

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF
PERUSAHAAN OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM
LAYANAN TRANSPORTASI PREMIUM RUTE MALANG–
JABODETABEK
SKRIPSI**



Oleh :

WALIDATUN NABAWIYAH

NIM : 210501110025

JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGRI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF
PERUSAHAAN OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM
LAYANAN TRANSPORTASI PREMIUM RUTE MALANG-
JABODETABEK**

SKRIPSI

Dirujuk Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk
Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

WALIDATUN NABAWIYAH

NIM : 210501110025

JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGRI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM LAYANAN TRANSPORTASI PREMIUM RUTE MALANG– JABODETABEK

Oleh
WALIDATUN NABAWIYAH

NIM : 210501110025

Telah diseminarkan Pada 7 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji:
Tangan

Tanda

1 Penguji I

Dr. Yayuk Sri Rahayu, M.M

NIP. 197708262008012011



2 Penguji II

Amelindha Vania, M.M

NIP. 199106172019032019



3 Penguji III

Prof. H. Slamet, SE, MM., Ph.D

NIP. 196604121998031003



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF
PERUSAHAAN OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM
LAYANAN TRANSPORTASI PREMIUM RUTE MALANG–
JABODETABEK**

SKRIPSI

Oleh

Walidatun Nabawiyah

NIM : 210501110025

Telah Disetujui Pada Tanggal 19 Mei 2025



Dosen Pembimbing,

Prof. H. Slamet, SE, MM., Ph.D

NIP. 196604121998031003

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF
PERUSAHAAN OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM
LAYANAN TRANSPORTASI PREMIUM RUTE MALANG-
JABODETABEK**

SKRIPSI

Oleh

WALIDATUN NABAWIYAH

NIM : 210501110025

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Fani Firmansyah, SE., M.M

NIP. 197701232009121001

2 Anggota Penguji

Amelindha Vania, M.M

NIP. 199106172019032019

3 Sekretaris Penguji

Prof. H. Slamet, SE, MM., Ph.D

NIP. 196604121998031003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Walidatun Nabawiyah
NIM : 210501110025
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM LAYANAN TRANSPORTASI PREMIUM RUTE MALANG-JABODETABEK adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 19 Mei 2025

Hormat saya,



Walidatun Nabawiyah
NIM : 210501110025

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah... Alhamdulillah... Alhamdulillah Rabbil 'Ālamīn.

Segala puji dan rasa syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, Tuhan Yang Mahakuasa dan Mahapengasih. Atas rahmat, pertolongan, serta keagungan-Nya, saya dianugerahi kesempatan, kekuatan, dan keteguhan hati hingga akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini pada waktu terbaik menurut ketetapan-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, sosok agung panutan umat, yang syafaatnya selalu kita nantikan di hari akhir kelak.

Karya yang menjadi saksi bisu dari setiap perjuangan, tetesan peluh, dan doa yang tak henti ini, saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua tercinta, Ayah dan Ibu, yang senantiasa menemani, membantu, serta memberikan dukungan tanpa pamrih dalam setiap langkah hidup ini. Terima kasih atas cinta, ketulusan, dan pengorbanan yang tak pernah terbalas. Seluruh keluarga besar saya, yang selalu hadir dengan kasih sayang, kehangatan, dan doa yang menyelimuti saya, terutama di saat diri ini mulai goyah dan rapuh. Semoga segala kebaikan dan dukungan yang kalian berikan menjadi sebab datangnya rahmat dan keberkahan dari-Nya.

Para pahlawan tanpa tanda jasa, seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah mendidik dan membimbing saya dengan penuh keikhlasan. Secara khusus, saya persembahkan terima kasih yang mendalam kepada Bapak Prof. H. Slamet, S.E., M.M., Ph.D., selaku dosen pembimbing, atas ketelitiannya dalam membimbing dan kesabarannya dalam setiap proses penyusunan skripsi ini. Bimbingan beliau menjadi lentera dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Semoga karya ini membawa manfaat dan menjadi amal jariyah yang tidak terputus.

HALAMAN MOTTO

“Perjuangan sejati bukan hanya tentang sampai di tujuan, tapi tentang bertahan meski semua terasa menjatuhkan.”

(Anonim, 2025)

“Langkah kecil yang terus dijaga akan lebih bermakna daripada lompatan besar yang hanya sekali.”

(Seseorang yang Pernah Gagal, 2025)

“Meski jalan terasa berat dan waktu tak selalu berpihak, keyakinan dan keteguhan hati akan selalu menjadi cahaya penuntun.”

(Ikhlās, 2025)

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang mendalam senantiasa saya haturkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala. Karena berkat rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya skripsi yang penuh inspirasi dengan judul “Analisis Strategi Keunggulan Kompetitif Perusahaan Otobus Juragan 99 Trans dalam Layanan Transportasi Premium Rute Malang–Jabodetabek” ini akhirnya dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga senantiasa tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi agung Nabi besar Nabi Muhammad Shallallahu ‘alaihi wa sallam, yang telah menjadi pembimbing umat manusia dari jalan kegelapan menuju jalan terang cahaya kebenaran Islam. Peneliti menyadari bahwa dalam setiap proses penulisan skripsi ini, peneliti mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga skripsi dapat diselesaikan di waktu yang tepat. Oleh sebab itu, melalui lembaran putih yang berisi tulisan tinta hitam ini, peneliti ingin mengucapkan beribu-ribu rasa terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu wa Ta'ala, karena telah memberikan peneliti kekuatan dan kemudahan sehingga skripsi yang memuat keilmuwan ini dapat dituntaskan.
2. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.E.I. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Muhammad Sulhan, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. H. Slamet, S.E., M.M., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk mentransfer ilmu kepada peneliti dengan penuh kesabaran dan ketelitian, sehingga skripsi yang menjadi saksi perjuangan ini dapat terselesaikan.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta seluruh staff civitas academic Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orang tua tercinta, Ayah Asrofi, S.Pd.I dan Ibu Anita Lailiyah, yang telah menjadi teladan dalam kesabaran dan pengorbanan, serta tak pernah lelah mendoakan dan mendukung dalam setiap langkah penulis. Semoga Allah membalas segala kebaikan dengan keberkahan dan kesehatan.
8. Seluruh anggota keluarga besar yang selalu mendoakan dan menyemangati, serta menjadi tempat kembali untuk menenangkan diri di tengah tekanan akademik.
9. Buya Nadif Anwar dan Ummah Nuri Firdausia, selaku pengasuh Pondok Daruzzahra Arrifai 2, atas bimbingan spiritual, nasihat, dan doa yang menguatkan selama masa perkuliahan.
10. Sahabat-sahabat di Pondok Daruzzahra Arrifai 2 lantai atas, yang telah menjadi tempat berbagi keluh kesah, pelipur lelah, dan sahabat seperjuangan yang tulus memberi semangat dan kekuatan jiwa.
11. Teman-teman Warlok, yang selalu hadir dengan canda, dukungan mental, dan motivasi, menjadi warna yang menghibur di tengah padatnya tugas akhir.

12. Seluruh narasumber dan informan, termasuk Bapak Erik, Pak Eko, Mas Rusdan, Mbak Ajida, dan Mas Andriawan, atas kesediaannya berbagi informasi dan pengalaman untuk kelengkapan penelitian ini.
13. Dan seluruh pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, tetapi telah banyak memberikan bantuan, doa, dan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis sangat menyadari bahwa karya skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis dengan kerendahan hatinya menerima kritik, saran, dan masukan dengan rasa senang, sehingga dapat membantu penulis untuk menyempurnakan karya yang sederhana ini. Penulis juga berharap dengan adanya karya ini dapat memberikan manfaat bagi bidang akademik maupun non akademik sehingga karya ini dapat menjadi sumber kebaikan bagi banyak orang. "Aamiin yaa Rabbal 'alamiin."

Malang, 18 Mei 2025

Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR TABEL	v
ABTRAK.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Konteks Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Tujuan penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Batasan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis.....	15
2.2.1 Keunggulan Kompetitif.....	15
2.2.2 Persaingan Usaha.....	23
2.2.3 <i>Poter's five forces</i>	24
2.3 Kerangka Konseptual	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Pendekatan Penelitian	28
3.2 Lokasi Penelitian.....	29
3.3 Subjek penelitian.....	29
3.4 Data dan Jenis Data.....	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5.1 Wawancara.....	32
3.5.2 Observasi.....	34
3.5.3 Dokumentasi.....	35

3.6	Analisis Data	36
3.7	Uji Keabsahan Data (Triangulasi).....	37
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN		39
4.1	Gambaran Objek penelitian.....	39
4.1.1	Profil Perusahaan Otobus Juragan 99 Trans	39
4.1.2	Karakteristik Konsumen Bus Juragan 99 Trans	41
4.1.3	Jenis Bus dan Fasilitas Bus Juragan 99 Trans Malang Jabodetabek	43
4.2	Paparan Data Temuan Hasil Penelitian.....	48
4.3	Uji Keabsahan Data.....	58
4.4	Pembahasan.....	63
4.4.1	Strategi Juragan 99 Trans Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif....	63
4.4.2	PO Juragan 99 Trans Menghadapi Dinamika Persaingan Dalam.....	65
4.4.3	PO Juragan 99 Trans Dalam Mengantisipasi Pendetang Baru	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		79
5.1	Kesimpulan	79
5.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA		84
LAMPIRAN.....		88

DAFTAR GAMBAR

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	9
Tabel 3. 1 Jumlah Informan	30
Tabel 3. 2 Data Dan Sumber Data	31
Tabel 3. 3 Data Wawancara	32
Tabel 3. 4 Data Observasi	34
Tabel 3. 5 Data Dokumentasi	35
Tabel 4. 1 Jenis Data Fasilitas Bus	43
Tabel 4. 2 Temuan Hasil Aspek strategi Keunggulan Kompetitif	51
Tabel 4. 3 Temuan Hasil Penelitian Aspek Dinamika Persaingan	54
Tabel 4. 4 Temuan Hasil Penelitian Aspek Menghadapi Pendetang Baru	58
Tabel 4. 5 Triangulasi Sumber	59
Tabel 4. 6 Triangulasi Teknik	61

DAFTAR TABEL

Gambar 2. 1 Five Forces.....	26
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual	27
Gambar 4. 1 Logo Juragan 99 Trans	39
Gambar 4. 2 Piagam Rekor Muri Juragan 99 Trans.....	40
Gambar 4. 3 Kursi Sleeper	45
Gambar 4. 4 Kursi Elektrik Naik-Turun.....	46
Gambar 4. 5 Bus Sleeper	46

ABTRAK

Nabawiyah, Walidatun. 2025, SKRIPSI. Judul: “Analisis Strategi Keunggulan Kompetitif Perusahaan Otobus Jurusan 99 Trans dalam Layanan Transportasi Premium Rute Malang–Jabodetabek”

Pembimbing : Prof. H. Slamet, S.E., M.M., Ph.D.

Kata Kunci : keunggulan kompetitif, transportasi premium, strategi diferensiasi, Jurusan 99 Trans

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi keunggulan kompetitif yang diterapkan oleh Perusahaan Otobus (PO) Jurusan 99 Trans dalam menghadapi persaingan di sektor transportasi premium rute Malang–Jabodetabek. Fokus kajian mencakup strategi penciptaan keunggulan kompetitif, respons terhadap dinamika persaingan, serta langkah antisipatif terhadap pendatang baru dalam industri transportasi darat.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan manajer, sopir, kru bus, konsumen, dan YouTuber transportasi, serta observasi langsung terhadap armada dan operasional layanan. Data dianalisis melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan yang diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PO Jurusan 99 Trans mengembangkan strategi diferensiasi melalui fasilitas unggulan seperti kursi sleeper elektrik, hiburan pribadi, Wi-Fi, serta desain interior yang nyaman. Dalam menghadapi kompetisi, perusahaan mengedepankan kenyamanan penumpang, promosi digital yang edukatif, serta fleksibilitas jadwal dan layanan. Untuk mengantisipasi kehadiran pesaing baru, PO ini menerapkan enam strategi utama: ekspansi rute adaptif, konsistensi layanan, inovasi fasilitas, promosi edukatif, kesiapan regulasi, dan penguatan sumber daya manusia.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi inovasi, diferensiasi, dan strategi adaptif yang dijalankan secara konsisten telah menjadikan Jurusan 99 Trans sebagai salah satu penyedia layanan transportasi premium yang unggul dan berdaya saing tinggi.

ABSTRACT

Nabawiyah, Walidatun. 2025, *THESIS*. Title: “*Analysis of Competitive Advantage Strategies of Juragan 99 Trans Bus Company in Premium Transportation Services on the Malang–Jabodetabek Route*”

Advisor : Prof. H. Slamet, S.E., M.M., Ph.D.

Keywords : *competitive advantage, premium transportation, differentiation strategy, Juragan 99 Trans*

This study aims to analyze the competitive advantage strategies implemented by the Juragan 99 Trans bus company in facing competition in the premium transportation sector on the Malang–Jabodetabek route. The research focuses on how the company creates competitive advantages, responds to market dynamics, and anticipates new entrants in the intercity land transportation industry.

The study uses a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with managers, drivers, crew, customers, and transportation YouTubers, supported by field observations of fleets and operational services. Data were analyzed through reduction, presentation, and conclusion drawing, strengthened by source and technique triangulation.

The results show that Juragan 99 Trans adopts a differentiation strategy through superior facilities such as electric sleeper seats, personal entertainment, Wi-Fi, and comfortable interior design. In facing competition, the company emphasizes passenger comfort, educational digital promotion, and flexible schedules. To anticipate new competitors, the company implements six main strategies: adaptive route expansion, service quality consistency, facility innovation, educational promotion, regulatory readiness, and human resource development.

In conclusion, the combination of innovation, differentiation, and adaptive strategy consistently applied has positioned Juragan 99 Trans as a highly competitive and preferred premium transportation provider in Indonesia.

الملخص

النبوية، وليدة. 2025، أطروحة. العنوان: تحليل استراتيجيات الميزة التنافسية لشركة حافلات جوراغان 99 في خدمات النقل الفاخر على خط مالانغ-جابوديتاييك

املشرف :الربوفيسور الدكتور/ ح. سالم، س. إي. م. م.، دكتوراه

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية، النقل الفاخر، استراتيجية التمايز، جوراغان 99 ترانس، دراسة حالة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات الميزة التنافسية التي تطبقها شركة جوراغان 99 ترانس لمواجهة المنافسة في قطاع خدمات النقل الفاخر بين المدن على خط مالانغ-جابوديتاييك. تركز الدراسة على كيفية خلق الشركة للميزة التنافسية، والتعامل مع ديناميكيات السوق، والتصدي للمنافسين الجدد في صناعة النقل البري.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي نوعي باستخدام تصميم دراسة حالة. تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع المديرين، والسائقين، والطاقم، والركاب، ومنشئي المحتوى على يوتيوب المتخصصين في النقل، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الاختزال، والعرض، واستخلاص النتائج، مدعومة بتثليث المصدر والأسلوب.

أظهرت النتائج أن جوراغان 99 ترانس تعتمد استراتيجية التمايز من خلال توفير مرافق متميزة مثل المقاعد الكهربائية للنوم، والترفيه الشخصي، وخدمة الواي فاي، وتصميم داخلي مريح. في مواجهة المنافسة، تركز الشركة على راحة الركاب، والترويج الرقمي التثقيفي، والمرونة في الجداول الزمنية. وللتصدي للمنافسين الجدد، تنفذ الشركة ست استراتيجيات رئيسية: توسيع المسارات بشكل تكيفي، الحفاظ على جودة الخدمة، الابتكار في المرافق، الترويج التثقيفي، الاستعداد التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى أن الدمج بين الابتكار، والتمايز، والاستراتيجية التكيفية المطبقة باستمرار قد مكّن جوراغان 99 ترانس من التميز كمزود رائد لخدمات النقل الفاخر في إندونيسيا.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Masa pemerintahan Presiden Joko Widodo, pembangunan infrastruktur di Indonesia mengalami percepatan yang signifikan, khususnya pada bidang transportasi. Salah satu fokus utama adalah pengembangan jaringan jalan tol. Hingga akhir 2024, pemerintah menargetkan total 2.700 km jalan tol baru yang fungsional, dengan saat ini telah mencapai 2.200 kilometer melampaui capaian periode-periode sebelumnya (Portal Informasi Indonesia, 2024). Proyek-proyek strategis diantaranya Tol Trans-Jawa, yang menghubungkan Merak dan Probolinggo dengan total panjang 1,065,495 kilometer, selesai pada tahun 2018 serta Tol Trans-Sumatera yang menargetkan konektivitas dari Bakauheni hingga Banda Aceh sepanjang 1,021,480 kilometer yang menjadi tulang punggung pengembangan infrastruktur jalan di Indonesia. Pembangunan jalan tol juga dilakukan di luar Pulau Jawa diantaranya di Kalimantan (Tol Balikpapan-Samarinda) dan Sulawesi (Tol Manado-Bitung), serta sejumlah ruas tol lainnya yang tengah dikembangkan di Papua (BPJT, 2024).

Perkembangan transportasi darat di Indonesia, khususnya bus, mengalami modernisasi yang pesat seiring dengan kemajuan teknologi dan meningkatnya kebutuhan mobilitas masyarakat. Pada awal 2000-an, banyak perusahaan otobus (PO) mulai mengganti armada lama dengan bus yang lebih modern, seperti bus ber-AC dan bus dengan suspensi udara untuk meningkatkan kenyamanan penumpang.

Sekitar tahun 2010-an, bus double-decker dan sleeper bus mulai diperkenalkan di Indonesia untuk perjalanan jarak jauh, memberikan pengalaman yang lebih nyaman bagi penumpang (kompas, 2019).

Pemerintah mengembangkan sistem transportasi berbasis bus untuk meningkatkan efisiensi mobilitas perkotaan. Sejak 2004, Jakarta menjadi kota pertama yang memiliki sistem Bus Rapid Transit (BRT) melalui layanan TransJakarta, diikuti oleh kota-kota lain seperti Semarang dengan Trans Semarang (2009), Yogyakarta dengan Trans Jogja (2008), dan Bandung dengan Trans Metro Bandung (2017) (Kemenhub, 2021). Pemerintah juga meluncurkan program Buy the Service (BTS) pada 2020, yang menyediakan subsidi layanan bus di berbagai daerah untuk mendorong penggunaan transportasi umum (Kemenhub, 2022).

Digitalisasi transportasi bus semakin berkembang setelah tahun 2015, dengan munculnya berbagai platform pemesanan tiket online seperti Traveloka, RedBus, dan aplikasi resmi dari perusahaan otobus (Tempo, 2021). Sejak 2019, pemerintah mulai menerapkan sistem pembayaran elektronik untuk layanan bus umum, seperti kartu JakLingko di Jakarta, guna mengurangi transaksi tunai dan meningkatkan efisiensi. Infrastruktur pendukung pun semakin ditingkatkan dengan pembangunan terminal bus modern, seperti Terminal Pulo Gebang yang diresmikan pada 2016 sebagai terminal bus terbesar di Indonesia (Detik, 2016), serta pengembangan jaringan Tol Trans Jawa (selesai 2019) dan Tol Trans Sumatra (masih dalam pembangunan hingga 2025) yang mempercepat perjalanan bus antarkota (Kementerian PUPR, 2023).

Secara keseluruhan, pembangunan infrastruktur selama masa pemerintahan Jokowi telah membawa dampak nyata pada perekonomian nasional, terutama dalam menurunkan biaya logistik yang pada awalnya sekitar 23,5% dari PDB (Produk Domestik Bruto) menjadi target 17% di akhir pemerintahannya (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2020). Meski menghadapi tantangan pendanaan dan pembebasan lahan, proyek-proyek infrastruktur ini diproyeksikan akan meningkatkan daya saing Indonesia dan memberikan fondasi kuat bagi pemerataan ekonomi di masa depan.

Perkembangan jalan tol di Pulau Jawa telah memicu kemunculan bisnis transportasi darat antar kota dan antar provinsi yang semakin kompetitif. Salah satunya adalah transportasi antara provinsi dari Malang raya menuju wilayah Jakarta dan Bali. Berdasarkan observasi di Terminal Arjosari Kota Malang, ada beberapa moda transportasi dari berbagai perusahaan otobus, diantaranya: (1) Rosalia Indah; (2) Harapan Jaya; (3) Sinar Jaya; (4) Lorena; (5) haryanto (6) Damri; (7) Citi Trans; (8) juragan 99 trans; (9) 27 Trans; (10) medali emas; dan (11) MTras. Berdasarkan pemberangkatannya cukup bervariasi, mulai dari jam 07.00 sd 19.00 WIB lebih detail dapat dilihat pada Lampiran 1

Di antara perusahaan bus yang beroperasi pada rute Malang-Jakarta, persaingan untuk menarik penumpang semakin ketat. Berdasarkan observasi dan penelitian pendahuluan yang dilakukan, setiap perusahaan bus berusaha membangun layanan yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Layanan tersebut mencakup berbagai aspek, diantaranya yaitu kenyamanan, variasi kelas, dan fleksibilitas jadwal keberangkatan. Perusahaan bus yaitu PO. 27 Trans Java dan

Juragan 99, mereka menawarkan berbagai kelas layanan mulai dari Eksekutif hingga Super Luxury dan Sleeper, yang dirancang untuk memberikan kenyamanan lebih bagi penumpang selama perjalanan panjang. Beberapa perusahaan juga berinovasi dengan menyediakan armada Double Decker, memberikan pilihan ruang yang lebih luas bagi penumpang. Penjadwalan keberangkatan yang beragam juga menjadi salah satu strategi yang diterapkan untuk memenuhi preferensi waktu yang berbeda-beda dari calon penumpang. Dengan terus berinovasi dalam hal kualitas pelayanan dan kenyamanan, perusahaan-perusahaan bus ini berupaya mempertahankan daya saing mereka dalam pasar transportasi antar kota yang semakin berkembang.

Pendatang yang relatif baru yakni Juragan 99, dari studi awal dan situs resmi mereka menemukan bahwa PO tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan dari pasar transportasi darat premium lainnya. Juragan 99 Trans, bagian dari Juragan 99 Group yang didirikan oleh Gilang Widya Pramana pada 2018 silam, memosisikan dirinya sebagai layanan transportasi mewah dengan fokus pada kemewahan dan personalisasi. Perusahaan ini melayani segmen pelanggan premium yang menginginkan pengalaman perjalanan eksklusif. Dengan armada kendaraan kelas atas diantaranya bus mewah dan kendaraan pribadi, Juragan 99 menawarkan fasilitas lengkap dan layanan istimewa yang membedakannya dari pesaing lainnya. Layanan bus mewah yang disediakan oleh Juragan 99 dilengkapi dengan berbagai fasilitas modern, diantaranya kursi yang dapat diatur untuk kenyamanan maksimal, Wi-Fi, dan hiburan onboard. Selain itu, perusahaan ini juga memberikan layanan yang sangat memperhatikan kebutuhan

personalisasi pelanggan, baik untuk perjalanan bisnis maupun pribadi. Strategi ini berfokus pada penciptaan pengalaman pelanggan yang mewah dan berkelas tinggi, yang membuatnya sangat cocok untuk mereka yang mencari kenyamanan ekstra dalam perjalanan mereka (Juragan 99, 2024) (J 99 CORP, 2024).

Kompetisi Juragan 99 Trans menciptakan dinamika yang menarik dalam industri transportasi darat premium. Dimana Juragan 99 Trans menekankan pada pengalaman eksklusif dan personal, menjadikannya pilihan utama bagi pelanggan yang menginginkan perjalanan dengan tingkat kenyamanan yang lebih tinggi dan lebih intim. Fokus Juragan 99 pada kemewahan, desain interior kendaraan, serta layanan premium yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan menjadikannya pemimpin dalam pasar transportasi mewah di Indonesia (Juragan 99, 2024)

Berdasarkan fenomena di atas, tujuan utama penelitian ini yaitu mengungkapkan strategi keunggulan kompetitif yang dikembangkan PO Juragan 99 dalam menghadapi persaingan bisnis transportasi darat maupun antar provinsi, khususnya pada rute Malang/Surabaya menuju Jabodetabek. Tujuan tersebut didasarkan argumen bahwa membangun keunggulan kompetitif dalam industri transportasi bus adalah langkah krusial untuk menarik dan mempertahankan penumpang, meningkatkan efisiensi operasional, menghadapi persaingan dengan moda transportasi lain, mengatasi perubahan preferensi konsumen, memenuhi kebijakan dan standar pemerintah, mendorong pertumbuhan jangka Panjang, meningkatkan brand awareness dan reputasi. Penelitian ini membahas bagaimana perusahaan otobus ini menciptakan nilai melalui inovasi layanan, penerapn

teknologi, dan unsiasi produk yang diterapkan oleh perusahaan otobus Juragan 99 Trans.

