu memeriksa informasi harga dan nama merek berbeda ketika mereka membuat penilaian pada ukuran kualitas: kemudahan penggunaan, kegunaan, kinerja, ketahanan, dan status (Brucks, Zeithaml & Amp; Naylor, dalam Rajput, et.al. 2012).

Menurut Chang dan Amp; Wildt dalam Rajput, et.al (2012) harga memiliki pengaruh yang signifikan yang dirasakan kualitas ketika satu-satunya informasi ditunjukkan tersedia. Menurut studi konsumen lebih suka untuk memiliki dengan harga dan kualitas daripada aspek-aspek teknis barang tahan lama (Chui et al. dalam Rajput, et.al. 2012).

Alat pemasaran dasar perhatian adalah harga dan nilai harga dapat diukur ke efek dari biaya, markup dan sisi pembayaran (Chintagunta, dalam Rajput, et.al. 2012). Seperti sebelumnya studi juga menemukan bahwa kelompok-kelompok demografis tertentu seperti perempuan, orang-orang yang sudah menikah, orang tua dan rumah pekerja adalah lebih bertanggung jawab untuk menggunakan informasi harga secara sadar. Literatur menunjukkan harga memiliki dampak besar bagi konsumen

untuk membeli pada perilaku sangat efektif. Setiap konsumen membutuhkan lebih banyak kesadaran mengenai harga dan keadilan dalam harga dalam bentuk paket dan diskon.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penetapan harga merupakan keputusan kritis yang menunjang keberhasilan suatu perusahaan.

### **Tujuan Penetapan Harga**

Menurut Lupiyoadi (2006), metode penetapan harga harus dimulai dengan pertimbangan atas tujuan penetapan harga itu sendiri, antara lain : a). Bertahan; Bertahan merupakan usaha untuk tidak melakukan tindakan-tindakan yang meningkatkan laba ketika perusahaan sedang mengalami kondisi pasar yang tidak menguntungkan. Usaha ini dilakukan demi kelangsungan hidup perusahaan. b). Memaksimalkan laba; Penentuan harga bertujuan untuk memaksimalkan laba dalam periode tertentu. c). Memaksimalkan penjualan; Penetapan harga bertujuan untuk membangun pangsa pasar dengan melakukan penjualan pada harga awal yang merugikan. d). Gengsi atau prestis; Tujuan penetapan harga di sini adalah untuk memposisikan jasa perusahaan tersebut sebagai jasa yang eksklusif. e). Pengembalian atas investasi (ROI); Tujuan penentuan harga didasarkan atas pencapaian pengembalian atas investasi (*return on investment-ROI*) yang diinginkan.

Menurut Tjiptono (2004), terdapat dua macam tujuan penetapan harga, yaitu tujuan umum dan tujuan spesifik. Adapun masing-masing tujuan tersebut adalah sebagai berikut. 1). Tujuan umum penetapan harga : a). Mengurangi risiko ekonomi dari percobaan produk. b). Menawarkan nilai yang lebih baik dibandingkan bentuk/kelas produk pesaing. c). Meningkatkan frekuensi konsumsi. d). Menambah aplikasi/pemakaian dalam situasi yang lebih banyak. e). Melayani segmen yang berorientasi pada harga. f). Menawarkan versi produk yang lebih mahal. g). Mengalahkan pesaing dalam

hal harga. h). Menggunakan harga untuk mengindikasikan kualitas tinggi. i). Mengeleminasi keunggulan harga pesaing. j). Meningkatkan penjualan produk komplementer. 2). Tujuan spesifik penetapan harga : a). Menghasilkan surplus sebesar mungkin. b). Mencapai tingkat target spesifik tetapi tidak berusaha memaksimalkan laba. c). Menutup biaya teralokasi secara penuh termasuk biaya *overhead institutional*. d). Menutup biaya penyediaan satu kategori jasa atau produk tertentu (setelah dikurangi biaya *overhead institution* dan segala macam hibah spesifik. e). Menutup biaya penjualan inkremental kepada satu konsumen ekstra. f). Mengubah harga sepanjang waktu untuk memastikan bahwa permintaan sesuai dengan penawaran yang tersedia pada setiap waktu tertentu (sehingga bisa mengoptimalkan kapasitas produktif). g). Menetapkan harga sesuai dengan perbedaan kemampuan membayar berbagai segmen pasar yang menjadi target pemasaran organisasi.

### **Strategi Pemimpin Pasar, Penantang Pasar, Pengikut Pasar, dan Perelung Pasar**

1). Pemimpin Pasar; Pemimpin pasar memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan. Untuk tetap menjadi perusahaan yang dominan, pemimpin melakukan tiga kegiatan. Pertama, ia mencari cara untuk memperbesar permintaan pasar keseluruhan dengan mencari pemakai baru; kegunaan baru, dan lebih banyak penggunaan atas produk itu. Kedua, ia mencoba melindungi pangsa pasarnya saat ini melalui strategi pertahanan posisi, rusuk, mendahului, serangan balik, bergerak, atau mundur. Pemimpin yang paling canggih melindungi diri mereka dengan melakukan segalanya secara benar, sehingga tidak tersedia peluang untuk serangan pesaing. Ketiga, ia mungkin mencoba memperbesar pangsa pasarnya. Strategi ini masuk akal jika profitabilitas bertambah dengan naiknya pangsa pasar dan jika perusahaan tidak perlu khawatir

terhadap tuntutan anti monopoli. 2). Penantang Pasar; Penantang pasar menyerang pemimpin pasar dan pesaing lain secara agresif untuk memperbesar pangsa pasar. Penantang dapat memilih dari lima jenis serangan umum : frontal, rusuk, pengepungan, menghindar, gerilya, atau kombinasinya. Dalam hal strategi serangan khusus, penantang dapat mendiskon harga, memproduksi barang lebih murah, memproduksi barang pretisis, memproduksi berbagai macam barang, fasilitas penunjang, berinovasi luas dalam produk atau distribusi, memperbaiki pelayanan, mengurangi biaya manufaktur, atau beriklan secara intensif. 3). Pengikut Pasar; Pengikut pasar adalah perusahaan peringkat dua (di belakang pemimpin pasar) yang mau mempertahankan pangsa pasarnya dan tidak mau menimbulkan gejolak. Namun, bahkan pengikut pasar harus memiliki strategi yang bersasaran mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar serta memperluas pasar. Pengikut dapat berperan sebagai pemalsu, pengklop, peniru, dan pengadaptasi. 4). Perelung Pasar; Perelung pasar adalah menjadi pengikut di pasar besar yang menjadi pemimpin di pasar kecil, atau relung pasar (nitcher). Perusahaan kecil umumnya menghindari persaingan melawan perusahaan besar dengan mengincar pasar kecil yang tidak menarik perusahaan besar.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Metode *Delphi*, *five Poter's*, *space matrix* dan *marketing analysis*. Metode Delphi digunakan untuk mengambil informasi tentang SWOT dari Blue Bird. Subjek dari pengambilan data adalah dewan direksi dan dewan komisaris dari Bluebird terdapat 3 subject yaitu Bayu Priawan Djokosoetono sebagai Chairman Bluebird Group, Harris Sutresna Direktur Utama pusaka GPS dan Kresna Djokosoetono Direktur Bluebird Group diharapkan input dari jawaban

mereka dapat mencerminkan strategi kedepan.

