

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Jasa transportasi memiliki peranan yang cukup vital dalam menunjang aktivitas masyarakat sehari-hari. Jasa transportasi merupakan jasa yang memberikan layanan kendaraan bagi pelanggannya. Banyak jasa transportasi yang menyediakan layanan yang baik namun dalam memahami kebutuhan dan kepuasan pelanggannya masihlah terbatas. Semakin bervariasi jasa transportasi dengan bermacam merek yang ditawarkan, membuat pelanggan sebagai pengambil keputusan menjadi lebih selektif dalam menentukan keputusan.

Menurut Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), terjadi peningkatan transaksi akses tol tahun 2022 sebesar 3,92% dibanding tahun sebelumnya. Kenaikan transaksi ini didorong oleh mobilisasi penduduk yang mulai pulih pasca pemberlakuan PPKM. Tren kenaikan ini terjadi di sejumlah ruas akses jalan tol. Pada tahun 2021, nilai transaksi di jalan tol berkisar Rp23,757 triliun dan mengalami peningkatan pada tahun 2022 yaitu sebesar Rp26,53 triliun. Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) menyatakan bahwa tren kenaikan transaksi jalan tol ini dapat terus berlangsung hingga tahun 2024 dengan jumlah transaksi sekitar 7 juta transaksi (Tempo.co, 2022).

Kenaikan transaksi akses tol tersebut selaras dengan kenaikan volume lalu lintas tol di Indonesia. PT Jasa Marga mencatat terjadi kenaikan volume lalu lintas harian seluruh jalan tol di Indonesia sebesar 19,03% dari 2,7 juta per hari pada 2021 menjadi 3,25 juta per hari pada tahun 2022. Peningkatan akses perjalanan antarkota ini menunjukkan kebutuhan masyarakat dalam melakukan perjalanan semakin meningkat. Berdasarkan data *Indonesia Investment Authority* (INA), pemesanan perjalanan bruto pariwisata Indonesia meningkat dari 24% menjadi 33% dimana jumlah tersebut diharapkan terus mengalami peningkatan hingga 36% pada tahun 2024. Akomodasi perjalanan mengalami peningkatan pemesanan hingga hampir 70% pada 2022 dibandingkan tahun sebelumnya dengan destinasi yang banyak diminati yaitu Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta dan Semarang (Gridoto.com, 2022).

Seiring peningkatan akses perjalanan antar kota dan semakin besarnya permintaan pasar akan sarana transportasi antar kota dapat menjadi peluang bagi Bhinneka Shuttle sebagai perusahaan yang menyediakan sarana transportasi. Bhinneka Shuttle merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Bhinneka Sangkuriang *Transport* yang bergerak di bidang jasa pengantaran pelanggan dengan sistem *point to point*, dimana pelanggan berkumpul pada satu *point* penjemputan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan selanjutnya pelanggan akan diantarkan ke *point* tempat tujuan. PT Bhinneka Sangkuriang *Transport* berdiri sejak tahun 1972 di Kota Cirebon dan terus mengalami perkembangan hingga pada tahun 1989 mendirikan P.O Sangkuriang di Kota Bandung dan merupakan subsidi dari P.O Bhinneka. Pada tahun 2012, P.O Bhinneka dan P.O Sangkuriang telah bertransformasi menjadi PT. Bhinneka Sangkuriang *Transport*. Dengan mengedepankan prinsip mereka yaitu, “Nyaman, Aman, dan Terjangkau”, Bhinneka Shuttle selalu memberikan pelayanan terbaik untuk setiap pelanggannya. Berkat pelayanan terbaik yang diberikan pada pelanggannya, Bhinneka Shuttle menjadi satu-satunya P.O yang sukses mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008 dan menjadi *shuttle* yang telah sesuai standar. Meski demikian, Bhinneka Shuttle masih mengalami ketidakstabilan pada jumlah pendapatannya seperti yang ditunjukkan pada Gambar I.1.



Gambar I.1 Grafik Pendapatan Bhinneka Shuttle

Sumber: Data Internal, Bhinneka Shuttle (2022)

Gambar I.1 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dan penurunan jumlah pendapatan Bhinneka Shuttle setiap bulannya pada tahun 2022. Penurunan pendapatan terjadi pada bulan Februari, Juni dan Agustus tahun 2022. Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa Bhinneka Shuttle memiliki *growth rate* pendapatan sebesar 3.64%, dimana nilai *growth rate* tersebut masih dibawah *growth rate* transaksi akses tol maupun volume lalu lintas tol tahun 2022. Selain itu, jumlah penumpang juga tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, hal tersebut ditunjukkan pada Gambar I.2.



