

Penentuan Strategi Manajemen terhadap Hasil Pemetaan Preferensi Pasar dan Posisi Jasa Travel Surabaya-Malang (Studi Kasus di Perusahaan Jasa Travel)

Debora Anne Yang Aysia, Kriswanto Widiawan, Heny Karmaningsih

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 142-144, Surabaya 60236, Indonesia
Telp. (031) 2983433 Fax. (031) 8417658
E-mail: debbie@peter.petra.ac.id , kriswidi@gmail.com

ABSTRAK

Bertambahnya jumlah *competitor* jasa travel menyebabkan penurunan jumlah pelanggan, oleh karena itu kualitas layanan harus ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan menentukan preferensi pasar travel, posisi dan kepuasan pelanggan travel X, beserta strategi peningkatan kualitas layanannya. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner (menggunakan *semantic differential scale*) dan wawancara, yang nantinya diolah dengan metode *servqual*. Strategi manajemen ditentukan berdasarkan hasil analisa ketiga hal di atas. Preferensi pasar terbesar adalah usia kendaraan diharapkan antara 5-10 tahun (84%), dilakukan pendataan identitas pelanggan (83%), dan tanggapan terhadap komplain (64%). Dibandingkan dengan tiga pesaingnya, travel X menempati posisi pertama dalam dimensi *tangible*, posisi kedua dalam dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan posisi ketiga dalam dimensi *empathy*. Ketidakpuasan pelanggan yang terbesar adalah kenyamanan kursi (-0,64), ketepatan waktu penjemputan (-0,4), serta tanggapan terhadap komplain (-0,35). Strategi jangka pendek terdiri dari pemeriksaan mesin kendaraan secara berkala, peningkatan fasilitas dan layanan, peningkatan kualitas staf, penambahan alat komunikasi, konfirmasi ulang, dan pendataan pelanggan. Sedangkan strategi jangka panjang meliputi penggantian kendaraan dan pendataan pelanggan dengan memanfaatkan *database*.

1. PENDAHULUAN

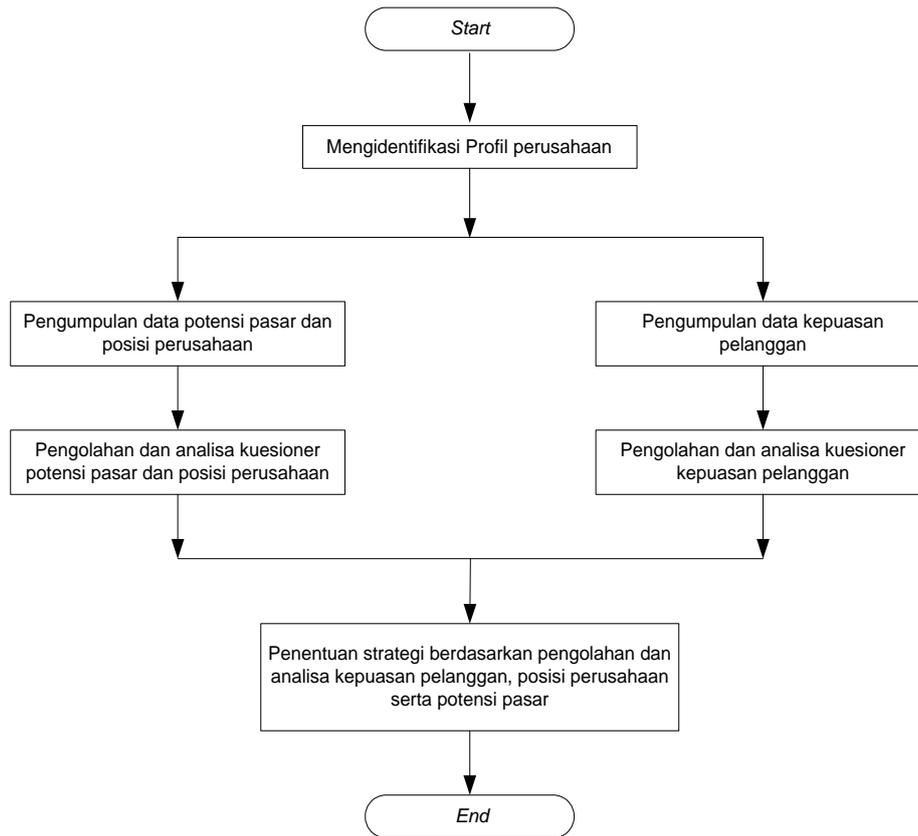
Menjamurnya usaha travel membuat persaingan semakin ketat. Setiap perusahaan berusaha memberikan penawaran menarik, misalnya harga tiket yang lebih murah, pelayanan tepat waktu, dan fasilitas fisik yang lebih baik.