SWOT Analysis adalah alat yang tepat untuk membantu manager membentuk empat tipe strategi: SO (*Strength-Opportunities*) strategies, WO (*Weakness-Opportunities*) strategies, ST (*Strength-Threat*) strategies, dan WT (*Weakness-Threat*) strategies.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik pertahanan yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

**Strength** : armada yang banyak, sudah menjadi market leader di bidangnya, pelayanannya baik, Karyawan yang handal, inovasi pada bidang penerapan teknologi kemudahan pemesanan.

**Weakness** : tidak dapat menerapkan banyak promosi dan diskon pada harga menyangkut peraturan yang di buat oleh pemerintah dan organda.

**Opportunities** : *Blue Bird* merupakan perusahaan terbesar taksi yang masih dapat mengembangkan bisnisnya ke banyak daerah dengan potensi pertumbuhan penduduk dan kurangnya transportasi umum lainnya di kota-kota besar dan kota lainnya.

**Threat** : adapun ancaman *blue bird* adalah dengan bermunculan nya aplikasi-aplikasi penyewaan mobil yang berbasis aplikasi.

## PEMBAHASAN

### Faktor Internal

Tabel 1. Analisis SWOT Strength – Weakness

Faktor internal	Bobot	Rating	Nilai Bobot
Strengths			
Kekuatan merk	0.14	4	0.56
Motivasi kekuatan konsumen yang kuat	0.06	3	0.56
Selalu mendapatkan kekuatan	0.05	3	0.09
Produk kostumisasi	0.07	4	0.28
Menyediakan keamanan dan ketenangan dalam pelayanan	0.07	4	0.28
Tingginya penjualan produksi jasa	0.08	4	0.32
Etika pegawai	0.07	4	0.28
Fokus pada pengembangan perusahaan	0.07	4	0.28
Weakness			
Harga yang mahal	0.14	1	0.14
Fluktuasi harga saham perusahaan	0.04	2	0.08
Jumlah pengambil keputusan yang banyak	0.07	2	0.14
Ketergantungan terhadap supplier	0.14	1	0.14
Total	1.00		3.19

Sumber : Wawancara pejabat *Blue Bird* yang memiliki expertise/keahlian dan diolah

### A. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Dua faktor utama untuk sukses dalam industri transportasi adalah kekuatan nama dari sebuah produk (*strong brand name*) dan harga (*high price*) dan diberikan nilai beban 0.14.

*Blue Bird* juga baik dalam menyediakan rasa aman dan nyaman kepada pelanggan, tingkat produksi yang tinggi (*High Production*), dan etika karyawan (*Employee Ethics*).

Secara keseluruhan, *Blue Bird* mendapatkan nilai 3.19 yang mengindikasikan masih ada ruang untuk peningkatan di bagian operasi, strategi, kebijakan dan prosedur.

### 2. Weakness

- Harga yang mahal.

*Blue bird* memiliki keharusan untuk patuh terhadap ketetapan harga yang di tetapkan oleh pemerintah dan organda sehingga sulit bersaing dengan produk sejenis yang tidak resmi.

- Ketergantungan terhadap supplier

Bluebird masih memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap supplier suku cadang dan product pendukung yang merupakan dealer resmi dari armada yang di pakai oleh pihak Bluebird.

### Faktor Eksternal

**Tabel 2. Analisis SWOT Opportunity**

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai bobot
<b>OPPORTUNITIES</b>			
Permintaan layanan transportasi umum khususnya taxi yang baru tergarap sebesar 10% sehingga masih menyisakan peluang sebesar 90%.	0.15	4	0.6
Peningkatan penduduk yang sangat pesat di Indonesia akan memperluas pangsa pasar di industri layanan transportasi umum khususnya taxi	0.15	4	0.6
Banyaknya yang berpindah dari moda transportasi umum selain taxi ke mode transportasi taxi	0.1	3	0.3
Meningkatnya jumlah perkantoran dan tempat hiburan	0.1	3	0.3
Nilai tambah armada	0.025	1	0.025
Meningkatnya permintaan jumlah taxi	0.1	2	0.2

Sumber : Wawancara pejabat Blue Bird yang memiliki expertise/keahlian dan diolah

**Tabel 3 Analisis S W O T**

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merk yang kuat</li> <li>• Motivasi konsumen yang kuat</li> <li>• Meningkatkan profitabilitas pada saat krisis</li> <li>• Pengembangan produk layanan</li> <li>• Memberikan jaminan keamanan ke konsumen</li> <li>• 2 digit</li> <li>• Melipat gandakan pendapatan</li> <li>• Tingginya penjualan layanan jasa</li> <li>• Fokus pada pengembangan perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harga yang mahal</li> <li>• Banyaknya pimpinan</li> <li>• Kompetitor memiliki banyak diversifikasi</li> <li>• Tingkat sumber daya manusia</li> </ul>

OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi fokus di domestik market</li> <li>• Bertambahnya jumlah penduduk</li> <li>• Perusahaan taxi pertama perusahaan digunakan untuk penjualan produk dan jasa</li> <li>• Website bersifat online untuk mendeteksi lokasi</li> <li>• Bersaing di pangsa pasar menengah</li> <li>• Kompetitor memiliki unit dan penjualan jasa yang rendah</li> <li>• Berasosiasi dengan pemerintah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxi lokal berkembang</li> <li>• Kompetitor memiliki perusahaan di Jakarta</li> <li>• Tuntutan dari pihak internal keluarga</li> <li>• Kompetitor menawarkan tarif lebih murah</li> <li>• Kompetitor melakukan revitalisasi pelayanan</li> </ul>

Sumber : Data diolah

### 1. Intensif Sisi Keuangan

1. *Blue Bird* telah memasuki pasar modal tahun Oktober 2014 dimana pada posisi April 2015 berhasil meningkatkan modal atau modal secara signifikan hampir sebesar 50% dari sebelumnya sebesar Rp. 5.500.000.000.000 menjadi Rp. 8.000.000.000.000.