1.2 Fokus Penelitian

Untuk memperinci keunikan yang terdapat PO Juragan 99 Trans di atas, maka fokus penelitian ini diperinci dengan berupa pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh Juragan 99 Trans dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam layanan transportasi premium?
- b. Bagaimana PO Juragan 99 Trans menghadapi dinamika persaingan dalam layanan transportasi premium pada rute Malang-Jabodetabek?
- c. Bagaimana PO Juragan 99 Trans dalam mengantisipasi pendatang baru dalam kompetisi transportasi Malang-Jabodetabek?

1.3 Tujuan penelitian.

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Menganalisis strategi yang diterapkan oleh PO Juragan 99 Trans dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam layanan transportasi premium.
- b. Memahami dan menganalisis strategi PO Juragan 99 Trans dalam menghadapi dinamika persaingan dalam layanan transportasi premium pada rute Malang-Jabodetabek.
- c. Memahami dan menganalisis langkah yang dilakukan PO Juragan 99 Trans dalam mengantisipasi kehadiran pendatang baru dalam kompetisi transportasi rute Malang – Jabodetabek.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

- a) Menambah wawasan dan pemahaman mendalam tentang strategi keunggulan kompetitif dalam industri transportasi darat.
- b) Memberikan pengalaman langsung dalam menganalisis strategi bisnis dan inovasi layanan di sektor transportasi.
- c) Menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen strategi, pemasaran, dan inovasi bisnis.

b. Bagi Perusahaan Transportasi

- a) Memberikan informasi mengenai keunggulan kompetitif dan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing.
- b) Membantu perusahaan dalam mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran, inovasi layanan, dan operasional.
- c) Menyediakan rekomendasi berbasis penelitian untuk pengembangan bisnis dan peningkatan kualitas layanan.

c. Bagi Akademisi

- a) Menambah referensi dalam bidang manajemen strategi, khususnya dalam industri transportasi darat.
- b) Memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi daya saing di sektor transportasi berbasis studi kasus.
- c) Dapat dijadikan rujukan untuk penelitian lebih lanjut mengenai inovasi, strategi diferensiasi, dan daya saing bisnis transportasi.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya menganalisis strategi keunggulan kompetitif layanan transportasi premium PO Juragan 99 tras dengan kurun waktu selama dua bulan. Adapun yang dijadikan sebagai imforman dalam penelitian untuk sumber data primer adalah para manager, kariawan dan konsumen.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Keunggulan kompetitif menjelaskan yang menjadi perbedaan kinerja antar perusahaan satu dengan yang lainnya. Untuk itu keunggulan kompetitif menjadi landasan di bidang manajemen strategis. Strategi keunggulan kompetitif ditentukan sesuai keadaan perusahaan dengan melihat lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Dikarenakan keadaan lingkungan bisnis menjadi acuan perusahaan untuk menentukan pengambilan keputusan jangka panjang. Berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu tentang persaingan perusahaan otobus dan keunggulan kompetitif yang dianggap relevan dengan penelitian:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mochammad Faisal Fadli (2021), Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif pada PT. Telkom Pontianak	Harga, produk, promosi, dan distribusi menjadi faktor utama dalam strategi pemasaran. Kendala kolaborasi dan kondisi lingkungan diatasi dengan mengenali pelanggan dan promosi strategis.	Fokus pada analisis faktor strategi pemasaran untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.	Penelitian Faisal lebih fokus pada perusahaan telekomunikasi, sedangkan penelitian Anda pada sektor transportasi darat.
2	Hendi Prihanto, Tamrin Lanori, dan Dinda Imanur Caturrahma (2023), Upaya Perusahaan Otobus Antar Kota Antar Provinsi Dalam Meningkatkan	Kualitas layanan, teknologi informasi, dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan otobus.	Fokus pada strategi keunggulan kompetitif dalam sektor transportasi, dengan variabel yang beririsan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (SEM PLS) dan melibatkan perusahaan otobus di Pulau Jawa dan Sumatera.

	Keunggulan Bersaing			
3	Nadia Ajeng Pratiwi, Yuni Rosdiana (2022), Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di Masa Pandemi Covid-19	Strategi pemasaran dan keunggulan kompetitif pada minimarket di Taman Cilegon Indah Kota Cilegon dikategorikan baik, namun belum optimal dalam aspek tertentu, seperti penawaran produk bermerk besar dengan harga terjangkau.	Fokus pada strategi pemasaran dan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan daya saing di sektor bisnis tertentu.	Penelitian Nadia dikhususkan pada minimarket di masa pandemi, sedangkan penelitian Anda membandingkan strategi pada sektor transportasi, yaitu PO Cititrans dan PO Juragan 99.
4	Aisyah Rini Lestari, Istiatin, Sarsono (2020), Keunggulan Kompetitif Ditinjau dari Transformasi Perusahaan, Kompetensi, dan Perilaku Inovatif (Studi pada Pemilik Usaha Kampung Batik Laweyan Surakarta)	Transformasi perusahaan, kompetensi, dan perilaku inovatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Transformasi memiliki pengaruh terbesar.	Membahas keunggulan kompetitif sebagai dampak dari elemen strategis seperti transformasi dan kompetensi, dengan pendekatan kuantitatif.	Fokus pada sektor UKM (Batik Laweyan) dengan pendekatan variabel spesifik seperti transformasi perusahaan, perilaku inovatif, dan kompetensi.
5	Puti Lenggo Ginny (2019), Analisis Strategi Bersaing Perusahaan yang Bergerak di Bidang Logistik di Jakarta	Strategi fokus pada diferensiasi direkomendasikan untuk memenangkan persaingan di industri logistik.	Membahas strategi bersaing dalam industri jasa dengan menilai faktor internal dan eksternal perusahaan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan logistik, sedangkan penelitian Anda mengkaji transportasi dengan studi kasus Cititrans dan Juragan 99.
6	Musnaini (2011), Analisis Kualitas Layanan Konsumen terhadap Keunggulan Bersaing Jasa Transportasi Darat pada PT. KAI	Kualitas layanan (bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati) memberikan kontribusi signifikan sebesar 84,7% terhadap keunggulan bersaing kereta api kelas Argo PT KAI.	Fokus pada daya saing di transportasi darat melalui peningkatan kualitas layanan.	PT KAI lebih menonjolkan kualitas layanan pada aspek kecepatan, ketepatan waktu, dan kenyamanan pelanggan.
7	Wala Erpurini (2021), <i>SWOT Analysis As A Strategy To Improve</i>	Cititrans berada di kuadran agresif SWOT. Strategi: pengembangan pasar,	Fokus pada strategi agresif untuk meningkatkan	Cititrans mengutamakan kenyamanan pelanggan dengan

	<i>Competitiveness In PT Trans Antar Nusabird (Cititrans Travel)</i>	meningkatkan fasilitas transportasi.	keunggulan kompetitif.	layanan Executive Shuttle.
8	Syarifah Munawaroh, Surya Bintarti, Taufiq Rachman, Joni Heruwanto, Muh. Ali Maskuri (2023), <i>Quality Experience: Co-Creation and Excellent Service Juragan 99 Trans Bus Land Transportation Services With Currency Moderation</i>	Variasi produk dan kualitas layanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pengalaman, dengan harga memperkuat dampak kualitas layanan.	Membahas strategi dalam sektor transportasi dan analisis terkait keunggulan layanan serta pengalaman pelanggan.	Penelitian ini lebih berfokus pada variabel pengalaman pelanggan (quality experience), sedangkan penelitian Anda fokus pada analisis strategi kompetitif.
9	Rifki Mohamad, Idris Yanto Niode (2020), Analisis Strategi Daya Saing Kopia Karanji Gorontalo	Kopia Karanji menerapkan strategi agresif dengan pendekatan TOWS untuk memaksimalkan peluang dan mengurangi kelemahan dalam menghadapi persaingan.	Sama-sama membahas strategi kompetitif untuk meningkatkan daya saing di industri spesifik.	Penelitian ini berfokus pada kerajinan lokal dengan pendekatan analisis TOWS, sedangkan penelitian Anda membandingkan dua perusahaan transportasi.
10	Vivi Ria Putri, Ritzky Karina M. R. Brahmana (2015), Strategi Pengembangan Usaha Transportasi Bus: Studi Kasus pada Perusahaan Otobus di Lombok	PO NN menerapkan CRM terpadu dan diversifikasi terkait untuk meningkatkan daya saing. Strategi pengembangan meliputi teknologi dan jalur baru untuk pariwisata.	Membahas strategi dalam sektor transportasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan.	Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan fokus pada satu perusahaan (PO NN), sedangkan penelitian Anda menggunakan pendekatan perbandingan.

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2024

Penelitian yang dilakukan oleh (Fadli, 2021) memiliki persamaan dengan penelitian ini dalam hal fokus pada strategi pemasaran untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Keduanya juga menyoroti elemen pemasaran seperti promosi dan distribusi sebagai faktor penting dalam daya saing. Namun, penelitian

Fadli berfokus pada sektor telekomunikasi (PT Telkom Pontianak), sementara penelitian ini memusatkan perhatian pada sektor transportasi darat bus. Selain itu, penelitian ini lebih menitikberatkan pada aspek inovasi, teknologi, dan diferensiasi dibandingkan dengan elemen pemasaran tradisional seperti harga dan distribusi yang menjadi fokus utama Fadli.

Penelitian (Prihanto dkk., 2023) memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini karena sama-sama menganalisis keunggulan bersaing di sektor transportasi darat, khususnya perusahaan otobus. Keduanya juga menjadikan kualitas layanan sebagai salah satu elemen kunci dalam daya saing perusahaan. Namun, penelitian Prihanto mencakup perusahaan otobus di Pulau Jawa dan Sumatera secara umum serta menyoroti peran teknologi informasi dan manajemen pengetahuan, sedangkan penelitian ini fokus pada Juragan 99 Trans dengan pendekatan diferensiasi dan inovasi sebagai elemen utama.

Dalam penelitian Nadia Ajeng Pratiwi, Yuni Rosdiana (2022) terdapat persamaan dalam pembahasan strategi pemasaran sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya optimalisasi strategi pemasaran. Namun, penelitian tersebut dilakukan di sektor ritel minimarket selama masa pandemi Covid-19 dengan fokus pada produk branded dan harga terjangkau, sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor transportasi bus dengan fokus pada inovasi dan strategi diferensiasi

Penelitian oleh Aisyah Rini Lestari, Istiatin, Sarsono (2020) memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal mengkaji keunggulan kompetitif melalui inovasi dan pengembangan kompetensi. Keduanya menekankan pentingnya

perilaku inovatif dalam menciptakan daya saing. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada sektor kreatif (Kampung Batik Laweyan) dengan fokus pada transformasi perusahaan dan kompetensi, sedangkan penelitian ini berfokus pada sektor transportasi bus dengan penekanan pada inovasi dalam diferensiasi produk dan teknologi.

Penelitian (Ginny, 2019) memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam penggunaan analisis strategi bersaing untuk meningkatkan daya saing perusahaan serta menekankan pentingnya teknologi dalam membangun keunggulan kompetitif. Namun, Ginny meneliti perusahaan logistik di Jakarta dengan pendekatan SWOT dan fokus pada strategi diferensiasi dengan target pasar spesifik. Sementara itu, penelitian ini dilakukan di sektor transportasi darat bus dengan pendekatan diferensiasi produk dan inovasi layanan yang lebih spesifik pada perusahaan seperti Juragan 99 Trans

Penelitian (Erpurini, 2021) Persamaannya terletak pada analisis strategi bersaing melalui pendekatan SWOT serta fokus pada pengembangan fasilitas dan kualitas layanan untuk meningkatkan daya saing. Namun, penelitian ini berbeda dalam lingkup kajian karena juga melibatkan perusahaan lain, yaitu Juragan 99 Trans, dan menitikberatkan pada strategi inovasi dan diferensiasi produk untuk menghadapi persaingan pasar.

Penelitian (Musnaini, 2011) memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal fokus pada kualitas layanan sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keunggulan bersaing di sektor transportasi darat. Keduanya juga menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh kualitas layanan terhadap daya

saing. Namun, penelitian Musnaini berfokus pada layanan kereta api kelas Argo, sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor bus dengan penekanan tambahan pada aspek diferensiasi dan inovasi.

Penelitian (Munawaroh dkk., 2024) juga relevan dengan penelitian ini karena mengkaji kualitas layanan (*service excellent*) dan inovasi produk (*co-creation*) sebagai faktor yang memengaruhi pengalaman pelanggan. Keduanya menyoroti pentingnya pengalaman pelanggan dalam menciptakan daya saing. Namun, penelitian Munawaroh menambahkan variabel moderasi berupa strategi harga (*currency*), sementara penelitian ini lebih menekankan pada keunggulan kompetitif melalui diferensiasi dan inovasi

Penelitian (Mohamad & Niode, 2020) memiliki kesamaan dalam penggunaan analisis TOWS untuk mengembangkan strategi daya saing. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya memanfaatkan peluang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman pasar. Namun, penelitian mereka berfokus pada industri makanan khas (Kopia Karanji) dengan strategi seperti diversifikasi produk dan penetrasi pasar, sedangkan penelitian ini berfokus pada sektor transportasi bus dengan penekanan pada inovasi layanan.

Terakhir, penelitian (Putri dkk., 2015) memiliki relevansi dengan penelitian ini karena sama-sama meneliti strategi pengembangan bisnis transportasi bus melalui pendekatan analisis SWOT. Penelitian mereka merekomendasikan diversifikasi jalur, pengembangan teknologi, dan CRM terpadu sebagai strategi bersaing, yang serupa dengan fokus penelitian ini dalam meningkatkan daya saing di sektor transportasi bus. Namun, penelitian Putri dilakukan pada PO NN di

Lombok, sementara penelitian ini fokus pada Juragan 99 Trans yang memiliki skala operasi lebih luas.

Berdasarkan tinjauan yang telah dijelaskan, berbagai strategi telah diterapkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam berbagai sektor, mulai dari optimalisasi layanan hingga inovasi berbasis teknologi. Penelitian sebelumnya menyoroti pentingnya memahami kebutuhan pasar, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mengelola sumber daya perusahaan secara efisien untuk menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Beberapa penelitian juga memberikan wawasan tentang peran signifikan strategi kreatif dalam menghadapi dinamika persaingan.

Namun, penelitian yang dilakukan saat ini memiliki karakteristik unik dibandingkan penelitian sebelumnya. Penelitian ini difokuskan pada sektor transportasi darat dengan pendekatan mendalam yang berorientasi pada analisis kualitatif. Objek penelitian lebih spesifik, yakni Juragan 99 Trans, dengan perhatian utama pada pengembangan inovasi layanan dan diferensiasi produk. Selain itu, penelitian ini menggali elemen-elemen strategis yang lebih kontekstual dalam menghadapi persaingan pasar, berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung mencakup aspek-aspek umum dalam strategi bisnis.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Keunggulan Kompetitif

Keunggulan bersaing adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi, yang berasal dari karakteristik unik dan sumber daya yang dikelola secara optimal, untuk mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan

pesaing dalam industri atau pasar yang sama. Setiap perusahaan berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya sebagai bagian dari strategi mempertahankan daya saing. Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik sumberdaya dan sumber daya sesuatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.

Porter (1985) menjelaskan bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan dapat menerapkan tiga strategi utama, yaitu kepemimpinan biaya (cost leadership), diferensiasi (differentiation), dan fokus (fokus). Seperti pada penjelasan berikut:

a. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya bertujuan agar organisasi menjadi produsen dengan biaya terendah di pasar, tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Keunggulan/kepemimpinan biaya (cost leadership) menekankan pemroduksian produk-produk yang distandardisasi dengan biaya yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Strategi kepemimpinan biaya yang berhasil biasanya mempengaruhi seluruh perusahaan, sebagaimana terlihat dari efisiensi yang tinggi, pemberian pelayanan yang dikaitkan dengan kemampuan untuk menghemat biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya pengendalian biaya.

Untuk mendapatkan keunggulan biaya diperlukan efisiensi serta usaha yang giat untuk mencapai keunggulan biaya yang disebabkan oleh pengalaman pengendalian biaya dan overhead yang ketat serta

meminimalkan biaya. Biaya dalam bidang litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan. Biaya yang relatif lebih rendah dari pesaingnya akan menjadi faktor utama yang menjiwai keseluruhan strategi pemasaran, meskipun mutu pelayanan dan bidang-bidang jasa yang lainnya tidak dapat diabaikan.

Porter berpendapat bahwa dengan memiliki biaya rendah akan membantu perusahaan mendapatkan laba di atas rata-rata dan memberikan perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka dari persaingan. Posisi biaya yang lebih rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk atau jasa pengganti, sehingga posisi biaya rendah dapat melindungi perusahaan dari lima kekuatan persaingan karena kekuatan tawar-menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing mengalah. Investasi seperti ini merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

b. Strategi diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah upaya menciptakan produk atau layanan yang unik sehingga tidak ada pesaing yang menawarkan hal serupa. Agar strategi ini efektif, harga produk harus tetap kompetitif dan tidak jauh berbeda dari pesaing. Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen, diferensiasi adalah strategi aktif yang dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata karena loyalitas pelanggan akan meningkatkan pangsa pasar.

Strategi ini berfokus pada persepsi pelanggan terhadap keunikan produk atau layanan yang ditawarkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan pelayanan terbaik untuk memperkuat posisi diferensiasinya. Diferensiasi melibatkan pengembangan dan pemeliharaan nilai unik pada produk, seperti kualitas, pelayanan, atau kenyamanan. Dengan memberikan nilai yang tinggi, perusahaan dapat menetapkan harga lebih tinggi tanpa membuat pelanggan keberatan.

Keunggulan kompetitif diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan diferensiasi. Keunggulan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran, seperti penjualan, pertumbuhan pasar, dan jumlah pelanggan. Menurut Porter, strategi diferensiasi membantu menciptakan produk atau layanan yang dianggap unik oleh industri. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kualitas fisik produk tetapi juga memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dengan demikian, perusahaan dapat meraih keuntungan di atas rata-rata tanpa sepenuhnya mengabaikan faktor biaya, meskipun biaya bukan menjadi fokus utama.

c. Strategi Fokus

Strategi fokus adalah pendekatan yang memusatkan perhatian pada kelompok pembeli, segmen produk, atau pasar geografis tertentu. Berbeda dari strategi biaya rendah dan diferensiasi yang menargetkan seluruh industri, strategi fokus dirancang untuk melayani target spesifik secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang menargetkan pasar yang lebih luas. Strategi ini memungkinkan perusahaan menciptakan diferensiasi dengan

memenuhi kebutuhan targetnya dengan lebih baik, menekan biaya, atau bahkan keduanya. Tujuan utama strategi fokus adalah memaksimalkan pelayanan pada segmen pasar kecil. Perusahaan yang menerapkan strategi ini mengenali pasar sasarannya secara mendalam dan menerapkan diferensiasi yang sesuai dengan kebutuhan segmen tersebut. Strategi fokus sering disebut sebagai strategi terkonsentrasi karena perusahaan mengarahkan usahanya pada ceruk pasar (niche market). Strategi ini dapat dijalankan melalui dua pendekatan, yaitu:

- a) Fokus biaya, di mana perusahaan berusaha mendapatkan keunggulan biaya dalam segmen tertentu.
- b) Fokus diferensiasi, di mana perusahaan berupaya menciptakan keunikan produk atau layanan di dalam segmen yang ditargetkan.

Strategi ini digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif dalam segmen pasar sempit, di mana konsumen tidak terlalu dipengaruhi oleh harga. Dalam praktiknya, strategi fokus sering diintegrasikan dengan strategi keunggulan biaya atau diferensiasi. Perusahaan yang menggunakan strategi ini biasanya melayani segmen pasar khusus, wilayah geografis tertentu, atau menawarkan produk/jasa spesifik yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen secara optimal. Keberhasilan strategi fokus bergantung pada potensi pertumbuhan segmen pasar yang dipilih dan minimnya perhatian dari pesaing. Pendekatan ini adalah salah satu dari tiga strategi generik yang dapat digunakan perusahaan untuk menghadapi persaingan, bersama dengan strategi keunggulan biaya dan diferensiasi.

(Kotler, 2000), menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk tampil secara unik dan unggul, baik di masa kini maupun masa depan, dengan cara yang sulit untuk disamai atau ditiru oleh pesaing. Karena keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang diberikan perusahaan kepada pembelinya, maka keunikan atau diferensiasi menjadi elemen penting yang ditawarkan. Dengan demikian, perusahaan harus menciptakan sesuatu yang berbeda dan sulit ditemukan pada kompetitor.

Lebih lanjut, Almarri & Gardiner (2014) mmenyoroti bahwa pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat diperoleh melalui penggunaan sumber daya yang diarahkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Nilai ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk menciptakan nilai tersebut, perusahaan memerlukan perencanaan strategis yang matang dan pengelolaan manajemen yang efektif. Nilai yang diciptakan inilah yang menjadi dasar kepuasan pelanggan, yang kemudian mendorong mereka untuk membeli produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan

Keunggulan bersaing memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan rata-rata industri lainnya. Menurut Suryana (2006), keunggulan bersaing mencerminkan kemampuan perusahaan untuk tampil lebih unggul di pasar. Untuk mencapainya, perusahaan perlu menganalisis sumber daya yang dimiliki guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, sehingga mampu membangun kemampuan atau kapabilitas yang mendukung. Fauzi (2015) menambahkan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui berbagai faktor, diantaranya penetapan harga yang kompetitif, penguasaan pangsa pasar, penguatan

merek, peningkatan kualitas produk, peningkatan kepuasan konsumen, serta optimalisasi jalur distribusi. Dengan memanfaatkan faktor-faktor tersebut secara strategis, perusahaan dapat menciptakan posisi unggul yang berkelanjutan di tengah persaingan pasar. Seperti yang di jelaskan dalam QS. Al-Baqarah: 148 yaitu:

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ

قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: Bagi setiap umat ada kiblat yang dia menghadap ke arahnya. Maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebajikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah Mahakuasa atas segala sesuatu.

Ayat ini menegaskan bahwa umat manusia memiliki tujuan atau orientasi hidup yang berbeda-beda sesuai ajaran dan tradisi mereka. Namun, Allah memerintahkan setiap individu dan komunitas untuk berlomba-lomba dalam kebaikan (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ). Ayat ini mengajarkan kepada manusia untuk selalu melakukan kebaikan secara maksimal. Dalam konteks keunggulan kompetitif, ayat ini mengandung prinsip semangat kompetisi sehat yang mengarahkan individu maupun kelompok untuk meningkatkan kualitas diri, produk, atau layanan mereka dengan tujuan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Kompetisi yang didasarkan pada nilai-nilai kebaikan ini menciptakan persaingan yang tidak hanya adil tetapi juga memberi dampak positif secara keseluruhan.

Sementara itu, QS. Ar-Ra'd: 11 menjelaskan bahwa:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Perubahan kondisi suatu kaum bergantung pada usaha mereka untuk mengubah diri mereka sendiri. Ayat ini berkaitan erat dengan inovasi dan pembaruan sebagai salah satu kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam dunia bisnis atau usaha, perubahan ini bisa diwujudkan melalui peningkatan kemampuan, penciptaan ide-ide baru, serta adaptasi terhadap perkembangan zaman dan kebutuhan pasar. Pesan ayat ini adalah bahwa keunggulan tidak akan tercapai tanpa upaya aktif untuk memperbaiki diri dan mengembangkan strategi yang lebih baik dalam menghadapi tantangan. Kombinasi dari kerja keras dan inovasi inilah yang mendorong individu atau kelompok untuk mencapai posisi unggul dalam kompetisi.