Gambar I.2 Grafik Target dan Realisasi Jumlah Penumpang Bhinneka Shuttle

Sumber: Data Internal, Bhinneka Shuttle (2022)

Berdasarkan Gambar I.2 dapat dilihat bahwa target yang ditetapkan perusahaan masih belum dapat terealisasi dengan baik. Bhinneka Shuttle menentukan target jumlah penumpang pada bulan Januari sampai dengan Juni 2022 sebesar 65.000 penumpang. Melihat adanya pemulihan perekonomian pasca COVID-19, perusahaan menaikkan target jumlah penumpang mulai bulan Juli 2022 menjadi 75.000 penumpang. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya terjadi ketidaksesuaian antara target dengan realiasi hasil yang didapatkan. Hanya pada bulan Juli 2022, realisasi jumlah penumpang Bhinneka Shuttle dapat memenuhi target yaitu sebanyak 75.000 penumpang dan sisanya masih belum dapat memenuhi target. Tidak tercapainya jumlah target penumpang, ketidakstabilan pendapatan dan rendahnya nilai *growth rate* ini perlu menjadi perhatian perusahaan karena akan

mengakibatkan kerugian apabila dibiarkan terus berlanjut. Hal tersebut dapat disebabkan karena kualitas layanan yang diberikan saat ini masih belum dapat memenuhi kepuasan pelanggan sehingga menurunkan loyalitas pelanggan.

Bhinneka Shuttle memiliki empat cabang *outlet* yang terletak di Kota Bandung yaitu Bhinneka Shuttle Buah Batu, Mekar Wangi, Pasteur dan Dipatiukur. Tabel I.1 menunjukkan perbandingan *Google Review* pada empat cabang *outlet* Bhinneka Shuttle tersebut.

Tabel I.1 Perbandingan *Rating Google Review* Bhinneka Shuttle Bandung 2022

Sumber : Data Eksternal, Google.com (2022)

No.	Titik Point Shuttle	Jumlah Rute	Harga	Rating (Google Review)	Jumlah Reviewer
1	Buah Batu	13	Rp.65.000 – Rp.195.000	4.5	2231
2	Pasteur	13	Rp.60.000 – Rp.175.000	4.4	3199
3	Dipatiukur	10	Rp.60.000 – Rp.175.000	4.4	86
4	<b>Mekar Wangi</b>	<b>11</b>	<b>Rp.65.000 – Rp.150.000</b>	<b>4.1</b>	<b>583</b>

Berdasarkan data pada Tabel I.1, dapat diketahui bahwa Bhinneka Shuttle Mekar Wangi memiliki *rating Google Review* terendah yaitu sebesar 4.1 dibandingkan dengan Bhinneka Shuttle Buah Batu yang memiliki *rating google review* tertinggi yaitu sebesar 4.5. Selain itu, Bhinneka Shuttle Mekar Wangi dan Dipatiukur juga memiliki jumlah *reviewer* terendah yaitu sebesar 583 dan 86 *reviewer*. Meski Bhinneka Shuttle Mekar Wangi memiliki jumlah *reviewer* yang lebih besar, akan tetapi *rating google review* yang diperoleh Mekar Wangi jauh lebih rendah dibanding Dipatiukur. *Rating google review* yang rendah ini mengidentifikasikan penilaian pelanggan yang rendah terhadap kualitas layanan yang diberikan. Dari perbandingan *rating* terhadap keempat cabang *outlet* Bhinneka Shuttle tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa cabang *outlet* yang mendapatkan prioritas perbaikan layanan adalah Bhinneka Shuttle Mekar Wangi.

