

**ANALISIS INTERNAL PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG DALAM  
PERSAINGAN TRANSPORTASI ANTAR KABUPATEN/KOTA**

**Oleh**

**Tengku Abdi Pratama**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

## **ABSTRACT**

### **INTERNAL ANALYSIS OF PERUM DAMRI LAMPUNG IN TRANSPORTATION COMPETATION AMONG REGENCY/CITY**

**By**

**TENGGU ABDI PRATAMA**

Perum DAMRI Lampung is a State-Owned Enterprises (SOE) engaged in transportation, it was built November 25 1987. At the beginning of the operational year DAMRI has been successful, where succes begins at the 1980s and 1990s, but in line with the times, Perum DAMRI has some competitors, one PO. Puspa Jaya. PO. Puspa Jaya is one of the auto buscompaniesrun individuals, in this case, is the private sector. DAMRI and PO. Puspa Jaya are two modes of bus transportation in Lampung Province, Perum DAMRI must have a strategy to maintain development and promate the company, these fore Perum DAMRI must have strategy. The strategy must be done by was the internal management. This study was aimed to find out analyze the internal condition of Perum DAMRI Lampung branch in competition among the transportationndistrict/city and the constraints faced by the branch. The methoed used descriptive, qualitiveand the use of data collection technique such as interview, observation and documentation. The result of this study indicate that the DAMRI condition of Lampung quite good. This can be seen in the resources, capabilities and core compencies. Suggestion from this research is Perum DAMRI better memeperhatikan level pendiidkan employee and level of employees at leadership structure of company and give special training to

employees of leadership. Perum DAMRI should motivate employees to increase their purchasing power to cooperatives by creating cooperative member cards. Perum DAMRI Lampung Branch should establish cooperation through third parties for ticket distribution by making public relations in the organizational structure.

**Key word: Internal Analysis, State owned enterprise (SOE), Transportation**

## **ABSTRAK**

**Oleh**

**Tengku Abdi Pratama**

### **ANALISIS INTERNAL PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG DALAM PERSAINGAN TRANSPORTASI ANTAR KABUPATEN/KOTA**

Perum DAMRI Cabang Lampung adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi darat, berdirinya Perum DAMRI di Provinsi Lampung adalah pada tanggal 25 November 1987. Pada awal berdirinya Perum DAMRI di Provinsi Lampung, Perum DAMRI pernah meraih kejayaan, dimana kejayaan tersebut dimulai pada tahun 1980-an hingga 1990-an, namun seiring dengan perkembangan zaman, Perum DAMRI mulai memiliki pesaing, salah satunya PO. Puspa Jaya. PO. Puspa Jaya adalah salah satu Perusahaan otobus yang dikelola oleh perorangan atau individu. Perum DAMRI dan PO. Puspa Jaya adalah dua perusahaan moda bus transportasi darat yang ada di Provinsi Lampung. Keberadaan Perum DAMRI dan PO. Puspa Jaya di Provinsi Lampung, sebagai salah satu sarana bagi masyarakat Lampung, untuk berpindah tempat dari tempat satu ke tempat lainnya. Oleh karena itu Perum DAMRI dan PO. Puspa Jaya muncul sebagai penyedia layanan jasa transportasi darat untuk masyarakat Provinsi Lampung. Dengan adanya otobus yang dikelola oleh pihak swasta di Provinsi Lampung, Perum DAMRI harus

memiliki strategi untuk mempertahankan, mengembangkan serta memajukan perusahaan, oleh karena itu Perum DAMRI harus memiliki strategi, salah satu strategi yang harus dilakukan oleh Perum DAMRI adalah dengan menganalisis kondisi internal.. Metode penelitian yang digunakan peneliti /bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi internal Perum DAMRI Cabang Lampung sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat pada sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti. Saran dari penelitian ini adalah Perum DAMRI sebaiknya memperhatikan tingkat pendidikan karyawan dan tingkat usia karyawan pada struktur pimpinan perusahaan dan memberikan pelatihan khusus kepada karyawan pimpinan. Perum DAMRI sebaiknya memotivasi karyawan untuk meningkatkan daya beli karyawan terhadap koperasi dengan cara membuat kartu anggota koperasi. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya menjalin kerjasama melalui pihak ketiga untuk pendistribusian tiket dengan membuat bidang humas pada struktur organisasi.

**Kata Kunci: Analisis Internal, Bumn, Transportasi**

**ANALISIS INTERNAL PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG DALAM  
PERSAINGAN TRANSPORTASI ANTAR KABUPATEN/KOTA**

**Oleh  
Tengku Abdi Pratama**

**SKRIPSI  
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
SARJANA ADMINISTRASI PUBLIK**

**Pada  
Jurusan Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

Judul Skripsi : **ANALISIS INTERNAL PERUM DAMRI CABANG  
LAMPUNG DALAM PERSAINGAN  
TRANSPORTASI ANTAR KABUPATEN/KOTA**

Nama Mahasiswa : **Tengku Abdi Pratama**

No. Pokok Mahasiswa : 1416041097

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Devi Yulianti, S.A.N., M.A.**  
NIP 19850705 200812 2 004

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Noverman', is positioned above the name and NIP of the second supervisor.

**Dr. Noverman Duadji, M.Si.**  
NIP 19691103 200112 1 002

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Devi Yulianti, S.A.N., M.A.**



Penguji Utama : **Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Dr. Syarief Makhya**  
NIP 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **17 April 2018**



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 17 April 2018

Yang membuat pernyataan,



**Tengku Abdi Pratama**

NPM. 1416041097

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Tengku Abdi Pratama. Dilahirkan di Metro, pada tanggal 9 Oktober 1996 merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Chairul Eka Putra dan Srie Herlina Hs. Pendidikan formal yang telah ditempuh penulis yaitu Taman Kanak-kanak Perwanida Kota Metro, diselesaikan tahun 2001, Sekolah Dasar Negeri 5 Metro Pusat pada tahun 2002 sampai 2008. Kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 5 Metro pada tahun 2008 sampai 2011. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMA Kartikatama Metro dan diselesaikan pada tahun 2014. Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai salah satu mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui Jalur Mandiri Reguler (Tertulis). Selama menjadi mahasiswa, pengalaman organisasi penulis yaitu pernah menjadi bagian dari pengurus Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) di Bidang Hubungan Luar dan Kajian Pengembangan Keilmuan (KPK), Badan Eksekutif Universitas Unila yaitu sebagai staff Kementerian Pemuda, dan Forum Silaturahmi Pengembangan Islam (FSPI-FISIP UNILA) Penulis telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Rukti Basuki, Kecamatan Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah pada tahun 2017

# MOTTO

*“Jaga Allah, Allah Pasti Jaga Kamu”*

*(Rasulallah S.A.W)*

*" Ketika anda lahir dalam keadaan miskin itu bukan salahmu, tetapi bila anda mati dalam keadaan miskin maka salahkan dirimu"*

*(Bill Gates)*

*“Selalu lakukan perubahan dalam strategi atau pilihan agar kegagalan yang sama tidak terulang kembali”*

*(Merry Riana)*

*"Strategimu berpengaruh pada hasil yang kau capai"*

*(Tengku Abdi Pratama)*

## **PERSEMBAHAN**

Bismillahirrohmanirohim

Dengan segala kerendahan hati dan ucapan rasa syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan hidayah NYA kupersembahkan karya sederhanaku ini untuk:

Ayahanda Chairul Eka Putra dan Ibu Srie Herlina

Terima kasih untuk doa yang tidak pernah putus

Terima kasih untuk pengorbanan dan perjuangan yang kalian berikan untukku

Terima kasih atas kasih sayang yang sungguh luar biasa selama ini

Terima kasih untuk semua yang tak mungkin terbalas dengan apapun,

Rasanya sejuta ucapan terima kasih tidaklah cukup, untuk menggantikan segala yang kalian berikan.

Semoga Allah membalas kebaikan kalian dan semoga kalian senantiasa sehat serta selalu dalam lindungan-Nya ...Aamiin.

Seluruh Keluarga Besarku Tanpa Terkecuali, Adik tercinta Tarisa Livia Kakak tercina Mira Olivia, Sahabat,

Teman-Temanku, Kakak Tingkat dan Adik Tingkat yang Selalu mendukungku.