Secara keseluruhan, kedua ayat tersebut memberikan landasan penting bagi upaya meraih keunggulan melalui kompetisi yang sehat dan inovasi yang berkelanjutan. Semangat berlomba-lomba dalam kebaikan mengajarkan pentingnya memberikan yang terbaik dalam setiap usaha, sementara dorongan untuk mengubah keadaan menekankan pentingnya pembaruan dan kreativitas dalam menghadapi tantangan. Prinsip-prinsip ini mengarahkan individu maupun organisasi untuk terus berkembang, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan menciptakan nilai tambah yang bermanfaat, baik bagi diri sendiri maupun bagi masyarakat luas. Dengan menjadikan ayat-ayat ini sebagai pedoman, setiap usaha dapat diarahkan untuk mencapai keunggulan secara etis dan berkesinambungan.

2.2.2 Persaingan Usaha

Persaingan usaha (bisnis) adalah istilah yang sering muncul dalam berbagai literatur yang menuliskan perihal aspek hukum persaingan bisnis (Swasta & Sujojto W, 2000). Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2005). Sedangkan dalam kamus manajemen, persaingan adalah usaha-usaha dari dua pihak atau lebih perusahaan yang masing-masing bergiat “memperoleh pesanan” dengan menawarkan harga/syarat yang paling menguntungkan. Persaingan ini dapat terdiri dari beberapa bentuk pemotongan harga, iklan/promosi, variasi dan kualitas, kemasan, desain, dan segmentasi pasar (Maribun, 2003).

Dalam dunia persaingan usaha dikenal dengan dinamika persaingan yang berarti perubahan-perubahan yang terjadi terhadap persaingan yang terjadi pada perusahaan dalam memperebutkan pelanggan pada periode-periode tertentu. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dinamika yang terjadi agar mereka bisa mengikuti persaingan supaya tidak mengalami kekalahan dalam kompetisi di pasar. Dalam kamus Manajemen persaingan bisnis terdiri dari:

- i. Persaingan sehat (*healthy competition*), persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis.

- ii. Persaingan gorok leher (*cut throat competition*) persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat atau fair, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang dibawah harga yang berlaku di pasar.

2.2.3 *Poter's five forces*

Teori *five forces* yang dikembangkan oleh Michael E. Porter (1980) adalah salah satu kerangka kerja yang paling terkenal dalam analisis persaingan. Teori ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi daya tarik suatu industri dan membantu perusahaan dalam merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Porter menjelaskan bahwa kekuatan-kekuatan ini berpengaruh terhadap profitabilitas industri dan kemampuan perusahaan untuk bersaing. Berikut adalah penjelasan lima kekuatan tersebut:

- a. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Porter (1980) menyatakan bahwa pendatang baru dapat mengganggu keseimbangan pasar dengan membawa kapasitas tambahan dan inovasi baru. Ancaman ini dipengaruhi oleh hambatan masuk yakni kebutuhan modal yang tinggi, skala ekonomi, dan diferensiasi produk. Hill dan Jones (2013) menambahkan bahwa semakin tinggi hambatan masuk, semakin sulit bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri, sehingga menguntungkan perusahaan yang sudah ada.

b. Kekuatan Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)

Menurut Porter, pemasok memiliki kekuatan untuk menaikkan harga bahan baku atau mengurangi kualitas, yang dapat memengaruhi biaya dan profitabilitas perusahaan. Kekuatan pemasok meningkat jika jumlah pemasok terbatas atau jika produk mereka unik. Barney dan Hesterly (2010) berpendapat bahwa perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada pemasok dengan menciptakan alternatif pasokan atau mengintegrasikan pemasok ke dalam rantai pasok perusahaan.

c. Kekuatan Pembeli (Bargaining Power of Buyers)

Porter menjelaskan bahwa pembeli memiliki kekuatan untuk menekan harga, menuntut kualitas yang lebih tinggi, atau meminta layanan tambahan. Kekuatan ini meningkat jika pembeli memiliki banyak pilihan alternatif atau jika produk tidak terdiferensiasi. Grant (2016) menambahkan bahwa perusahaan dapat mengurangi kekuatan pembeli dengan menciptakan loyalitas merek atau meningkatkan nilai tambah produk melalui inovasi.

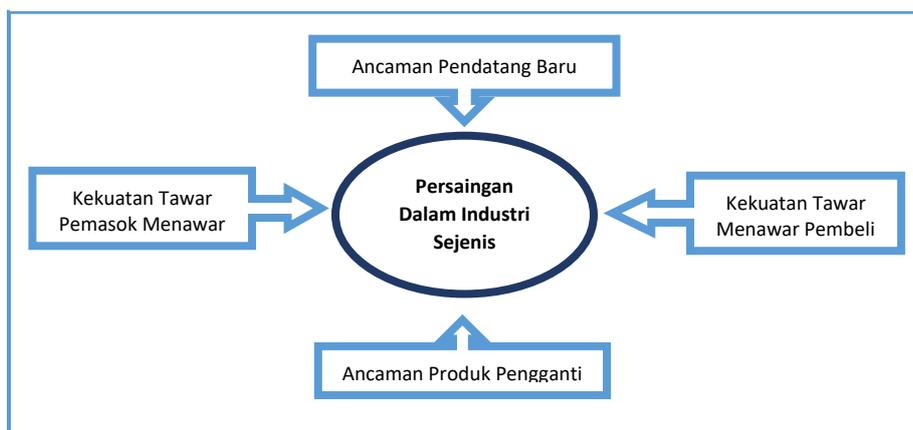
d. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (Threat of Substitutes)

Ancaman ini muncul jika terdapat produk atau jasa lain yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang sama atau lebih baik. Porter menyebutkan bahwa ancaman ini tinggi jika produk pengganti memiliki harga lebih rendah atau kualitas lebih tinggi. Kotler dan Keller (2016) menekankan pentingnya diferensiasi produk untuk mengurangi risiko dari ancaman pengganti, diantaranya untuk menciptakan keunikan yang tidak dapat ditiru oleh produk lain.

- e. **Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri (Rivalry Among Existing Competitors):** Persaingan internal merupakan faktor utama yang menentukan profitabilitas suatu industri. Menurut Porter, persaingan ini dipengaruhi oleh jumlah pesaing, pertumbuhan industri, diferensiasi produk, dan struktur biaya. Wheelen dan Hunger (2012) menyatakan bahwa persaingan yang intens dapat menekan margin keuntungan dan mempersulit perusahaan untuk bertahan, terutama dalam industri yang sudah jenuh.

Dengan menganalisis kelima kekuatan tersebut, perusahaan dapat memahami dinamika persaingan dalam industrinya, mengidentifikasi peluang, dan mengembangkan strategi yang efektif. Sebagai tambahan, para ahli yakni Barney dan Grant menekankan pentingnya internalisasi sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk memitigasi dampak dari tekanan eksternal dalam kerangka Five Forces. Kombinasi antara analisis eksternal dan pengelolaan internal yang baik dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

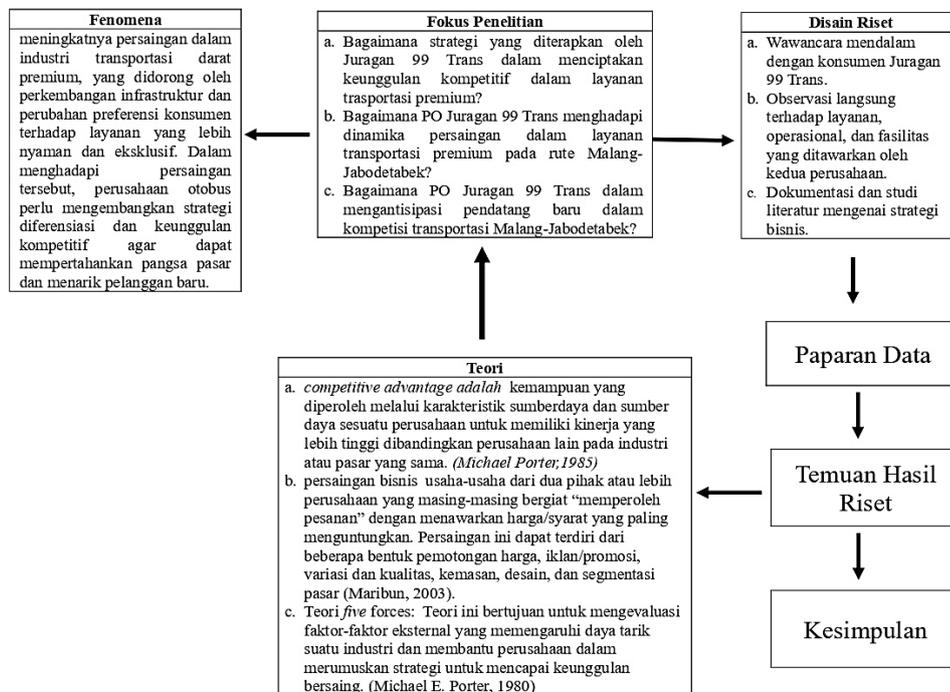
Gambar 2. 1 Five Forces



2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan dari penjelasan kajian teori di atas, peneliti membuat kerangka berfikir untuk memudahkan proses penelitian analisis strategi keunggulan kompetitif po juragan 99 trans dalam layanan transportasi premium rute malang-jabodetabek sebagai berikut:

Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual



Sumber: data diolah peneliti, 2024

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah untuk memahami secara mendalam keunggulan kompetitif Juragan 99 Trans berdasarkan perspektif konsumen, dan YouTuber yang memiliki pandangan khusus terhadap layanan transportasi darat premium.

Berikut adalah alasan penggunaan metode kualitatif pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Untuk memahami secara mendalam strategi keunggulan kompetitif yang diterapkan oleh perusahaan dalam konteks tertentu, seperti Juragan 99 Trans.
2. Pada pendekatan kualitatif, menganalisis hubungan antara strategi yang digunakan (kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus biaya, dan fokus diferensiasi) dengan kondisi internal perusahaan serta dinamika pasar yang relevan.
3. Hasil analisis menggunakan seperangkat teori keunggulan kompetitif dari Porter (1985) yang berlaku untuk menjelaskan fenomena yang ditemukan.
4. Menggunakan metode pengumpulan data berupa pengamatan terlibat, wawancara mendalam dengan konsumen.

Berdasarkan hal yang ada diatas maka penelitian ini sangat cocok untuk menggunakan penelitian kualitatif, karena dengan menggunakan penelitian kualitatif

ini bisa mendapatkan data deskriptif tentang keunggulan kompetitif perusahaan otobus juragan 99 trans.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah kantor perusahaan otobus Juragan 99 Trans Malang yang terletak di Jl. Komud ABD. Saleh, Upek Upek, Asrikaton, Kec. Pakis, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65154

3.3 Subjek penelitian

Satuan pengamatan dalam penelitian ini disebut dengan “informan”. Pada penelitian kualitatif, istilah informan, narasumber atau partisipan digunakan sebagai kata ganti konsep populasi dan sampel seperti yang ada pada penelitian kuantitatif. Informan atau narasumber penelitian lebih tepat disebut sumber data atau subjek penelitian karena darinya melekat data tentang objek penelitian sehingga subjek penelitian memiliki kedudukan sentral pada penelitian. (Yin, 2015) mengatakan bahwa informan sangat penting bagi keberhasilan studi kasus karena tak hanya bisa memberi keterangan tentang sesuatu kepada peneliti, tetapi juga bisa memberikan saran tentang sumber-sumber bukti lain yang mendukung, serta menciptakan akses pada sumber yang bersangkutan. Informan memainkan peran yang esensial dalam penyelenggaraan studi kasus.

Subjek penelitian dalam skripsi ini melibatkan pihak-pihak internal dari perusahaan transportasi darat Juragan 99 Trans, supervisor armada, Kru armada, serta supir yang memiliki wawasan terkait keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan konsumen untuk memahami preferensi

dan pengalaman mereka dalam menggunakan layanan transportasi darat premium. Tak hanya itu, YouTuber atau influencer yang sering membahas layanan transportasi darat juga menjadi subjek penting untuk mendapatkan perspektif unik mengenai daya tarik dan keunggulan dari dan Juragan 99 Trans di mata publik.

Tabel 3. 1 Jumlah Informan

no	Nama	Posisi
1	Pak Erik	HRGA Supervisor
2	Pak Eko	Supir bus
3	Mas Rusdan	Kru Bus
4	Mbak Ajida	Konsumen
5	Mas Andriawan	Konsumen

Sumber: peneliti 2025

3.4 Data dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak internal Juragan 99 Trans, serta wawancara dengan konsumen dan YouTuber yang sering membahas layanan transportasi darat. Selain itu, observasi langsung terhadap operasional perusahaan, seperti fasilitas armada, layanan pelanggan, dan branding, juga dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat dan mendetail.

Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai dokumen dan sumber lain, seperti website resmi perusahaan, artikel media massa, ulasan pelanggan di media sosial, serta dokumen profil perusahaan yang mencakup jumlah armada, tarif layanan, dan cakupan rute. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar adalah data kualitatif, berupa deskripsi, opini, dan hasil pengamatan yang menggambarkan strategi keunggulan kompetiti. Namun, data

kuantitatif seperti jumlah armada, frekuensi keberangkatan, atau tarif layanan juga dapat digunakan untuk mendukung analisis kualitatif.

Tabel 3. 2 Data Dan Sumber Data

No	Fokus Penelitian	Data penelitian	Pengambilan data		
			Wwcr	Obr	Dok
1	Strategi Keunggulan Kompetitif dalam Layanan Transportasi Premium	1. Faktor utama yang membedakan layanan PO Juragan 99 Trans dengan pesaing.	✓	✓	✓
		2. Strategi peningkatan kualitas layanan premium.	✓	✓	✓
		3. Keunggulan fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan.	✓	✓	✓
		4. Model bisnis yang diterapkan untuk meningkatkan daya saing.	✓		✓
2	Dinamika Persaingan dalam Layanan Transportasi Premium pada Rute Malang–Jabodetabek	1. Tantangan utama dalam menghadapi pesaing di segmen transportasi premium.	✓		✓
		2. Strategi penetapan harga dibandingkan dengan pesaing seperti Cititrans dan Bigbird.	✓		✓
		3. Respon terhadap tren dan perubahan permintaan pelanggan di rute tersebut.	✓	✓	✓
		4. Keunggulan operasional yang diterapkan dalam menghadapi persaingan.	✓	✓	✓
3	Kesiapan dan Adaptasi Menghadapi Persaingan di Industri Transportasi Premium	1. Langkah strategis dalam menghadapi potensi pendatang baru di industri transportasi premium.	✓		✓
		2. Pengembangan layanan dan rute baru untuk memperluas pangsa pasar.	✓	✓	✓
		3. Penerapan program loyalitas pelanggan untuk mempertahankan pengguna jasa.	✓		✓
		4. Kebijakan promosi dan diferensiasi layanan dibandingkan pesaing baru.	✓	✓	✓
		5. Adaptasi terhadap regulasi dan perubahan kebijakan industri transportasi.	✓		✓

Sumber: peneliti (2025)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian teknik pengumpulan data memegang peranan penting sebagai langkah yang paling strategis untuk mencapai tujuan penelitian. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa inti dari penelitian adalah memperoleh data yang valid dan relevan. Sugiyono, (2013) menyatakan bahwa tanpa memahami dan menggunakan teknik pengumpulan data yang tepat, seorang peneliti tidak akan mampu mengumpulkan data yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Pada penelitian ini, teknik yang akan digunakan yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3.5.1 Wawancara

Menurut Moleong (2017) wawancara merupakan kegiatan tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti bersama informan penelitian yang dilakukan dengan bertatap muka dengan tujuan memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian. Maka dari itu, wawancara juga termasuk dalam sebuah kegiatan tanya jawab yang disertai dengan pertukaran ide antara peneliti dengan informan pada sebuah bahasan topik atau peristiwa. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan konsumen untuk mengetahui pengalaman, kepuasan, dan persepsi mereka terhadap layanan transportasi premium. Tidak hanya itu, wawancara dengan YouTuber atau influencer yang sering membahas transportasi darat juga dilakukan untuk mendapatkan pandangan mereka tentang daya tarik dan keunggulan dari juragan 99 trans tersebut.

Berikut adalah data wawancara yang akan digunakan sebagai data pendukung melihat keunggulan kompetitif perusahaan otobus juragan 99 trans.

Tabel 3. 3 Data Wawancara

No	Fokus Penelitian	Data Yang Diperoleh	Informan	Pertanyaan Wawancara
1.	Strategi Keunggulan Kompetitif dalam Layanan	1 Faktor utama yang membedakan layanan PO Juragan 99 Trans dengan pesaing.	HRGA Supervisor Sopir bus, dan kru bus	1. Apa yang membuat Juragan 99 Trans beda dari pesaing lain? 2. Apa strategi utama untuk meningkatkan kualitas layanan premium?

	Transportasi Premium	<ol style="list-style-type: none"> Strategi peningkatan kualitas layanan premium. Keunggulan fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan. Model bisnis yang diterapkan untuk meningkatkan daya saing 		<ol style="list-style-type: none"> Bagaimana cara memastikan fasilitas tetap nyaman bagi pelanggan? Apa tantangan terbesar dalam menjalankan model bisnis saat ini?
			Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> Apa alasan utama memilih Juragan 99 Trans dibanding yang lain? Bagian mana dari layanan yang menurut Anda paling memuaskan? Apakah ada fasilitas yang menurut Anda perlu ditingkatkan?
2.	Dinamika Persaingan dalam Layanan Transportasi Premium pada Rute Malang–Jabodetabek	<ol style="list-style-type: none"> Tantangan utama dalam menghadapi pesaing di segmen transportasi premium. Strategi penetapan harga dibandingkan dengan pesaing seperti Cititrans dan Bigbird. Respon terhadap tren dan perubahan permintaan pelanggan di rute tersebut. Keunggulan operasional yang diterapkan dalam menghadapi persaingan. 	HRGA Supervisor, Sopir bus, dan kru bus	<ol style="list-style-type: none"> Apa tantangan terbesar bersaing dengan perusahaan lain? Bagaimana cara menentukan harga tiket supaya tetap menarik bagi pelanggan? Tren apa yang sedang banyak diminati pelanggan saat ini? Bagaimana cara meningkatkan keunggulan operasional di tengah persaingan?
			Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> Apa yang membuat Anda lebih memilih satu perusahaan dibanding yang lain? Apakah harga tiket mempengaruhi pilihan Anda dalam menggunakan layanan ini? Apa yang Anda harapkan dari layanan transportasi premium selain kenyamanan?
3.	Antisipasi Pendatang Baru dalam Kompetisi Transportasi Malang-Jabodetabek	<ol style="list-style-type: none"> Langkah strategis dalam menghadapi potensi pendatang baru di industri transportasi premium. Pengembangan layanan dan rute baru untuk memperluas pangsa pasar. Penerapan program loyalitas pelanggan untuk mempertahankan pengguna jasa. Kebijakan promosi dan diferensiasi layanan dibandingkan pesaing baru. Adaptasi terhadap regulasi dan perubahan kebijakan industri transportasi. 	HRGA Supervisor, Sopir bus, dan kru bus	<ol style="list-style-type: none"> Bagaimana strategi menghadapi pesaing baru yang masuk ke industri ini? Apakah ada rencana ekspansi rute baru? Jika ya, mengapa memilih rute tersebut? Bagaimana cara mempertahankan pelanggan setia agar tidak berpindah ke pesaing? Apa jenis promosi yang paling efektif untuk menarik pelanggan baru? Apakah ada perubahan regulasi yang berdampak pada operasional? Bagaimana perusahaan menyesuaikan diri?
			Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> Apa yang membuat Anda tetap setia menggunakan layanan ini? Program loyalitas seperti apa yang menarik bagi Anda? Seberapa penting faktor promosi dalam memilih layanan transportasi premium?

Sumber: peneliti (2025)

3.5.2 Observasi

Menurut Moleong (2017) observasi merupakan teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian di lapangan yang bertujuan untuk mencari informasi yang dibutuhkan. Pada penelitian ini observasi dilakukan secara langsung dengan memperhatikan operasional layanan, seperti fasilitas armada, jadwal keberangkatan, cara pelayanan kepada pelanggan, dan kondisi lingkungan terminal atau titik keberangkatan. Selain itu, observasi juga mencakup pengamatan terhadap aspek branding, seperti desain kendaraan, fasilitas tambahan yang diberikan, serta upaya promosi yang dilakukan oleh Juragan 99 Trans. Teknik ini membantu untuk mendapatkan gambaran nyata terkait kualitas dan daya saing layanan yang ditawarkan.

Tabel 3. 4 Data Observasi

No	Fokus penelitian	Fenomena	Data yang diperoleh
1.	Strategi Keunggulan Kompetitif dalam Layanan Transportasi Premium	Layanan PO Juragan 99 Trans menawarkan fasilitas yang lebih mewah dibanding pesaing, dengan kursi yang lebih nyaman, layanan makanan ringan, serta layanan pramugara/pramugari.	1. Fasilitas yang ditawarkan (kursi, hiburan, makanan, Wi-Fi). 2. Kualitas layanan dibanding pesaing. 3. Respons pelanggan terhadap kenyamanan layanan.
2.	Dinamika Persaingan dalam Layanan Transportasi Premium pada Rute Malang–Jabodetabek	Harga tiket PO Juragan 99 Trans cenderung lebih tinggi dibanding pesaing seperti Cititrans dan Bigbird, tetapi tetap memiliki banyak peminat karena layanan yang lebih eksklusif.	1. Perbandingan harga tiket dengan pesaing. 2. Respon pelanggan terhadap harga yang ditawarkan. 3. Keputusan pelanggan dalam memilih layanan transportasi.
3.	Kesiapan dan Adaptasi Menghadapi Persaingan di Industri Transportasi Premium	PO Juragan 99 Trans sering melakukan inovasi seperti menambah rute baru, memberikan diskon loyalitas, serta meningkatkan pelayanan untuk menarik lebih banyak pelanggan.	1. Rute-rute baru yang dikembangkan. 2. Program loyalitas dan promosi yang dijalankan. 3. Adaptasi perusahaan terhadap tren industri dan regulasi.

Sumber: peneliti (2025)

3.5.3 Dokumentasi

Menurut Moleong (2017) dokumentasi merupakan teknik mengumpulkan data dari berbagai sumber yang berupa transkrip, catatan, buku, majalah, surat kabar, atau dokumen-dokumen lain yang dapat menunjang kebutuhan penelitian. Pada penelitian ini teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber. Data diperoleh melalui website resmi perusahaan, artikel di media massa, ulasan pelanggan di platform online dan media sosial, serta dokumen lain yang relevan, seperti profil perusahaan, cakupan rute, jumlah armada, dan tarif layanan. Studi ini juga mengkaji materi promosi, publikasi, serta data terkait inovasi layanan dan strategi perusahaan yang dapat mendukung analisis penelitian.

Tabel 3. 5 Data Dokumentasi

No	Fokus Penelitian	Jenis data	Data Yang Diperoleh
1.	Strategi Keunggulan Kompetitif dalam Layanan Transportasi Premium	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foto fasilitas bus (interior, kursi, hiburan, Wi-Fi). 2. Brosur atau leaflet layanan premium. 3. Data kepuasan pelanggan (hasil survei/testimoni). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi fasilitas dan layanan dalam bus. 2. Informasi layanan premium yang diunggulkan. 3. Data kepuasan pelanggan terhadap layanan.
2.	Dinamika Persaingan dalam Layanan Transportasi Premium pada Rute Malang–Jabodetabek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data harga tiket PO Juragan 99 Trans dibandingkan pesaing. 2. Grafik jumlah penumpang per bulan/tahun. 3. Foto promosi atau iklan layanan PO Juragan 99 Trans. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbandingan harga tiket dengan Cititrans dan Bigbird. 2. Jumlah penumpang pada rute Malang–Jabodetabek. 3. Dokumentasi strategi pemasaran (iklan, promo, media sosial).
3.	Kesiapan dan Adaptasi Menghadapi Persaingan di Industri Transportasi Premium	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen rencana pengembangan rute baru. 2. Program loyalitas pelanggan (brosur, kebijakan diskon). 3. Regulasi terbaru dalam industri transportasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana ekspansi rute baru. 2. Kebijakan program loyalitas (diskon, poin reward). 3. Regulasi pemerintah yang berdampak pada operasional.