**Tabel 4. Laporan dan Rasio Keuangan PT. Blue Bird**

LABA RUGI KOMPREENSIF KONSOLIDASIAN	31 Desember					30 April	
	2009	2010	2011	2012	2013	2013**	2014
Pendapatan neto	1.882.890	2.209.139	2.563.998	3.099.340	3.920.915	1.121.878	1.476.770
Beban usaha	276.562	370.655	412.828	474.384	342.569	97.697	12.079
Total laba komprehensif	73.376	41.259	59.554	118.171	713.202	266.796	271.493
Laba per saham dasar yang							
Diatribusikan kepada pemilik							
Entitas induk	590	3.301	476	404	333	124	127

\* disajikan kembali

\*\* tidak audit

Sumber : Wawancara pejabat Blue Bird yang memiliki expertise/keahlian, Data diolah

### Sisi Operation

1. Memperluas jaringan operasi ke berbagai kota yang saat ini tumbuh menjadi kota bisnis, kota wisata atau kota industri baru.
2. Terus memperbaiki layanan seiring dengan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan

dengan cara meningkatkan loyalita bekerja termasuk didalamnya pengemudi sebagai ujung tombak pelayanan.

3. Memudahkan cara pemesanan dan cara pembayaran bagi para pelanggan agar kepuasan pelanggan menjadi terus meningkat.

#### Sisi Marketing

1. Menciptakan pelanggan yang loyal dengan pelayanan prima dari seluruh segmentasi pasar yang dimiliki oleh PT. Blue Bird.
2. Memberikan bonus bagi pelanggan loyal *Blue Bird* guna mendapatkan pelayanan taksi terutama pada segmentasi *eksekutif* dan *lemusin*.
3. Memberikan akses pelanggan terlibat dalam kegiatan sosial yang dilakukan *Blue Bird* bersama manajemen dan pengemudi.

### Competitive Profil Matrix

Tabel 5. Competitive Profile Matrix

Indikator	Blue Bird			Gamy		Express	
	Bobot	Rating	Nilai bobot	Rating	Nilai Bobot	Rating	Nilai Bobot
Faktor kesuksesan							
Pilihan armada	0.15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
Kualitas pelayanan	0.10	5	0,50	2	0,20	3	0,30
Harga kompetitif	0.10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Pangsa pasar	0.15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
Manajemen	0.05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
Posisi keuangan	0.05	5	0,25	2	0,10	3	0,15
Kesetiaan pelanggan	0.20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Pengembangan domestik	0.20	2	0,40	4	0,80	4	0,80
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3,80</b>		<b>2,65</b>		<b>2,85</b>

Sumber : Wawancara pejabat *Blue Bird* yang memiliki expertise/keahlian dan diolah

Berdasar CPM Matrix dapat disimpulkan bahwa PT. *Blue Bird* masih mendominasi dibanyak bidang karena PT. *Blue Bird* adalah pelopor taksi di Indonesia, sehingga brand image kuat tertanam bagi pelanggan. Ini mengarah pada PT. *Blue Bird* bisa menjadi pemimpin pasar bila dibandingkan

dengan perusahaan taksi *Gamiya* dan *Express*.

### Internal Assessment

Penilaian internal adalah proses mengidentifikasi kemudian mengevaluasi strength dan weakness suatu perusahaan dalam ruang lingkup bisnis yaitu sisi keuangan, operasi, *research & development*, *human resource*, system operasi, dan pemasaran. *Strength* dan *weakness* suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai *competitive intelligent* yang dapat dilihat dari competitor.

Internal Assessment dapat dilakukan dengan beberapa alat penilaian, yaitu:

- Value Chain Analysis*
- Resource Based View*
- Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

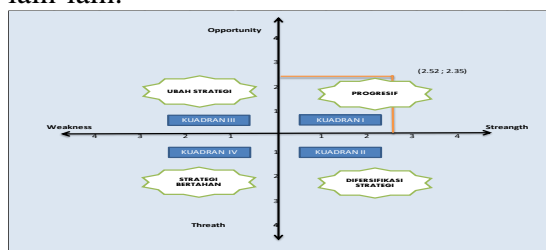
Tabel 6. Matrix Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Matrix Faktor Internal (IFE)

Faktor kunci	Nilai bobot	Rating	Skor
<b>EFA</b>			
<b>Strengths (S)</b>			
Merk yang kuat	0.16	4	0.56
Motivasi konsumen yang kuat	0.06	3	0.56
Meningkatkan profitabilitas pada saat krisis	0.05	3	0.15
Pengembangan produk layanan	0.05	4	0.2
Memberikan jaminan keamanan ke konsumen	0.07	4	0.28
2 digit	0.05	3	0.15
Melipat gandakan pendapatan	0.07	4	0.28
Tingginya penjualan layanan jasa	0.07	4	0.28
Fokus pada pengembangan perusahaan	0.07	4	0.28
<b>Total Strengths (S)</b>			<b>1.9</b>
<b>Weakness (W)</b>			
Harga yang mahal	0.14	1	0.14
Banyaknya pimpinan	0.05	2	0.08
Kompetitor memiliki banyak diversifikasi	0.08	2	0.16
Tingkat sumber daya manusia	0.08	4	0.32
<b>Total Weakness (W)</b>			<b>0.46</b>
<b>Total Strengths (S) &amp; Weakness (W)</b>	<b>1</b>		<b>2.35</b>
<b>IFA</b>			
<b>Opportunity (O)</b>			
Strategi fokus di domestik market	0.06	3	0.18
Bertambahnya jumlah	0.09	4	0.36

Faktor kunci	Nilai bobot	Rating	Skor
penduduk			
Perusahaan taxi pertama	0.06	4	0.24
perusahaan digunakan untuk penjualan produk dan jasa	0.08	2	0.16
Website bersifat online untuk mendeteksi lokasi	0.09	2	0.18
Bersaing di pangsa pasar menengah	0.08	2	0.12
Kompetitor memiliki unit dan penjualan jasa yang rendah	0.07	2	0.14
Berasosiasi dengan pemerintah	0.08	1	0.08
<b>Total Opportunity (O)</b>			<b>1.46</b>
<b>Threat (T)</b>			
Taxi lokal berkembang	0.08	4	0.32
Kompetitor memiliki perusahaan di Jakarta	0.07	1	0.07
Tuntutan dari pihak internal keluarga	0.07	1	0.07
Kompetitor menawarkan tarif lebih murah	0.08	3	0.24
Kompetitor melakukan revitalisasi pelayanan	0.09	4	0.36
<b>Total Threat (T)</b>			<b>1.06</b>
<b>Total Opportunity (O) &amp; Threat (T)</b>	<b>0.39</b>		<b>2.52</b>