**Almamater Tercinta Universitas Lampung**

## SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikumwarrahmatullahiwabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Internal Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi Antar Kabupaten/Kota**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana (S1) pada Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan untuk itu penulis selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pihak pembaca yang arif guna tugas selanjutnya di masa yang akan datang. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah Subhanahuwata'ala
2. Nabi Muhammad SAW
3. Terimakasih untuk kedua orang tuaku, Ayahanda Chairul Eka Putra dan

Ibunda Sri Herlina. Terimakasih atas kasih sayang yang telah Ayah dan Ibu berikan kepadaku, terima kasih atas semua do'a, motivasi, pengorbanan dan didikan yang selama ini Ayah dan Ibu berikan kepadaku hingga aku bisa menjadi seperti sekarang. Terimakasih atas kepercayaan dan amanat yang selama ini kalian berikan kepadaku untuk menyelesaikan studiku sehingga aku bisa mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik. Semoga dengan mendapatkan gelar S.A.P ini aku bisa membahagiakan Ayah dan Ibu, Aamiin.

4. Kakakku Mira Olivia, dan Adikku Tarisa Livia yang telah memberi semangat, do'a dan dukungan kepadaku dalam penyelesaian skripsi. Terimakasih untuk guru yang telah membantu selama proses masuk SD sampai kuliah ini, memberikan motivasi, masukan serta dukungan. Semoga kita semua bisa menjadi orang sukses agar menjadi kebanggaan orang tua dan dapat membahagiakan Ayah dan Ibu serta mengangkat derajat keluarga kita, Amin.
5. Bapak Dr. Syarief Makhya selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Intan Fitri Meutia, M.A. Ph.D selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
8. Bapak Nana Mulyana, S.IP., M.Si selaku dosen Pembimbing Akademik (PA), terimakasih Bapak telah turut membantu memberikan kemudahan dan motivasi kepada penulis selama kuliah.

9. Ibu Devi Yulianti S.A.N., M. A senior sekaligus dosen pembimbing utama, yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran serta motivasi yang selalu membangun, terimakasih Ibu atas bimbingan serta pelajaran berharga yang telah ibu berikan sehingga saya mampu menjadi pribadi yang lebih kuat, petarung, banyak pelajaran yang saya dapat selama proses bimbingan penulisan skripsi ini.
10. Bapak Izzul Fatchu Rezza S.A.N., M.PA senior sekaligus dosen pembimbing kedua, terimakasih Pak Izzul selama proses bimbingan (seminar proposal) senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada saya serta memberikan saran dan kritik dalam penulisan skripsi ini,
11. Ibu Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si selaku dosen pembahas dan penguji. Terimakasih Ibu telah memberikan banyak arahan, kritikan, nasihat, saran, serta masukan yang sangat bermanfaat sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi berkat bantuan dari Ibu selaku dosen pembahas.
12. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Publik, terimakasih atas semua ilmu yang berharga yang telah penulis peroleh selama proses perkuliahan berlangsung. Semoga ilmu yang sudah didapat menjadi bekal yang berharga dan bermanfaat dalam kehidupan penulis kedepannya.
13. Bapak Azhari, S.I.Kom selaku Staf Administrasi Publik yang telah memberikan pelayanan dan kelancaran administrasi kepada penulis sampai penyelesaian skripsi ini.
14. Seluruh Bapak/Ibu Karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung

15. Segenap Informan Penelitian: Penulis mengucapkan terimakasih kepada Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, dan Pegawai PO. Puspa Jaya Terimakasih atas segala bantuannya dalam memberikan segala informasi yang diperlukan bagi penulis.
16. Keluarga besarku, Abdullah Saputra dan Halimin Subing terimakasih atas semua do'a serta dukungan yang telah kalian berikan kepadaku.
17. Terimakasih untuk Ayah Syaiful Thomi, Papi Iwan, Papah Irul, Abah Rizal dan Walid Bani, kelima pandawa yang selalu memberikanku semangat, motivasi, dan pelajaran hidup sehingga saya bisa banyak belajar dari kalian dan semoga said bisa seperti kalian, Amin.
18. Teman kecilku Sohib Aji Pangestu, terimakasih aji telah menjadi teman terbaik hingga saat ini yang selalu mensupport dalam segala hal termasuk dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga kedepannya kita bisa sukses bersama dan silaturahmi kita selalu terjaga degan baik.
19. Sahabat-sahabatku semasa SMA, M.Fahri Husada, M.Narta Nugraha, Dedi Daryanto, Rahmad Darmawan Sedayu, Sandi Adi Pratama, Rezita Purcahyanti, Asna Dewi, Putri Rismalia, Ira Purnamasari Terimakasih sudah meluangkan waktu untuk mendengarkan keluh-kesah ku dan mengingatkan untuk segera menyelesaikan skripsi. Semoga silaturahmi diantara kita selalu terjaga hingga kita bisa sukses bersama.
20. Sahabatku Wahyu Hidayat, Deni Saputra, Hiro Isman, Refiananda Maulana Hanif, Tiyasz Ariyansyah, Muhammad Maaruf, Herwandovika Aulia terimakasih untuk pertemanan kita ± 4 tahun selama perkuliahan ini terimakasih kalian sudah menjadi sahabat yang selalu ingin direpotkan.



Support yang kalian berikan mampu mengubah ku untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Semoga silaturahmi kita selalu terjaga dan meraih kesuksesan bersama.

21. Keluarga Griya Delicia Rifqi Saputra, Hafiz Ramadan, Tiarno, Wahyu Pratama, Tama, Marta, kalian yang membantuku selalu disaat aku butuh.
22. Teman-teman KKN Desa Rukti Basuki Kecamatan Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah: Mas Achmad, Ferri Febrizon, Wita Aulia, Kurnia Oktavia, Defline, dan Martiana Dwi R. Terimakasih teman-teman atas dukungan kalian semua aku bisa nyelesain skripsiku dengan tepat waktu. Terimakasih selama KKN 40 hari kita saling menghargai, memaklumi satu sama lain dan senang sedih kita lalui bersama-sama.
23. Senior 2010, Bang Aden, Mbak Dita , Mbak Indah
24. Senior 2011, Mbak Kartika, Mbak Seza, Bang Aji, Mbak Popo, Mbak Fara, kak Kiyoo, kak Maria, Kak Nindya
25. Senior 2012, Mbak Novita, Mbak Tiara, Mbak Stefani, Mbak Ayu, Mbak Yen Haju, Bang Sholeh, Bang Bayu, Bang Pirdaus, Bang Cibi, Uni Dilla, Bang Alan, Bang Taufik, Bang Uda, Bang Fajar terimakasih atas motivasinya dari awal skripsi hingga selesai.
26. Alas Menara 2013, Bang Sedi, Bang Pindo, Bang Zikri, Bang dinda, Bang Ikbalo, Kak Maya, Kak Meilika, Mbak Oke, Mbak Uun, Mbak Laras, Mbak Ghina, Mbak Eka, Mbak Kiana, Mbak Ade, Mbak Syntia, Kak Wulan
27. Seluruh keluarga Gelas Antik 2014, terimakasih semuanya, atas pertemanan selama kurang lebih 4 tahun selama perkuliahan ini, semua kita lewati bersama, semoga kita semua sukses ya! Dan silaturahmi tetap terus terjaga,

karna bagaimanapun juga kita adalah satu angkatan.

28. Adik-Adik 2015, Meika, Galuh, Yuan, Azis, Basri, Dedi, Sonia, Berza, Fitri, Pradita semoga kalian cepat menyusul ya
29. Adik- adik 2016 ozza, sintia, pilar, niko, safeei, siti, azri.
30. Adik-adik 2017 terimakasih atas semangat yang kalian berikan, nikmati proses yang ada di perkuliaan, karna proses takkan pernah mengkhianati hasil.
31. Dokter muda, yang selalu memberikan saya semangat, motivasi, mengingatkan untuk cepat-cepat lulus, menemani penyusunan skripsi ini hingga berakhirnya penyusunan skripsi ini, walau kita jarang bertemu karena kesibukan masing-masing tetapi, semoga semua itu menjadi kesuksesan kita. terimakasih ya, semoga gelar kita ini bermanfaat untuk khalayaknya hehe.
32. Para pembahas mahasiswa dan moderatorku dari proposal sampai hasil terimakasih telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
33. Keluarga Besar Universitas Lampung yang telah membantu saya selama saya belajar di Universitas Lampung.
34. Semua Pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bantuannya.