Sumber: peneliti (2025)

3.6 Analisis Data

Setelah dilakukannya wawancara dan pengujian terhadap data primer dan sekunder maka, langkah selanjutnya adalah dengan melakukan Analisa dan pembahasan dari hasil uji dan wawancara yang telah dilakukan. Menurut Sugiono (2020) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2020) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun langkah-langkahnya, sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (Data Collection)

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi). Pengumpulan data dilakukan sehari-hari, mungkin berbulan-bulan, sehingga data yang diperoleh akan banyak. Pada tahap awal peneliti melakukan penjelajahan secara umum terhadap situasi sosial/obyek yang diteliti, semua yang dilihat dan didengar direkam semua. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan sangat bervariasi.

2. Reduksi Data (Data Reduction)

Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data, Mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

3. Penyajian Data (Data Display)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menampilkan data. Dalam penelitian kualitatif, data yang disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/verification)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

3.7 Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas data dalam penelitian kualitatif, digunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2020), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang

lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data tersebut. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Triangulasi Sumber

Yaitu membandingkan dan mengecek kebenaran data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti manajer (Pak Erik), sopir (Pak Eko), kru bus (Mas Risdan), konsumen (Ajida), dan pengamat transportasi (Andriawan).

2. Triangulasi Teknik

Yaitu membandingkan hasil data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Misalnya, data hasil wawancara mengenai kebersihan dan ketepatan waktu dikonfirmasi melalui observasi jadwal keberangkatan dan dokumentasi di media sosial resmi PO.

3. Triangulasi Waktu

Yaitu membandingkan data yang diperoleh pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi. Teknik ini berguna untuk mengetahui apakah informasi tetap relevan dalam konteks waktu yang berbeda, sehingga data yang diperoleh bersifat kuat dan stabil.

Dengan menerapkan triangulasi secara komprehensif, hasil penelitian ini menjadi lebih objektif, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan Otobus Juragan 99 Trans

PO Juragan 99 Trans didirikan pada tahun 2018 oleh Gilang Widya Pramana, seorang pengusaha asal Malang, Jawa Timur, yang dikenal dengan julukan "Juragan 99". Awalnya, perusahaan ini hanya melayani jasa transportasi pariwisata, namun dalam waktu singkat berhasil menarik perhatian karena mengedepankan kenyamanan, kemewahan, dan pelayanan kelas atas.

Gambar 4. 1 Logo Juragan 99 Trans



Sumber: juragan 99 crop

Pak Erik, manajer HRGA Supervisor Juragan 99 Trans, mengisahkan: *“Dari awal adanya bus Juragan yang hanya melayani pariwisata saja, tapi ternyata banyak peminatnya. Dari situ Mas Gilang mulai mendaftarkan izin busnya agar bisa melayani antar kota.”* (Wawancara, 2025). Memasuki tahun 2021, Juragan 99 Trans memperluas jangkauan dengan menyediakan layanan antar kota antar provinsi (AKAP). Beberapa rute awal yang dibuka adalah Malang–Jakarta dan Malang–Palembang. Perluasan ini diiringi dengan perolehan izin resmi dari instansi terkait serta penambahan armada khusus AKAP.

Gambar 4. 2 Piagam Rekor Muri Juragan 99 Trans



Sumber: juragan 99 crop

Perusahaan ini terus melakukan inovasi dalam armada dan pelayanan. Hingga akhirnya pada tanggal 9 Juli 2024, Juragan 99 Trans mencatatkan namanya dalam Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) dengan dua penghargaan bergengsi, yaitu: PO Bus Pertama dengan Fasilitas 11 Kabin Tidur atau Sleeper Bus 11 Seater Pertama di Indonesia dan PO Bus Pertama dengan Penggunaan Teknologi Pengurai Bakteri Ramah Lingkungan Build-In di Dalam Armada. Pak Erik menjelaskan: *“Dimana bus-bus kita juga kemarin mendapatkan 2 penghargaan, 2 rekor MURI.”* (Wawancara, 2025). Inovasi teknologi dan kenyamanan menjadi daya tarik utama perusahaan ini. Teknologi pengurai bakteri yang tertanam langsung di dalam bus menunjukkan kepedulian terhadap kesehatan penumpang dan kelestarian lingkungan.

Menurut Mas Rusdan, kru bus Juragan 99 Trans: *“Penumpang rata-rata bilang puas, soalnya bus ini beda sama bus biasa. Mereka bisa tiduran, nonton, dan bahkan dikasih snack dan minum.”* (Wawancara, 2025). Pada tahun 2023,

perusahaan juga mengembangkan aplikasi digital untuk pemesanan tiket dan pelacakan posisi bus secara real-time, yang memperkuat citra Juragan 99 Trans sebagai perusahaan transportasi modern berbasis teknologi.

Sampai tahun 2025, Juragan 99 Trans telah memiliki lebih dari 30 armada bus, dan melayani rute ke berbagai kota di Pulau Jawa, dan Bali. Perusahaan ini juga aktif dalam promosi digital, termasuk bekerja sama dengan YouTuber transportasi seperti Andriawan Prasetya, yang turut membantu memperkenalkan layanan Juragan 99 Trans ke publik luas

4.1.2 Karakteristik Konsumen Bus Juragan 99 Trans

Karakteristik konsumen PO Juragan 99 Trans menunjukkan dominasi penumpang dari segmen kelas atas yang lebih mengutamakan kenyamanan, privasi, dan pengalaman perjalanan yang premium daripada sekadar efisiensi harga. Hal ini selaras dengan konsep layanan yang ditawarkan oleh Juragan 99 Trans, yang tidak menyediakan kelas reguler, melainkan hanya layanan kabin tidur (sleeper bus) dan bus pariwisata mewah.

Berdasarkan observasi dan wawancara, konsumen Juragan 99 Trans didominasi oleh:

- a. Profesional muda yang melakukan perjalanan bisnis antar kota;
- b. Wisatawan keluarga yang ingin kenyamanan penuh;
- c. Pelanggan loyal dari kereta dan pesawat yang ingin alternatif perjalanan darat berkelas.

Ajida, salah satu penumpang yang menggunakan layanan bus Juragan 99 Trans dalam perjalanannya ke Jakarta, menyatakan: *“Saya pilih Juragan 99 karena interior bus-nya bagus, bersih, dan ada kasurnya. Saya bisa tidur nyenyak. Walaupun harganya agak lebih mahal, tapi sebanding sama fasilitasnya.”* (Wawancara, 2025). Konsumen seperti Ajida mewakili profil penumpang yang tidak terlalu mempertimbangkan harga sebagai faktor utama, melainkan menilai aspek value for money berdasarkan kualitas layanan. Hal ini turut ditegaskan oleh Andriawan, seorang pengamat dan YouTuber transportasi: *“Biasanya punya segmentasi layanan kelas atas itu nggak memandang harga. Kalau di rutenya Juragan 99 itu kayaknya segmentasinya itu kelas atas semua deh, nggak ada yang kaum mendang-mending, nggak ada layanan reguler deh. Sekarang mulai jarang dan mulai ditinggalkan. Sebenarnya tergantung rutenya sih. Kalau rute Malang–Jakarta yang dilalui Juragan 99 itu, segmentasinya kelas atas deh, dan pindahan dari kereta api dan pesawat rata-rata.”* (Wawancara, 2025). Keterangan tersebut memperkuat bahwa layanan Juragan 99 Trans memang menyasar penumpang yang sebelumnya menggunakan kereta api eksekutif atau maskapai penerbangan, namun kini beralih karena menemukan kenyamanan sebanding dengan harga yang lebih kompetitif pada layanan bus ini. Bahkan, pilihan eksklusif tanpa menyediakan kelas ekonomi/reguler menjadikan Juragan 99 Trans sebagai brand yang memposisikan diri secara tegas di segmen premium. Tidak ada pilihan “mending-mending” dalam layanan mereka, sebagaimana diungkapkan oleh Andriawan.

Secara umum, karakteristik konsumen Juragan 99 Trans dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Berasal dari kalangan menengah ke atas, terutama profesional, pebisnis, dan keluarga;
- b. Tidak terlalu sensitif terhadap harga dan lebih mempertimbangkan kenyamanan serta prestise;
- c. Banyak yang merupakan pengguna eksisting kereta dan pesawat yang mencari alternatif darat yang nyaman;

Melek teknologi dan aktif di media sosial, sering berbagi pengalaman perjalanan;

Setia dan loyal, cenderung melakukan pemesanan berulang.

Juragan 99 Trans telah berhasil memosisikan diri sebagai pilihan utama bagi penumpang yang mencari kenyamanan perjalanan darat setara kelas eksekutif, tanpa harus melalui repotnya prosedur bandara atau padatnya stasiun.

4.1.3 Jenis Bus dan Fasilitas Bus Juragan 99 Trans Malang Jabodetabek

Tabel 4. 1 Jenis Data Fasilitas Bus

Jenis bus	Kabin	Fasilitas
DREAM COACH BANDUNG - MALANG 18 SEAT MHD BUS	Sleeper Top Atas Bawah Sleeper Class Atas Bawah	Snack Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Private Cabin (dengan Pintu) Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone TV WiFi CCTV
COMFORT CLASS BANDUNG-MALANG PP 18 SEAT MHD BUS	Sleeper Top Atas Bawah Sleeper Class Atas Bawah	Snack Servis Makan tx Reclining & Relaxing Seat Private Cabin (dengan Pintu) Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal Guling, Selimut Masker & Earphone TV WIFI CCTV
COMFORT CLASS BOGOR MALANG PP 18 SEAT MHD BUS	Sleeper Top Atas Bawah Sleeper Class Atas Bawah	Snack + Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Private Cabin Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone TV WIFI CCTV
COMFORT CLASS BOGOR - MALANG PP 18 SEAT MHD BUS	Sleeper Top Atas Bawah	Snack + Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Private Cabin (dengan Pintu) Folding Table AC USB Charger AVOD

	Sleeper Class Atas Bawah	Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone TV WiFi CCTV
DREAM CLASS JAKARTA - MALANG/SURABAYA PP 21 SEAT DOUBLE DECKER BUS	First Class Business Class	Snack Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone TV WIFI CCTV Extra Cargo
PRIVATE CLASS JAKARTA - MALANG/SURABAYA PP 11 SEAT MHD/SHD BUS	Sleeper Top Sleeper Class	Snack Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Private Cabin (dengan Pintu) Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold TV [WIFI Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone CCTV
COMFORT CLASS JAKARTA- MALANG/SURABAYA PP 18 SEAT MHD BUS	Sleeper Top Atas Bawah Sleeper Class Atas Bawah	Snack + Servis Makan 1x Private Cabin Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Earphone TV WIFI CCTV Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker &
DREAM CLASS JAKARTA - MALANG/SURABAYA PP 24 SEAT DOUBLE DECKER BUS	First Class Sleeper Class Atas Bawah	Snack Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Private Cabin Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone TV WIFI CCTV Extra Cargo
DREAM COACH JAKARTA - MALANG/SURABAYA PP 18 SEAT MHD BUS	Sleeper Top Atas Bawah Sleeper Class Atas Bawah	Snack + Servis Makan 1x Reclining & Relaxing Seat Private Cabin (dengan Pintu) Folding Table AC USB Charger AVOD Smoking Area Toilet Dispenser Hot & Cold Bantal, Guling, Selimut Masker & Earphone TV WiFi CCTV

Fasilitas merupakan salah satu elemen penting dalam menentukan kualitas dan daya tarik suatu layanan transportasi. Dalam konteks transportasi darat antarkota, khususnya layanan bus malam, kelengkapan dan kenyamanan fasilitas sangat berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Juragan 99 Trans, sebagai salah satu operator bus premium di Indonesia, menyediakan berbagai fasilitas unggulan dalam layanan rute Malang–Jabodetabek yang dirancang untuk memberikan kenyamanan maksimal kepada penumpang.

Berikut adalah uraian lengkap mengenai fasilitas-fasilitas yang tersedia dalam armada Juragan 99 Trans:

- a. Kursi Sleeper (Sleeper Seat) dan Kursi Elektrik Naik-Turun (Reclining Electric Seat) Juragan 99 Trans menyediakan dua jenis kursi yang nyaman. Kursi Sleeper adalah kursi yang dapat direbahkan hingga hampir 180 derajat, menyerupai tempat tidur. Fasilitas ini cocok untuk perjalanan malam karena memungkinkan penumpang untuk tidur dengan posisi tubuh rileks.

Gambar 4. 3 Kursi Sleeper



Sumber: peneliti, 2025

Kursi Elektrik Naik-Turun (Electric Reclining Seat) dilengkapi dengan tombol otomatis yang memungkinkan penumpang mengatur posisi sandaran dan penopang kaki sesuai keinginan. Kursi ini sangat ergonomis, cocok bagi penumpang yang ingin bekerja, bersantai, atau tidur dalam posisi duduk yang nyaman. Penumpang tidak perlu mengatur kursi secara manual karena sistem ini dapat dikendalikan dengan satu sentuhan tombol.

Gambar 4. 4 Kursi Elektrik Naik-Turun



Sumber: juragan 99 crop

- b. Interior Premium dan Privasi, Interior bus dirancang dengan nuansa modern dan mewah, dilengkapi pencahayaan ambient, warna interior yang hangat, serta material kursi yang berkualitas tinggi. Setiap kursi memiliki sekat pembatas (partisi) untuk menciptakan ruang pribadi yang nyaman bagi penumpang. Tirai juga tersedia untuk menambah privasi selama perjalanan.

Gambar 4. 5 Bus Sleeper



Sumber:Peneliti, 2025

- c. Fasilitas Hiburan Pribadi (Audio & Video Entertainment), Untuk mendukung kenyamanan selama perjalanan, setiap kursi dilengkapi dengan layar monitor pribadi. Layar ini menyediakan berbagai konten hiburan seperti film, musik, dan dokumenter yang dapat diakses secara individual. Headset disediakan untuk menjaga kenyamanan penumpang lainnya.

- d. Wi-Fi Gratis dan Port Pengisian Daya, Bus Juragan 99 Trans menyediakan koneksi internet nirkabel (Wi-Fi) secara gratis bagi penumpang. Hal ini memungkinkan penumpang tetap produktif atau terhibur selama perjalanan. Selain itu, terdapat port USB pada setiap kursi yang dapat digunakan untuk mengisi daya ponsel atau perangkat elektronik lainnya.
- e. Makanan dan Minuman, Setiap penumpang akan mendapatkan fasilitas konsumsi berupa makanan ringan (snack box) dan minuman selama perjalanan. Untuk perjalanan malam atau rute panjang, biasanya juga disediakan satu kali makan berat di rest area atau titik perhentian tertentu.
- f. Toilet dan Fasilitas Umum Lainnya, Untuk menunjang kenyamanan perjalanan jauh, bus dilengkapi dengan toilet yang bersih dan mudah diakses. Fasilitas ini sangat penting, terutama untuk penumpang yang melakukan perjalanan malam dan tidak ingin terlalu sering berhenti.
- g. Bagasi Luas dan Aman, Juragan 99 Trans juga menyediakan ruang bagasi yang luas di bagian bawah bus untuk menampung barang bawaan penumpang. Selain itu, tersedia juga rak kabin di dalam bus untuk menyimpan barang-barang kecil yang ingin tetap berada dalam jangkauan penumpang.
- h. Sistem Keamanan Modern, Demi menjamin keselamatan penumpang, setiap bus dilengkapi dengan fitur keselamatan seperti sabuk pengaman di setiap kursi, alat pemadam api ringan (APAR), serta kamera pengawas (CCTV). Bus juga dilengkapi dengan sistem pelacakan GPS yang memungkinkan pengelola memantau posisi bus secara real-time.

- i. Layanan Kru Profesional, Pengemudi dan kru Juragan 99 Trans telah dilatih secara profesional untuk memberikan pelayanan prima. Mereka ramah, sigap, dan selalu siap membantu penumpang selama perjalanan, mulai dari proses naik, saat perjalanan, hingga tiba di tujuan.

Secara keseluruhan, fasilitas yang disediakan oleh Juragan 99 Trans memberikan pengalaman perjalanan yang menyenangkan, efisien, dan aman. Hal ini menjadi salah satu faktor penting yang membedakan Juragan 99 Trans dengan penyedia layanan bus AKAP lainnya, sekaligus meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap layanan ini.

4.2 Paparan Data Temuan Hasil Penelitian

4.2.1 Strategi Juragan 99 Trans Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Juragan 99 Trans menerapkan strategi keunggulan kompetitif melalui inovasi fasilitas dan pendekatan pelayanan yang adaptif terhadap kebutuhan pelanggan. Fokus utama perusahaan tidak hanya terletak pada aspek pelayanan standar yang umum dimiliki penyedia jasa serupa, melainkan pada nilai tambah yang ditawarkan kepada penumpang, khususnya dalam perjalanan jarak jauh.

Salah satu strategi pembeda yang paling menonjol adalah inovasi fasilitas bus yang mendukung kenyamanan maksimal. Juragan 99 Trans merupakan pionir dalam menyediakan toilet yang memungkinkan penumpang untuk buang air besar (BAB) di dalam bus, sebuah fitur yang sangat jarang ditemukan di layanan bus lain. HRGA Supervisor, Bapak Erik, menyampaikan:

“Fasilitas yang kami miliki menjadi keunggulan utama. Pelayanan semua PO mungkin hampir mirip, tapi soal fasilitas kami berani tampil beda. Kita

pernah dapat rekor MURI juga untuk bus pertama yang bisa BAB. Itu yang tidak dimiliki bus lain” (Wawancara, 24/04/2025).

Pendekatan diferensiasi produk ini dikombinasikan dengan armada yang didesain khusus, seperti sleeper bus berkapasitas terbatas (11 seat) yang memberikan ruang lebih luas dan privasi kepada penumpang. Fasilitas tambahan seperti selimut, bantal, serta desain kursi clipper menjadi daya tarik tersendiri. Seorang pelanggan, Ajida, mengaku puas:

“Saya baru kali ini merasa nyaman itu naik bus. Ada bantal, selimut, dan kursi yang walau tidak sepenuhnya rebah, tapi sangat membantu untuk tidur nyenyak di jalan” (Wawancara, 01/05/2025).

Strategi lainnya terlihat dari pendekatan customer-centered yang dilakukan langsung oleh kru bus. Setiap keluhan atau kebutuhan penumpang berusaha ditangani secara tanggap dan manusiawi. Misalnya, saat penumpang mabuk perjalanan, kru menyediakan obat-obatan, dan jika perlu, akan berhenti sejenak untuk memberi waktu pemulihan. Seorang kru menyampaikan:

“Kalau ada yang mabuk, biasanya kita kasih obat. Kalau minta berhenti, ya kita cari tempat yang aman. Yang penting penumpang nyaman” (Wawancara, 30/05/2025).

Dalam memastikan kualitas layanan tetap prima, perusahaan melakukan pengecekan menyeluruh sebelum dan sesudah perjalanan. Pemeriksaan tidak hanya terbatas pada aspek teknis mesin, tetapi juga mencakup kelayakan fasilitas kabin. Bapak Erik menjelaskan bahwa setelah bus kembali ke garasi, akan dilakukan pemeriksaan ulang terhadap seluruh komponen, termasuk evaluasi terhadap kru dan pelayanan yang diberikan.

Selain fasilitas fisik, strategi lainnya adalah efisiensi waktu tempuh. Titik penjemputan yang lebih sedikit memungkinkan perjalanan berlangsung lebih cepat dan minim gangguan. Menurut pengamat transportasi dan konten kreator, Andriawan:

“Juragan 99 itu unggul karena titik jemputnya sedikit. Ini sangat menghemat waktu. Lalu armadanya juga baru-baru, itu jadi nilai tambah yang signifikan” (mas andriawan, Wawancara, 02/05/ 2025).

Aspek digitalisasi juga memainkan peran penting. Pemesanan tiket dilakukan melalui situs resmi dan media sosial, memungkinkan akses cepat dan praktis tanpa harus ke agen. Ini menunjukkan bahwa Juragan 99 Trans mampu beradaptasi dengan kebiasaan baru konsumen di era digital. Andriawan menambahkan:

“Sekarang hampir nggak ada yang beli tiket langsung. Semua lewat online. Juragan 99 sadar betul akan hal ini, dan mereka sudah maksimal di digital” (mas andeawan, Wawancara, 04/03/2025).

Tantangan terbesar dalam model bisnis ini adalah gangguan teknis atau trouble di jalan. Perusahaan menyadari bahwa keterlambatan atau kerusakan kendaraan dapat berdampak pada citra dan kepercayaan pelanggan, terutama karena konsumen kini aktif menyoroti keluhan melalui media sosial. Oleh karena itu, pengecekan rutin menjadi prosedur wajib agar kondisi bus tetap prima sebelum berangkat.

“Kita paling khawatir kalau sampai ada trouble di jalan. Sekarang senjata konsumen itu media sosial, sekali ada keluhan viral, bisa bahaya buat perusahaan” (Wawancara, 24/04/2025).

Untuk membangun loyalitas pelanggan, Juragan 99 Trans berupaya menjaga konsistensi. Pelayanan yang baik tidak cukup dilakukan sesekali. Konsumen akan menilai dari pengalaman keseluruhan, mulai dari ketepatan waktu, keramahan kru, hingga kondisi fasilitas. Seperti disampaikan oleh Andriawan:

“Kunci loyalitas itu konsistensi. Jangan hari ini bagus, besok ngaret. Juragan 99 sejauh ini sudah menjaga ritme itu dengan baik” (Wawancara, 04/03/2025).

Secara keseluruhan, strategi keunggulan kompetitif yang diterapkan oleh Juragan 99 Trans mencakup: inovasi fasilitas, pendekatan pelayanan berbasis kebutuhan pelanggan, efisiensi waktu perjalanan, digitalisasi proses pemesanan, dan manajemen kualitas pelayanan. Semua strategi tersebut dikemas dalam satu kesatuan layanan premium yang menasar segmen pasar menengah ke atas.

Tabel 4. 2 Temuan Hasil Aspek strategi Keunggulan Kompetitif

No	Temuan	Deskripsi
1.	Deverensiasi melalui Inovasi fasilitas bus premium	Juragan 99 Trans menonjol melalui inovasi fasilitas yang tidak umum ditemukan pada layanan bus lain. Beberapa armada dilengkapi toilet khusus yang memungkinkan penumpang BAB di dalam bus, sebuah fitur yang sangat jarang dan menjadi pembeda signifikan. Selain itu, adanya sleeper seat hanya 11 tempat duduk menciptakan ruang personal yang lebih lega dan nyaman, serta bagasi luas yang mampu mengangkut sepeda motor memberi nilai tambah bagi penumpang yang membawa barang besar. Inovasi ini menjadikan Juragan 99 Trans sebagai pionir dalam layanan bus premium.
2.	Efisiensi waktu dan digitalisasi sistem	Meskipun mengusung layanan premium, perusahaan tetap menerapkan efisiensi biaya operasional. Hal ini terlihat dari pengurangan titik penjemputan yang mempercepat waktu tempuh sekaligus menghemat bahan bakar dan waktu kru. Selain itu, sistem pemesanan tiket secara online (melalui website dan media sosial) mengurangi ketergantungan pada agen konvensional, menekan biaya distribusi, dan mempercepat proses transaksi. Strategi ini memungkinkan Juragan 99 Trans bersaing secara efisien tanpa mengorbankan kualitas layanan.
3.	Pelayanan personal untuk pasar menengah atas	Juragan 99 Trans secara konsisten menasar segmen pasar menengah ke atas, terutama penumpang yang memprioritaskan kenyamanan, privasi, dan kemudahan. Kru bus dilatih untuk memberikan layanan responsif, seperti menyediakan obat saat penumpang mabuk dan berhenti di tempat aman bila dibutuhkan. Pelayanan ini membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat. Fokus layanan juga diarahkan pada perjalanan jarak jauh (Malang–Jabodetabek) dengan pendekatan yang mengutamakan pengalaman personal dan humanis.

4.2.2 Strategi PO Juragan 99 Trans Menghadapi Dinamika Persaingan

Dalam menghadapi persaingan layanan transportasi premium di rute Malang–Jabodetabek, PO Juragan 99 Trans memiliki strategi tersendiri. Menurut Pak Erik selaku manajer, perusahaan tidak terlalu melihat kompetitor sebagai ancaman besar karena mereka memiliki segmentasi pasar yang berbeda.