Bhinneka Shuttle Mekar Wangi merupakan salah satu cabang *outlet* Bhinneka Shuttle yang berdiri sejak tahun 2016 dan terletak di Jalan Soekarno Hatta No. 385. Dalam kompetisi bisnis, setiap perusahaan penyedia jasa layanan sudah semestinya mampu menyediakan layanan terbaik untuk memenuhi kepuasan setiap

pelanggannya dan menciptakan loyalitas sehingga perusahaan dapat memenangkan persaingan dengan kompetitornya serta membangun *brand image* yang baik. Terdapat dua tipe kompetitor Bhinneka Shuttle Mekar Wangi yaitu *direct competitor* dan *indirect competitor*. *Direct competitor* Bhinneka Shuttle Mekar Wangi adalah *shuttle travel* yang menyediakan jasa serupa dengan target pelanggan yang sama. Adapun perbandingan antara Bhinneka Shuttle Mekar Wangi dengan *direct competitor* dapat dilihat pada Tabel I.2.

Tabel I.3 Perbandingan Bhinneka Shuttle dengan *Direct Competitor*

Sumber: Data Eksternal, Google.com (2022)

No.	Nama Travel	Range Harga	Rute Tersedia	Rating (Google Review)
1	Bhinneka Shuttle Mekar Wangi	Rp.65.000 - Rp.150.000	Bandung – Cianjur Bandung – Cibubur Bandung – Cikarang Bandung – Cirebon Bandung – Depok Bandung – Indramayu Bandung – Jakarta Bandung – Karawang Bandung – Kuningan Bandung – Majalengka Bandung – Sukabumi	4.1
2	Baraya Travel Buah Batu	Rp.85.000 - Rp.113.000	Bandung – Jakarta Bandung – Tangerang	4.2
3	Lintas Shuttle Metro Indah Mall	Rp.90.000 - Rp.190.000	Bandung – Bekasi Bandung – Bogor Bandung – Depok Bandung – Jakarta Bandung – Karawang Bandung – Tangerang	4.4
4	Jackal Holidays Kiaracandong	Rp.145.000 - Rp.195.000	Bandung – Bekasi Bandung – Jakarta	4.5
5	Aragon Transport Buah Batu	Rp.120.000 - Rp.135.000	Bandung – Depok Bandung – Jakarta Bandung – Tangerang Bandung – Bogor	4.7

Berdasarkan Tabel I.2, dapat diketahui bahwa terdapat empat *direct competitor* Bhinneka Mekar Wangi yaitu Baraya Travel Buah Batu, Lintas Shuttle Metro Indah

Mall, Jackal Holidays Kiaracandong dan Aragon Transport Buah Batu. Hasil perbandingan dengan kompetitor menunjukkan bahwa Bhinneka Shuttle Mekar Wangi memiliki keunggulan yaitu menawarkan tarif tiket yang cukup terjangkau dengan harga tiket terendah berkisar Rp.65.000 dan harga tertinggi berkisar Rp.150.000. Bhinneka Shuttle juga memiliki layanan rute perjalanan terbanyak yaitu 11 rute. Akan tetapi berdasarkan *rating google review*, Bhinneka Shuttle Mekar Wangi memiliki *rating* terendah dibanding *shuttle travel* lainnya.

*Indirect competitor* Bhinneka Shuttle Mekar Wangi adalah perusahaan yang menawarkan jasa transportasi dengan karakteristik berbeda, namun memiliki target dan melayani pelanggan yang serupa. Tabel I.3 menyajikan perbandingan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi dengan *indirect competitor*.

Tabel I.3 Perbandingan Bhinneka Shuttle dengan *Indirect Competitor*

Sumber: Data Eksternal, Google.com (2022)

No.	Nama	Rating (Google Review)	Jumlah Reviewer
1	Bhinneka Shuttle Mekar Wangi	4.1	583
2	Terminal Leuwipanjang	4.5	4873
3	Primajasa Pool Soekarno Hatta	4.3	4412

Tabel I.3 menunjukkan *indirect competitor* Bhinneka Shuttle Mekar Wangi yaitu Terminal Leuwipanjang dan Primajasa Pool Soekarno Hatta. Hasil perbandingan dengan kompetitor menunjukkan bahwa Bhinneka Shuttle Mekar Wangi memiliki *rating Google Review* dan jumlah *reviewer* terendah dibanding kompetitornya yaitu sebesar 4.1 dengan 583 *reviewer*. Dapat diketahui bahwa Terminal Leuwipanjang memiliki *rating Google Review* tertinggi yaitu sebesar 4.5 dengan jumlah *reviewer* terbesar yaitu sejumlah 4873 *reviewer*. Berdasarkan hasil perbandingan kompetitor baik *direct* dan *indirect*, dapat disimpulkan bahwa Bhinneka Shuttle Mekar Wangi memiliki *rating Google Review* terendah. *Rating* merupakan salah satu cara pelanggan menilai kualitas jasa yang disediakan. Rendahnya *rating* tersebut mencerminkan kepuasan pelanggan yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Kualitas jasa sendiri merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan kepuasan serta ketepatan untuk mengimbangi keinginan konsumen. Terdapat ketidakpuasan