Akhir kata semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT dan penulis meminta maaf apabila ada kesalahan yang disengaja atau pun tidak disengaja. Semoga skripsi ini bermanfaat.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	iv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Strategi .....	11
1. Konsep Strategi .....	11
2. Tipe-tipe Strategi .....	13
3. Analisis Lingkungan Internal.....	14
B. Tinjauan Transportasi .....	21
1. Konsep Transportasi .....	21
2. Pengelompokkan Transportasi .....	21
C. Tinjauan Tentang Organisasi .....	22
1. Konsep Organisasi.....	22
2. Tipe-tipe Organisasi.....	22
D. Kerangka Pikir .....	23
E. Keaslian Penelitian.....	26
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Tipe Penelitian .....	29

B. Fokus Penelitian .....	29
C. Lokasi Penelitian .....	30
D. Teknik Pengumpulam Data.....	31
E. Teknik Analisis Data .....	33
F. Teknik Keabsahan Data .....	35
<b>IV. GAMBARAN UMUM, HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum	
1. Gambaran Umum Perum DAMRI Cabang Lampung.....	39
2. Visi Perum DAMRI Cabang Lampung.....	41
3. Misi Perum DAMRI Cabang Lampung .....	42
4. Struktur Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung .....	43
5. Gambaran Umum PO. Puspa Jaya.....	45
6. Visi PO. Puspa Jaya.....	46
7. Misi PO. Puspa Jaya.....	46
B. Hasil Penelitian	
1. Kondisi Internal Perum DAMRI Cabang Lampung .....	47
a. Sumber Daya.....	48
b. Kemampuan .....	61
c. Kompetensi Inti.....	63
2. Kendala Perum DAMRI Cabang Lampung .....	65
C. Pembahasan	
1. Analisis Internal Perum DAMRI Cabang Lampung .....	67
a. Sumber Daya .....	68
b. Kemampuan.....	79
c. Kompetensi Inti .....	80
2. Kendala-kendala Perum DAMRI Cabang Lampung .....	82
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	83
B. Saran .....	85

## DAFTAR PUSTAKA

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
<b>Tabel 1.</b> Trayek dan Harga Tiket Perum DAMRI Cabang Lampung .....	4
<b>Tabel 2.</b> Trayek dan Harga Tiket PO. Puspa Jaya .....	5
<b>Tabel 3.</b> Kondisi Internal Perum DAMRI Cabang Lampung.....	6
<b>Tabel 4.</b> Kondisi Internal PO. Puspa Jaya .....	7
<b>Tabel 5.</b> Daftar Sumber Daya Berwujud.....	16
<b>Tabel 6.</b> Daftar Sumber Daya Tidak Berwujud.....	16
<b>Tabel 7.</b> Penelitian Terdahulu.....	26
<b>Tabel 8.</b> Tabel Informan.....	32
<b>Tabel 9.</b> Fasilitas dan kondisi Perum DAMRI Cabang Lampung.....	50
<b>Tabel 10.</b> Perbedaan fasilitas Bus DAMRI Cabang Lampung.....	53
<b>Tabel 11.</b> Usia dan tingkat pendidikan karyawan DAMRI Cabang Lampung.....	54
<b>Tabel 12.</b> Jenis Bus DAMRI yang beroperasi dalam Kabupaten/Kota.....	56
<b>Tabel 13.</b> Daftar agen Perum DAMRI Cabang Lampung.....	57

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
<b>Gambar 1.</b> Prestasi PO. Puspa Jaya .....	8
<b>Gambar 2.</b> Kerangka Pikir .....	25
<b>Gambar 3.</b> Visi Misi Perum DAMRI Cabang Lampung .....	42
<b>Gambar 4.</b> Perum DAMRI Cabang Lampung .....	43
<b>Gambar 5.</b> Struktur Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung.....	44
<b>Gambar 6.</b> <i>Finger Print</i> Perum DAMRI Cabang Lampung.....	51
<b>Gambar 7.</b> Kondisi dan fasilitas Bus DAMRI Royal .....	52
<b>Gambar 8.</b> Kondisi dan fasilitas Bus DAMRI Bisnis .....	52
<b>Gambar 9.</b> Kondisi dan fasilitas Bus DAMRI Angkutan Penugasan .....	53
<b>Gambar 10.</b> Struktur Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung.....	58
<b>Gambar 11.</b> Prestasi Perum DAMRI Cabang Lampung.....	62
<b>Gambar 12.</b> Prestasi karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung.....	63
<b>Gambar 13.</b> Trayek Perum DAMRI Cabang Lampung.....	64
<b>Gambar 14.</b> Aplikasi Perum DAMRI yang akan dirintis.....	66

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pada zaman globalisasi seperti sekarang ini, manusia dapat berpindah tempat dari suatu tempat ke tempat lainnya dengan sangat mudah dan cepat. Masing-masing negara berlomba-lomba membangun infrastruktur untuk mendukung mobilitas yang tinggi dari satu tempat ke tempat lainnya

Transportasi merupakan dasar bagi pembangunan ekonomi suatu masyarakat. Hal ini disebabkan karena kegiatan masyarakat terutama kegiatan ekonomi menjadi lebih lancar apabila didukung oleh infrastruktur yang baik sehingga mereka dapat mendistribusikan barang dan jasa dari satu tempat ke tempat lain secara tepat dan cepat. Pertumbuhan ekonomi suatu negara atau bangsa tergantung pada tersedianya pengangkutan dalam negara atau bangsa yang bersangkutan.

Transportasi mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting pada kehidupan manusia dalam perekonomian dan pembangunan infrastruktur suatu daerah. Pentingnya fungsi transportasi seringkali diibaratkan sebagai roda perekonomian suatu negara serta strategisnya fungsi transportasi dinyatakan sebagai fasilitas penunjang pembangunan. Sarana transportasi bukanlah merupakan tujuan, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan

tersebut. Tanpa adanya transportasi sebagai sarana penunjang, maka aktivitas ekonomi suatu negara tidak maksimal.

Pentingnya transportasi tersebut sudah tercermin pada semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa angkutan bagi mobilitas orang serta barang sebagai akibat meningkatnya pertumbuhan jumlah penduduk. Oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka perlu adanya lembaga/instansi penyedia jasa transportasi yang baik pula dengan diikuti jumlah armada dan kualitas yang mencakup keamanan, kenyamanan, efisien dan ketepatan waktu. Dengan semakin bertambahnya kebutuhan jasa transportasi maka semakin banyak pula organisasi yang bergerak di bidang transportasi sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanan dalam bidang transportasi. Oleh karena itu, setiap organisasi yang bergerak di bidang transportasi harus memiliki strategi yang efektif untuk memenangkan persaingan.

Lembaga atau instansi dalam bidang transportasi harus menyadari pentingnya kepuasan pelanggan yang akan mempengaruhi organisasi itu sendiri. Dari berbagai macam alat angkutan yang ada saat ini, bus merupakan salah satu transportasi pilihan yang ada di Indonesia selain kapal laut, kereta api dan pesawat terbang. Bus merupakan alat transportasi yang memiliki beberapa keunggulan seperti mudah dijangkau, memiliki banyak waktu keberangkatan dan tidak terkena polusi udara.

Jasa Transportasi di Indonesia sebagian dikelola oleh pemerintah dan sebagian lagi dikelola oleh swasta. Transportasi yang dikelola oleh



pemerintah antara lain adalah Perum DAMRI, PT. Kereta Api Indonesia, PT. Garuda Indonesia dan PT. Angkasa Pura. Transportasi yang dikelola oleh swasta adalah Trans Bandar Lampung, Trans Jakarta, Bus Puspa Jaya, Bus Karona dan Penantian Utama. Dalam pengelolaannya, transportasi yang dikelola oleh Pemerintah diserahkan kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

BUMN adalah badan usaha yang permodalannya, baik itu sebagian maupun seluruhnya dimiliki oleh pemerintah. Menurut UU RI No. 19 Tahun 2003 juga menyebutkan pengertian tentang BUMN sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

BUMN yang ada di Indonesia sangat berpengaruh dalam perkembangan dunia usaha dan masyarakat karena kebanyakan dari perusahaan milik pemerintah tersebut telah memonopoli beberapa bidang usaha yang mengatur kehidupan dan kebutuhan hidup masyarakat banyak. Oleh karena itu, dalam mengatur dan menjalankan usahanya, BUMN diatur dan dikelola oleh Pemerintah karena sangat berhubungan dengan nasib masyarakat Indonesia. BUMN tersebut, diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari dunia usaha pada umumnya dan masyarakat pada khususnya. BUMN juga dituntut dapat mempertahankan citra yang baik di mata masyarakat.

BUMN juga harus memiliki strategi guna memenuhi kebutuhan hidup hajat masyarakat serta untuk mencapai tujuan. Salah satu usaha pemerintah untuk

memenuhi kebutuhan hajat hidup orang banyak ialah mendirikan BUMN Perum DAMRI Cabang Lampung. BUMN Perum DAMRI Cabang Lampung merupakan Badan Usaha Milik Negara yang menyelenggarakan jasa angkutan penumpang, dan pelayanan jasa pengangkutan barang. Perum DAMRI Cabang Lampung yang berdiri pada tanggal 25 November 1987.