“Karena kita punya target pasar tersendiri... kalau saingan itu wajar karena usaha itu ditiru, itu sudah biasa. Tapi yang penting siapa pelopor idenya. Konsumen tahu siapa yang lebih dulu punya sleeper 11 seat, double decker, toilet bisa BAB... itu kan beda,” ungkapnya. (Wawancara, 24/04/2025)

Hal tersebut sejalan dengan hasil observasi langsung di terminal keberangkatan Juragan 99 Trans, di mana terlihat jelas perbedaan fasilitas antar PO. Bus Juragan 99 menyediakan sleeper seat 11 kursi, interior mewah, serta toilet yang memungkinkan buang air besar (lihat lampiran foto 2). Peneliti juga mengamati bahwa penumpang yang menaiki kelas sleeper tampak menikmati kenyamanan posisi tidur penuh selama perjalanan malam. (Observasi, 30/04/2025)

Dalam hal penentuan harga tiket, Pak Erik menjelaskan bahwa Juragan 99 tidak sembarangan memasang tarif. Menurutnya, penetapan harga didasarkan pada fasilitas dan pelayanan yang ditawarkan. Ia menekankan bahwa harga harus sepadan dengan kenyamanan yang didapat oleh penumpang.

“Kalau kita mau menaikkan harga, ya kita lihat dulu apa yang kita beri. Jadi kita melihatnya dari situ.” (Wawancara, 24/04/2025)

Hasil observasi perbandingan harga tiket di loket pemesanan menunjukkan bahwa kelas sleeper milik Juragan 99 Trans dipatok sekitar Rp500.000 hingga Rp600.000, sedangkan PO lain dengan kelas semi-reclining hanya sekitar

Rp300.000 hingga Rp400.000. Meski begitu, tidak tampak kursi kosong yang signifikan di armada Juragan 99, bahkan justru kelas sleeper sering kali sudah penuh dipesan H-1 keberangkatan. (Observasi, 22/02/2025)

Pak Eko (sopir) dan Mas Rusdan (kru bus) juga mengakui bahwa mereka merasakan ketatnya persaingan, terutama dari perusahaan-perusahaan baru yang ikut menawarkan fasilitas serupa. Meski begitu, mereka tetap optimis karena menurut mereka harga tiket yang dikenakan sudah sebanding dengan kualitas layanan yang diberikan.

“Menurut saya harga tiket di J99 ini semuanya sudah sesuai dengan fasilitas yang kami berikan. Saya yakin pelanggan tahu apa yang kami berikan kepada mereka.” (Wawancara, 30/04/2025)

Selain itu, untuk menjaga mutu pelayanan, seluruh kru Juragan 99 Trans rutin mengikuti pelatihan.

“Rutin dua minggu sekali kita semua kru ada pelatihannya. Itu penting buat jaga kualitas pelayanan kita.” (Wawancara, 30/04/2025)

Pak erik juga menambahkan:

Kami selalu memastikan kru dan sopir yang bertugas tetap fit dan sehat sebelum keberangkatan dengan pemeriksaan setiap sebelum berangkat (wwcr, 24/04/2025)

Dari sisi konsumen, Ajida, seorang penumpang yang sering menggunakan layanan ini, mengungkapkan bahwa ia memilih Juragan 99 karena kenyamanan dan fasilitas tidur yang belum ia temukan di PO lain.

“Menurut saya belum ada bus lain yang bisa buat tidur nyaman kayak Juragan 99. Apalagi fasilitasnya lengkap, dari sandal, earphone, sampai makanan.” (Wawancara, 30/04/2025)

Pengamatan di ruang tunggu penumpang menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan Juragan 99 Trans merupakan penumpang yang sudah terbiasa bepergian jauh dan membawa perlengkapan pribadi untuk kenyamanan. Sebagian dari mereka menyatakan bahwa mereka lebih memilih membayar lebih mahal asalkan merasa aman dan nyaman selama perjalanan, dibanding memilih bus yang lebih murah namun fasilitas terbatas. (Observasi, 30/04/2025)

Hal ini juga ditegaskan oleh Mas Andriawan, seorang YouTuber transportasi yang cukup dikenal:

“Yang bisa BAB dan punya sleeper bus mewah itu nilai tambah besar. Orang pindah dari kereta atau pesawat ke bus itu karena fasilitas kayak gitu.”
(Wawancara, 04/03/2025)

Dengan kombinasi fasilitas unggulan, pelayanan yang prima, serta adaptasi terhadap kebutuhan konsumen seperti jam keberangkatan yang fleksibel dan armada yang terus diperbarui, Juragan 99 Trans mampu tetap eksis dan bersaing di tengah dinamika pasar transportasi premium.

Tabel 4. 3 Temuan Hasil Penelitian Aspek Dinamika Persaingan

No.	Temuan	Deskripsi
1.	Juragan 99 Trans memiliki segmentasi pasar tersendiri yang tidak bertumpu pada kompetitor.	Mayoritas informan, khususnya HRGA Supervisor, menyatakan bahwa Juragan 99 Trans memiliki target pasar spesifik pada segmen penumpang kelas premium. Hal ini diperkuat dengan observasi bahwa fasilitas dan pelayanan yang disediakan menasar kenyamanan dan eksklusivitas, sehingga perusahaan tidak terlalu terpengaruh oleh persaingan langsung dengan PO lain.
2.	Inovasi fasilitas menjadi diferensiasi utama dari pesaing.	Informan dan observasi lapangan menunjukkan bahwa kehadiran fasilitas seperti sleeper seat 11 kursi, toilet yang dapat digunakan untuk buang air besar, serta kelengkapan pribadi seperti sandal, makanan, dan earphone, menjadi daya tarik utama dan membedakan Juragan 99 dari PO lain. Temuan ini dikuatkan oleh komentar konsumen dan YouTuber transportasi.
3.	penetapan harga berbasis nilai (value-	Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi penentuan harga didasarkan pada pendekatan value-based pricing, bukan semata

	based pricing) dan layanan yang diberikan.	kompetisi harga. Harga dianggap wajar oleh pelanggan karena sesuai dengan layanan dan kenyamanan yang diterima. Hal ini juga terlihat dari tingginya okupansi meskipun harga lebih tinggi dibanding PO lain.
4.	Kualitas pelayanan dijaga melalui pelatihan kru dan pemeriksaan kesehatan.	Dari wawancara dengan sopir, kru, dan manajer, diketahui bahwa Juragan 99 Trans rutin melakukan pelatihan dua mingguan bagi kru serta pemeriksaan kesehatan bagi sopir sebelum keberangkatan. Langkah ini sebagai bentuk jaminan mutu layanan dan keselamatan.
5.	Perusahaan beradaptasi dengan dinamika pasar melalui pembaruan armada dan fleksibilitas keberangkatan.	Temuan dari observasi dan wawancara menunjukkan bahwa Juragan 99 Trans senantiasa memperbarui armadanya dan menyesuaikan waktu keberangkatan sesuai kebutuhan konsumen, yang dinilai sebagai bentuk respons terhadap perubahan tren dan kompetisi pasar transportasi premium.

4.2.3 PO Juragan 99 Trans Mengantisipasi Pendetang Baru

Dalam menghadapi dinamika persaingan di jalur transportasi Malang–Jabodetabek, PO Juragan 99 Trans menunjukkan kesiapan dan adaptasi strategis. Salah satunya adalah dengan menyusun rencana ekspansi jalur layanan yang dirancang secara bertahap dan berbasis permintaan pasar. Seperti disampaikan oleh manajer HRGA Supervisor, Pak Erik:

"Pasti ada, kita harus lebih dahulu survei mana yang paling bagus. Dimana kita juga harus berkembang, kita harus mempersiapkan itu terlebih dahulu... Biasanya kita mau kasih kejutan ke pelanggan kami, tebak-tebakan dulu. Selain itu, dari permintaan biasanya, permintaan di Instagram itu kan banyak." (Pak Erik, wawancara, 24.04/2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa ekspansi rute dilakukan secara adaptif berdasarkan permintaan pelanggan, khususnya yang disampaikan melalui media sosial. Strategi ini juga bertujuan menjaga citra perusahaan sebagai penyedia layanan yang responsif terhadap kebutuhan pasar.

Dalam mempertahankan pelanggan, Juragan 99 Trans menekankan pada konsistensi layanan dan perawatan fasilitas. Menurut Pak Erik:

"Kami selalu menjaga konsisten dalam melakukan pelayanan dan menjaga fasilitas agar sebelum dipakai penumpang tidak ada kerusakan." (Pak Erik, wawancara, 24/04/2025)

Hal ini diperkuat oleh kru lapangan, Pak Eko (sopir) dan Mas Ruhrsdan (kru bus), yang menyatakan bahwa:

"Kami selalu menjaga fasilitas dan layanan kami pada konsumen-konsumen kami." (Pak Eko, wawancara, 30/04/2025)

Kualitas pelayanan ini menjadi pembeda utama di tengah kompetisi, terutama dari pesaing seperti Cititrans dan Gunung Harta yang juga beroperasi di jalur serupa. Menurut Pak Eko:

"Pesaing utama ya Cititrans dan Gunung Harta." (Pak Eko, wawancara, 24/04/2025)

Namun, dalam menghadapi persaingan tersebut, Juragan 99 Trans lebih menekankan pada kualitas dibanding harga. Hal ini juga ditegaskan oleh Mas Andriawan, seorang YouTuber transportasi, yang mengatakan:

"Kalau diskon itu, kalau layanan bus premium nggak begitu deh. Soalnya orang-orang itu nggak melihat harga deh, yang penting layanannya bagus ya dia mau naik." (Mas Andriawan, wawancara, 04/03/2025)

"Kalau masalah persaingan harga di segmen premium itu sudah jarangnyanya. Kalau harganya murah terus pelayanannya premium ya sampai kapan mau bakar duit." (Mas Andriawan, wawancara, 04/03/2025)

Dalam hal promosi, pendekatan yang diambil lebih menasar platform digital. Pak Erik menjelaskan:

"Kita promosi kita lakukan di media sosial, mungkin itu ada yang di TikTok, di IG, biasanya untuk menarik pelanggan atau kita menggunakan diskon." (Pak Erik, wawancara, 24/04/2025)

Dari sisi konsumen, promosi memang dipandang sebagai aspek penting, terutama dalam membentuk persepsi awal. Ajida, seorang pelanggan, menyampaikan bahwa:

"Sangat mempengaruhi, sangat penting lah karena agar kita tahu apa saja yang ada... Katalog itu salah satunya, karena menjelaskan kayak fasilitasnya, terus apa saja yang diberikan oleh bus Juragan 99." (Ajida, wawancara, 01/05/2025)

Hal senada juga disampaikan oleh Andriawan yang menekankan pentingnya edukasi melalui promosi:

"Sangat penting, untuk mengedukasi calon pembeli tentang produk premium suatu transportasi yang mana masih awam bagi sebagian besar orang." (Mas Andriawan, wawancara, 04/03/2025)

Regulasi pemerintah juga menjadi faktor yang memengaruhi strategi operasional. Juragan 99 Trans memilih untuk menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang ada. Pak Erik menuturkan:

"Kalau regulasi ini membicarakan pemerintah ya kita ikuti, entah itu masalah tarif... Kita akan ikuti karena itu adalah salah satu alat kita. Surat-surat harus lengkap, uji cek harus, karena itu untuk keselamatan." (Pak Erik, wawancara, 24/04/2025)

Dari data ini, terlihat bahwa Juragan 99 Trans tidak hanya menjaga mutu pelayanan sebagai kekuatan utama, namun juga aktif memanfaatkan teknologi, media sosial, serta loyalitas pelanggan untuk menjaga keberlanjutan usaha di tengah kompetisi yang semakin ketat. Strategi mereka melibatkan pendekatan adaptif terhadap regulasi, komunikasi intensif dengan pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana disampaikan oleh Andriawan:

"Lagi nge-training SDM-nya, jadi busnya bagus, SDM-nya juga harus mumpuni untuk melayani penumpang kelas atas." (Mas Andriawan, wawancara, 04/03/2025)

Dengan kombinasi strategi tersebut, Juragan 99 Trans membangun daya saing yang berkelanjutan dan khas di jalur Malang–Jabodetabek.

Tabel 4. 4 Temuan Hasil Penelitian Aspek Menghadapi Pendetang Baru

No.	Temuan Utama	Deskripsi Singkat
1.	Responsif terhadap Permintaan Pasar	Ekspansi rute dilakukan berdasarkan survei kebutuhan dan permintaan pelanggan di media sosial, seperti Instagram, mencerminkan pendekatan berbasis data pelanggan.
2.	Fokus pada Kualitas Pelayanan	Juragan 99 Trans mengutamakan pelayanan yang konsisten dan perawatan fasilitas secara menyeluruh sebelum digunakan, menjadi pembeda utama di segmen premium.
3.	Tidak Terjebak Persaingan Harga	Dalam menghadapi kompetitor seperti Cititrans dan Gunung Harta, perusahaan tidak fokus pada perang harga, melainkan pada peningkatan kenyamanan dan fasilitas.
4.	Promosi Edukatif di Media Sosial	Promosi dilakukan melalui platform digital untuk menjangkau pelanggan dan mengedukasi publik tentang layanan premium, termasuk penggunaan katalog dan informasi fasilitas.
5.	Adaptif terhadap Regulasi Pemerintah	Perusahaan menunjukkan kepatuhan penuh terhadap aturan pemerintah seperti tarif resmi, uji kendaraan, dan kelengkapan dokumen operasional.
6.	Penguatan SDM untuk Layanan Premium	Selain fasilitas, SDM dilatih agar memiliki kemampuan dan sikap melayani yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan kelas atas

4.3 Uji Keabsahan Data

Pada sub ini peneliti akan mendeskripsikan dan membahas data serta informasi yang diperoleh melalui observasi dan wawancara secara mendalam kepada beberapa informan 60 penelitian yang terkait dengan strategi yang diterapkan oleh Juragan 99, PO Juragan 99 Trans menghadapi dinamika persaingan, dan PO Juragan 99 Trans dalam mengantisipasi pendatang baru dalam kompetisi transportasi Malang-Jabodetabek.

4.1 Triangulasi

Pada bagian ini disajikan tabel proses triangulasi sumber yang digunakan dalam penelitian ini untuk membandingkan dan memverifikasi tingkat kepercayaan informasi yang didapatkan dari waktu dan metode yang berbeda. Adapapun triangulasi data wawancara disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 5 Triangulasi Sumber

No	Fokus Penelitian	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5
1	Faktor utama yang membedakan layanan PO Juragan 99 Trans dengan pesaing	<i>“Kita kan mainnya di layanan premium, ya. Jadi yang kita jual itu kenyamanan dan keamanan.”</i>	<i>“Kita bawa juga gak ugal-ugalan, kita slow, yang penting penumpang nyaman.”</i>	<i>“Kita bantuin penumpang bawa barang, ngasih bantal, selimut, air, cemilan.”</i>	<i>“Selama aku naik Juragan 99 tuh emang beda sih, nyaman banget, pelayanannya ramah.”</i>	<i>“Kalau aku lihat dari sisi pelayanan dan armada, Juragan 99 ini beda, lebih niat gitu.”</i>
2	Strategi peningkatan kualitas layanan premium	<i>“Kami rutin evaluasi, ada survei juga ke penumpang, terus pelatihan ke kru itu jalan terus.”</i>	<i>“Kaimi selalu ada pelatihan tiap 2 minggu sekali”</i>	<i>“Ya dan juga ada pemeriksaan Kesehatan sebelum keberangkatan”</i>	<i>“Aku lihat mereka juga sering minta masukan penumpang, pelayanan makin oke tiap aku naik.”</i>	<i>“Dari konten-konten mereka juga kelihatan mereka dengerin feedback, improve terus.”</i>
3	Keunggulan fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan	<i>“Fasilitasnya lengkap, dari bantal, selimut, air mineral, cemilan, charger juga ada semua.”</i>	<i>“Kursinya lega, AC-nya dingin, gak bikin pegel.”</i>	<i>“Sebelum dan sesudah jalan kita bersihin busnya, disapu, dilap, disemprot juga.”</i>	<i>“Kursinya empuk, ada snack, bersih, gak ada bau-bauan yang aneh.”</i>	<i>“Kursi reclining, ada USB charger, bersih, buat aku yang sering naik travel ini enak.”</i>
4	Model bisnis yang diterapkan untuk meningkatkan daya saing	<i>“Kami lebih main di experience penumpang, bukan perang harga. Jadi yang kami jual itu kenyamanan.”</i>	-	<i>“Yang penting penumpang nyaman, jadi meskipun harga beda dikit, orang tetep balik.”</i>	<i>“Buat aku sih worth it, meskipun harga beda dikit, tapi fasilitas sama pelayanan sebanding.”</i>	<i>“Dibanding pemain lain, mereka gak banting harga, tapi konsisten di kualitas.”</i>
5	Tantangan utama dalam menghadapi pesaing di segmen transportasi premium	<i>“Tantangannya ya konsistensi layanan, karena ini layanan premium. Ekspektasi penumpang tinggi.”</i>	-	<i>“Kadang ada penumpang bandingin sama travel lain, jadi kita harus sabar dan ramah.”</i>	<i>“Sekarang banyak travel baru bermunculan, kadang suka bandingin, makanya tetap</i>	<i>“Kalau dilihat sekarang, pemain travel makin banyak, rutanya sama, jadi persaingan ketat.”</i>

					harus jaga kualitas.”	
6	Strategi penetapan harga dibandingkan dengan pesaing	“Harga kami sih bersaing, tapi tetap sepadan sama value yang kami kasih.”	“menurut saya harga yang kami berikan sudah sesuai dengan napa yang kami beri”	-	“kalua saya harga segitu dengan fasilitas yang say dapat itu sudah wortit”	“Kalau dibandingin sama Cititrans atau Bigbird, Juragan 99 ini harganya mirip tapi value-nya lebih.”
7	Respon terhadap tren dan perubahan permintaan pelanggan	“Kita kadang buka rute carter kalau ada permintaan dari medsos atau komunitas.”	-	“kebanyakn kami ambil dari keluhan keluhan atau permintaan di medsos”	“Beberapa kali lihat mereka buka rute baru karena banyak request di Instagram sama TikTok.”	“Beberapa rute mereka buka karena banyak yang request di TikTok, Instagram.”
8	Keunggulan operasional yang diterapkan dalam menghadapi persaingan	“Armada terus kita perbarui, sistem pemesanan juga kita digitalisasi.”	“kalo yang paling disukai disini ya wi-finya mbak dan toilet yang bisa BAB”	“Kalau armada baru masuk, kita belajar dulu SOP-nya, jadi bisa jalan lancar.”	“Pesan tiket gampang lewat aplikasi, tracking bus juga update terus di HP.”	“Operasional mereka rapi, dari tracking bus sampai booking semuanya online.”
9	Langkah strategis menghadapi pendatang baru	“Kami jaga kualitas dan bangun loyalitas, biar pelanggan tetap percaya sama layanan kita.”	“kami selalu menjaga konsistenan layanan kami”	“Intinya pelayanan harus tetap maksimal biar gak kalah sama yang baru-baru.”	“Aku tetap milih Juragan 99 karena udah terbiasa nyaman, meskipun ada pemain baru.”	“Juragan 99 ini udah punya branding yang kuat, jadi gak gampang disaingi pendatang baru.”
10	Pengembangan layanan dan rute baru	“Kita uji coba dulu, kalau rame baru kita buka rute resmi.”	-	-	“Pernah lihat mereka coba buka promo di beberapa kota sebelum akhirnya buka rute tetap.”	“Aku lihat mereka pernah tes pasar lewat promo dulu, baru buka trayek tetap.”
11	Penerapan program loyalitas pelanggan	“Kami sedang rancang sistem loyalitas, mungkin dalam bentuk poin atau diskon berkala.”	“seperti diskon bis malam seperti ini jadi banyak peminatnya”	-	“Aku pernah dapet diskon midnight, lumayan banget itu bentuk loyalitas.”	“Belum ada sistem poin resmi sih, tapi mereka cukup aktif interaksi di medsos.”
12	Kebijakan promosi dan diferensiasi layanan	“Kami melakukan promosi di media sosial dan kerja sama dengan influencer dan travel vlogger buat promosi.”	-	“Kadang penumpang juga ngasih testimoni, terus kita upload ke medsos resmi.”	“Aku tahu info Juragan 99 dari Instagram mereka, banyak promonya.”	“Aku pernah review dan mereka repost, itu cara branding yang efektif banget.”

13	Adaptasi terhadap regulasi dan kebijakan industri transportasi	“Kami rutin cek trayek, uji KIR, dan semua armada berizin lengkap.”	-	“Setiap berangkat, dokumen dicek dulu, STNK, KIR, dan kartu kru.”	“Aku lihat sopir sama kru selalu bawa dokumen lengkap waktu di terminal.”	“Dari tampilan armadanya aja udah kelihatan, mereka serius soal regulasi dan standar.”
----	--	---	---	---	---	--

Tabel 4. 6 Triangulasi Teknik

No	Fokus	Wawancara	Observasi	Dokumentasi
1	Faktor pembeda layanan Juragan 99 Trans dengan pesaing	“Kami bukan sekedar travel, tapi bangun hubungan emosional dan kenyamanan maksimal.” (Pak Erik)	Penumpang disapa ramah saat naik, dibantu membawakan barang, dan diberikan minuman/snack sebelum berangkat.	
2	Strategi peningkatan kualitas layanan premium	“Kami buka ruang saran tiap hari, evaluasi terus-menerus dari kru dan pelanggan.” (Pak Erik)	Kru mencatat masukan pelanggan pada buku kecil dan berdiskusi setelah trip.	-
3	Keunggulan fasilitas dan kenyamanan	“Kursi lega, charger, selimut, minuman... semua tersedia.” (Ajida)	Penumpang tampak nyaman bersandar, beberapa terlihat menggunakan USB charger di kursi.	
4	Model bisnis untuk daya saing	“Kami gabungkan premium service dan harga menengah agar tetap kompetitif.” (Pak Erik)	Terlihat penumpang dari berbagai kalangan (eksekutif muda hingga keluarga) menaiki bus.	-
5	Tantangan menghadapi pesaing di segmen premium	“Pemain besar seperti Cititrans bikin kami harus lebih kreatif dan humanis.” (Pak Erik)	Di area parkir, bus Juragan 99 berdampingan dengan armada lain, namun tampak lebih ramai diminati.	
6	Strategi harga dibanding pesaing	“Harga kami terjangkau, tapi tidak murahan. Ini strategi jangka panjang.” (Pak Erik)	Papan informasi menunjukkan harga lebih rendah dari kompetitor, tapi antrian tetap ramai.	

7	Respons terhadap tren dan permintaan pelanggan	<i>"Permintaan pagi hari naik, kami tambah jadwal jam 6 pagi."</i> (Pak Erik)	Terlihat keberangkatan pagi ramai penumpang, dengan papan jadwal tambahan di terminal kecil.	
8	Keunggulan operasional dalam persaingan	<i>"Kami punya SOP jelas untuk armada, waktu, dan kenyamanan."</i> (Pak Erik)	Kru memeriksa kebersihan kabin dan fungsi AC sebelum penumpang masuk.	
9	Strategi menghadapi pendatang baru	<i>"Kami harus lebih dulu membuat loyalitas, bukan tunggu ditiru."</i> (Pak Erik)	Kru menyapa penumpang langganan dengan nama, menunjukkan hubungan personal.	
10	Pengembangan rute dan pasar	<i>"Kami baru buka trayek Malang-Juanda dan survei permintaan ke Kediri."</i> (Pak Erik)	Terdapat papan rute baru yang ditempel di kaca loket pemesanan.	
11	Program loyalitas pelanggan	<i>"Kami sedang kembangkan sistem poin, diskon berkala, dan prioritas kursi."</i> (Pak Erik)	Penumpang tertentu tidak perlu antri karena sudah dikenal sebagai pelanggan tetap.	
12	Promosi dan diferensiasi layanan	<i>"Kami andalkan testimoni real dan promosi dari YouTuber transportasi."</i> (Pak Erik)	Banyak penumpang menyebut tahu Juragan 99 dari TikTok dan vlog Andriawan.	
13	Adaptasi terhadap regulasi industri	<i>"Kami aktif berkoordinasi dengan Dishub, ikuti GPS tracking dan batas kecepatan."</i> (Pak Erik)	Terpasang alat GPS dan batas kecepatan otomatis dalam dashboard kendaraan.	-

4.4 Pembahasan

4.4.1 Strategi Juragan 99 Trans Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan hasil temuan penelitian (lihat Tabel 4.2), diketahui bahwa PO Juragan 99 Trans menerapkan tiga strategi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu: (1) Inovasi fasilitas bus, (2) Efisiensi operasional dan digitalisasi, dan (3) Pelayanan personal dan segmen pasar tertentu. Ketiganya diimplementasikan melalui bentuk inovasi fasilitas layanan, efisiensi operasional, serta pelayanan yang disesuaikan dengan segmen pasar premium.