pelanggan Bhineka Shuttle Mekar Wangi terhadap layanan yang diberikan. Hal ini diperkuat dengan data keluhan pada *Google Review* Bhinneka Shuttle Mekar Wangi. Keluhan pelanggan ini mengidentifikasi bahwa performansi layanan yang diberikan saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Tabel I.4 menunjukkan rekapitulasi terhadap 46 ulasan keluhan pelanggan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi.

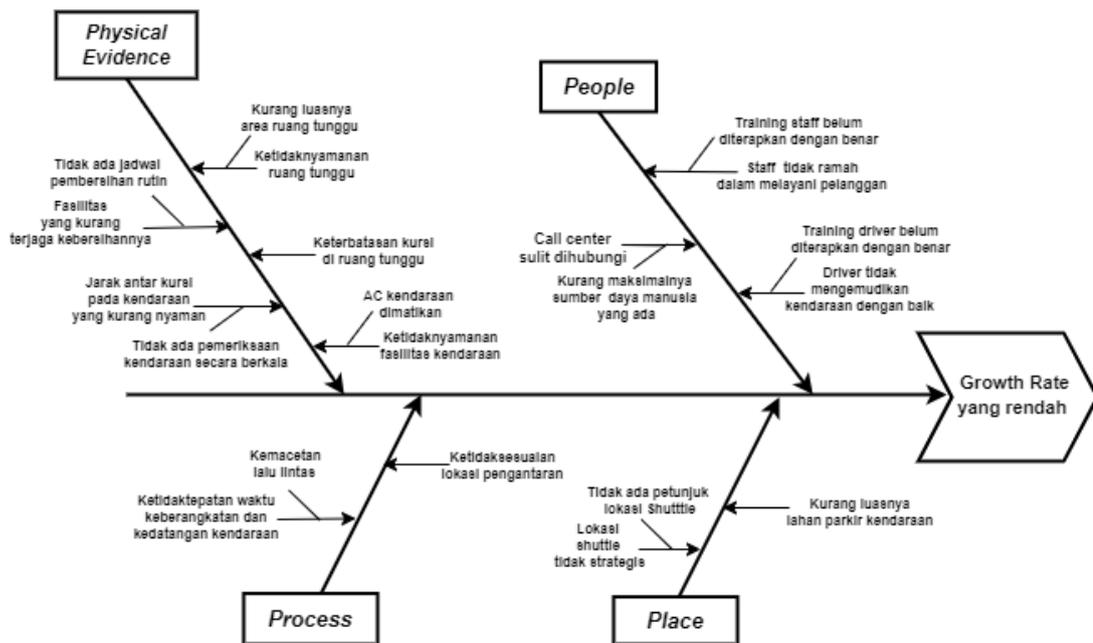
Tabel I.4 Data Keluhan Pelanggan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi

Sumber: Data Eksternal, *Google Review* Bhinneka Shuttle (2022)

<b>Faktor</b>	<b>Keluhan Pelanggan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<i>Physical Evidence</i>	Ketidaknyamanan ruang tunggu	20	43%
	Keterbatasan kursi di ruang tunggu		
	Ketidaknyamanan fasilitas kendaraan		
	Fasilitas yang kurang terjaga kebersihannya		
	Jarak antar kursi pada kendaraan yang kurang nyaman		
<i>Process</i>	Ketidaktepatan waktu keberangkatan dan kedatangan kendaraan	15	33%
	Ketidaksesuaian lokasi pengantaran		
<i>People</i>	<i>Staff</i> tidak ramah dalam melayani pelanggan	9	20%
	<i>Call center</i> sulit dihubungi		
	<i>Driver</i> tidak mengemudikan kendaraan dengan baik		
<i>Place</i>	Lokasi <i>shuttle</i> tidak strategis	2	4%
	Kurang luasnya lahan parkir kendaraan		