Perum DAMRI Cabang Lampung merupakan salah satu lembaga/institusi yang mendapat penghargaan sebagai penyedia pelayanan jasa prima di tahun 2012, 2014 dan 2016. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan Kepala Perum DAMRI Cabang Lampung Bapak Iskandar, S.IP bahwa ia melakukan banyak strategi guna menciptakan kepuasan layanan untuk bersaing dengan transportasi lain. Salah satunya dengan meletakkan CC TV untuk keamanan pelanggan, membuka trayek baru yaitu Raja Basa-Way Kambas dan pemesanan tiket melalui internet. Berikut ini adalah tabel data trayek dan harga tiket Bus DAMRI Cabang Lampung:

**Tabel 1. Data Trayek dan Tarif Bus DAMRI Cabang Lampung**

No.	Trayek	Tarif Tiket	Tahun	Jenis bus
1.	Raja Basa-Metro	Rp. 40.000,00	2017 – sekarang	Bisnis
2.	Raja Basa -Labuhan Maringgai	Rp. 40.000,00	2017 – sekarang	Bisnis
3.	Raja Basa – Bandar Jaya	Rp. 35.000,00	2017 - sekarang	Bisnis
4.	Raja Basa – Hanura	Rp. 5. 000,00	2017 – sekarang	Ekonomi
5.	Metro – Kalirejo	Rp. 10.000,00	2017 – sekarang	Ekonomi
6.	Raja Basa – Gedong Tataan	Rp. 7.000,00	2017 – sekarang	Ekonomi
7.	Raja Basa – Way Kambas	Rp. 25.000,00	2017 – sekarang	Bisnis
8.	Unit dua -Bakauheni	Rp. 45.000,00	2017 – sekarang	Bisnis
9.	Bakau Heni-Unit Dua	Rp. 40.000,00	2017 – sekarang	Bisnis
10.	Raja Basa-Way Jepara	Rp. 30.000,00	2017 – sekarang	Bisnis

(Sumber :Perum DAMRI Lampung, 10 Juli 2017)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa harga tiket Bus DAMRI yang terendah Rp. 5.000, 00 dengan tujuan Raja Basa-Hanura dan untuk harga tertinggi Rp.45.000 dengan tujuan Unit Dua – Bakauheni. Daftar harga tersebut mulai dipergunakan pada awal tahun 2017 hingga saat ini, sementara itu tabel trayek dan harga tiket perusahaan bus lainnya seperti PO. Puspa Jaya adalah sebagai berikut.

**Tabel 2. Data Trayek dan Tarif Bus PO. Puspa Jaya**

No.	Trayek	Tarif Tiket	Tahun	Jenis bus
1.	Raja Basa-Pringsewu	Rp. 25.000,00	2017 - sekarang	Bisnis
2.	Raja Basa-Metro	Rp. 30.000,00	2017 - sekarang	Bismis
3.	Raja Basa-Kota Bumi	Rp. 25.000,00	2017 - sekarang	Bisnis
4.	Raja Basa-Banjit	Rp. 50.000,00	2017 - sekarang	Bisnis
5.	Raja Basa-Kota Agung	Rp.25.000,00	2017 - sekarang	Bisnis

(Sumber: PO. Puspa Jaya, 10 Juli 2017)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa harga tiket Bus Puspa Jaya yang terendah Rp.25.000 dengan tujuan Raja Basa-Pringsewu sedangkan untuk harga tertinggi Rp.50.000 dengan tujuan Raja Basa-Banjit. Daftar harga tersebut mulai dipergunakan pada awal tahun 2017.

Dari tabel kedua bus tersebut, Bus DAMRI yang dikelola oleh Pemerintah terlihat unggul dari segi trayek tujuan. Dimana Bus DAMRI memiliki sepuluh trayek tujuan Antar Kabupaten/Kota, sedangkan Bus Puspa Jaya hanya memiliki lima trayek tujuan di Kabupaten/Kota. Hal ini menjadi salah satu keunggulan bagi Perum DAMRI dalam persaingan transportasi Antar Kabupaten/Kota Di Provinsi Lampung. Berikut ini adalah beberapa tentang kondisi Perum DAMRI selain trayek, yang dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Kondisi Internal Perum DAMRI Cabang Lampung beserta fasilitas bus.**

<b>Jumlah bus</b>	117 unit bus, yang terdiri dari 75 unit bus antar kota antar provinsi (AKAP) dan 42 unit bus antar kota dalam provinsi (AKDP).
-------------------	--

	Dari 117
<b>Jenis bus</b>	Ekonomi, Bisnis, Eksekutif dan Royal
<b>Fasilitas bus</b>	Ekonomi : 40 kursi berbahan dasar plastik serta tanpa menggunakan AC. Kelas Ekonomi beroperasi di pelosok-pelosok daerah terpencil.
	Bisnis : fasilitas AC, 43 kursi, lebih baik dari kelas ekonomi dan adanya bagasi untuk pelanggan. Bus DAMRI dengan kelas ekonomi dan bisnis dioperasikan untuk angkutan antar kota dalam provinsi (AKDP).
	Eksekutif : Kelas Eksekutif sama-sama dilengkapi fasilitas penyejuk udara, memiliki 24 kursi pelanggan, tanpa tersedianya mini bar, saluran listrik untuk mengisi baterai <i>handphone</i> pelanggan, pijat refleksi dan karaoke.
	Royal : memiliki fasilitas yang lebih memanjakan pelanggan dengan fasilitas 21 kursi yang di sertai sandaran tangan, tersedia lubang untuk meletakkan minuman pelanggan, diberikan selimut dan bantal, makanan ringan, kemudian tersedianya perangkat audio-visual, jaringan koneksi internet, toilet, tempat mini bar yang menyediakan minuman hangat pelanggan, dilengkapi dispenser dan beberapa saset kopi dan teh yang disediakan gratis bagi pelanggan. Tersedianya sarana pijat refleksi dan karaoke, dilengkapi saluran listrik untuk mengisi baterai <i>handphone</i> pelanggan dan tersedianya CCTV.
<b>Jumlah Karyawan</b>	259, yang dibagi dalam bidang struktural : Administrasi, Tehnikal, Operasional dan Keuangan dan Bidang Fungsional : satpam, kondektur, supir dan petugas loket pemasaran.
<b>Syarat dan kriteria perekrutan</b>	17-32 tahun, Serta perekrutan karyawan juga menyesuaikan tamatan terahir jenjang pendidikan serta dalam perekrutan karyawan melihat butuh atau tidaknya perekrutan terebut dilaksanakan dengan mengkondisikan posisi fungsional maupun struktural.

(Sumber : diolah peneliti 2017)

Tabel diatas merupakan kondisi *internal* Perum DAMRI SDM dan kondisi internal dan beserta fasilitas bus. Untuk menunjang kinerja karyawan,

Perum DAMRI juga menyediakan kotak saran dan keluhan para pelanggan DAMRI. Hal tersebut dilakukan untuk mengontrol kinerja pelayanan.

Dalam perkembangannya keberadaan Perum DAMRI di Provinsi Lampung, Perum Damri pernah meraih kejayaannya di tahun 80-an dengan mendapatkan banyak pelanggan. Perum DAMRI mampu memberangkatkan 30 unit bus dalam sehari dengan total jumlah pelanggan 750 perhari namun, memasuki tahun 2000-an DAMRI mulai memiliki pesaing yang menyebabkan pasang surutnya penumpang. Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki pesaing utama yaitu AKDP PO. Puspa Jaya. PO. Puspa Jaya berdiri pada tahun 2001 yang memiliki kondisi *internal* dan fasilitas sebagai berikut sesuai dengan tabel 4 .

**Tabel 4. Kondisi Internal PO. Puspa Jaya beserta fasilitas bus**

<b>Jumlah bus</b>	75 bus angkutan dalam Provinsi yang dibagi menjadi dua kelas, yakni kelas bisnis dan eksekutif.
<b>Jenis bus</b>	Kelas bisnis menggunakan AC tanpa ada fasilitas tambahan dengan jumlah 54 kursi dan kelas eksekutif dengan jumlah kursi sebanyak 30 kursi dilengkapi dengan fasilitas televisi, toilet, selimut dan bantal. Kelas bisnis beroperasi di Kota Bumi, Unit Dua, Kota Metro, Kota Agung dan Bandar Jaya Kelas Eksekutif beroperasi di luar Lampung.
<b>Jumlah Karyawan</b>	40 Karyawan yang dibagi dalam tiga bidang yakni: montir, supir dan operasional.
<b>Jenis Perekrutan</b>	perekrutan sumber daya manusia, PO. Puspa Jaya memiliki beberapa kriteria, yaitu, minimal berusia 17 sampai 35 tahun tanpa melihat jenjang pendidikan.