Strategi pertama yang paling menonjol adalah inovasi fasilitas yang membedakan Juragan 99 Trans dari pesaing. Perusahaan ini menjadi pelopor penyedia bus dengan toilet yang bisa digunakan untuk buang air besar (BAB), sleeper seat terbatas (11 kursi), serta bagasi luas yang memungkinkan pengangkutan sepeda motor. Menurut manajer HRGA Supervisor, fasilitas tersebut menjadi daya tarik utama yang tidak dimiliki oleh PO lain.

Strategi ini sejalan dengan teori Keunggulan Kompetitif Porter (1985) melalui pendekatan differentiation, yaitu menciptakan layanan yang unik dan bernilai bagi pelanggan, sehingga mendorong loyalitas dan kemauan untuk membayar lebih. Inovasi fasilitas juga mencerminkan kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997), yakni kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap kebutuhan konsumen secara terus-menerus.

Dalam Islam, semangat inovasi dapat dikaitkan dengan QS. Ar-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka.”

Ayat ini menekankan bahwa perubahan nasib suatu kaum dimulai dari perubahan internal. Maka, pembaruan fasilitas merupakan bentuk tanggung jawab moral dan profesional untuk meningkatkan kualitas hidup pelanggan selama perjalanan.

Temuan berikutnya adalah komitmen perusahaan dalam menjalankan prosedur operasional standar (SOP), mulai dari pengecekan armada sebelum dan sesudah perjalanan, titik penjemputan yang terbatas untuk efisiensi waktu tempuh, hingga kesiapan kru menghadapi keluhan penumpang. Praktik ini memperlihatkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada pelayanan saat perjalanan, tetapi juga pada kontrol mutu dan proses operasional yang sistematis.

Strategi ini termasuk dalam pendekatan strategi kepemimpinan biaya (cost leadership), karena perusahaan mampu mengoptimalkan waktu dan proses perjalanan tanpa mengorbankan kualitas layanan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip Total Quality Management (Goetsch & Davis, 2003), bahwa kualitas bukan hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan budaya kerja.

Dalam perspektif Islam, menjaga keselamatan dan ketepatan waktu adalah bagian dari tanggung jawab moral. QS. Al-Maidah ayat 32:

وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا

Artinya: *“dan siapa yang memelihara kehidupan seorang manusia, dia seakan-akan telah memelihara kehidupan semua manusia”*

menekankan pentingnya memelihara kehidupan manusia. Maka, SOP yang diterapkan Juragan 99 Trans bukan hanya strategi bisnis, tetapi juga bentuk kontribusi terhadap keselamatan publik.

Strategi ketiga berkaitan dengan pendekatan layanan yang berfokus pada segmen pasar tertentu, yakni pelanggan yang mencari kenyamanan maksimal dalam perjalanan jarak jauh. Pelayanan yang diberikan kru bersifat personal dan kekeluargaan, termasuk pemberian obat mabuk, respons cepat atas keluhan, hingga sikap ramah yang terus dijaga. Hal ini menunjukkan penerapan strategi fokus, yaitu menysasar kelompok konsumen tertentu dengan layanan khusus.

Menurut teori Service Quality (Parasuraman et al., 1988), dimensi empathy dan responsiveness sangat berperan dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Pendekatan humanis ini juga sesuai dengan nilai-nilai Islam, sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW: “Senyummu kepada saudaramu adalah sedekah” (HR. Tirmidzi). Ini memperlihatkan bahwa keramahan dan pelayanan yang tulus adalah bentuk ibadah sekaligus kekuatan strategi bisnis.

Dengan demikian, strategi keunggulan kompetitif Juragan 99 Trans tidak hanya mencerminkan kecermatan manajerial dan inovasi teknis, tetapi juga merepresentasikan integrasi nilai etika dan spiritual. Ketiga strategi (diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus) dijalankan secara simultan untuk memenuhi ekspektasi pasar, membangun loyalitas konsumen, serta menjaga keberlanjutan bisnis transportasi premium.

4.4.2 PO Juragan 99 Trans Menghadapi Dinamika Persaingan Dalam

Berdasarkan hasil temuan penelitian (lihat table 4.3), diketahui bahwa PO Juragan 99 Trans mampu mempertahankan eksistensinya dengan strategi yang berfokus pada keunggulan nilai layanan, bukan sekadar kompetisi harga. Berdasarkan data lapangan, terdapat lima strategi utama yang diterapkan oleh

perusahaan: (1) segmentasi pasar dan penekanan sebagai pelopor layanan premium, (2) inovasi fasilitas sebagai diferensiasi utama, (3) penetapan harga berbasis nilai (value-based pricing), (4) peningkatan kualitas pelayanan melalui pelatihan dan kesehatan kru, serta (5) adaptasi terhadap pasar melalui pembaruan armada dan fleksibilitas keberangkatan. Berikut penjelasan setiap strategi tersebut secara mendalam.

Temuan pertama, Segmentasi Pasar dan Penekanan sebagai Pelopor Layanan Premium Segmentasi pasar yang jelas dan penekanan posisi sebagai pelopor menjadi strategi awal Juragan 99 Trans dalam membedakan diri dari kompetitor. Dalam teori keunggulan kompetitif Porter (1985), strategi fokus menjadi relevan, di mana perusahaan memilih target pasar yang spesifik dan melayani kebutuhan mereka secara lebih mendalam dibanding pesaing.

Menjadi pelopor dalam inovasi layanan seperti sleeper seat, toilet modern, dan kelas mewah memberikan posisi diferensiatif yang kuat. Hal ini juga selaras dengan teori first mover advantage, di mana pelopor memiliki peluang membentuk persepsi pasar dan menetapkan standar industri. Penelitian oleh Lieberman & Montgomery (1988), menunjukkan bahwa perusahaan pelopor sering kali memperoleh loyalitas pelanggan lebih tinggi karena asosiasi awal dengan kualitas dan inovasi.

Dari sudut pandang konsumen, adanya pionir layanan premium membentuk persepsi eksklusivitas dan kepercayaan. Konsumen cenderung memilih penyedia yang dianggap "lebih dulu tahu kebutuhan mereka." Dalam pandangan Islam,

prinsip fastabiqul khairat (berlomba dalam kebaikan) sebagaimana disebut dalam QS. Al-Baqarah: 148, mendorong pelaku usaha untuk menjadi yang terdepan dalam memberi manfaat. Maka, menempatkan diri sebagai pelopor layanan bukan hanya strategi bisnis, melainkan bentuk pengabdian kepada konsumen.

Oleh sebab itu, strategi penekanan sebagai pelopor harus terus dilakukan sebagai bagian dari upaya menjaga posisi di benak konsumen dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Selanjutnya, Inovasi Fasilitas sebagai Diferensiasi Utama. Inovasi menjadi inti dari diferensiasi layanan Juragan 99 Trans. Dengan menghadirkan fasilitas unik seperti sleeper seat penuh, toilet yang memungkinkan kenyamanan lebih, hingga interior berkelas, perusahaan membangun daya tarik yang sulit disaingi. Menurut teori differentiation strategy dari Porter, inovasi produk adalah cara utama untuk menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing.

Penelitian Kotler & Keller (2016), juga menyebutkan bahwa dalam pasar yang kompetitif, konsumen tidak hanya membeli produk, tetapi juga pengalaman. Maka, inovasi dalam fasilitas bus dapat menjadi daya tarik emosional dan fungsional yang membentuk loyalitas jangka panjang. Dalam konteks ini, Juragan 99 Trans telah memahami bahwa menciptakan pengalaman perjalanan mewah adalah kunci membedakan diri dari PO lain.

Dalam perspektif Islam, memberikan yang terbaik termasuk dalam prinsip ihsan (berbuat baik secara optimal), sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Mulk: 2

إِلَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ ﴿٢﴾

Artinya: yaitu yang menciptakan kematian dan kehidupan untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dia Mahaperkasa lagi Maha Pengampun.

tentang siapa yang paling baik amalnya. Memberikan layanan yang inovatif dan berkualitas termasuk dalam amal baik yang dianjurkan.

Oleh karena itu, inovasi fasilitas harus terus dilanjutkan dan ditingkatkan sebagai strategi kunci untuk menjaga keunggulan kompetitif yang tidak mudah disamai.

Strategi penetapan harga berdasarkan nilai atau value-based pricing menandai bahwa Juragan 99 Trans tidak semata-mata bermain dalam kompetisi harga rendah. Dalam teori pemasaran modern, pendekatan ini memberikan harga sesuai dengan manfaat dan kualitas yang diterima konsumen, bukan sekadar biaya produksi. Hal ini dijelaskan oleh Monroe (1990), bahwa persepsi nilai konsumen menentukan sensitivitas harga mereka.

Ketika konsumen merasa harga sepadan dengan kenyamanan, keamanan, dan fasilitas yang diterima, maka loyalitas dan kepuasan meningkat. Strategi ini mencegah perang harga yang merugikan industri, dan justru menciptakan standar baru di pasar.

Dari kacamata Islam, penetapan harga yang adil dan sepadan dengan nilai merupakan bentuk keadilan dalam muamalah (QS. Al-Muthaffifin: 1–3).

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُواهُمْ أَوْ وَّزَنُوا لَهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

Artinya: 1. Celakalah orang-orang yang curang (dalam menakar dan menimbang)! 2. (Mereka adalah) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain, mereka minta dipenuhi. 3. (Sebaliknya,) apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka kurangi.

Dalam konteks ini, perusahaan tidak mengambil untung secara berlebihan, tetapi juga tidak merendahkan nilai produk yang telah dirancang dengan kualitas tinggi.

Dengan demikian, value-based pricing menjadi strategi penting yang harus dipertahankan, karena mencerminkan keseimbangan antara profitabilitas perusahaan dan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan.

Temuan berikutnya, Peningkatan Kualitas Pelayanan melalui Pelatihan dan Kesehatan Kru. Pelatihan rutin bagi kru dan pengecekan kesehatan sopir menunjukkan bahwa perusahaan memahami pentingnya service excellence dan keselamatan sebagai elemen kompetitif. Teori Total Quality Management (TQM) menekankan bahwa kualitas pelayanan yang konsisten berasal dari sumber daya manusia yang kompeten dan siap melayani.

Studi dari Zeithaml dkk. (1996), menjelaskan bahwa kualitas layanan yang tinggi tidak hanya mendorong kepuasan pelanggan, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif jangka panjang. Konsumen akan lebih memilih perusahaan yang memiliki staf ramah, terlatih, dan menjaga keselamatan.

Dalam Islam, pelayanan yang baik merupakan bagian dari amanah, sebagaimana disebut dalam QS. An-Nisa: 58

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا

يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

yang menekankan pentingnya menyampaikan amanah kepada yang berhak. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan berarti menjalankan amanah profesional.

Oleh karena itu, pelatihan dan perhatian terhadap kesehatan kru harus terus dilakukan sebagai bagian dari strategi berkelanjutan untuk menjaga kualitas layanan dan kepercayaan publik.

Temuan selanjutnya, Strategi adaptif melalui pembaruan armada dan fleksibilitas jadwal menunjukkan bahwa Juragan 99 Trans memiliki market orientation yang kuat. Dalam teori dynamic capability (Teece dkk., 1997), kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan adalah kunci untuk bertahan dan tumbuh di tengah persaingan.

Pembaruan armada tidak hanya menyangkut teknologi dan kenyamanan, tetapi juga mencerminkan respons terhadap harapan konsumen modern. Fleksibilitas keberangkatan juga menjawab kebutuhan konsumen yang beragam, menciptakan kesan bahwa perusahaan benar-benar mendengarkan pasar.

Riset dari McKinsey & Company (2022), menyebutkan bahwa perusahaan yang responsif terhadap tren dan kebutuhan konsumen cenderung mengalami pertumbuhan lebih cepat dibanding yang stagnan.

Dalam pandangan Islam, prinsip tathawwur (berkembang) menjadi bagian dari sunnatullah, bahwa perubahan dan perbaikan adalah hal yang harus dilakukan manusia dalam menjalankan amanahnya di muka bumi (QS. Ar-Ra'd: 11).

نَّ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka.

Dengan demikian, strategi adaptasi pasar perlu dilakukan secara konsisten agar Jurusan 99 Trans tetap relevan dan kompetitif di tengah dinamika industri transportasi.

Kelima strategi yang diterapkan PO Jurusan 99 Trans merupakan bentuk nyata dari penerapan teori keunggulan kompetitif secara terintegrasi dengan kebutuhan pasar. Semua strategi ini berorientasi pada penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan, bukan sekadar kompetisi harga. Jika dilakukan terus-menerus, strategi tersebut mampu membentuk keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru dan menjadikan perusahaan sebagai pilihan utama dalam transportasi premium.

Dari perspektif manajemen strategis dan nilai-nilai Islam, strategi-strategi ini tidak hanya relevan secara bisnis, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab sosial dan spiritual dalam memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat.

4.4.3 PO Juragan 99 Trans Dalam Mengantisipasi Pendetang Baru

Berdasarkan hasil penelitian yang tertera pada tabel temuan (lihat Tabel 4.4), PO Juragan 99 Trans menerapkan berbagai strategi untuk menghadapi dan mengantisipasi pendatang baru dalam persaingan transportasi premium rute Malang–Jabodetabek. Strategi tersebut tidak hanya bersifat defensif, tetapi juga proaktif dan adaptif, sehingga perusahaan tetap mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Keenam strategi utama yang diidentifikasi adalah: 1) Responsif terhadap permintaan pasar, 2) Fokus pada kualitas pelayanan, 3) Tidak terjebak dalam persaingan harga, 4) Promosi edukatif di media sosial, 5) Adaptif terhadap regulasi pemerintah, dan 6) Penguatan sumber daya manusia (SDM) untuk layanan premium.

Temuan pertama terkait Responsif terhadap Permintaan Pasar Strategi pertama ini merupakan respons langsung terhadap ancaman pendatang baru dengan memperkuat hubungan dengan pelanggan dan membaca kebutuhan pasar lebih cepat dibandingkan pesaing. Juragan 99 Trans memanfaatkan media sosial seperti Instagram dan TikTok untuk menjaring aspirasi konsumen dalam penentuan rute baru dan penyesuaian jadwal keberangkatan. Strategi ini menciptakan hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pendatang baru karena membangun loyalitas konsumen yang tinggi sejak awal.

Penelitian oleh Khohli dan Jawaorski (1990), tentang market orientation menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil adalah yang mampu

mengumpulkan, menyebarkan, dan merespons informasi pasar secara efektif. Responsif terhadap permintaan konsumen juga berkorelasi positif dengan kepuasan pelanggan dan loyalitas (Narver & Slater, 1990).

Selain itu, dalam konteks bisnis jasa, adaptasi cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan merupakan salah satu dimensi vital keberhasilan (Bitner dkk., 1990). Hal ini karena layanan jasa sangat bergantung pada interaksi pelanggan dan pengalaman langsung.

Dari sisi keislaman, nilai musyawarah dan keterbukaan terhadap aspirasi masyarakat sangat dianjurkan, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Asy-Syura ayat 38:

ط وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ....

Artinya: “sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka..”

yang mengajarkan prinsip pengambilan keputusan secara bersama-sama dan penuh kebijaksanaan. Dengan menerapkan prinsip ini, Juragan 99 Trans menegaskan komitmennya untuk selalu mendengar dan memenuhi kebutuhan umat dengan cara yang adil dan transparan.

Temuan kedua terkait fokus pada kualitas pelayanan, Juragan 99 Trans menjadikan kualitas layanan sebagai benteng utama terhadap persaingan antar perusahaan sejenis dan ancaman produk pengganti. Perusahaan menempatkan standar operasional yang ketat, mulai dari perawatan armada bus, kebersihan, kenyamanan fasilitas, hingga keramahan kru yang melayani penumpang. Hasil

wawancara dengan HRGA supervisor dan kru menegaskan bahwa budaya kerja profesional dan pelayanan ramah menjadi nilai jual utama.

Penelitian Parasuraman dkk. (1988) tentang SERVQUAL menunjukkan bahwa kualitas layanan berkontribusi langsung terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pelayanan yang konsisten dan melebihi ekspektasi pelanggan menjadi pembeda yang signifikan di pasar jasa yang kompetitif. Selain itu, studi oleh Zeithaml & Bitner (2000), menegaskan bahwa kualitas layanan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam Islam, konsep ihsan (berbuat dengan kesempurnaan) menuntut setiap individu dan organisasi untuk memberikan layanan terbaik dalam setiap aktivitas, termasuk dalam dunia bisnis. Sabda Nabi Muhammad SAW: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila mengerjakan suatu pekerjaan, ia menyempurnakannya.” (HR. Al-Baihaqi). Ini menguatkan bahwa fokus pada kualitas pelayanan adalah kewajiban moral sekaligus strategi bisnis.

Temuan ketiga, perusahaan Tidak Terjebak dalam Persaingan Harga Dalam menghadapi pendatang baru dan pesaing yang menawarkan harga lebih murah, PO Juragan 99 Trans mengambil sikap tegas untuk tidak ikut dalam perang harga. Perusahaan memilih meningkatkan kualitas layanan dan fasilitas sebagai pembeda utama, sehingga pelanggan memilih berdasarkan nilai dan pengalaman, bukan sekadar harga.

Strategi ini sesuai dengan teori Value-Based Competition yang dikemukakan oleh Slywotzky (1996), yang menekankan bahwa kompetisi yang berfokus pada

nilai tambah produk dan layanan jauh lebih berkelanjutan dibandingkan persaingan harga yang dapat merusak margin keuntungan.

Riset oleh Liozu dan Hinterhuber (2013), juga menguatkan bahwa perusahaan yang memosisikan diri pada segmen premium dan mengedepankan nilai unik mampu membangun loyalitas pelanggan yang tinggi, bahkan dalam kondisi persaingan ketat.

Secara etika, Islam menganjurkan agar kompetisi bisnis dilakukan secara sehat dan menghindari praktik-praktik yang merugikan. Firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah ayat 148:

Artinya: “Maka berlomba-lombalah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan.”

Dengan mengedepankan nilai dan kualitas, Juragan 99 Trans mempraktekkan kompetisi yang berlandaskan pada kebaikan dan manfaat bagi masyarakat.

Temuan keempat yakni promosi edukatif di media sosial, Juragan 99 Trans membangun brand awareness dan customer trust melalui promosi edukatif yang transparan dan konsisten. Strategi ini memperkuat posisi mereka terhadap kekuatan tawar-menawar konsumen, karena pelanggan tidak hanya membeli jasa transportasi, tetapi juga nilai edukatif dan transparansi.

Menurut Schultz (2004), *Integrated Marketing Communication* (IMC) yang efektif harus menggabungkan berbagai kanal komunikasi dengan pesan yang konsisten dan bernilai. Promosi edukatif juga meningkatkan engagement dan interaksi dengan konsumen, yang penting dalam era digital (Kotler & Keller, 2016).

Dari perspektif Islam, penyampaian informasi yang jujur dan bermanfaat adalah kewajiban. Al-Ahzab Ayat 70 mengingatkan kita agar menyampaikan kebenaran secara lugas:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar.”

Promosi yang edukatif tidak hanya mengajak masyarakat menggunakan layanan, tetapi juga memberikan manfaat pengetahuan, sehingga sejalan dengan prinsip dakwah dalam Islam.

Temuan kelima mengenai adaptif terhadap regulasi pemerintah. Juragan 99 Trans sangat taat terhadap regulasi yang diberlakukan oleh pemerintah, termasuk kepatuhan terhadap tarif resmi, standar keselamatan kendaraan, dan perizinan yang lengkap. Kepatuhan ini tidak hanya menghindarkan perusahaan dari risiko hukum, tetapi juga membangun kredibilitas dan kepercayaan konsumen, Juragan 99 Trans membangun legitimasi sebagai operator profesional dan sah, menciptakan *regulatory barrier* yang tinggi bagi pesaing baru.

Penelitian oleh Aguilera & Jackson (2003), menyatakan bahwa compliance (kepatuhan) terhadap regulasi merupakan bagian penting dalam strategi corporate governance yang efektif. Kepatuhan mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan dan memperkuat legitimasi bisnis.

Dalam ajaran Islam, taat kepada pemerintah yang sah merupakan kewajiban sepanjang tidak bertentangan dengan syariat. Sabda Rasulullah SAW: “Dengarlah

dan taatilah (penguasa), sekalipun yang memimpin kalian adalah seorang hamba Habsyi...” (HR. Bukhari)

Dengan demikian, adaptasi dan kepatuhan terhadap regulasi menunjukkan komitmen Juragan 99 Trans pada etika bisnis Islami yang menjaga ketertiban dan kemaslahatan umum.

Temuan terakhi berkenaan dengan penguatan sumber daya manusia (SDM) untuk layanan premium, SDM menjadi aset strategis PO Juragan 99 Trans dalam menghadapi persaingan. Investasi dalam pelatihan SDM menjadikan layanan Juragan 99 Trans lebih sulit ditiru oleh pendatang baru. *Human capital* yang unggul menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi semua lima kekuatan Porter, terutama dari sisi ancaman pendatang baru dan kekuatan pelanggan. Pelatihan intensif mengenai sikap melayani, komunikasi efektif, dan standar kenyamanan penumpang dijalankan secara rutin. Perusahaan menyadari bahwa kualitas manusia menjadi penentu utama dalam memberikan layanan premium yang memuaskan.

Menurut Becker (1993), investasi dalam human capital merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dan daya saing perusahaan. Pelayanan prima yang diberikan oleh SDM yang terlatih akan meningkatkan customer experience, yang berimplikasi positif pada retensi dan loyalitas pelanggan (Berry, 1983).

Dalam perspektif Islam, manusia adalah makhluk mulia yang diberi amanah untuk berkontribusi secara positif bagi masyarakat. Rasulullah SAW bersabda: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain.” (HR.