Tabel I.4 berisi data rekapitulasi ulasan keluhan pelanggan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi yang diperoleh dari *Google Review*. Keluhan terbesar dari pelanggan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi ialah pada faktor *Physical Evidence* dengan nilai persentase sebesar 43%, dimana pada faktor ini, pelanggan sering mengeluhkan bahwa fasilitas yang disediakan masih belum dapat memenuhi kepuasan pelanggan seperti ketidaknyamanan ruang tunggu, keterbatasan kursi di ruang tunggu, ketidaknyamanan fasilitas kendaraan, fasilitas yang kurang terjaga kebersihannya. Pelanggan juga merasa kurang nyaman dengan jarak antar kursi pada kendaraan yang dianggap kurang luas. Faktor selanjutnya yang banyak dikeluhkan pelanggan adalah faktor *Process* dengan nilai persentase sebesar 33%, dimana *shuttle* masih belum dapat memenuhi kepuasan pelanggan terhadap kemampuan mereka dalam memberikan layanan sesuai yang dijanjikan yaitu ketidaktepatan waktu

keberangkatan dan kedatangan kendaraan serta ketidaksesuaian lokasi pengantaran. Selanjutnya, faktor *People* dengan nilai persentase sebesar 9%, dimana pada faktor ini pelanggan mengeluhkan bahwa *staff* tidak ramah dalam melayani pelanggan, *call center* yang sulit dihubungi, dan *driver* yang tidak mengemudikan kendaraan dengan baik. Terakhir, faktor *Place* dengan persentase sebesar 4%, pelanggan mengeluhkan bahwa lokasi *shuttle* tidak strategis dan kurang luasnya lahan parkir kendaraan. Data keluhan pelanggan ini kemudian dirumuskan ke dalam *fishbone* diagram seperti yang disajikan pada Gambar I.3.



Gambar I.3 *Fishbone* Diagram Bhinneka Shuttle Mekar Wangi

Gambar I.3 menunjukkan *fishbone* diagram yang mencakup akar permasalahan yang menyebabkan rendahnya nilai *growth rate*. Faktor-faktor yang menjadi akar permasalahan pada *fishbone* ini menggunakan keempat unsur bauran pemasaran jasa, yaitu *Physical Evidence*, *Process*, *People* dan *Place*. Berdasarkan *fishbone* diagram dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh terhadap permasalahan Bhinnka Shuttle Mekar Wangi.

## I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan pemaparan masalah pada latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa akar masalah dan potensi solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Akar masalah didapatkan berdasarkan analisa *fishbone* diagram yang telah dilakukan. Selanjutnya, alternatif solusi ini akan dipilih oleh *problem owner* guna mengetahui

alternatif solusi yang paling tepat untuk diimplementasi oleh Bhinneka Shuttle Mekar Wangi. Pemilihan alternatif solusi dipaparkan pada Tabel I.5.

Tabel I.5 Daftar Alternatif Solusi

<b>Faktor</b>	<b>Akar Masalah</b>	<b>Usulan Solusi</b>
<i>Physical Evidence</i>	Ketidaknyamanan ruang tunggu	Perancangan perbaikan kualitas layanan pada Bhinneka Shuttle Mekar Wangi
	Keterbatasan kursi di ruang tunggu	
	Ketidaknyamanan fasilitas kendaraan	
	Fasilitas yang kurang terjaga kebersihannya	
	Jarak antar kursi pada kendaraan yang kurang nyaman	
<i>Process</i>	Ketidaktepatan waktu keberangkatan dan kedatangan kendaraan	
	Ketidaksesuaian lokasi pengantaran	
<i>People</i>	<i>Staff</i> tidak ramah dalam melayani pelanggan	
	<i>Call center</i> sulit dihubungi	
	<i>Driver</i> tidak mengemudikan kendaraan dengan baik	
<i>Place</i>	Lokasi <i>shuttle</i> tidak strategis	
	Kurang luasnya lahan parkir kendaraan	

Tabel I.5 menunjukkan dua belas akar masalah pada Bhinneka Shuttle Mekar Wangi, dimana setiap akar masalah tersebut memiliki keterkaitan dengan kualitas layanan yang diberikan perusahaan sehingga potensi solusi yang ditawarkan adalah perancangan perbaikan kualitas layanan pada Bhinneka Shuttle Mekar Wangi. Potensi solusi ini dipilih karena memberikan pengaruh yang signifikan dan dapat dikendalikan dimana solusi tersebut memberikan dampak yang besar dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan sesuai dengan permasalahan perusahaan.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang, rumusan masalah pada Tugas Akhir ini adalah bagaimana rekomendasi perancangan perbaikan kualitas layanan yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi?