Sumber : Wawancara pejabat Blue Bird yang memiliki expertise/keahlian dan diolah, 2015

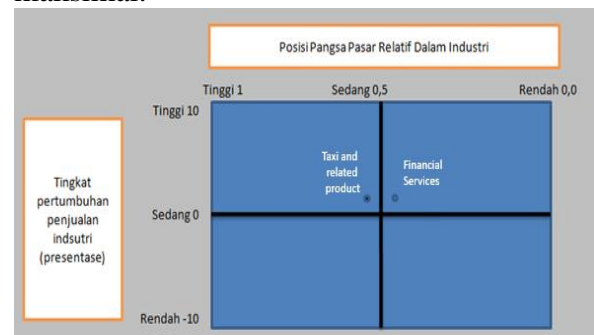
Total nilai analisis QSPM pada faktor memperbanyak tipe taksi sebesar 6.29 dan faktor membuat pool dan agen distribusi layanan sebesar 4.55. Nilai akhir ini menentukan semenarik apa satu strategi dibandingkan dengan strategi lainnya, juga diharapkan bisa mempermudah proses pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah. Saat ini PT. Blue bird telah merambah ke bisnis properti dan hotel di daerah kota wisata dan bisnis serta industri seperti pertambangan yang ada di Pekanbaru. Untuk contoh daerah wisata seperti yang ada di Bali, Lombok dan Manado sedangkan untuk kota bisnis seperti Jakarta, Medan, Surabaya, Makasar dan lain-lain.



Gambar 1. Diagram SWOT

Berdasarkan posisi diagram SWOT diatas

posisi ini menandakan PT. Blue Bird yang kuat dan berpotensi, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya PT. Blue Bird dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.



Sumber : Wawancara pejabat Blue Bird yang memiliki expertise/keahlian, Data diolah, 2015

Gambar 2. Posisi dan Pertumbuhan Industri PT. Blue Bird

- Divisi Taksi dan produksi sejenis berada pada kuadran II (star), menggambarkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik bagi Blue Bird. Divisi dengan pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan yang besar harus memperoleh investasi yang substansial untuk mempertahankan dan memperkuat posisi pasar. Blue Bird dapat menggunakan strategi konservatif dengan memperbaiki kekurangan internal sambil memanfaatkan dari banyak peluang yang ada.
- Integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai.
- Divisi *Financial Service* berada pada kuadran I (*question mark*), memiliki posisi pasar yang *relative* tinggi namun bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Divisi ini harus melakukan strategi agresif dengan mengoptimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan segala peluang yang ada.

Guna mengidentifikasi strategi bagi PT. Blue Bird secara lebih komprehensif dapat dilihat melalui strategi sebagai berikut :

**Tabel. 7. Strategi dengan Interaksi S W O T**

INTERAKSI S-W-O-T / T-O-W-S					
SWOT / TOWS Strategy Analysis		Opportunities	Threat		
				Strategi fokus di domestik market	Taxi lokal berkembang
				Bertambahnya jumlah penduduk	Kompetitor memiliki perusahaan di Jakarta
				Perusahaan taxi pertama perusahaan digunakan untuk penjualan produk dan jasa	Tuntutan dari pihak internal keluarga
				Website bersifat online untuk mendeteksi lokasi	Kompetitor menawarkan tarif lebih murah
				Bersaing di pangsa pasar menengah	Kompetitor melakukan revitalisasi pelayanan
				Kompetitor memiliki unit dan penjualan jasa yang rendah	
				Berasosiasi dengan pemerintah	
				Fokus pada pengembangan perusahaan	
Interaksi S-O-T		SO (3.36)	ST (2.96)		
Strength	Merk yang kuat	1. Melakukan perluasan pasar 2. Memperkuat <i>brand</i> dengan memanfaatkan teknologi khususnya teknologi informasi 3. Mengembangkan produk layanan yang berbeda dengan kompetitor 4. Melakukan kerjasama dengan pemerintah 5. Dua angka perkembangan pendapatan dan kompetitor mendapatkan jumlah produksi penjualan yang lebih rendah	1. Memperkuat <i>Brand</i> yang lebih berbeda dibandingkan dengan kompetitornya sehingga <i>brand image</i> lebih kuat 2. Fokus pada pengembangan perusahaan akan lebih pada diversifikasi produk layanan 3. Tingginya tingkat penjualan akan membantu meningkatkan nilai perusahaan		
	Motivasi konsumen yang kuat				
	Meningkatkan profitabilitas pada saat krisis				
	Pengembangan produk layanan				
	Memberikan jaminan keamanan ke konsumen				
	2 digit				
	Melipat gandakan pendapatan				
Tingginya penjualan layanan jasa					
Interaksi W-O-T		WO (1.92)	WT (2.98)		
Weakness	Fokus pada pengembangan perusahaan	1. Dengan melalui kostumisasi produk Blue Bird akan bersaing di industri transportasi 2. Fokus pada pengembangan perusahaan PT. Blue Bird di Pangsa pasar transportasi khususnya taxi	1. Melakukan harga tariff yang kompetitif 2. Mencari alternative teknolgi dalam meningkatkan pelayanan 3. Terus melakukan revitalisasi layanan agar dapat berkompetisi dengan para kompetitor		
	Kompetitor memiliki banyak diversifikasi				
	Tingkat sumber daya manusia				

Berdasar analisis TOWS, dapat dilihat bahwa PT. Blue Bird memiliki pangsa pasar yang besar dan citra merek yang sangat kuat untuk pelanggan sebagai peopor taksi, ini membutuhkan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan karena persaingan yang begitu kuat membuat PT. Blue Bird harus menerapkan strategi, seperti : Strategi bisnis hulu, pemasaran hilir, pengelolaan strategi bisnis hilir dan dukungan strategi fungsi.