(Sumber : Diolah peneliti, 2017)

Tabel 4 di atas adalah kondisi internal PO. Puspa Jaya. terlihat bahwa perusahaan ini memiliki 75 Armada AKDP yang terdiri dari kelas bisnis dan eksekutif, dengan jumlah karyawan 40 orang yang terbagi menjadi beberapa

bidang antara lain: montir, sopir dan operasional. Kriteria perekrutan karyawan yaitu jenjang usia 17-35 tahun. adalah kondisi internal dan fasilitas PO Puspa Jaya.

Dari deskripsi di atas tentang kondisi *internal* PO. Puspa Jaya, keberadaannya membuat Perum DAMRI memiliki pesaing, hal ini disebabkan karena PO. Puspa Jaya merupakan perusahaan yang dikelola oleh swasta dengan persamaan kelas bus dan tarif. Kenyataan tersebut membuat PO. Puspa Jaya, menjadi salah satu perusahaan Swasta yang besar yang berada di Provinsi Lampung, yang pernah meraih beberapa penghargaan diantaranya :

**Gambar. 1 PO. Puspa Jaya meraih penghargaan di tahun 2014**



(Sumber: Dokumentasi Peneliti 2017)

Gambar 1 di atas adalah prestasi yang diraih oleh PO. Puspa Jaya di tahun 2014 sebagai penyedia angkutan umum terbaik yang diberikan oleh Gubernur Lampung M. Ridho Ficardo. Dengan adanya prestasi yang diraih oleh PO. Puspa Jaya yang membuat Perum DAMRI harus memiliki suatu

nilai keunggulan perusahaan agar dapat mempertahankan pelanggan untuk menggunakan jasa pelayanannya. Eksistensi perusahaan lain tersebut disadari Kepala Perum DAMRI Cabang Lampung itu sendiri untuk memenangkan persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung guna mencapai Visi Perum Damri di tahun 2018 untuk menjadi perusahaan terdepan dalam transportasi darat. Disamping mengembangkan perusahaan, Perum DAMRI juga memiliki tugas untuk mencari laba. Berhasil atau tidaknya pencapaian didukung oleh kondisi *internalnya*. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Analisis *Internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi Antar Kabupaten/Kota”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kondisi *Internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi Antar AKDP?
2. Apa kendala-kendala yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung untuk bertahan dan menjadi perusahaan terdepan dalam transportasi AKDP?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan pada penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan mendapatkan analisis kondisi *Internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi AKDP
2. Mengetahui kendala *internal* yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi AKDP

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi manfaat pada penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini memberikan kontribusi penelitian untuk keberhasilan dan keberlanjutan dalam kajian Ilmu Administrasi Publik, terutama dalam bidang Manajemen Strategi.
2. Secara Praktis hasil penelitian ini dijadikan referensi atau bahan acuan bagi para peneliti dengan tema yang sejenis dan bagi institusi Perum DAMRI Cabang Lampung serta berbagai *stake holder* yang berhubun dengan transportasi darat



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Tinjauan tentang Strategi

#### 1. Konsep Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani Kuno, yakni *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal (Salusu, 2006:85). Oleh karena itu, kata strategi secara harfiah berarti seni para jenderal. Kata ini mengacu pada apa yang menjadi perhatian manajemen puncak organisasi. Sedangkan menurut Salusu (2006:101) strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Strategi merupakan salah satu hal penting untuk sebuah perusahaan hal tersebut dikarena ia memberikan landasan untuk mencapai suatu tujuan dalam berbagai bentuk. Strategi memiliki andil dalam setiap pengambilan keputusan. Strategi memberikan pilihan tentang apa yang perlu dilakukan dan tidak perlu dilakukan. Pada hakikatnya terdapat beberapa perbedaan sudut pandang mengenai definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Makna strategi adalah ketika seseorang atau organisasi memutuskan apa yang seharusnya dikerjakan, maka itulah yang disebut strategi.

Pemahaman lain diberikan oleh Gluech dan Jauch (1994:9), menurutnya strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Oleh karena itu, strategi itu harus mencakup beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyatu, yaitu mengikat semua bagian dalam organisasi menjadi satu.
- b. Luas atau Menyeluruh, yaitu mencakup semua aspek dalam organisasi.
- c. Terpadu, yakni semua bagian dari strategi itu serasi satu sama lainnya dan bersesuaian dengan seluruh level organisasi.

Implikasi dari eksistensi strategi yakni strategi dapat diartikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi bukan hanya sekedar suatu rencana. Oleh karena itu, dari pendapat yang telah dikemukakan di atas maka Gluech dan Jauch (1994:9) menyimpulkan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari organisasi itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Dengan kata lain, kemungkinan keberhasilan diperbesar oleh kombinasi antara perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula.

Berdasarkan beberapa definisi strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara atau langkah yang mendasar dalam menggunakan kecakapan sumber daya suatu organisasi melalui hubungan yang efektif

dan memperlihatkan kendala atau pilihan yang diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi membentuk sebuah pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Keputusan-keputusan yang diambil organisasi tersebut nantinya dijadikan pedoman dalam mewujudkan kemajuan organisasi dengan strategi-strategi yang dilakukan.

## 2. Tipe-Tipe Strategi

Setiap organisasi publik pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tipe strategi yang digunakan dalam suatu organisasi tidaklah sama. Ada beberapa strategi yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Kooten dalam Salusu (2006: 104-105), tipe-tipe strategi meliputi:

### 1) *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu mengenai apa yang dilakukan dan untuk siapa.

### 2) *Program Strategy* (Strategi Program)

Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu. Kira-kira apa dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan (apa dampaknya bagi sasaran organisasi)

3) *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.

4) *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)

Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

Penelitian ini menggunakan tipe strategi organisasi. Hal ini dikarenakan Perum DAMRI adalah perusahaan berbentuk organisasi yang memiliki struktur hirarki serta memiliki visi misi untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut di waktu yang akan datang.

### 3. **Analisis Lingkungan *Internal***

Secara umum, tujuan perusahaan untuk melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini adalah faktor-faktor yang berada diluar maupun di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam organisasi terdapat dua analisis yang menjadi acuan untuk organisasi, analisis lingkungan

organisasi dapat dibagi menjadi dua, menurut Purnomo (1996:41), yaitu lingkungan *eksternal* dan lingkungan *internal*.

Lingkungan *eksternal* menurut Purnomo, dkk adalah suatu lingkungan dalam lingkungan *eksternal* organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan sedangkan lingkungan *internal* adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan, Purnomo, dkk (1996:30). Peneliti menganalisis faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi karena hal yang paling cepat berpengaruh pada organisasi ialah faktor yang berasal dari dalam organisasi tersebut. Di bawah ini merupakan faktor-faktor organisasi yang berasal dari dalam organisasi menurut Hoskisson, dkk. (1997:79) yaitu sebagai berikut.

a. Sumber daya

Di dalam perusahaan terdapat sekumpulan sumber daya kemampuan yang heterogen yang dapat di gunakan dalam menciptakan posisi pasar yang eksklusif. Pandangan ini menyatakan bahwa setiap perusahaan memiliki paling tidak sedikit sumber daya dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki perusahaan lainnya, dan paling tidak dalam kombinasi yang berbeda. Sumber daya adalah sumber kemampuan, yang merupakan sebagian kompetensi inti perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan mampu melakukan

aktivitas yang dapat menciptakan nilai lebih baik dari pada pesaingnya atau melakukan aktivitas yang menciptakan nilai yang tak dapat ditiru oleh pesaingnya.

Sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti kemampuan pekerja, keuangan, dan kemampuan manajer dalam memimpin perusahaan. Sumber daya dibagi menjadi dua (2), yakni sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud.

Adapun sumber daya berwujud adalah:

**Tabel 5. Daftar Sumber Daya Berwujud**

Sumber Daya Finansial	Kapasitas pemijaman perusahaan, kemampuan untuk menghasilkan dana internal perusahaan.
Sumber Daya Fisik	Kecanggihan dan perlengkapan peralatan perusahaan.
Sumber Daya Manusia	Pelatihan, pengalaman, penilaian, kemampuan adaptasi, komitmen, loyalitas, serta pekerja perusahaan yang disiplin.
Sumber Daya Organisasional	Struktur laporan dan pengendalian perusahaan.

(Sumber: Hoskisson, dkk. 1997: 79)

Tabel di atas ialah beberapa sumber daya berwujud yang berpengaruh pada perusahaan dalam mencapai tujuan sedangkan lainnya ialah sumber daya tidak berwujud, dapat dilihat pada tabel 6. di bawah ini

**Tabel 6. Daftar Sumber Daya Tidak Berwujud**

Sumber daya untuk inovasi	Fasilitas riset dan pekerja teknis
Reputasi	Reputasi dengan konsumen: persepsi mengenai kualitas produk, ketahanannya serta realibilitas. Reputasi dengan pemasok: untuk interaksi dan hubungan yang efisien, efektif, mendukung untuk menguntungkan kedua belah pihak.