Selama ini fokus travel X adalah mempelajari kekurangan travel pesaing. Travel X belum berfokus pada usaha untuk mencari potensi yang dapat dikembangkan maupun keinginan konsumen yang sebenarnya. Oleh karena itu, travel X perlu mengetahui tingkat kepuasan konsumen dan memperbaiki kualitas layanannya. Setelah melakukan perbaikan kualitas serta mengetahui preferensi pasar, barulah travel X dapat menentukan strategi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.

2. METODE PENELITIAN

Alur kerja penelitian dapat dilihat pada **Gambar 1**. Penelitian ini terdiri atas beberapa tahap sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi profil perusahaan.
2. Membuat kuesioner untuk potensi pasar, posisi perusahaan dan tingkat kepuasan pelanggan.
3. Melakukan *pre-sampling* kepada beberapa *customer* secara *face validity*.
4. Menentukan sampel.
5. Menentukan metode penarikan sampel yaitu *convenience sampling*.
6. Menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara kepada pelanggan.
7. Melakukan pengolahan data menggunakan *software* SPSS versi 12 dan *Excel*.
8. Melakukan pengolahan hasil wawancara posisi dan potensi pasar dengan menggunakan *Excel*.
9. Menentukan strategi berdasarkan analisa kepuasan pelanggan, potensi pasar serta posisi perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan.



Gambar 1. Alur kerja penelitian

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Preferensi Pasar

Hasil preferensi pasar yang terbesar untuk setiap variabel dalam setiap dimensi dapat dilihat pada **Tabel 1**. Dari hasil pengolahan dan analisa tiap variabel dan dimensi dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- Dalam dimensi *tangible*, preferensi terbesar adalah usia kendaraan (sudah dipenuhi). Preferensi terbesar kedua adalah jenis mesin kendaraan (belum dipenuhi secara sempurna karena finansial perusahaan). Preferensi terbesar ketiga adalah tipe kendaraan (sudah dipenuhi). Dari hasil *crosstab* diketahui bahwa usia berhubungan dengan kelengkapan fasilitas. Apabila *travel X* ingin merebut preferensi ini maka kendaraan dengan penumpang dari kelompok berusia ≤ 25 tahun perlu lebih ditingkatkan fasilitasnya.
- Dalam dimensi *reliability*, preferensi terbesar adalah pendataan pelanggan (belum dilakukan oleh *travel X* maupun pesaing). Preferensi terbesar kedua adalah konfirmasi ulang 2 jam sebelum keberangkatan (belum dilakukan oleh *travel X* maupun pesaing). Dari hasil *crosstab* diketahui bahwa semua identitas tidak berhubungan dengan variabel dalam dimensi *reliability*, berarti semua golongan responden memiliki harapan yang hampir sama.
- Dalam dimensi *responsiveness*, preferensi terbesar adalah pemberian diskon/tiket gratis untuk setiap komplain yang disebabkan oleh kesalahan *travel X* (sudah dilakukan pesaing). Dari hasil *crosstab* diketahui bahwa hanya ada satu variabel identitas yang memiliki hubungan dengan variabel dalam dimensi *responsiveness*, yaitu tingkat pengeluaran tiap bulan dengan tanggapan terhadap komplain. Tingkat pengeluaran \leq Rp 2.000.000,00 per bulan mengharapkan tanggapan komplain berupa pemberian diskon/tiket gratis sedangkan lainnya berharap diberi *voucher* atau *souvenir*.
- Dalam dimensi *assurance*, preferensi terbesar adalah karyawan kantor lebih teliti dalam melakukan pekerjaannya. Untuk itu, perlu diberikan *training* atau sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan yang merugikan pelanggan. Selain itu, kompetensi pengemudi juga sangat diharapkan oleh pelanggan. Kompetensi pengemudi yang sangat diharapkan adalah penguasaan jalan, sehingga perjalanan lebih lancar dan waktu tidak terbuang percuma. Dari hasil *crosstab* diketahui bahwa ada

