

INTISARI

Primajasa Pemadu Moda adalah suatu unit bisnis yang bergerak di industri transportasi darat nasional dengan layanan rute Bandung-Bandara Soekarno Hatta sebagai transportasi pendukung moda lain.

Bis Primajasa rute bandara Soekarno Hatta-Bandung telah menjadi angkutan bis yang banyak dipilih masyarakat yang biasa melakukan perjalanan menuju bandara Soekarno Hatta-Bandung atau sebaliknya. Pertumbuhan pendapatan primajasa dari tahun 2006 hingga tahun 2010 terus merangkak naik hingga mencapai 20% tiap tahunnya. Pertumbuhan signifikan terjadi pada tahun 2007 kemudian mengalami penurunan semenjak tahun 2011 sampai saat ini. Salah satu indikasi penurunan pendapatan tersebut disebabkan oleh turunnya pertumbuhan penumpang yang menggunakan primajasa.

Bertepatan dengan fenomena tersebut banyak pesaing baru yang masuk sebagai kompetitor dalam pasar ini, yang mengakibatkan kompetisi antar operator yang tinggi. Pesaing baru ini adalah *travel* dan *shuttle* yang mempunyai rute yang sama yaitu Bandung-Bandara Soekarno Hatta. *Market Share* Primajasa pada tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 13%, dari 63% pada tahun 2011 menjadi 50% pada tahun 2016. Untuk perusahaan pesaing seperti xtrans dan cititrans mengalami kenaikan sebesar 6% dan 12%, peringkat cititrans beranjak dari posisi terakhir menjadi posisi kedua

Kondisi demikian menunjukkan posisi *market leader* Primajasa pemadu moda terganggu dan perlu merumuskan strategi persaingan yang tepat sehingga dapat menghasilkan daya saing produk yang bisa mengantarkan Primajasa bertahan sebagai *market leader*.

Untuk merumuskan hal tersebut penulis meneliti kondisi eksternal perusahaan dengan analisis lima kekuatan Porter, meneliti kondisi internal dengan analisis rantai nilai dan *building block*. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara dengan jajaran manajemen Primajasa serta data internal dan eksternal perusahaan.

Hasil analisa yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa kondisi eksternal perusahaan menunjukkan lingkungan industri dengan persaingan antar perusahaan yang atraktif dengan hambatan industri yang lemah. Sedangkan kondisi internal perusahaan menunjukkan keunggulan di bidang kualitas, efisiensi, dan inovasi yang diwujudkan dalam kalender kerja primajasa, ETA(ekonomis, tepat waktu, aman), kalender kerja Primajasa dan PDP(Primajasa *Development Program*) yang tidak dimiliki oleh kompetitor. Efisiensi melalui sistem BBM dan pemilihan rute merupakan pendukung keunggulan diferensiasi Primajasa. Oleh karena itu keunggulan bersaing yang dimiliki Primajasa adalah keunggulan diferensiasi.

Kata kunci: Porter's five forces, value chain, building blocks

ABSTRACT

Primajasa Pemadu Moda is a business unit engaged in the national land transportation industry with service route Bandung-Soekarno Hatta Airport as a transportation support other modes.

Primajasa Bandung-Soekarno Hatta airport route has become a bus transportation that many people choose to travel to the airport Soekarno Hatta-Bandung or vice versa. Primajasa's income growth from 2006 to 2010 continues to climb up to 20% per year. Significant growth occurred in 2007 and then declined from 2011 to the present. One indication of the decline in revenue is due to the declining growth of passengers using primajasa.

Coinciding with the phenomenon of many new competitors who enter as competitors in this market, which resulted in high competition among operators. This new competitor is a travel and shuttle that has the same route that is Bandung-Soekarno Hatta Airport. Market Share Primajasa in 2016 compared to 2011 decreased by 13%, from 63% in 2011 to 50% in 2016. For competing companies such as xtrans and cititrans increased 6% and 12%, the rank of cititrans moved from position last became second position

Such condition indicates the position of market leader Primajasa pemoda moda disturbed and need to formulate the appropriate competition strategy so as to produce product competitiveness that can lead Primajasa survive as market leader.

To formulate this the authors examine the external conditions of the company with the analysis of five Porter strengths, examining the internal conditions with value chain analysis and building block. The research was conducted by qualitative method through interview with Primajasa management unit as well as internal and external data of the company.

The result of the analysis is concluded that the external condition of the company shows the industry environment with the competition between attractive companies with the weak industrial barrier. While the internal condition of the company shows the superiority in the field of quality, efficiency, and innovation embodied in the Primajasa work calendar, ETA (economical, timely, secure), Primajasa Development Program (Primajasa Development Program) calendar not owned by competitors. Efficiency through the fuel system and route selection is a supporter of Primajasa's differentiation advantages. Therefore, Primajasa's competitive advantage is the advantage of differentiation.

Keywords: *HHI, Porter's five forces, value chain, building block*