(Sumber : Hoskisson, dkk. 1997: 79)

Tabel di atas merupakan sumber daya tak berwujud. Tentunya lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing dan sebagai sumber daya keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

b. Kemampuan

Kemampuan mencerminkan kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai apa yang diharapkan. Sebagai perekat yang mengikat organisasi menjadi satu. Kemampuan muncul dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya berwujud maupun sumber daya tidak berwujud. Ini didasarkan pada pengembangan, pelaksanaan dan pertukaran informasi serta pengetahuan melalui modal manusia yang dimiliki perusahaan, dengan demikian pengetahuan perusahaan dicakup dan dicerminkan oleh kemampuannya, dan merupakan sumber inti keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global. Sejumlah pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja di perusahaan adalah salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing.

c. Kompetensi inti

Sumber daya dan kemampuan merupakan dasar yang dibutuhkan perusahaan untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Tujuan penerapan strategi yang dapat menciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Strategi

penciptaan nilai menguraikan bagaimana perusahaan mendefinisikan usahanya dan berhubungan bersama dengan hanya dua sumber daya yang penting dalam perekonomian saat ini, yaitu pengetahuan dan hubungan atau kompetensi organisasi dan konsumennya.

Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan asset strategi yang penting. Kenyataannya, beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karenanya, beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karena mencerminkan bidang persaingan di mana perusahaan tersebut lemah jika dibandingkan dengan pesaingnya, dengan demikian dapat disimpulkan beberapa jenis sumber daya dan kemampuan dapat mengakhiri atau mencegah pengembangan suatu kompetensi inti. Memilih kemampuan yang merupakan kompetensi inti perusahaan, dan juga sumber keunggulan perusahaan membutuhkan analisis para pekerja di dalam perusahaan tersebut, serta perusahaan pada umumnya berupaya untuk selalu mencapai tujuan dan sasaran di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian dan tujuan sasaran perusahaan tersebut diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal perusahaan dan penguasaan pasar. Pencapaian dan tujuan pencapaian sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing. Suatu



perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai. penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan dengan menyusun strategi sekaligus mengimplementasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian yang tepat, dimulai dengan pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki lingkungan internal masing-masing. Lingkungan *internal* tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga keunggulan dari perusahaan tersebut. Apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan internal seharusnya lebih mudah diidentifikasi karena berada didalam perusahaan.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Nilasari dalam Yulianti (2014:107), bahwa kondisi lingkungan internal dibagi menjadi:

- a. Kompetensi

Kompetensi atau biasa disebut sebagai kemampuan merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan. Kompetensi ini meliputi : 1) adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri, 2) mengembangkan sumber daya meliputi skill, teknologi atau cara produksi, 3) apakah perlu untuk bertahan dalam sebuah industri, 4) memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti.

b. Kompetensi Inti

Merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Prahalad dan Hamel dalam Nilasari (2014) kompetensi inti merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum. Kompetensi inti perusahaan bisa juga diartikan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor.

c. Sumber daya

Sumber daya merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

## **B. an tentang Transportasi**

### **1. Konsep transportasi**

Transportasi sebagai dasar untuk pembangunan ekonomi dan perkembangan masyarakat serta pertumbuhan industrialisasi. Dengan adanya transportasi menyebabkan adanya spesialisasi atau pembagian pekerjaan. Pertumbuhan suatu ekonomi suatu negara atau bangsa tergantung pada tersedianya pengangkutan dalam negara atau bangsa yang bersangkutan. menurut Salim (1995:6), transportasi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Kategori pengangkutan barang, yaitu pemindahan bahan-bahan dan hasil-hasil produksi dengan menggunakan alat angkut.
- b. Kategori pengangkutan orang yang memiliki fungsi mengangkut penumpang dari suatu tempat ke tempat lain.

### **2. Pengelempokan transportasi**

Menurut Salim (2008:19), pengelompokan transportasi dibagi menjadi sebagai berikut:

- a. Mobil, motor dan kendaraan pribadi lainnya.
- b. Kendaraan yang berupa angkutan umum seperti :Bus, Truk, Kereta Api, Kapal Laut, dan Pesawat Terbang.

## C. Tinjauan tentang Organisasi

### 1. Konsep Organisasi

Organisasi adalah elemen yang sangat penting di dalam kehidupan manusia. Organisasi membantu kita melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat kita laksanakan dengan baik sebagai individu serta disamping itu, organisasi dapat membantu masyarakat, kelangsungan ilmu pengetahuan dan merupakan sumber penting aneka macam karir di dalam masyarakat. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan kordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Sulistiowati, 2013:4), sedangkan menurut Hatch dalam Kusdi (2016:5) organisasi didefinisikan dengan berbagai cara. Kita bisa melihatnya sebagai struktur sosial, teknologi, kultur struktur fisik atau bagian sub sistem dari lingkungan.

### 2. Tipe-tipe Organisasi

Setiap organisasi memiliki beberapa perbedaan organisasi serta memiliki tujuan tertentu. Ada beberapa tipe organisasi menurut Mahsun dalam Sulistiowati (2013:4) diantaranya :

#### 1) *Pure-profit organisation*

Bertujuan untuk menyediakan atau menjual/barang dan/atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik.

2) *Quasi profit organisation*

Bertujuan menyediakan barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki oleh pemilik.

3) *Quasi nonprofit organisasi*

Bertujuan menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan.

4) *Pure nonprofit organisasi*

Bertujuan menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan empat tipe organisasi di atas, Perum DAMRI masuk pada tipe organisasi dengan tipe *Pure nonprofit organisasi*. Hal tersebut dikarenakan Perum DAMRI selain menyediakan jasa angkutan penumpang, memiliki tugas untuk mencari laba.

#### **D. Kerangka Pikir**

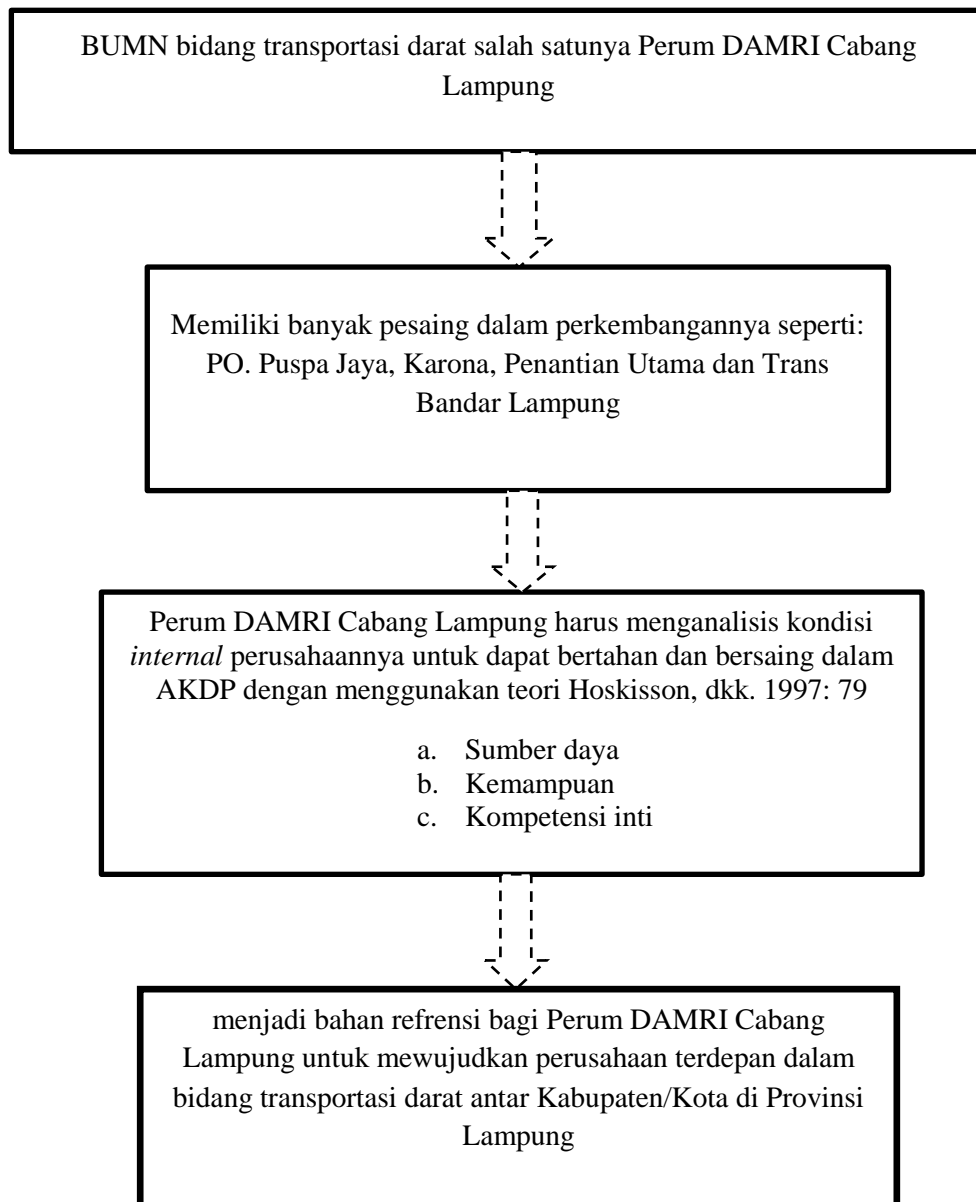
Di Provinsi Lampung terdapat sebuah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang transportasi yaitu Perum DAMRI Cabang Lampung yang berdiri pada tanggal 25 November 1987. Pada tahun 80-an hingga 2000-an Perum DAMRI menjadi perusahaan bus andalan Masyarakat Lampung hal ini disebabkan karena belum memiliki banyak pesaing (data wawancara dengan mantan Kepala Perum DAMRI pada 10 Juli 2017). Seiring dengan