Ahmad), Pelatihan dan pengembangan SDM adalah wujud pengabdian yang membawa kemaslahatan luas, sekaligus menjadi investasi spiritual dan bisnis yang strategis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap PO Juragan 99 Trans, peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa PO Juragan 99 Trans secara konsisten menerapkan strategi-strategi terintegrasi guna menciptakan keunggulan kompetitif dalam layanan transportasi premium rute Malang–Jabodetabek. Tiga strategi utama yang diterapkan mencakup: **(1)** inovasi fasilitas bus, **(2)** efisiensi operasional dan digitalisasi layanan, serta **(3)** pelayanan personal yang menasar segmen pasar tertentu. Ketiga strategi tersebut dijalankan tidak hanya sebagai upaya memenuhi ekspektasi pelanggan, tetapi juga sebagai bentuk implementasi dari teori keunggulan kompetitif seperti *Differentiation Strategy* (Porter), *Dynamic Capabilities* (Teece), *Cost Leadership* dan *Total Quality Management*, serta *Service Quality* (Parasuraman). Strategi inovasi fasilitas menonjol sebagai pembeda utama melalui fitur premium yang unik, sementara efisiensi operasional menunjukkan efektivitas manajerial yang berfokus pada kualitas proses, dan pelayanan personal menunjukkan orientasi pada empati serta respons cepat terhadap kebutuhan pelanggan premium. Lebih jauh, ketiga strategi tersebut juga mencerminkan nilai-nilai keislaman, seperti semangat perubahan dan perbaikan berkelanjutan (QS. Ar-Ra'd: 11), perlindungan keselamatan jiwa (QS. Al-Maidah: 32), hingga adab pelayanan dan keramahan sebagai bagian dari akhlak mulia (HR. Tirmidzi). Dengan demikian, strategi keunggulan

kompetitif Juragan 99 Trans tidak hanya mencerminkan kecanggihan manajerial dan inovasi teknis, tetapi juga merupakan cerminan dari integrasi antara profesionalisme bisnis modern dan prinsip etika-spiritual dalam Islam

2. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan analisis mendalam terhadap strategi yang diterapkan PO Juragan 99 Trans, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini berhasil mempertahankan eksistensinya di industri transportasi premium melalui pendekatan keunggulan kompetitif yang tidak semata-mata berfokus pada harga, tetapi pada penciptaan nilai layanan yang unggul dan berkelanjutan. Terdapat lima strategi utama yang menjadi pilar keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu: (1) segmentasi pasar dan penegasan posisi sebagai pelopor layanan premium, (2) inovasi fasilitas sebagai bentuk diferensiasi, (3) penetapan harga berbasis nilai (*value-based pricing*), (4) peningkatan kualitas pelayanan melalui pelatihan dan kesehatan kru, serta (5) strategi adaptif melalui pembaruan armada dan fleksibilitas jadwal. Kelima strategi tersebut selaras dengan teori-teori manajemen strategis, seperti strategi fokus dan diferensiasi dari Porter, *dynamic capability* dari Teece dkk., serta prinsip *value-based pricing* dan *Total Quality Management (TQM)*. Lebih dari itu, strategi tersebut juga mencerminkan nilai-nilai Islam, seperti prinsip *fastabiqul khairat*, *ihsan*, keadilan dalam muamalah, amanah, dan *tathawwur*, yang menekankan pentingnya memberi manfaat, keadilan, dan pelayanan terbaik kepada sesama. Dengan sinergi antara pendekatan strategis dan nilai-nilai etis keislaman, Juragan 99 Trans tidak hanya mampu menciptakan keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing, tetapi juga membangun kepercayaan

dan loyalitas konsumen secara berkelanjutan. Maka, strategi berbasis nilai ini perlu terus dijaga dan dikembangkan sebagai fondasi utama dalam mempertahankan dan memperkuat posisi perusahaan di tengah dinamika pasar transportasi premium

3. Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa PO Juragan 99 Trans secara aktif dan konsisten menerapkan enam strategi adaptif untuk mengantisipasi pendatang baru dalam persaingan layanan transportasi premium rute Malang–Jabodetabek. Keenam strategi tersebut mencakup: (1) responsif terhadap permintaan pasar, (2) fokus pada kualitas pelayanan, (3) tidak terjebak dalam persaingan harga, (4) promosi edukatif melalui media sosial, (5) adaptif terhadap regulasi pemerintah, dan (6) penguatan sumber daya manusia (SDM) untuk layanan premium. Strategi-strategi ini tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan, tetapi juga memperlihatkan kemampuan adaptasi, orientasi pasar, serta komitmen terhadap nilai dan pengalaman pelanggan. Strategi yang dijalankan oleh Juragan 99 Trans relevan dengan analisis *Porter's Five Forces*, khususnya dalam menghadapi ancaman pendatang baru melalui penciptaan hambatan masuk seperti loyalitas pelanggan, keunggulan diferensial, dan efisiensi operasional. Selain itu, pendekatan ini juga mencerminkan prinsip *Value-Based Competition*, Market Orientation, dan Human Capital Development, yang menempatkan pelanggan dan kualitas sebagai pusat dari keunggulan kompetitif. Strategi-strategi tersebut juga mencerminkan nilai-nilai keislaman, seperti musyawarah dalam menentukan jalur layanan, ihsan dalam memberikan pelayanan terbaik, larangan praktik persaingan tidak sehat, kewajiban menyampaikan informasi yang jujur, ketaatan terhadap otoritas pemerintah yang sah,

serta amanah dalam membina dan memberdayakan sumber daya manusia. Dengan demikian, pendekatan yang diambil oleh Juragan 99 Trans merupakan sinergi antara profesionalisme bisnis modern, prinsip manajemen strategis, dan etika Islam dalam praktik pelayanan transportasi premium yang berkelanjutan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, peneliti memberikan beberapa saran kepada PO Juragan 99 Trans maupun pihak-pihak terkait sebagai berikut:

1. Bagi PO Juragan 99 Trans: Untuk mempertahankan dan memperkuat keunggulan kompetitif yang telah dimiliki, perusahaan disarankan untuk:
 - a. Terus menjaga dan meningkatkan standar pelayanan premium, terutama dalam aspek kebersihan, kenyamanan, dan keramahan kru.
 - b. Melakukan inovasi berkelanjutan pada fasilitas dan teknologi layanan guna menjawab ekspektasi konsumen yang terus berkembang.
 - c. Memperluas segmen pasar melalui strategi promosi yang lebih agresif di media digital serta menjalin kemitraan strategis dengan agen perjalanan atau komunitas.
 - d. Mengembangkan sistem manajemen kepuasan pelanggan berbasis digital agar masukan pelanggan dapat ditangani secara cepat dan responsif.
2. Bagi Pesaing dan Pendaftar Baru dalam Industri Transportasi Premium: Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk memahami pentingnya diferensiasi layanan dan hubungan pelanggan dalam memenangkan

persaingan. Pesaing disarankan untuk tidak hanya bersaing dalam harga, tetapi juga dalam nilai tambah layanan dan pengalaman perjalanan yang diberikan.

3. Bagi Pemerintah atau Regulator Transportasi: Diperlukan dukungan regulasi yang mendorong persaingan sehat dan inovasi layanan dalam sektor transportasi darat. Pemerintah juga dapat memfasilitasi peningkatan kualitas layanan antarperusahaan melalui pelatihan SDM dan standarisasi pelayanan.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau studi perbandingan antara beberapa PO yang melayani rute serupa, guna memperluas wawasan mengenai strategi keunggulan kompetitif dalam sektor transportasi darat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, 28(3), 447–465.
- Al-Qur'an. (n.d.). *Al-Qur'anul Karim*.
- Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of Resource-based View to Project Management Research: Supporters and Opponents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 437–445. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.049>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.)*. University of Chicago Press.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing*. American Marketing Association.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreaul, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 54(1), 71-84.
- BPJT. (2024). Jalan tol beroperasi. *Badan Pengatur Jalan Tol*. <https://bpjt.pu.go.id/konten/progress/beroperasi>
- Cititrans. (-). *Tentang cititrans*. <https://www.cititrans.co.id/id>
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2020). Tingkatkan Daya Saing Ekonomi dan Dorong Investasi, Pemerintah Lakukan Penataan Ekosistem Logistik Nasional. *kementrian keuangan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. <https://www.beacukai.go.id/berita/tingkatkan-daya-saing-ekonomi-dan-dorong-investasi-pemerintah-lakukan-penataan-ekosistem-logistik-nasional.html>
- Detik. (2016). *Peresmian Terminal Pulo Gebang sebagai Terminal Terbesar di Indonesia*.
- Erpurini, W. (2021). *SWOT Analysis As A Strategy To Improve Competitiveness In PT Trans Antar Nusabird (Cititrans Travel)*. 4(36).
- Fadli, M. F. (2021). Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Pt. Telkom Pontianak. *Jurnal Ekonomi Integra*, 11(1), 001. <https://doi.org/10.51195/iga.v11i1.148>

- Ginny, P. L. (2019). Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dibidang Logistik Di Jakarta. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(2), 107. <https://doi.org/10.31253/pe.v17i2.172>
- Goetsch, D. L., & Davis S.B. (2003). *Quality management. Introduction To Total Quality Management for Production, Processing, Services*, Prentice-Hall.
- J 99 CORP. (2024). Juragan 99 Trans Rilis Unit Baru Super Double Decker, Bus Dengan Kursi Penumpang Full Sleeper Pertama Di Indonesia. *Juragan 99 Corporate Communication*. <https://j99corp.com/berita/juragan-99-trans-rilis-unit-baru-super-double-decker-bus-dengan-kursi-penumpang-full-sleeper-pertama-di-indonesia/>
- Juragan 99. (-). Perjalanan Sebuah langkah membawa inspirasi. *Juragan 99 trans*. <https://juragan99trans.id/index.php>
- Kemenhub. (2021). *Perkembangan Sistem Transportasi Umum Berbasis Bus*.
- Kemenhub. (2022). *Program Buy the Service (BTS) untuk Transportasi Umum*.
- Kementerian PUPR. (2023). *Perkembangan Tol Trans Jawa dan Tol Trans Sumatra*.
- Khohli, A. K., & Jawaorski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- kompas. (2019). *Modernisasi Transportasi Bus di Indonesia*.
- Kotler, P. (2000). *Manajemen Pemasaran, Edisi Milinieum (kesepuluh)*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15 ed.)*. pearson.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). *First-mover advantages*. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
- Maribun. (2003). *Kamus Manajemen*. Pustaka Sinar Harapan.
- McKinsey & Company. (2022). *The trends defining the future of consumer behavior*. <https://www.mckinsey.com/>

- Mohamad, R., & Niode, I. Y. (2020). Analisis Strategi Daya Saing (Competitive Advantage) Kopia Karanji Gorontalo. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v13i1.7062>
- Munawaroh, S., Bintarti, S., Rachman, T., Heruwanto, J., & Ali Maskuri, Muh. (2024). Quality Experience: Co-Creation and Excellent Service Juragan 99 Trans Bus Land Transportation Services With Currency Moderation. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(11), 1975–1995. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i11.666>
- Musnaini, M. (2011). Analisis Kualitas Layanan Konsumen Terhadap Keunggulan Bersaing Jasa Transportasi Darat Pada Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Kelas Argo. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 4(2). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v4i2.2414>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*.
- Portal Informasi Indonesia. (2024). 10 Tahun Pembangunan Infrastruktur: Menghubungkan Nusantara, Menggerakkan Ekonomi. *Portal informasi Indonesia*. <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/8648/10-tahun-pembangunan-infrastruktur-menghubungkan-nusantara-menggerakkan-ekonomi?lang=1#:~:text=Salah%20satu%20fokus%20utama%20dalam,ini%20telah%20mencapai%202.200%20km>.
- porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. NY: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *trategic management journal*.
- Prihanto, H., Lanori, T., & Caturrahma, D. I. (2023). Upaya Perusahaan Otobus Antar Kota Antar Provinsi Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Akuntansi*, 15(1), 38–54. <https://doi.org/10.28932/jam.v15i1.6184>
- Putri, Karina, & Brahmana. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Transportasi Bus (Studi Kasus Pada Perusahaan Otobus Di Lombok). *Agora*, vol 3, no 1.
- Rogers, S. F. (2003). *Critical stress-related permeability in fractured rocks*.
- Schultz, D. (2004). *IMC: the next generation*.

- Slywotzky, A. J. (1996). *Taking the low road. Sales & Marketing Management*, 148(1), 53-58.
- Sugiono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Swasta, B., & Sujojto W, I. (2000). *Pengantar Bisnis Modern Pengantar Perusahaan Modern*. Yogyakarta: Liberty Offset Yogyakarta.
- Teece, D., J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Tempo. (2021). *Digitalisasi Transportasi: Pemesanan Tiket Bus Online Meningkat*.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. (2000). *Service Marketing* (McGraw Hill, inc ,int'1 edition New York.).

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Nama-nama Bus Malang-Jakarta

NAMA BUS	JAM BERANGKAT	KELAS	TUJUAN
PO. 27 TRANS JAVA	06.00	Eksekutif	Malang-Jakarta
	06.15	Double Decker	Malang-Jakarta
	14.00	President Class	Malang-Jakarta
	15.00	Eksekutif & Double Decker	Malang-Jakarta
	16.00	President Class	Malang-Jakarta
PO. MEDALI MAS	11.00	Eksekutif	Malang-Jakarta
	13.00	Eksekutif	Malang-Jakarta
	15.30	Eksekutif	Malang-Jakarta
CITITRANS	06.30	Super Eksekutif & Suit Class	Malang-Jakarta
	07.00	Super Eksekutif & Suit Class	Malang-Jakarta
	15.45	Super Eksekutif & Suit Class	Malang-Jakarta
	16.30	Super Eksekutif & Suit Class	Malang-Jakarta
	17.00	Super Eksekutif & Suit Class	Malang-Jakarta
DAMRI	08.00	Eksekutif	Malang-Jakarta
	17.00	Eksekutif & Royal Class	Malang-Jakarta
	19.00	Eksekutif	Malang-Jakarta
PO. JURAGAN 99	07.30	Business	Malang-Jakarta
	09.00	Sleeper	Malang-Jakarta
	09.00	Dream Class/daoble decker	Malang-Jakarta
	15.00	Sleeper	Malang-Jakarta
	15.10	Sleeper	Malang-Jakarta
	15.30	Private Class	Malang-Jakarta
	15.30	Dream Class/daoble decker	Malang-Jakarta
	15.50	Sleeper	Malang-Jakarta
	16.00	Sleeper	Malang-Jakarta
	16.20	Sleeper	Malang-Jakarta
	16.30	Dream Coacher	Malang-Jakarta
	16.40	Sleeper	Malang-Jakarta
	17.00	Sleeper	Malang-Jakarta
PO. AGRA MAS	15.00	Double Decker	Malang-Jakarta

	12.30	Sleeper	Malang-Jakarta
	14.15	Sleeper	Malang-Jakarta
	14.30	Sleeper	Malang-Jakarta
	15.00	Sleeper	Malang-Jakarta
	16.00	Sleeper	Malang-Jakarta
	17.15	Sleeper	Malang-Jakarta
PO. HARAPAN JAYA	06.30	Vip	Malang-Jakarta
	07.30	Vip	Malang-Jakarta
	11.00	Vip	Malang-Jakarta
	16.00	Vip	Malang-Jakarta
	16.30	Vip & Super Luxury	Malang-Jakarta
	16.16	Super Luxury	Malang-Jakarta
PO. SINAR JAYA	15.30	Double Decker	Malang-Jakarta
	15.00	Eksekutif Legrest	Malang-Jakarta
	16.45	Eksekutif Legrest	Malang-Jakarta
	14.55	Suite Class	Malang-Jakarta
	15.00	Suite Class	Malang-Jakarta
	15.30	Suite Class Family	Malang-Jakarta
	16.15	Suite Class Family	Malang-Jakarta
PO. LORENA	05.30	Double Decker	Malang-Jakarta
	07.15	Double Decker	Malang-Jakarta
	13.30	Double Decker	Malang-Jakarta
PO. HARYANTO	13.45	Eksekutif	Malang-Jakarta
	14.00	Eksekutif	Malang-Jakarta

Lampiran 2. Foto informasi loket





Foto informan

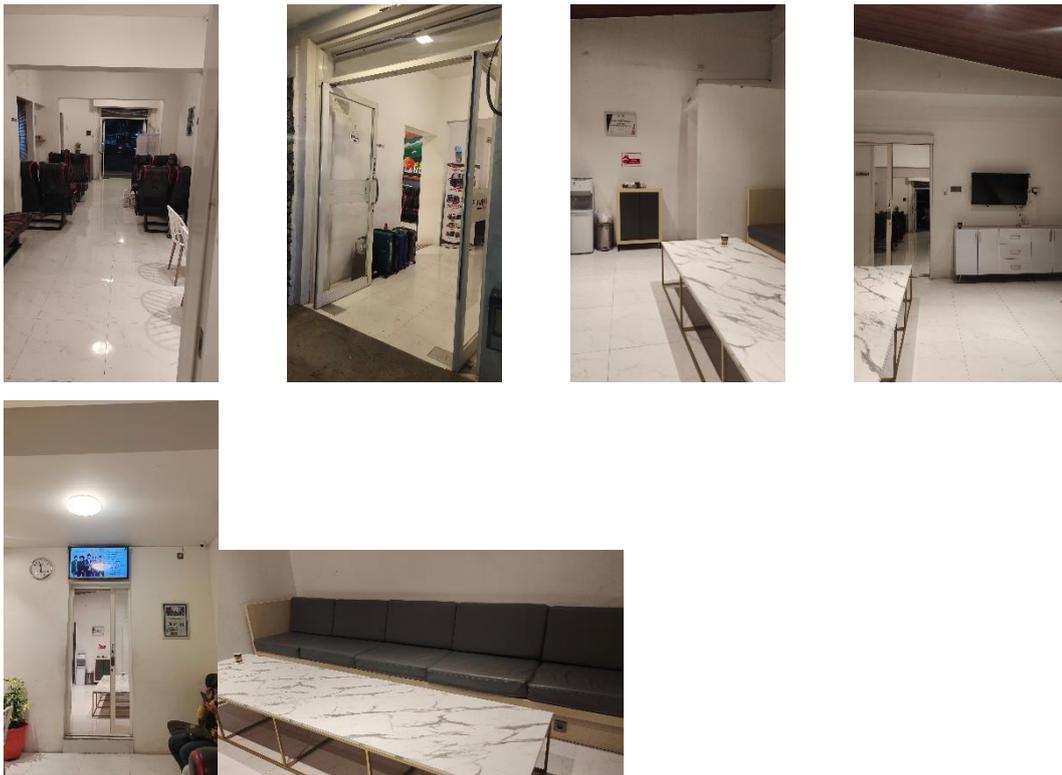


Foto katalog





Foto ruang tunggu



Lampiran 3. Hasil Wawancara

Sub Fokus	: Keunggulan Kompetitif, Dinamika Persaingan, Adaptasi Industri
Informan	: HRGA Supervisor (pak erik)
Tempat Wawancara	: kantor juaragan 99 tarans
Tanggal Wawancara	: 24 april 2025
<p>Strategi Yang Diterapkan Oleh Juragan 99 Trans Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Dalam Layanan</p> <p>Q: Apa yang membuat Juragan 99 Trans beda dari pesaing lain?</p> <p>A: hannya beberapahal kalok pelayanan semuanya punya pelayanannya tersendiri yang paling kita fokuskan yang paling beda adalah fasilitas, yang kitapunya, contoh kemarin kita sudah pernah mendapatkan rekor muri juga bus yang pertama yang bisa BAB itu adalah keunggulan kita yang tidak dimiliki oleh, pelayanan hamper sama sih,hannya fasilitas yang kita berikan aja, pelayanan kita punya strandrat masing masing, mangsa pasar kita mempunyai strandrat masing masing sekmen pasarnya juga, kalok masalah harga itu relative ada juga yang lebih</p>	

mahal, jadi untuk lebih survive kita melakukan inovasi inovasi, baru Menambah biaya ya pasti keunikan / kebuatua pelanggan kita, salah satu bus yang ada di Indonesia bis yang 11 sit

Q: Apa strategi utama untuk meningkatkan kualitas layanan premium?

A: Sebenarnya kalok strategi ngak terlalu kita anusih, kita lebih mendahulukan layanan aja, kita lebih mendahulukan kebutuhan pelanggan, hal sederhana yang kita lakukan yakni keinginan penumpang seperti apa, semua rute

Q: Bagaimana cara memastikan fasilitas tetap nyaman bagi pelanggan?

A: Biasanya ada pengecekan sebelum pemberangkatan atau sesudah pemberangkatan setelah sampai tujuan juga cek terlebih dahulu apakah berfungsi apa tidak jika tidak berfungsi langsung lapor Perusahaan untuk perbaikan setelah sampai garasi, jadi setelah sampai garasi itu aka nada pengecekan lagi keseluruhan, baik vasilitas mesin ataupun yang lain laian, sampai dari pelayanan, apa yang kurang dari pelayannan trip hari itu, selalu ada pengecekan sebelum keberangkatan dan setelah keberangkatan

Bis baru mangsa pasar : pasti akan disurvei sesuai apa yang akan ditawarkan, sesuai mangsa pasar itu kemana

Melihat dari target pasar kemana jadi pertimbangan utama

>kita pernah melayani anak 10 tahun dari Jakarta ke malang (hamper sering terjadi)

Anak anak

Remaja

Pekerja

Sepuh sepuh, biasanya paling enak pakek sliperr,

Kita selalu menekankan ke kru kru siapapun pelanggannya itu keluarga

Q: Apa tantangan terbesar dalam menjalankan model bisnis saat ini?

A: Jka kendaraanya trobel kareana trobel itu adalah salah satu bentuk pelayanan, jika ada trobel maka konsumen pasti akan complain, itu sebenarnya paling tantangan buat kami, maka dsari tu sebelum kita pemberangkatan maka itu ada pengecekaakn, itulah yang paling kami hindari adalah trobel maka dari itu untuk masalah trobel itu paling utama, sama ya pelayanan,

Q: Kenapa ?

A: karena sekarang semua po semua pengusaha apapun senjata yang paling menakutkan adalah mediasosial, itu adalah paling utama dalah trobel dijalan karna itu bisa menghambat semuanya

Juragan 99 Trans menghadapi dinamika persaingan

Q: Apa tantangan terbesar bersaing dengan perusahaan lain?

A: Karena kita punya target pasar tersendiri, kata ngak ada Namanya kita saigan atau gimana endak, karena target pasar kita berbeda dengan mereka sarannya juga berbeda, kalo singan itu wajar karena usaha itu dilihat modifikasi pelaksanaan y aitu ditiru, itu udah wajar semua usaha itu seperti itu kan usaha apapun, sama dengan usaha seperti ini hampir sama, mau ditiru itu yasudah bisa tp yang paling penting siapa yang punya ide itu ter lebih dahulu siap pionernya itu siapa kan gitu kan siapa slipper pertama kan siapa slipper double decker pertama siap yang dulu mempunyai slipper bus 11, siapa yang dulu menggunakan toilet yang bisa bab, kalua mereka mau meniru silahkan tapikan konsumen tau siapa pelopornya

Q: Bagaimana cara menentukan harga tiket supaya tetap menarik bagi pelanggan?

A: Sebenarnya kalua masalh penentuan harga hamper sama dengan pengusaha-pengusaha lainnya mengukur dari biaya oprasionalanya, apa yang dia berikan kepada kama kita akan kami berikan semua itu tergantung kebutuhan. Kalua kita mau menaikkan harga itu apa yang kita berika, jadi apa yang kita beli wajarngak denga napa yang kita dapat jadi kita melihat melihatnya itu seperti itu

Q: Tren apa yang sedang banyak diminati pelanggan saat ini?

A: Biasanya yang paling sering di buru ya yang sebelas sit itu kan fers class nya kita, itu yang paling banyak peminannya, semuanya hampir sama setiap bus kita punya kelasnya masing masing yang paling depan atas itu yang paling di buru sama orang orang, apa lagi yang 11 sit, prifasi yang kita dahulukan.Ke dua itu ada yang doubele decker itu dia punya fres classnya sendiri itu yang paling laris itu yang 11 sit itu yang dari jakarta

Q: Bagaimana cara meningkatkan keunggulan operasional di tengah persaingan?

A: Kalau kita melihat persaingan seperti ini kita hanya bisa e yang mempertahankan itukan yang paling sulit jadi untuk meningkatkan hal itu dengan keadaan persaingan yang ketat banyak hal yang harus kita akukan baik itu dari fasilitas baik itu, intinya itu dalam pelayanan entah itu dalam pemesanan ataupun dalam pelayannan dalam perjalanan saat pelanggan pelanggan saat sudah turun itu yang menjadi komitmen kit aitu disitu bagaimana sih caranya itu y akita pelayanan, kita di jasa untuk masalah strategi-stratrgi y akita harus bisa mengukur juga kalau kita mau meningkatkan ini dengan harga segini apakah bisa tu perlu dikaji, jadi komitmen kita ya intinya adalah adalh pelayanan

PO Juragan 99 Trans dalam Mengantisipasi Pendetang Baru

Q: Apakah ada rencana ekspansi rute baru? Jika ya, mengapa memilih rute tersebut?

A: Pasti ada kita hrus lebih dahulu suvei mana yang paling bagus Dimana kita juga harus berkembang kita harus mempersiapkan itu terlebih dahulu, ntuk masalah rute baru pasti kita akan lakukan itu kareena ngak disini lagi mau di taru jalur mana, untuk rutenya belum tau kita harus survey dulu mana yang kita harus ambil, bisanya kita mau kasih kejutan ke pelanggan kami, tebak tebakan dulu, selain itu kita dari permintaan biasanya permintaan di Instagram itukan banyak, ma uke daerah sini ke daerah sini nah itu akan dikaji dulu bagus ngak dari daerah sini rutenya bagus apa ngak y kita dari survey dari prmintaan itu juga itu bisa, ujuk-ujuk kita kemarin kejogja gitu ya kita survey, dari permintaan dari followers-followers dari pelanggan kita baca dulu gitu sih.

Q: Bagaimana cara mempertahankan pelanggan setia agar tidak berpindah ke pesaing?

A: Kami selalu menjaga konsisten dalm malakukan pelayana dan menjaga fasilitas agar sebelum di pakai penumpang tidak ada kerusakan.