variabel identitas yang memiliki hubungan dengan variabel dalam dimensi *assurance*, yaitu usia sikap pengemudi dan sabuk pengaman, pekerjaan dengan sikap pengemudi, faktor yang diutamakan dengan pengaturan bagasi, dan pengeluaran dengan sikap pengemudi. Hubungan yang ada menunjukkan harapan yang berbeda untuk golongan tertentu.

- e. Dalam dimensi *empathy*, preferensi terbesar adalah paket berlangganan (pernah dilakukan oleh pesaing akan tetapi kurang berhasil, saat ini travel X baru menjalankan preferensi ini). Preferensi terbesar kedua adalah alat komunikasi untuk setiap pengemudi (sudah dilakukan oleh pesaing). Pemberian alat komunikasi kepada pengemudi dapat mempermudah komunikasi antara pihak kantor, pengemudi dan pelanggan. Dari hasil *crosstab* diketahui bahwa ada beberapa variabel identitas yang memiliki hubungan dengan variabel dalam dimensi *empathy*. Variabel-variabel tersebut adalah usia dengan bonus dan pengelompokkan usia, pekerjaan dengan paket berlangganan, frekuensi dengan paket berlangganan, serta pengeluaran dengan alat komunikasi.

Tabel 1. Preferensi pasar tiap dimensi

Dimensi	Variabel	Yang paling disukai	Prosentase
<i>Tangible</i>	Tipe kendaraan	MPV	66
	Merek kendaraan	Kijang	37
	Usia kendaraan	5-10 tahun	84
	Jenis mesin	Mesin dengan bahan bakar bensin	69
	Kelengkapan fasilitas	Adanya pemberian <i>snack</i>	27
	Penampilan dan kondisi fisik pengemudi	Pengemudi berseragam	33
<i>Reliability</i>	Kendaraan mogok	Pengemudi dapat segera memperbaikinya	54
	Penjemputan tepat waktu	Travel berangkat 1 jam lebih awal	25
	Pendataan tiap pelanggan	Adanya pencatatan identitas tiap pelanggan	83
	Konfirmasi ulang	Konfirmasi dilakukan 2 jam sebelum keberangkatan	72
<i>Responsiveness</i>	Tanggapan dan tindak lanjut terhadap komplain	Pemberian diskon atau tiket gratis	64
	Pengantaran penumpang jika alamat di luar rute	Tetap diantar	62
	Paket	Pengantaran paket terpisah dari penumpang	53
<i>Assurance</i>	Kompetensi pengemudi dalam penguasaan jalan	Pengemudi hafal jalan	71
	Kompetensi karyawan kantor	Karyawan kantor teliti	82
	Sikap pengemudi	Pengemudi tersenyum ketika menjemput	48
	Sikap karyawan kantor	Karyawan kantor ramah	43
	Sabuk pengaman	Setiap penumpang tidak perlu diberi sabuk pengaman	67
	Pengaturan bagasi	Ada peraturan yang jelas mengenai jumlah dan besar bawaan	58
<i>Empathy</i>	Alat komunikasi	<i>Handphone</i>	72
	Bonus	Tiket gratis	33
	Pengelompokkan penumpang berdasarkan usia	Tidak setuju	57
	Paket berlangganan	Setuju	74

Secara keseluruhan, *travel X* perlu lebih maksimal dalam melakukan penguasaan preferensi pasar. Namun setiap preferensi yang akan dipenuhi harus disesuaikan dengan kondisi *travel X*.