berjalannya waktu muncullah perusahaan otobus lainnya seperti Bus Karona, Bus Penantian Utama, Bus Puri Gading dan Bus Puspa Jaya. Diantara perusahaan otobus tersebut yang paling besar dan mengalami kemajuan pesat adalah PO. Puspa Jaya. Perusahaan ini berdiri di Provinsi Lampung pada tanggal 31 Oktober 2000 dan memiliki keunggulan seperti: letak lokasi yang strategis dan menunjang untuk perkembangan otobus PO. Puspa Jaya.

Lokasi yang strategis tersebut membuat permintaan jasa transportasi sangat tinggi sehingga dapat meningkatkan keuntungan. Selain itu untuk meningkatkan pendapatan, PO. Puspa Jaya melakukan strategi pemasaran dengan memberikan pelayanan prima dengan harga terjangkau. Adanya persaingan ini memunculkan suatu pertanyaan yang berkaitan dengan strategi *internal* kedua perusahaan tersebut. Untuk itu strategi *internal* ini dianalisis dengan menggunakan teori Hoskisson, dkk (1997:79), yang berupa:

- a. Sumber daya berwujud dan tidak berwujud.
- b. Kemampuan
- c. Kompetensi inti

Dengan menggunakan teori Hoskisson, dkk tersebut peneliti berupaya untuk melihat persaingan kedua perusahaan dalam persaingan transportasi AKDP. Deskripsi di atas dapat dilihat pada gambar 2 tentang kerangka pikir di bawah ini.



**Gambar 2. Kerangka Pikir**

(Sumber: diolah oleh peneliti 2017)

## E. Keaslian Penelitian

Peneliti menyajikan tabel tentang perbandingan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa peneliti lainnya.

**Tabel 7. Matriks Perbandingan Penelitian**

	<b>Penelitian pertama</b>	<b>Penelitian kedua</b>	<b>Penelitian ketiga</b>
<b>Nama</b>	<b>Muhammad Derry Dhanovan</b>	<b>Asri</b>	<b>M. Adit Saputra</b>
<b>Judul</b>	Analisis strategi bersaing mobil suzuki (studi pada PT. Persada Lampung Raya di Bandar Lampung)	Starategi Pengembangan Jaringan Transportasi Darat Di Kabupaten Muna Barat	Pengembangan aplikasi pemesanan tiket Bus pada PO. Puspa Jaya berbasis android,
<b>Tujuan</b>	Untuk mengetahui alternatif strategi yang sesuai dengan PT. Persada Lampung Raya.	Menjelaskan kondisi jaringan jalan kawasan Perkotaan Kabupaten Muna Barat yang memiliki kawasan potensi alam dan menemukan strategi pengembangan jaringan transportasi darat untuk menunjang distribusi hasil produksi pada kawasan Perkotaan Kabupaten Muna Barat.	Mengembangkan aplikasi pemesanan tiket ini berbasis android untuk mempermudah calon penumpang dalam pembelian tiket bus pada PO.Puspa Jaya.
<b>Hasil Penelitian</b>	Menunjukkan bahwa strategi bersaing PT. Persada Lampung Raya sudah baik dengan berpedoman pada analisis SWOT yang diurutkan dengan menggunakan QSPM. Hanya saja PT. Persada Lampung Raya sebaiknya tetap meningkatkan intensitas promosi dengan lebih menonjolkan keistimewaan produk Suzuki untuk dapat membujuk dan mempengaruhi persepsi konsumen mengenai produk Suzuki.	Berdasarkan hasil analisis LQ matriks potensi wilayah perkotaan menurut jenis Tanaman Pangan, Perkebunan dan Ternak Kecamatan Kusambi memiliki 14 jenis Sub Sektor potensi kawasan terbanyak diantara tiga kecamatan lain. Kecamatan Tiworo Kepulauan memiliki panjang totoal jalan 24,34 Km dengan kondisi jalan baik sepanjang 10,28 Km, sedang sepanjang 8,56 Km, Rusak ringan 3 Km dan rusak berat 2,5 Km. Berdasarkan hasil analisis LQ matriks wilayah perkotaan menurut jenis tanaman pangan, perkebunan dan ternak Kecamatan Tiworo Kepulauan memiliki 11 jenis Sub Sektor potensi kawasan. Kecamatan Barangka memiliki panjang total jalan 19,29 Km dengan kondis jalan baik sepanjang 1,29 Km, rusak ringan 3 Km dan rusak berat 0 Km. Berdasarkan hasil analisis LQ matriks potensi wilayah perkotaan menurut jenis tanaman pangan, perkebunan dan ternak,	Telah berhasil dibangun aplikasi pemesanan tiket Bus Puspa Jaya berbasis android. Aplikasi berjalan online, maka dari itu dibutuhkan koneksi internet untuk menjalankannya. Aplikasi terbagi menjadi dua yaitu dalam bentuk mobile android untuk pengguna serta dalam bentuk web untuk admin. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, aplikasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan kriteria pengujian.



	<b>Penelitian pertama</b>	<b>Penelitian kedua</b>	<b>Penelitian ketiga</b>
<b>Nama</b>	<b>Muhammad Derry Dhanovan</b>	<b>Asri</b>	<b>M. Adit Saputra</b>
<b>Penelitian</b>		<p>Kecamatan Sarawegadi memiliki panjang total jalan 58,99 Km dengan kondisi jalan baik sepanjang 15,13 Km, sedang panjang 43,84 Km, rusak ringan 2 Km dan rusak berat 0 Km. Berdasarkan hasil analisis LQ matriks potensi wilayah perkotaan menurut jenis tanaman pangan , perkebunan dan ternak Kecamatan Sarewigadi hanya memiliki 7 jenis Sub Sektor potensi kawasan.</p> <p>Hasil analisis SWOT strategi pengembangan jaringan transportasi darat Kabupaten Muna Barat didapatkan strategi kekuatan dan peluang (SO). Adapun strateginya sebagai berikut :</p> <p>Peningkatan produksi pertanian tanaman pangan, perkebunan dan peternakan.</p> <p>Tersedianya prasarana jalan dan sarana pemasaran hasil produksi pertanian, perkebunan dan peternakan.</p> <p>OPTimalisasi pembangunan infrastruktur transportasi guna memenuhi kebutuhan transportasi antar wilayah serta menunjang pengembangan wilayah.</p> <p>Penerapan kebijakan yang mengatur prosedur/persyaratan yang mendukung iklim investasi disektor pertaniandan perkebunan.</p> <p>Sinkronisasi kebijakan sektor transportasi, pengembangan wilayah dan pembangunan perekonomian.</p>	

*(Sumber: Diolah oleh peneliti, 2017)*

Dari tabel 7 di atas adalah beberapa penelitian terdahulu yang memiliki penelitian sejenis. Penelitian pertama adalah penelitian yang berjudul analisis strategi bersaing mobil suzuki (Studi pada PT. Perrsada Lampung Raya di Bandar Lampung). Penelitian pertama tersebut disusun oleh Muhammad Derry

Dhanovan, yang memiliki manfaat penelitian untuk mengetahui alternatif strategi yang sesuai dengan PT. Persada Lampung Raya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi bersaing PT. Persada Lampung Raya sudah baik dengan berpedoman pada analisis SWOT. Penelitian kedua dilakukan oleh Astri dengan judul strategi pengembangan jaringan transportasi darat di Kabupaten Muna Barat. Penelitian tersebut memiliki manfaat penelitian untuk menjelaskan kondisi jaringan jalan kawasan Perkotaan, Kabupaten Muna Barat serta untuk menemukan strategi pengembangan jaringan transportasi darat untuk menunjang distribusi hasil produksi pada kawasan perkotaan Muna Barat. Terakhir pada penelitian ketiga dilakukan oleh M. Adit Saputra dengan judul penelitian pengembangan aplikasi pemesanan tiket bus pada PO. Puspa Jaya berbasis android, penelitian tersebut memiliki manfaat penelitian untuk mengembangkan aplikasi berbasis android dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa aplikasi tersebut telah berhasil hanya saja dibutuhkan koneksi internet yang baik untuk mengoptimalkannya.