Q: Apa jenis promosi yang paling efektif untuk menarik pelanggan baru?

A: Kita promosi kita lakukuan di media sosial mungkin itu ada yang di tiktok di ig biasanya untuk menarik pelanggan atau kita menggunakan diskon itu kita berikan ke pelanggan pelanggan kita. Itu bisa merik konsumen konsumen yang sudah berlangganan atau tidak

Q: Apakah ada perubahan regulasi yang berdampak pada operasional? Bagaimana perusahaan menyesuaikan diri?

A: Kalau regulasi ini membicarakan pemerintah y akita ikuti, entah itu masalh tarif, seumpama bulan ini tarif segini y akita harus kaji dulu alasannya pemerinta seperti apay a kita akan ikuti apa yang kita ikuti itu, apa yang kita ikuti seperti ijin kita harus ikuti secara regulasi itu harus kita ikuti karena itu adalah salah satu alat kita, kaya contoh surat surat harus lengkap uji cek harus, karna itu untuk keselamatan yakan, sebenarnya pemerinta menggunakan regulasi itu adalah penyesuaian dengan leingkukan untuk ke amanan dan keselamatan penumpang

Sub Fokus : Keunggulan Kompetitif, Dinamika Persaingan, Adaptasi Industri

Informan : supir (pak eko)

Tempat Wawancara : bus juragan 99

Tanggal Wawancara : 30 april 2025

Strategi Yang Diterapkan Oleh Juragan 99 Trans Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Dalam Layanan

Q: Pelayanan terbaik menurut Bapak?

A: "Layanan terbaik ya menghantarkan penumpang sampai ke tujuan dengan selamat, aman, nyaman."

Q: Apa saja yang biasa dilakukan agar penumpang nyaman selama perjalanan?

A: "Ya bis selalu ada pengecekan sebelum keberangkatan, sampai semua sudah sesuai SOP, dan kondisi bis bagus untuk menservis penumpang."

Q: Tanggapan terhadap keluhan atau permintaan khusus penumpang?

A: "Ya tergantung keluhannya Mbak, kalau keluhannya bisa kita lakukan ya kita berusaha lakukan. Kalau tidak bisa ya tidak bisa."

Q: Penanganan penumpang yang sakit atau mabuk perjalanan?

A: "Kalau mabuk kita ada obatnya. Kalau minta berhenti karena mual, ya kita usahakan. Kalau sakit parah kita carikan rumah sakit terdekat, kalau ringan-ringan insyaallah kita sediakan obat-obatan."

Q: Apakah fasilitas bus sudah cukup untuk membuat penumpang puas?

A: "Sejauh ini sih saya lihat penumpang ya puas-puas aja ya Mbak."

Q: Fasilitas paling disukai penumpang?

A: "Kalau di sini ya WiFi-nya Mbak."

Q: Fasilitas yang perlu ditambah atau diperbaiki?

A: "Sejauh ini belum ada untuk fasilitas yang perlu ditambah."

Q: Keluhan fasilitas atau layanan yang sering muncul?

A: "Kalau itu ya tentu WiFi ya Mbak, karena kan kita nggak tahu jaringannya kalau pas error gitu. Sama air kamar mandinya kadang habis."

PO Juragan 99 Trans menghadapi dinamika persaingan

Q: Apakah ada banyak pesaing di rute yang dijalani?

A: "Loh ya sangat banyak pesaingnya, makanya kita harus banyak inovasi."

Q: Bagaimana jika harga tiket lebih mahal dibandingkan bus lain?

A: "Menurut saya harga tiket di J99 ini semuanya sudah sesuai dengan fasilitas yang kami berikan. Saya yakin pelanggan tahu apa yang kami berikan kepada mereka."

Q: Apakah perusahaan memberikan arahan khusus untuk menjaga pelayanan?

A: "Ya itu pasti Mbak. Berapa minggu sekali atau berapa bulan sekali. Kalau kita itu ya Mbak, rutin dua minggu sekali kita semua kru ada pelatihannya."

Q: Seberapa sering pelatihan dilakukan?

A: "Dua minggu sekali rutin, untuk semua kru."

Q: Apakah ada pergantian sopir/karyawan untuk rute panjang?

A: "Ya karena rutenya panjang ya Mbak, itu pasti ada pergantian sopir. Kalau kru bagian informasi seperti saya ya hanya satu saja."

PO Juragan 99 Trans dalam Mengantisipasi Pemandang Baru

Q: Siapa saja pesaing utama di rute ini?

A: "Cititrans dan Gunung Harta."

Q: Jika ada bus baru masuk, adakah perubahan cara melayani penumpang?

A: "Kalau itu perusahaan yang pasti akan turun tangan dan nantinya pas ada pengarahan dari perusahaan."

Q: Apa yang membuat penumpang tetap memilih Juragan 99 Trans?
A: "Ya kami selalu menjaga fasilitas dan layanan kami pada konsumen-konsumen kami."

Q: Pernah ada kerusakan atau kendala teknis di jalan?
A: "Sejauh ini belum ada sih Mbak, belum ada."

Sub Fokus	: Keunggulan Kompetitif, Dinamika Persaingan, Adaptasi Industri
Informan	: kru bus (mas rusdan)
Tempat Wawancara	: kantor juaragan 99 tarans
Tanggal Wawancara	: 24 april 2025
Strategi Yang Diterapkan Oleh Juragan 99 Trans Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Dalam Layanan	
Apa yang membuat Juragan 99 Trans beda dari pesaing lain? "Kalau menurut saya, Juragan 99 itu beda karena kita nggak cuma nganter penumpang, tapi kasih pengalaman juga. Dari kursi yang empuk, kebersihan bus, sampai layanan snack gratis, semua itu bikin orang nyaman. Terus, kita juga ramah sama penumpang. Banyak yang bilang, mereka balik lagi karena pelayanannya."	
2. Apa strategi utama untuk meningkatkan kualitas layanan premium? "Kita selalu dipesenin buat jaga sikap dan tanggap sama penumpang. Terus, tiap bus selesai dipakai, pasti dibersihkan dulu sebelum berangkat lagi. Kadang kita juga dapat pengarahan, biar tahu cara hadapi komplain atau bantu penumpang yang kesulitan."	
3. Bagaimana cara memastikan fasilitas tetap nyaman bagi pelanggan? "Biasanya sebelum jalan, saya cek dulu bagian dalam bus. AC-nya nyala nggak, colokan USB jalan apa nggak, kursi bersih atau ada yang rusak. Kalau ada masalah, langsung saya lapor ke sopir atau ke kantor, biar diperbaiki. Pokoknya jangan sampai penumpang komplain pas di jalan."	
4. Apa tantangan terbesar dalam menjalankan model bisnis saat ini? "Sekarang banyak pesaing, apalagi travel yang bisa jemput langsung ke rumah. Kita kadang kalah di fleksibilitas. Tapi ya kita coba ganti dengan pelayanan yang bagus dan tepat waktu. Terus tantangannya juga kalau jalanan macet atau cuaca jelek, itu bikin jadwal bisa kacau."	
Juragan 99 Trans menghadapi dinamika persaingan	
1. Apa tantangan terbesar bersaing dengan perusahaan lain? "Tantangan paling terasa itu ya soal harga dan kenyamanan. Banyak perusahaan lain yang pasang tarif murah, tapi tetap kasih fasilitas oke. Kita harus pintar bersaing, jangan sampai kalah. Terus juga, sekarang banyak penumpang yang lihat rating dan review sebelum pesan, jadi pelayanan harus benar-benar dijaga."	
2. Bagaimana cara menentukan harga tiket supaya tetap menarik bagi pelanggan? "Kalau soal harga, biasanya kantor yang atur. Tapi setahu saya, harganya disesuaikan sama fasilitas dan jarak. Kita nggak paling murah, tapi juga nggak mahal. Yang penting penumpang merasa dapat layanan sebanding sama harga. Kadang ada diskon juga kalau pesan rame-rame atau pas ada promo."	
3. Tren apa yang sedang banyak diminati pelanggan saat ini? "Sekarang banyak penumpang yang cari bus nyaman tapi fleksibel. Mereka suka kalau bisa pesan online, bisa pilih kursi sendiri, dan ada layanan kayak snack atau charger. Terus, penumpang muda juga suka yang bisa update di medsos, jadi bus yang bersih dan estetik itu nilai tambah."	

4. Bagaimana cara meningkatkan keunggulan operasional di tengah persaingan?
 "Kita berusaha tetap disiplin soal jadwal dan kebersihan. Terus, komunikasi antara sopir, kru, dan kantor juga penting, biar kalau ada kendala bisa langsung ditangani. Saya juga selalu cek kondisi bus sebelum jalan, itu udah jadi kebiasaan."

PO Juragan 99 Trans dalam Mengantisipasi Pendetang Baru

1. Bagaimana strategi menghadapi pesaing baru yang masuk ke industri ini?

"Kalau ada pesaing baru, ya kita tetap fokus aja sama pelayanan. Soalnya banyak penumpang yang balik lagi itu karena nyaman sama kita, bukan cuma karena harga. Kita juga jaga konsistensi, jangan berubah-ubah pelayanannya. Yang penting penumpang puas dan percaya."

2. Apakah ada rencana ekspansi rute baru? Jika ya, mengapa memilih rute tersebut?

"Saya dengar dari kantor sih, emang ada rencana nambah rute, terutama ke kota-kota yang banyak peminatnya kayak Surabaya-Jakarta atau ke arah Bandung. Soalnya permintaan makin banyak, apalagi dari pelanggan tetap yang kerja antar kota."

3. Bagaimana cara mempertahankan pelanggan setia agar tidak berpindah ke pesaing?

"Biasanya kalau ada pelanggan langganan, kita layani sebaik mungkin. Kadang mereka juga kita kasih diskon atau prioritas duduk. Kita ingat wajah mereka, jadi lebih akrab. Kalau udah nyaman, mereka pasti balik lagi."

4. Apa jenis promosi yang paling efektif untuk menarik pelanggan baru?

"Kalau pengalaman saya, promosi di media sosial itu paling ngaruh. Soalnya banyak yang tahu kita dari Instagram atau TikTok. Terus kadang juga ada promo bundling, misalnya beli dua tiket dapet harga khusus, itu lumayan menarik buat yang jalan bareng."

5. Apakah ada perubahan regulasi yang berdampak pada operasional? Bagaimana perusahaan menyesuaikan diri?

"Pernah sih waktu itu ada aturan soal pembatasan jumlah penumpang pas pandemi, itu bikin jadwal diubah dan kursi dikosongin. Tapi kantor cepet tanggap, kita tetap jalan tapi sesuai aturan. Sekarang juga kalau ada perubahan, kita pasti dikasih tahu dulu sebelum jalan."

Sub Fokus	: Keunggulan Kompetitif, Dinamika Persaingan, Adaptasi Industri
Informan	: konsumen (Ajida)
Tempat Wawancara	: kantor juragan 99 tarans
Tanggal Wawancara	: 02 Mei 2025

Identifikasi Kebutuhan dan Preferensi Konsumen dalam Layanan Transportasi Premium

Q: Apa alasan utama memilih Juragan 99 Trans dibanding yang lain?

A: karena saya belum pernah merasakan fasilitas yang membuat saya nyaman seperti saat saya naik bus berangkat 99

Q: Bagian mana dari layanan yang menurut Anda paling memuaskan?

A: dari saya sendiri saya suka karena di sini di situ apa ya juragan kan beda dari yang lain, karena sepengetahuan saya baru juragan 99 kan pakai clipper jadi saya suka itu, dan yang membuat saya paling suka itu bantal gulingnya karena sangat nyaman dan ada selimutnya jadi mantap

Q: Apakah ada fasilitas yang menurut Anda perlu ditingkatkan/kurang memuaskan?

A: kalau dari saya mungkin pas bagian kursi clippernya saya juga kurang tahu itu bisa di apa dileterkan atau tidak tapi kemarin saya mau coba itu kayak ada mundur sedikit jadi enggak yang leter gitu jadi kalau tidur kakinya agak ngelengkuk gitu, tapi mungkin ya karena memang ukurannya bisanya segitu tapi kalau bisa diubah ya itu lebih baik

Inovasi Produk dan Layanan yang Dikembangkan oleh Juragan 99 Trans

Q: Apa yang membuat Anda lebih memilih satu perusahaan dibanding yang lain?

A: karena menurut saya yang tadi itu sudah saya jelaskan saya belum menemukan bus yang apa ya fasilitasnya itu bisa untuk tidur juga, kayak juragan 99 kan sliper seperti itu

Q: Apakah harga tiket mempengaruhi pilihan Anda dalam menggunakan layanan ini?

A: saya pastinya iya ya karena ada harga ada kayak fasilitasnya dan lain-lain lah pasti pasti mempengaruhi

Q: Apa yang Anda harapkan dari layanan transportasi premium selain kenyamanan?

A: kendaraan premium ini selain kenyamanan apa ya saling kenyamanan ya fasilitas ya pastinya tapi menurut saya sudah dikasih sendal ada terus earphone makanan cuman kalau bikin hiasan Saya mungkin bisalah kalau makanannya dua kali sehari maksudnya dua kali dalam perjalanan itu

Kesiapan dan Adaptasi Menghadapi Persaingan di Industri Transportasi Premium Juragan 99 Trans Lagi ngetraining sdmnya jadi busnya bagus sdmnya juga harus mumpuni untuk melayani penumpang kelas atas

Q: Apa yang membuat Anda tetap setia menggunakan layanan ini?

A: karena selain kenyamanan fasilitas juga cukup saya sudah cukup baik dan keramahannya saya merasa orang-orang karyawan di juragan99 trans ini sangat ramah

Q: Seberapa penting faktor promosi dalam memilih layanan transportasi premium?

A: sangat mempengaruhi sangat apa ya sangat penting lah karena agar kita tahu apa saja yang ada dalam apa ya bis tersebut karena informasikan harus jelas jadi kalau apa ya mungkin kan katalog ya salah satunya karena di dalam katalog kan juga menjelaskannya kayak fasilitasnya terus apa saja yang diberikan oleh bus bus trans 99 itu jadi pastinya perlu karena ketika katalog itu menjelaskan dengan jelas apa saja fasilitas dan keutamaan yang kita dapat dari kalau kita memilih juragan99 itu akan dapat menarik pelanggan karena promosi itu mempengaruhi apa ya yang dapat menjadikan customer itu dapat memilah memilih mana yang terbaik dan lebih baik dari layanan transportasi premium juragan 99

Sub Fokus	: Keunggulan Kompetitif, Dinamika Persaingan, Adaptasi Industri
Informan	: konsumen (mas Andriawan)
Tempat Wawancara	: Via g.meet
Tanggal Wawancara	: 04 Maret 2025

Identifikasi Kebutuhan dan Preferensi Konsumen dalam Layanan Transportasi Premium

Q: Dari pengalaman Anda sebagai YouTuber di bidang transportasi, bagaimana Anda melihat tren kebutuhan dan preferensi konsumen terhadap layanan bus premium? (apa saja yang paling dicari pelanggan saat memilih bus premium?)

A: Jelas kendaraaanya yang bagus, terus jam keberangkatan itu juga pengaruh, kalau sekarang itu bus trennya itu kalau ngak pagi benget ya malam banget ya menjelang magriblah, dari malng menuju kejakarta ataupun sebaliknya, yang dilihat selain itu ya layanan, terus ketepatan waktu dan ngak banyak ampiran itu juga dicari sama pelanggan bus terutama bus juragan 99 terutama rute malang Jakarta atau sebaliknya.

Q: Fasilitas apa yang paling diutamakan/sering dicari oleh pelanggan dalam memilih layanan transportasi premium?

A: Kalo yang jelas busnya nyaman, biasanya kalo orang yang senang ngerokok ya ada fasilitas smoking area, terus ada personal tv android jaman sekarang kan sudah menjadi sebuah kebutuhan kan juga sudah free wifi itu yang sekarang dicari sih.

Q: Faktor apa yang menurut Anda paling berpengaruh dalam membangun loyalitas pelanggan terhadap layanan bus premium Juragan 99 Trans?

A: Konsisten terhadap pelayanannya, jadi ngak ya hari ini bagus besoknya engak, hari ini tepat waktu besoknya ngaret gitu sih, sejauh ini juragan 99 menjaga hal itu sih.

Q: Bagaimana Anda melihat respons perusahaan transportasi dalam menyesuaikan layanan mereka terhadap perubahan kebutuhan pelanggan?

A: Mungkin responnya yaitu menambah jam dan rute layanan, biasanya da yang minta mundurin jamnya dong sore biar bisa pulang kerja, sekarang bus kan banyak yang berangkatnya sore kalo pagi pagi sekalian.

Inovasi Produk dan Layanan yang Dikembangkan oleh Juragan 99 Trans

Q: Berdasarkan pengamatan Anda, inovasi layanan apa saja yang sudah diterapkan Juragan 99 Trans? Apakah Anda melihat adanya pengembangan fasilitas premium yang signifikan di sektor transportasi darat? Jika ya, apa saja yang menarik perhatian Anda?

A: Mereka kasih fasilitas bus yang premium dengan slipper bus dengan kapasitasnya yang ngak terlalu banyak dan dalam satu kabin itu leg dan 1 lagi yang sangat menarik untuk naik juragan 99 dan ngak ada di po lain itu ya toiletnya bisa BAB, ini nilai tambah, kan selama ini toilet bus ngak bisa buat BAB, ya itu yang menjadi kekhawatiran penumpang bus atau penumpang kereta yang mau beralih ke bus itu takutnya kalo semisal kebelat itu ngak bisa kalo di bus lain tp kalo di juragan 99 itu bisa, itu sangat efektif menarik penumpang, dan sama juragan sudah didaftarkan dan sudah di branding akan hal tersebut.

Q: Seberapa besar peran digitalisasi dan kemudahan pemesanan tiket (melalui aplikasi, website, dsb.) dalam meningkatkan daya tarik layanan bus premium?

A: Sangat besar karena sekarang kebanyakan penumpang juragan 99 itu belinya melalui website dan tahunya dari mediasosial jarang banget yang datang keagen untuk beli tiket secara langsung, selain itu hamper ngak ada sekarang,

Q: Bagaimana tanggapan penumpang atau Anda terhadap inovasi terbaru yang diterapkan oleh perusahaan seperti Juragan 99 Trans?

A: Bagasse jadi bus juragan 99 ini selalu memberikan layanan yang terbaik untuk penumpang.

Q: Apakah Anda melihat adanya segmentasi pelanggan dalam layanan transportasi premium? Jika ya, bagaimana strategi layanan reguler vs. premium yang dilakukan oleh Perusahaan tersebut?

A: Kalo layanan ini akan terfilter dengan harga, biasanya kalo orang yang biasanya punya segmentasi layanan kelas atas itu biasanya ngak memandang harga, kalo di rutanya juragan 99 itu kayaknya segmentasinya itu kelas atas semua deh, ngak ada yang kaum menengah mending ngak ada yang layanan reguler deh, sekarang mulai jarang dan mulai ditinggalkan. Sebenarnya tergantung rutanya sih kalo rute malang Jakarta, yang dilalui juragan 99 itu segmentasinya kelas atas deh, dan pinhan dari kereta api dan pesawat rata-rata,

Q: Menurut Anda, perbedaan inovasi apa yang paling mencolok antara Juragan 99 Trans dalam menonjolkan nilai tambah layanan mereka?

A: Yang bisa buang air besar dan punya slipper bus yang mewah itu yang menjadi nilai tambah

**Kesiapan dan Adaptasi Menghadapi Persaingan di Industri Transportasi Premium
Juragan 99 Trans Lagi ngetraining sdmnya jadi busnya bagus sdmnya juga harus mumpuni untuk melayani penumpang kelas atas**

Q: Berdasarkan pengamatan Anda, strategi promosi atau diskon apa yang paling efektif dalam menarik pelanggan baru ke layanan bus premium? Dan siapa yang paling unggul dalam strategi promosi?

A: Kalok diskon itu kalok layanan bus premium ngak begitu deh, soalnya orang-orang itu ngak melihat harga deh yang penting layanannya bagus ya dia mau naik

Q: Bagaimana menurut Anda strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan harga dari pendaftar baru di industri transportasi premium?

A: Kalok masalah persaingan harga di sektor premium itu sudah jarang ya kalok harganya murah terus pelayanannya premium ya sampai kapan mau bakar duwit, jadi ya ngak berpengaruh

Q: Apakah Anda melihat adanya tren ekspansi rute atau layanan tambahan dari Cititrans dan Juragan 99 Trans? Jika ya, bagaimana dampaknya terhadap pelanggan?

A: Kalok ekspansi rute itu ya permintaan pasar ya jadi y, semakin banyak rute yang dibuka ya semakin banyak pelanggan yang dilayani,

Q: Apa yang membuat Cititrans dan Juragan 99 Trans memiliki diferensiasi dibandingkan pesaing lain di industri transportasi premium?

A: Kalok juragan 99 kan dari awal muncul itu kan menghadirkan konsep bus yang sebelumnya sepertinya belum ada yang berani buat misalkan bus big bus Jakarta malang yang isinya hannya 11 orang saja, itukan menurutku secara itungan bisnis itu kan ngak masuk, tapi kan itu untuk mobil promosi jadikan orang itu maisaidnya naik bus juragan itu bagus.

Q: Bagaimana menurut Anda cara perusahaan-perusahaan ini merespons kritik atau keluhan pelanggan terkait persaingan di pasar?

A: Biasanya ya standar sih permintaan maaf dengan japri, kalok para sih biasanya dikasih potongan voucher beli untuk pembelian selanjutnya atau dikasih mercendais

Sub Fokus	: Keunggulan Kompetitif, Dinamika Persaingan, Adaptasi Industri
Informan	: konsumen (mas Andriawan)
Tempat Wawancara	: Via Chat
Tanggal Wawancara	: 1 Mei 2025
strategi yang diterapkan oleh Juragan 99 Trans dalam menciptakan keunggulan kompetitif	
Q: Apa alasan utama memilih Juragan 99 Trans dibanding yang lain?	
A: Branding "sleeper" Juragan99trans kuat banget di lintasan Malang Jakarta, armada baru, titik penjemputan sedikit, hemat waktu, servis makanan vip, bisa BAB di toilet bus J99(lainnya gabisa)	
Q: Bagian mana dari layanan yang menurut Anda paling memuaskan?	
A: titik jemputan sedikit, otomatis memangkas waktu perjalanan, keramahan kru on board yang bertugas	
Q: Apakah ada fasilitas yang menurut Anda perlu ditingkatkan/kurang memuaskan?	

A: snack on board nya kurang banyak dan terkesan monoton

PO Juragan 99 Trans menghadapi dinamika persaingan

Q: Apa yang membuat Anda lebih memilih satu perusahaan dibanding yang lain?

A: servis nya, ketepatan waktu nya, kecocokan jam berangkat/tiba nya

Q: Apakah harga tiket mempengaruhi pilihan Anda dalam menggunakan layanan ini?

A: iya

Q: Apa yang Anda harapkan dari layanan transportasi premium selain kenyamanan?

A: safety lebih ditingkatkan, hospitality crew on board harus diperhatikan

PO Juragan 99 Trans dalam mengantisipasi pendatang baru

Q: Apa yang membuat Anda tetap setia menggunakan layanan ini?

A: harga terjangkau, bisa istirahat sepanjang perjalanan

Q: Program loyalitas seperti apa yang menarik bagi Anda?

A: pemberian voucher/tiket gratis apabila sudah melampaui beberapa perjalanan

Q: Seberapa penting faktor promosi dalam memilih layanan transportasi premium?

A: sangat penting, untuk mengedukasi calon pembeli tentang produk premium suatu transportasi yang mana masih awam bagi sebagian besar orang

Q: Apakah pernah mempunyai pengalaman kemunduran jam kerangkatan atau kemunduran jam sampain ketujuan?

A: pernah, rata2 masalahnya alasan operasional misal pas naik dari titik lintasan, bus ga bisa ontime karena macet, hal yang masih bisa dimaklumi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Walidatun Nabawiyah
NIM : 210501110025
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul Skripsi : ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN
OTOBUS JURAGAN 99 TRANS DALAM LAYANAN TRANSPORTASI
PREMIUM RUTE MALANG-JABODETABEK

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan LOLOS PLAGIARISM dari TURNITIN dengan nilai *Originaly report*.

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
14%	13%	7%	7%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Mei 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M