**SPACE Matrix**

**a. Internal Strategic Positioning**

**Tabel 8. Posisi Strategi Internal dan Eksterna Perusahaan**

Competitive Advantage	Rating
Market Share	-1
Quality Product	-1
Costumer Loyalty	-2
Firm Life Cyle	-1
Control Over	-3
<b>Total</b>	<b>-8</b>

Competitive Advantage	Rating
Market Share	-1
Quality Product	-1
Costumer Loyalty	-2
Firm Life Cyle	-1
Control Over	-3
<b>Total</b>	<b>-8</b>

**b. External Strategic Position**

o

Dari tabel posisi strategi internal dan

Environmental Stability	Rating
Technology	-3
Demand	-2
Price	-3
Barier	-4
Competitive Pressure	-3
<b>Total</b>	<b>-15</b>

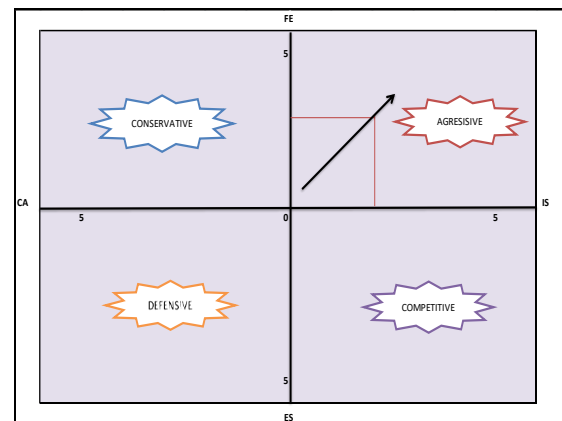
Industry Streangth	Rating
Growth Potencial	5
Profit	4
Financial	4
Technology	4
Resource Utulization	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

eksternal, maka dapat diperhitungkan nilai rata-rata sebagai berikut :

FS	4.8
CA	(1,6)
ES	(3)
IS	4

FS = *Finanvcial Streangth*  
CA = *Competitive Advantage*  
ES = *Environmental Stability*  
IS = *Industry Streangth*

Dari perhitungan rata-rata diatas maka dapat diketahui posisi koordinat X dan Y di dalam *SPACE Marix* di bawah ini :



**Gambar 3. SPACE Matrix**

Dari perhitungan *Strategic Internal* (IS dan CA) dan *Strategic External* (ES dan IS), PT. Blue Bird dapat melakukan penetrasi pasar, pengembangan taksi, atau diversifikasi taksi.

Tahap Keputusan

**Tabel 8. QSPM Matrix**

Alternative Strategy	TOWS	GE	B C G	SPA CE	GS	JUMLAH
Integrasi Maju	✓	-	-	-	✓	2
Integrasi Mundur	✓	✓	✓	✓	✓	5
Integrasi Horizontal	✓	✓	✓	✓	✓	5
Pengembangan Produk	✓	-	✓	✓	✓	4

Penetrasi Pasar	✓	✓	-	✓	✓	4
Diversifikasi	✓	✓	-	-	-	2
Joint Venture	-	-	-	-	-	0
Penghematan	-	-	-	-	-	0
Divest	-	-	-	-	-	0
Likuidasi	-	-	-	-	-	0

Sumber : Data diolah

Pilihan Strategi berdasarkan analisis QSPM diatas adalah :

Integrasi Mundur

strategi diarahkan keberlanjutan PT. Blue Bird yang memiliki *brand image* yang kuat, dan peningklatan kualitas layanan.

Pengembangan produk

Diverfersifikasi taksi Blue Bird sudah sesuai keinginan konsumen dan spesifikasi untuk membedakan taksi dan menjadi pemimpin pasar taksi.

Tabel . 9 Perhitungan QSPM Matrix

Strategi Alternatif		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor Kunci	Nilai bobot	AS	TAS	AS	TAS
<b>EFA</b>					
<b>Streangth (S)</b>					
Merk yang kuat	0.16	4	0.56	4	0.56
Motivasi konsumen yang kuat	0.06	3	0.56	3	0.56
Meningkatkan profitabilitas pada saat krisis	0.05	3	0.15	4	0.20
Pengembangan produk layanan	0.05	4	0.2	4	0.2
Memberikan jaminan keamanan ke konsumen	0.07	4	0.28	4	0.28
2 digit	0.05	3	0.15	4	0.20
Melipat gandakan pendapatan	0.07	4	0.28	4	0.28
Tingginya penjualan layanan jasa	0.07	4	0.28	4	0.28
Fokus pada pengembangan perusahaan	0.07	4	0.28	4	0.28
<b>Total Strengths (S)</b>			<b>1.9</b>		<b>2</b>
<b>Weakness (W)</b>					
Harga yang mahal	0.14	1	0.14	1	0.14
Banyaknya pimpinan	0.05	2	0.08	2	0.08
Kompetitor memiliki	0.08	2	0.16	4	0.32

banyak diversifikasi					
Tingkat sumber daya manusia	0.08	4	0.32	4	0.32
<b>Total Weakness (W)</b>			<b>0.46</b>		<b>0.84</b>
<b>Total Strengths (S) &amp; Weakness (W)</b>	<b>1</b>		<b>2.35</b>		<b>2.84</b>

<b>IFA</b>					
<b>Opportunity (O)</b>					
Strategi fokus di domestik market	0.06	3	0.18	3	0.18
Bertambahnya jumlah penduduk	0.09	4	0.36	4	0.36
Perusahaan taxi pertama	0.06	4	0.24	4	0.24
Perusahaan digunakan untuk penjualan produk dan jasa	0.08	2	0.16	3	0.24
Website bersifat online untuk mendeteksi lokasi	0.09	2	0.18	4	0.36
Bersaing di pangsa pasar menengah	0.08	2	0.12	4	0.32
Kompetitor memiliki unit dan penjualan jasa yang rendah	0.07	2	0.14	4	0.28
Berasosiasi dengan pemerintah	0.08	1	0.08	3	0.24
<b>Total Opportunity (O)</b>			<b>1.46</b>		<b>2.22</b>
<b>Threat (T)</b>					
Taxi lokal berkembang	0.08	4	0.32	4	0.32
Kompetitor memiliki perusahaan di Jakarta	0.07	1	0.07	2	0.14
Tuntutan dari pihak internal keluarga	0.07	1	0.07	1	0.07
Kompetitor menawarkan tarif lebih murah	0.08	3	0.24	4	0.32
Kompetitor melakukan revitalisasi pelayanan	0.09	4	0.36	4	0.36
<b>Total Threat (T)</b>			<b>1.06</b>		<b>1.21</b>
<b>Total Opportunity (O) &amp; Threat (T)</b>	<b>0.39</b>		<b>2.52</b>		<b>3.42</b>
<b>TOTAL</b>			<b>8.23</b>		<b>10.48</b>

Sumber : Data diolah

AS adalah *attractive score* atau skor daya Tarik

TAS adalah *total attractive score* atau total skor daya tarik

Berdasar nilai analisis QSPM diperoleh dari 8,23 untuk strategi 1 dan 10.48 untuk strategi 2. Dengan demikian

dianggap menerapkan strategi 2 untuk mennglatkan pertumbuhan PT. Blue Bird. Dengan menerapkan strategi 2, pengembangan produk yang dipilih sesuai dengan kualitas produk dan spesifikasi pasar serta yang membedakan produk adalah bahwa Blue Bird adalah diversifikasi produk taksi dan menjadi pemimpin pasar taksi di Indonesia.