3.2. Posisi Travel X

Tabel 2 menunjukkan posisi travel X dalam setiap variabel untuk dimensi *servqual*, dibandingkan dengan 3 pesaing yang lain.

Tabel 2. Posisi travel X dalam tiap variabel *servqual*

Dimensi	Variabel	Posisi
<i>Tangible</i>	Tipe kendaraan	1
	Merek kendaraan	1
	Usia kendaraan	1
	Suara mesin	1
	Kebersihan kendaraan	1
	Kelengkapan fasilitas	2
	Penampilan pengemudi	1
	Kondisi fisik pengemudi	2
<i>Reliability</i>	Kelancaran perjalanan (sering/tidaknya mogok)	3
	Kelancaran perjalanan (tidak sering berhenti)	1
	Penjemputan tepat waktu	2
	Pemungutan biaya tambahan	2
<i>Responsiveness</i>	Tanggapan dan tindak lanjut terhadap komplain	2
<i>Assurance</i>	Kompetensi pengemudi dalam penguasaan jalan	2
	Kompetensi karyawan kantor	2
	Sikap pengemudi	2
	Sikap karyawan kantor	3
	Cara mengemudi	3
	Kejujuran pengemudi	2
	Pengoperan penumpang	1
	Sabuk pengaman	2
	Pengaturan bagasi	3
<i>Empathy</i>	Alat komunikasi	3
	Akses komunikasi	4
	Harga	3
	Bonus	2

Pada dimensi *tangible*, travel X menempati posisi kedua untuk kelengkapan fasilitas dan kondisi fisik pengemudi, sedangkan yang lainnya menempati posisi pertama. Untuk dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance* travel X rata-rata menempati urutan yang kedua, hal ini menandakan dalam dimensi ini travel X perlu lebih banyak berbenah. Pada dimensi *empathy* travel X rata-rata menempati posisi yang ketiga.

3.3. Kepuasan Pelanggan

Gap score tiap variabel dalam dimensi *servqual* dapat dilihat pada **Tabel 3**. Dalam tiap dimensi, yang perlu diperhatikan adalah variabel-variabel yang memiliki nilai *gap* negatif dan di bawah nilai rata-rata dimensi, karena menandakan ketidakpuasan pelanggan. Dalam dimensi *tangible*, variabelnya adalah kebersihan dalam kendaraan, kelengkapan fasilitas, fungsi AC, iringan musik selama perjalanan, kenyamanan kursi dan kelengkapan suku cadang. Dalam dimensi *reliability* variabelnya adalah kendaraan tidak mogok, menjemput tepat waktu, pengemudi hafal dan tahu jalan pintas. Dalam dimensi *responsiveness*, variabelnya adalah tanggapan dan tindak lanjut terhadap komplain. Variabel yang di atas rata-rata menandakan kepuasan pelanggan adalah kompetensi karyawan. Meskipun demikian, hal ini tidak berarti sudah dianggap memuaskan pelanggan, karena *score*nya masih bernilai negatif. Dalam dimensi *assurance*, variabelnya adalah kemampuan mengemudi, kejujuran pengemudi, penataan bagasi. Dalam dimensi *empathy*, variabelnya adalah harga tiket.