### 1.4 Tujuan Tugas Akhir

Adapun tujuan Tugas Akhir ini adalah merancang rekomendasi perbaikan kualitas layanan yang meningkatkan kepuasan pelanggan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi.

## **1.5 Manfaat Tugas Akhir**

Kiranya hasil dari Tugas Akhir ini dapat memberi manfaat baik bagi peneliti, pengembangan keilmuan dan Bhinneka Shuttle Mekar Wangi sendiri. Adapun manfaat yang hendak dicapai ialah :

1. Bagi Peneliti

Hasil Tugas Akhir ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai pengukuran kualitas layanan dan memberi pengalaman dalam merancang integrasi metode *Servqual* dan Model Kano dalam perbaikan kualitas layanan. Kiranya Tugas Akhir ini juga dapat menjadi referensi untuk penelitian berikutnya.

2. Bagi Pengembangan Keilmuan

Hasil Tugas Akhir ini dapat menambah pengetahuan untuk pembaca terutama mengenai pengimplementasian metode *Servqual* dan Model Kano dalam memperbaiki kualitas layanan.

3. Bagi Bhinneka Shuttle Mekar Wangi

Hasil Tugas Akhir ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi Bhinneka Shuttle Mekar Wangi dalam memperbaiki kualitas layanan agar dapat meningkatkan kepuasan setiap pelanggannya sesuai dengan visi perusahaan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Agar Tugas Akhir ini tersusun dengan baik dan jelas maka disusunlah sistematika penulisan proposal untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, terdiri dari enam bab yang saling berkaitan dengan uraian sebagai berikut:

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan berisi uraian mengenai hal yang mendasari dilakukannya penelitian dan pengidentifikasian masalah yang dilengkapi oleh data-data pendukung. Bab Pendahuluan tersusun atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat Tugas Akhir serta sistematika penulisan.

## **BAB II. LANDASAN TEORI**

Bab ini terusun atas tinjauan pustaka di bidang keilmuan yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan diolah dari hasil penelitian terdahulu, metode penelitian yang diterapkan serta teori sebagai referensi dalam perancangan yang akan dilaksanakan. Tugas Akhir ini menggunakan metode *Servqual* dan Model Kano untuk memperbaiki atribut kebutuhan sebagai upaya dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

## **BAB III. METODOLOGI PERANCANGAN**

Bab metodologi perancangan menjelaskan tahapan mekanisme dan rencana dalam menyelesaikan masalah yang sedang diteliti, meliputi: sistematika perancangan yang terdiri atas mekanisme pengumpulan data, tahapan perancangan, mekanisme verifikasi dan validasi hasil rancangan. Pada bab ini terdapat identifikasi komponen sistem terintegrasi, batasan dan asumsi serta rencana waktu penyelesaian Tugas Akhir.

## **BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab pengumpulan dan pengolahan data menampilkan spesifikasi rancangan yang tersusun atas data faktual dan proses rancangan sesuai dengan sistematika rancangan. Terdapat pula penjelasan mengenai pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data, serta usulan solusi atas permasalahan yang akan diselesaikan.

## **BAB V. ANALISIS**

Bab analisis menjabarkan proses verifikasi dan validasi hasil rancangan yang disesuaikan dengan prinsip dan teori yang diangkat serta *feedback* dari *stakeholder* terhadap rancangan usulan solusi. Bab ini juga membahas analisa implementasi dan dampak usulan solusi rancangan dengan melakukan perbandingan kondisi eksisting dan setelah implementasi rancangan usulan solusi guna mengetahui kelebihan dan kekurangan rancangan.

## **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi pernyataan mengenai hasil penelitian berupa kesimpulan akhir yang menjawab rumusan masalah yang terdapat pada Bab Pendahuluan serta memberikan saran perbaikan untuk objek dan penelitian selanjutnya.