PT. Blue Bird saat ini berada pada tingkatan dimana perusahaan tidak hanya mendapatkan keuntungan tetapi juga menghasilkan aliran khas yang cukup untuk diinvestasikan kembali dalam bentuk peningkatan modal pada sisi lain PT. Blue Bird saat ini juga tumbuh menjadi sebuah organisasi yang besar dimana PT. Blue Bird memiliki organisasi yang terstruktur secara fungsional meskipun pemilik masih memegang kunci dalam proses pengambilan keputusan.

PT. Blue Bird kedepan sudah mulai memasuki organisasi fungsi dimana masing-masing bagian harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya dimana hal ini ditandai dengan parameter PT. Blue Bird telah memasuki penawaran perdana saham PT. Blue Bird diakhir 2012. PT. Blue Bird dalam perkembangan berikutnya akan memasuki tahapan strategi perseroan dimana pemilik akan melepaskan sebagian kepemilikannya dalam bentuk saham agar tercapai strategi stabilitas dimana pada tahapan ini perubahan lingkungan tidak akan berpengaruh secara formal terutama dalam resiko kerugian dimana resiko kerugian yang ditanggung oleh pemilik sebatas pada saham yang dimilikinya. PT. Blue Bird kedepan juga memasuki strategi perseroan dimana didalam pengelolaannya pemilik akan ditempatkan pada posisi dewan komisaris dimana dalam keputusan-keputusan secara operasional dewan komisaris akan terbatas atau akan dibatasi geraknya.

Perseroan bermaksud untuk menerapkan

beberapa strategi berikut untuk mengembangkan bisnis dan memperkuat kepemimpinan Perseroan dalam industri diantaranya: 1). Menambah jumlah mobil pada armada taksi Perseroan. 2). Meningkatkan cakupan di semua lokasi dimana Perseroan berada dan memperluas layanan ke lokasi-lokasi baru. 3). Meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi *operasional* secara berkelanjutan. 4). Mengembangkan divisi kendaraan limusin dan sewa mobil dan bis. 5). Meningkatkan profitabilitas dan pengembalian modal secara berkelanjutan.

### ***Market Penetration***

Grup Perseroan berencana untuk menambah mobil pada armada Grup Perseroan dengan merealisasikan izin-izin yang telah diterbitkan dan memperoleh izin-izin baru guna memenuhi permintaan yang meningkat akan layanan taksi Grup Perseroan. Per tanggal 30 April 2014, Grup Perseroan masih memiliki 7.504 izin untuk taksi *reguler* dan 68 izin untuk taksi, dimana Grup Perseroan merencanakan untuk merealisasikan izin yang telah diterbitkan dengan taksi baru selama kurun waktu dua tahun ke depan dan mengembangkan prasarana yang diperlukan guna mendukung peningkatan armada Grup Perseroan. Dengan berkembangnya pasar taksi di Indonesia ditambah dengan skala dan rekam jejak Grup Perseroan, Grup Perseroan berharap mendapatkan tambahan izin-izin baru untuk taksi-taksi baik di lokasi dimana Grup Perseroan telah *beroperasi* dan lokasi baru yang Grup Perseroan akan masuki dan merealisasikan izin taksi tersebut. Perseroan jugadapat mempertimbangkan akuisisi secara selektif. (sumber Prospektus penawaran umum perdana saham PT. Blue Bird 2014).

Untuk membedakan lebih jauh layanan Grup Perseroan dari para pesaing dan meningkatkan loyalitas pelanggan,

Grup Perseroan akan terus fokus pada kualitas layanan, konsistensi dan inovasi. Sebagai contoh, Grup Perseroan berencana untuk menyempurnakan fasilitas pemesanan taksi melalui telepon (*call center*) dan pengelolaan pesanan, meningkatkan sistem aplikasi pemesanan melalui ponsel (*mobile*), memasang teknologi GPS di lebih banyak kendaraan di armada Grup Perseroan dan menambah opsi pembayaran bagi pelanggan dan terus menyempurnakan program pelatihan pengemudi dan mempertahankan pengemudi. Grup Perseroan berkeyakinan bahwa usaha-usaha tersebut akan lebih memperkuat pandangan pelanggan terhadap kualitas, kehandalan dan keamanan Grup Perseroan.

### **Market Development**

Perseroan berencana untuk meningkatkan cakupan di kawasan-kawasan perumahan, niaga dan komersial, pusat pariwisata dan bandara, menambah jumlah *pool* taksi Grup Perseroan, membuka gerai di semua bandara dimana Grup Perseroan beroperasi, dan memperluas hubungan strategis Grup Perseroan dengan para mitra termasuk hotel dan peritel. Grup Perseroan yakin rencana tersebut akan mendukung Grup Perseroan sebagai pemimpin pasar, meningkatkan visibilitas merek Grup Perseroan dan meningkatkan pengalaman pelanggan dengan memberikan akses kepada pelanggan terhadap layanan premium Grup Perseroan. Disamping itu, Grup Perseroan berkeyakinan bahwa terdapat peluang yang luas untuk berkembang di lokasi-lokasi di Indonesia dan Grup Perseroan akan memasuki lokasi-lokasi baru tersebut yang menawarkan tingkat pengembalian modal yang terbaik.