Tabel 3. Gap score tiap dimensi

Dimensi	Variabel	Gap Score
<i>Tangible</i>	Jenis mesin	1.11
	Tipe kendaraan	0.69
	Merek kendaraan	1.84
	Usia kendaraan	0.86
	Suara mesin	0.3
	Kebersihan dalam kendaraan	0.01
	Kebersihan luar kendaraan (penampilan)	0.92
	Kelengkapan fasilitas	-0.62
	Fungsi AC	-0.41
	Pengoperasian pintu dan jendela	0.22
	Kenyamanan kursi	-0.64
	Iringan musik selama perjalanan	-0.07
	Kelengkapan suku cadang kendaraan	-0.53
	Penampilan pengemudi	1.63
Kondisi fisik pengemudi	0.19	
Rata-rata kepuasan dimensi <i>tangible</i>		0.366
<i>Reliability</i>	Tidak mengoperkan penumpang	0.34
	Kendaraan tidak mogok	-0.04
	Melakukan perjalanan sesuai rute	0.03
	Tidak sering berhenti	0.14
	Menjemput tepat waktu	-0.4
	Tidak menarik biaya tambahan	0.14
	Pengemudi hafal dan tahu jalan pintas	-0.1
	Mengantar paket dengan utuh sampai tujuan	0.24
Rata-rata kepuasan dimensi <i>reliability</i>		0.0425
<i>Responsiveness</i>	Tanggapan dan tindak lanjut terhadap komplain	-0.35
	Karyawan kantor menguasai dan melakukan pekerjaannya dengan baik	-0.1
Rata-rata kepuasan dimensi <i>responsiveness</i>		-0.225
<i>Assurance</i>	Sikap pengemudi dan karyawan kantor	0
	Kemampuan mengemudi	-0.77
	Kejujuran pengemudi	-0.34
	Sabuk pengaman berfungsi dengan baik	0.03
	Keamanan bagasi	0.14
	Penataan bagasi	-0.27
Rata-rata kepuasan dimensi <i>assurance</i>		-0.2017
<i>Empathy</i>	Pemberitahuan mengenai peraturan bagasi	-0.04
	Line telepon mudah dihubungi	0.01
	Harga tiket yang terjangkau	-0.7
	Pemberian bonus	-0.18
Rata-rata kepuasan dimensi <i>empathy</i>		-0.2275

3.4. Strategi Travel X Berdasarkan Kepuasan Pelanggan, Posisi dan Preferensi Pasar

Berdasarkan hasil analisa preferensi pasar, posisi dan *customer satisfaction*, ditentukan strategi-strategi yang cocok bagi travel X untuk meningkatkan kualitas layanannya, yaitu:

1. Mengganti jenis kendaraan

Strategi ini dilakukan secara bertahap dengan pertimbangan jenis mesin, tipe kendaraan, merek kendaraan dan usia kendaraan yang diharapkan oleh pelanggan. Penggantian kendaraan baru dilakukan paling cepat 2 tahun lagi.