Grup Perseroan telah berhasil meningkatkan jumlah armada kendaraan limousin dan sewa mobil dan sewa bis selama tiga tahun terakhir. Armada

kendaraan limousin dan sewa mobil Grup Perseroan meningkat dari 2.483 kendaraan per 31 Desember 2009 menjadi 4.524 kendaraan per 30 April 2014. Armada sewa bis Grup Perseroan meningkat dari 404 kendaraan per 31 Desember 2009 menjadi 590 kendaraan per 30 April 2014. Grup Perseroan berencana untuk lebih memperluas unit-unit usaha tersebut dengan meningkatkan layanan yang ditawarkan, memperkuat merek, melakukan investasi lebih lanjut ke dalam jaringan distribusi dan tim penjualan. Secara Khusus, untuk segmen kendaraan limousin dan sewa mobil, Grup Perseroan berencana untuk mengembangkan kemitraan baru dengan beberapa hotel dan mal, meningkatkan pelanggan korporasi jangka panjang, meningkatkan layanan manajemen armada dan meningkatkan cakupan bandara yang bisa dilayani oleh Grup Perseroan. Untuk segmen sewa bis, Grup Perseroan berencana untuk mengembangkan kerjasama baru dengan hotel dan mal, meningkatkan penawaran layanan untuk pariwisata dan meningkatkan pengawasan terhadap pelanggan utama Grup Perseroan, seperti sekolah-sekolah internasional. Grup Perseroan juga berencana untuk meningkatkan hubungan dengan mitra industri lainnya dan juga skala bisnis Grup Perseroan yang akan memberikan Grup Perseroan sejumlah efisiensi modal dan biaya. Lebih lanjut, Grup Perseroan terus mengevaluasi peluang untuk berkembang yang diharapkan dapat mendukung rencana perkembangan para pelanggan utama Grup Perseroan di luar Jakarta. (sumber Prospektus penawaran umum perdana saham PT. Blue Bird 2014)

Grup Perseroan memantau secara seksama cakupan dari *operasi* Grup Perseroan dan jumlah *pool* dari Grup Perseroan yang *dioperasikan* sehubungan dengan masing-masing usaha. Grup Perseroan secara terus menerus mengkaji

kemungkinan untuk memperluas cakupan di lokasi-lokasi dimana Grup Perseroan sudah beroperasi, disamping di lokasi-lokasi baru. Grup Perseroan secara seksama memilih lokasi *pool* guna menjamin lokasi tersebut memenuhi spesifikasi lokasi dan kualitas Perseroan. Sebelum memulai operasi di sebuah lokasi baru, Grup Perseroan melakukan pengkajian yang mendalam atas pasar taksi/kendaraan limousin dan sewa mobil dan bis di lokasi tersebut. Grup Perseroan umumnya berfokus pada kota-kota yang tumbuh dengan pesat dan diyakini memiliki perkembangan permintaan atas jasa tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh Grup Perseroan melalui pengalaman dan reputasi yang dimiliki. Untuk langkah awal, Grup Perseroan dapat beroperasi di lokasi baru dengan armada yang relatif kecil. Setelah uji coba operasi di lokasi baru tersebut telah memenuhi kriteria performa Grup Perseroan, maka Grup Perseroan akan mempertimbangkan untuk meningkatkan jumlah armada Grup Perseroan di lokasi baru tersebut dan juga mencakup taksi eksekutif, kendaraan limousin dan sewa mobil dan bis. Grup Perseroan berkeyakinan bahwa kebijakan ekspansi ini dapat mengurangi risiko dan pengeluaran modal yang terkait dengan saat beroperasi di lokasi baru. Lebih jauh, Grup Perseroan memberlakukan kebijakan rotasi manajer, dimana para manajer Grup Perseroan yang berpengalaman dari lokasi-lokasi yang telah ada dapat membantu dalam pengoperasian lokasi baru. Grup Perseroan juga berencana untuk mengembangkan bisnis melalui akuisisi perusahaan taksi lain. Ketika masuk di lokasi baru, Grup Perseroan mendirikan sebuah *pool* standar. Setelah Grup Perseroan membangun posisi yang kuat, Grup Perseroan dapat memperluas operasi Grup Perseroan pada lokasi tersebut melalui penambahan *pool* standar dan

satelit baru. *Pool* satelit, yang didukung oleh *pool* standar, memungkinkan Grup Perseroan untuk memperluas jumlah armada dengan biaya yang minimal. Disamping itu, *pool-pool* satelit memberikan Grup Perseroan fleksibilitas yang lebih besar untuk memperoleh tanah karena *pool* satelit membutuhkan luas tanah yang lebih kecil. Grup Perseroan berusaha untuk memperluas cakupan operasi Grup Perseroan melalui akuisisi dan *rebranding* bisnis taksi disaat munculnya kesempatan yang memenuhi kriteria investasi Grup Perseroan.

### **Strategi Diversifikasi**

Dalam kebijakan diversifikasi strategi PT. Blue Bird terus mengembangkan bisnisnya dengan cara memperluas segmentasi pasar dan melakukan diversifikasi produk diantaranya adalah disamping taksi reguler dan eksekutif yang dikenal oleh masyarakat saat ini *Blue Bird* juga mengembangkan taksi lemusin dan mengembangkan segmentasi bawah lewat produk *Big Bird* nya. Disamping itu PT. Blue Bird melalui kebijakan *Corporate* nya sedang melakukan kajian pada bidang bisnis, hotel dan kawasan wisata

### **Strategi Integratif**

Grup Perseroan percaya bahwa terdapat berbagai peluang untuk terus meningkatkan produktifitas kegiatan usaha, yang dapat lebih meningkatkan margin laba dan efisiensi modal. Grup Perseroan bermaksud untuk melakukan hal ini dengan terus memanfaatkan skala usaha, posisi sebagai pemimpin pasar dan keberadaan di berbagai wilayah di Indonesia untuk mendorong pertumbuhan usaha, mempertahankan dan mengembangkan posisi Grup Perseroan sebagai pemimpin di pasar, meningkatkan brand *equity*, meningkatkan pengalaman pelanggan dan menciptakan penghematan biaya Grup Perseroan.

Grup Perseroan membeli semua

kendaraan Grup Perseroan. Astra International yang memasok kendaraan *Toyota* dan *Mercedes Benz* Indonesia yang memasok kendaraan *Mercedes Benz* merupakan dua pemasok kendaraan terbesar untuk armada Grup Perseroan di tahun 2011, 2012, 2013 dan empat bulan yang berakhir pada tanggal 30 April 2014, yang berkontribusi sebesar 91,3%, 92,9%, 91,0 dan 80,1% dari total pembelian kendaraan Grup Perseroan. Pemasok kendaraan terbesar Grup Perseroan adalah *Astra International*, yang berkontribusi sebesar 89% dari pembelian kendaraan Grup Perseroan dari segi total jumlah kendaraan di Tahun 2013.