2. Merawat mesin kendaraan
Perawatan yang dimaksud adalah penggantian oli mesin dan filter setiap 5000 km, penggantian oli gardan dan *persneling* setiap 10000 km, penggantian oli *power steering* setiap 20000 km, penggantian minyak rem setiap 20000 km, dan pengisian freon apabila udara yang dihasilkan sudah tidak dingin. Selain itu, setiap pengemudi harus membersihkan mesin dan kendaraan sebelum dan setelah digunakan.
3. Meningkatkan fasilitas dan layanan
Cara yang dapat dilakukan adalah memberikan sandaran kepala untuk setiap kursi kendaraan, menanggapi komplain pelanggan serta memberikan kompensasi berupa *souvenir* kepada pelanggan yang dirugikan, memperbanyak koleksi kaset musik, memberikan paket berlangganan, memberi *souvenir* sesuai dengan peristiwa yang terjadi saat itu.
4. Meningkatkan kualitas layanan pengemudi dan karyawan kantor
Cara yang dapat dilakukan adalah menyeleksi pengemudi baru, memberi penjelasan pentingnya cara mengemudi yang baik untuk pengemudi lama, memberikan sanksi kepada pengemudi yang mendapatkan jumlah komplain terbanyak, mengharuskan setiap pengemudi mencari tahu rute yang akan dilalui sebelumnya serta memberi peta, memberi *training* dan sanksi kepada pengemudi yang mendapatkan jumlah komplain terbanyak, mewajibkan pengemudi kursus singkat mengenai cara memperbaiki mesin. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas layanan karyawan kantor, perlu diadakan *training* dan pemberian sanksi apabila sering mendapatkan komplain.
5. Memberitahukan tentang peraturan yang ada dengan jelas
Untuk memperkecil kesalahpahaman, peraturan perlu dijelaskan pada calon penumpang. Kesalahpahaman yang sering terjadi adalah jam keberangkatan, penumpang tidak diantarkan sampai tujuannya mengingat adanya peraturan lokasi maksimal, batasan bagasi yang diijinkan dan besarnya biaya tambahan.
6. Meningkatkan akses komunikasi
Masalah yang timbul karena komunikasi yaitu hilangnya pelanggan, waktu terbuang percuma ketika pengemudi telepon ke kantor/pelanggan, kantor kesulitan menghubungi pengemudi ketika ada informasi mendadak. Beberapa alternatif pencegahan adalah menambah jumlah line telepon, memberi *handphone* kepada pengemudi, membuka fasilitas sms dan email untuk saran, kritik, informasi maupun reservasi. Setelah diskusi, yang dapat dilakukan adalah menambah fasilitas sms dengan 2 *handphone* (1 untuk Surabaya dan 1 untuk Malang).
7. Melakukan konfirmasi ulang
Konfirmasi ulang dilakukan oleh pengemudi kepada penumpang sebelum keberangkatan. Kantor juga perlu melakukan konfirmasi ulang mengenai nama, alamat penjemputan dan alamat tujuan calon penumpang.
8. Pendataan identitas tiap pelanggan
Untuk jangka pendek, pendataan identitas pelanggan menggunakan kartu, sedangkan untuk jangka panjang menggunakan bantuan *software*.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Preferensi terbesar bagi travel X berdasarkan lima dimensi *servqual* yaitu usia kendaraan yang disukai antara 5-10 tahun (84%), dilakukan pendataan identitas pelanggan (83%), tanggapan terhadap komplain (64%), kompetensi karyawan kantor (82%) dan paket berlangganan (74%)

Travel X menempati posisi pertama dalam dimensi *tangible* posisi kedua dalam dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan menempati posisi ketiga dalam dimensi *empathy*.

Ketidakpuasan pelanggan yang terbesar dalam tiap dimensi adalah kenyamanan kursi (-0,64), ketepatan waktu penjemputan (-0,4), tanggapan dan tindak lanjut terhadap komplain (-0,35), kemampuan mengemudi (-0,77) dan harga tiket (-0,7).

Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan konsumen sesuai dengan kemampuan perusahaan dan berdasarkan preferensi pasar adalah meningkatkan kelengkapan fasilitas dan layanan, penambahan alat komunikasi, konfirmasi ulang, pemasangan sabuk pengaman untuk semua penumpang, paket berlangganan, pendataan tiap pelanggan, dan pengelompokkan berdasarkan usia. Sedangkan yang berdasarkan kepuasan pelanggan dan posisi travel X adalah merawat kendaraan, penampilan dan kondisi fisik pengemudi, kompetensi pengemudi dan karyawan kantor, tanggapan serta tindak lanjut terhadap komplain, pemberian bonus, dan penjelasan peraturan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Alma, Buchari. (1992). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- [2]. Bhattacharya, G.K., & Johnson, R.A. (1997). *Statistical Concepts and Methods*. Canada: New York: John Wiley and Sons.
- [3]. Rahayu, Sri. (2005). *SPSS Versi 12.00 Dalam Riset Pemasaran*. Bandung: Alfabeta.
- [4]. Sulaiman, Wahid (2004). *Analisis Regresi Menggunakan SPSS, Contoh Kasus dan Pemecahannya*. Yogyakarta: Andi.
- [5]. Wilson, Aubrey. (1982). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Djaya Pirusa.
- [6]. Zeithaml, V. A., Berry, L., and Parasuraman, A. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press.