Grup Perseroan mengajukan pesanan pada *Astra International*, *Nissan* Indonesia dan *Mercedes Benz* Indonesia sesuai kebutuhan sejalan dengan kebijakan Grup Perseroan mengenai ekspansi dan peremajaan kendaraan. Pembelian kendaraan limousin dan sewa mobil dan bus pada umumnya dilakukan sesuai kebutuhan. Grup Perseroan umumnya memiliki perjanjian dengan para pemasok Grup Perseroan guna mendapatkan harga yang kompetitif. Untuk jenis kendaraan yang banyak digunakan, pemesanan umumnya 12 bulan sebelumnya.

Pada usaha taksi *reguler* Grup Perseroan, per tanggal 30 April 2014 semua kendaraan yang dibeli Grup Perseroan adalah *Toyota Limo* dan *Nissan Almera*. Perseroan menggunakan jenis kendaraan ini untuk usaha taksi *reguler* Grup Perseroan karena efisiensi bahan bakar dan nilai jual kembali yang relatif tinggi. Sehubungan dengan kendaraan taksi *eksekutif*, kendaraan limusin dan sewa mobil dan bus, Grup Perseroan selalu menyesuaikan jumlah armadanya sejalan dengan permintaan dan berfokus pada pembelian kendaraan yang paling diminati untuk memastikan kepuasan pelanggan, utilisasi dan nilai jual kembali.

Walaupun armada taksi Grup Perseroan saat ini terutama terdiri dari *Toyota Limo* and *Mercedes Benz*, Grup Perseroan terus mengkaji dan mengevaluasi produsen mobil lainnya dan jenis-jenis kendaraan lainnya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan ketika mengkaji kendaraan untuk armada Grup Perseroan meliputi harga kendaraan, nilai jual kembali kendaraan, ketersediaan dan harga suku cadang serta konsumsi bahan bakar kendaraan tersebut.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Dari hasil pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut : 1). Strategi Perseroan pada PT. Blue Bird yang diterapkan adalah : a). Penambahan armada angkutan. b). Meningkatkan cakupan pada lokasi baru terutama pada tingkat kota madya. c). Meningkatkan kualitas layanan dan tingkat efisiensi *operasi*. d). Meningkatkan devisi limousin di beberapa kota. e). Meningkatkan profitabilitas perusahaan. 2). Beberapa keunggulan yang merupakan kekuatan pada PT Blue Bird adalah sebagai berikut : a). Dalam tata kelola perusahaan. b). Dalam pengelolaan lingkungan perusahaan. c). Dalam pengelolaan faktor musiman. d). Penerapan Teknologi Informasi. e). Penerapan standar keselamatan dan manajemen. f). Pencapaian prestasi yang diperoleh oleh perusahaan dalam 5 tahun terakhir. g). Penerapan strategi dalam persaingan. h). Pengelolaan penjualan kendaraan dan perbaikan kendaraan. i). Pengelolaan pembiayaan dan pembelian kendaraan. j). Pengelolaan kemitraan dan program pelatihan. k). Pengelolaan rekrutmen dan pengemudi. l). Perluasan cakupan *operasi* perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Afrilita T, Nur. “*Analisis SWOT dalam*

- Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor pada PT. Samekarindo Indah di Samarinda*” eJuornal Administrasi Bisnis, Volume 1, No. 1 page. 56-70, 2013
- Ali, Suryadharma 2001. *Dwi Mingguan Marketing*, Edisi Ketigabelas, Volume 1, Jakarta, Penerbit Dinamika Komunika Marketindo.
- Alma, Buchari. 2005. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jilid 1. Alih Bahasa : Alexander Sindoro. Jakarta : Prenhallindo.
- Basu Swastha dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Penerbit BPFE, Edisi 2, 2005.
- Basu Swastha DH, *Azas - Azas Marketing*, Penerbit Liberty, Edisi V, Yogyakarta, 2002.
- Bilson Simamora. 2002. *Remarketing for Business Recovery*, PT. Gramedia Jakarta.
- Chandra, Gregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- David, Fred R. 2009. *“Strategic Management : Manajemen Strategis Konsep”* Salemba Empat, Jakarta.
- Fandy Tjiptono. 2005. *Brand Management & Strategy*, Penerbit Yogyakarta: Andi.
- Hariadi, Bambang. 2003. *“Strategi Memenangkan Perang Bisnis”* Bayu Media Publishing, Malang.
- Henry Assael. 2001. *Consumer Behavior And Marketing*, Penerbit Yogyakarta: Andi.
- Husein Umar. 2003. *Business an Introduction*, Penerbit Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- J. David Hunger, & Thomas L. Wheelen, 2003. *Manajemen Strategis*, Jakarta
- Keegan, Morarty, and Dunean. 1995. *Marketing*, Second Edition, Printice-Hal Internationel, Inc.
- Kismono. 2001. *Pengantar Bisnis*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Kotler Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran*, Penerbit Erlangga, Edisi XI.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2001. *Prinsip – Prinsip Pemasaran jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, Philip. 2002 . *Prinsip – Prinsip Pemasaran*. Jakarta : Erlangga.
- Lamb, Charles W, Hair, Joseph F, Medaniel, Carl. 2001. *Pemasaran*, Penerbit Salemba Empat, Edisi 2, Jakarta.
- Lupiyoadi, Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Penerbit Salemba Empat Jakarta, Edisi 2.
- Nurlaelasari, Rina et al, *Corporate Strategic Management Analysis of PT. Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk*, International Journal Science and Reserach, ISSN (Online) No. 2319-7064
- P. Siagian, Sondang. 2000. *Manajemen Strategi*, Cetakan Ketiga, Jakarta : Bumi Aksara.
- Prospektus Penawaran Umum Perdana Saham PT Blue Bird Tbk Tahun 2014
- R. Jauch Lawrence & Glueck, F. William (1997), *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *“Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21”*, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cetakan Kedelapan, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010, *Pengantar Bisnis. Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*. Edisi ke 5. Yogyakarta : Liberty.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Analisis Data Ekonomi Dengan Menggunakan SPSS*. Jakarta: Indeks

- Theodore Levit, “*Marketing Myopia*”,  
Harward Business Review Juli-  
Agustus 1960
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi  
Pemasaran*. Edisi ke 3. Yogyakarta  
: Andi.
- William J.Stanton, (1978). *Fundamentals  
of Marketing*, Edisi kelima,  
Kogakhusa, Mc.Graw-Hill, Tokyo.
- Zaini, Achmad. 2000. *Manajemen  
Pemasaran. Jurnal Penelitian*.  
Jurusan Administrasi Niaga  
Politeknik Negeri Malang.