Dari ke tiga penelitian tersebut, terdapat perbedaan jika dibandingkan dengan penelitian penulis, dimana penulis melakukan penelitian berjudul analisis *internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota. Dengan dengan tujuan mengetahui dan mendapatkan analisis kondisi *internal* Perum DAMRI dalam persaingan transportasi AKDP dan mengetahui serta mendapatkan analisis kendala *internal* yang dihadapi Perum DAMRI dalam persaingan transportasi AKDP

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Tipe Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2012: 4) mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tertulis atau lisan dari perilaku orang-orang yang dapat diamati. Pendekatan dengan penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi tindakan dan lain-lain secara holistik, melalui cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah serta memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Tipe penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Moleong yaitu jenis penelitian yang berupaya menggambarkan suatu fenomena yang ada dengan jalan memaparkan data secara kata-kata dan gambar.

#### **B. Fokus Penelitian**

Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada sesuatu fokus. Pada dasarnya penentuan masalah menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong

(2012: 93) yaitu bergantung pada paradigma apakah yang dianut oleh seorang peneliti, yaitu apakah sebagai peneliti, evaluator, ataukah sebagai peneliti kebijakan. Dengan demikian, dalam penelitian kualitatif hal yang harus diperhatikan adalah masalah dan fokus penelitian, karena fokus penelitian untuk memberikan batasan penelitian.

Pada penelitian ini peneliti memfokuskan masalah peneliti antara lain:

1. Lingkungan *Internal* Perum DAMRI Cabang Lampung dengan menggunakan teori Hoskisson:
  - a. Sumber daya, yaitu dengan melihat sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki oleh Perum DAMRI.
  - b. Kemampuan, yaitu perusahaan memaksimalkan kapasitas sumber daya perusahaan.
  - c. Kompetensi inti, yaitu karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki kemampuan guna mewujudkan perusahaan terdepan dalam transportasi darat antar Kabupaten/Kota.
2. Kendala-kendala Perum DAMRI dalam Cabang Lampung untuk bertahan dan menjadikan perusahaan terdepan dalam transportasi AKDP

### **C. Lokasi Penelitian**

Pemilihan lokasi penelitian ini adalah Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung Dan Kantor PO. Puspa Jaya. Alasan teoritis pemilihan lokasi penelitian ini adalah lokasi penelitian tersebut dipandang dapat memberikan informasi yang cukup untuk penelitian ini sedangkan alasan praktisnya adalah alasan yang menyangkut hal-hal yang sifatnya praktis seperti

efektifitas biaya, waktu dan tenaga mengingat peneliti tinggal didekat lokasi penelitian tersebut.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data ialah penelitian kualitatif yang paling independen terhadap semua teknik pengumpulan data adalah: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik-teknik tersebut yaitu:

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara dilakukan peneliti untuk mendapatkan data yang sesuai dengan masalah yang diteliti yaitu Kondisi Internal Perum DAMRI Cabang Lampung Dan PO. Puspa Jaya Dalam Persaingan Transportasi Antar Kabupaten/Kota Di Provinsi Lampung. Informan yang diwawancarai pada penelitian ini adalah Kepala Perum DAMRI Cabang Lampung, Karyawan Operasional Perum DAMRI Cabang Lampung, Karyawan SDM dan Administrasi Perum DAMRI Cabang Lampung, Pemilik PO. Puspa Jaya, Karyawan Operasional PO. Puspa Jaya, Masyarakat Umum dan Masyarakat Konsumen.

**Tabel 8. Daftar Informan Terkait Analisis Internal Perum DAMRI Cabang Lampung Dalam Persaingan Transportasi Antar Kabupaten/Kota**

No.	Informan	Informasi
1.	Perum DAMRI Cabang Lampung	1. Kondisi <i>Internal</i> dan Fasilitas Perum DAMRI Cabang Lampung.
2.	PO. Puspa Jaya	1. Kondisi <i>Internal</i> PO. Puspa Jaya.
3.	Masyarakat Konsumen	1. Fasilitas Perum DAMRI dan PO Puspa Jaya. 2. Tarif Perum DAMRI dan PO Puspa Jaya.
4.	Masyarakat umum	1. Trayek Perum DAMRI dan PO Puspa Jaya. 2. Fasilitas Perum DAMRI dan PO Puspa Jaya. 3. Tarif Perum DAMRI dan PO Puspa Jaya

(Sumber: diolah oleh peneliti, 2017)

#### 1. Dokumentasi

Data ini biasanya sudah diolah atau ditabulasikan oleh kantor dan pihak yang bersangkutan. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa data-data atau literatur, jurnal, skripsi, dan surat kabar yang sesuai dengan bahasan penelitian. Penulis menggunakan dokumentasi berupa Visi misi Perum DAMRI, Struktur Organisasi, Fasilitas Karyawan berupa *finger print*, Kondisi bus, Karyawan berprestasi, Trayek bus Angkutan Dalam Provinsi Antar Kabupaten/Kota dan aplikasi pemesanan tiket yang akan dirintis secara *online*, dokumen literatur berupa jurnal manajemen strategi, dan UU tentang BUMN No 19, Tahun 2003.

#### 2. Observasi

Observasi yang digunakan adalah observasi tidak terstruktur karena pengamatan dilakukan ketika menemukan data-data di lapangan yang

dibutuhkan (tanpa ditentukan terlebih dahulu). Dalam penelitian ini, observasi yang dilakukan oleh penulis adalah mengamati kondisi bus, fasilitas perusahaan baik dari sumber daya berwujud, konsumen yang menggunakan jasa Perum DAMRI dan PO Puspa Jaya.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Data dianalisis secara deskriptif yaitu dengan penelitian gambar secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Fenomena yang diteliti secara deskriptif tersebut dicari informasinya mengenai hal-hal yang dianggap relevansi dengan tujuan penelitian.

Menurut Sugiyono, (2013: 339-343) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi, gambar foto, dan sebagainya dengan cara mengordinasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sinetesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam menganalisis data kualitatif yaitu:

a. Reduksi Data

Dalam tahap ini peneliti memilah-milah mana data yang dibutuhkan dalam penelitian, kemudian peneliti memisahkan data yang tidak perlu dan memfokuskan data yang benar-benar berhubungan dengan keadaan internal perusahaan tersebut.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Miles dan Huberman dalam Sugiyono, menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan melakukan penyajian data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan atau memaparkan hasil temuan dalam wawancara terhadap informan.

c. Kesimpulan

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono, dari data yang diperoleh, kemudian dikategorikan, dicari tema dan polanya kemudian ditarik kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan



mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang akurat.

Pada penelitian ini penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan inti sari dari rangkaian hasil penelitian berdasarkan observasi wawancara dan dokumentasi hasil penelitian. Kesimpulan akhir dalam penelitian ini berupa teks naratif tentang kondisi lingkungan *internal* Perum DAMRI dan kendala yang dihadapi dalam menjadikan perusahaan terdepan dalam transportasi AKDP.

#### **F. Teknik Keabsahan Data**

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data dalam Moleong (2012: 324) diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*), dalam penelitian ini kriteria yang digunakan sebagai berikut:

##### **1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)**

Derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas *internal* dari nonkualitatif. Kriteria ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai; kedua, menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang

diteliti. Teknik Pemeriksaan kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan cara:

a. Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada. Dengan teknik triangulasi data yang diperoleh akan lebih konsisten, akurat dan tuntas. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengecekan derajat kepercayaan dengan menggunakan metode triangulasi, yaitu dengan membandingkan hasil teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi

b. Kecukupan Refrensial

Kecukupan refrensial yaitu, dengan memanfaatkan bahan-bahan tercatat atau terekam sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data. Kecukupan refrensial ini peneliti lakukan dengan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Baik melalui literatur buku, arsip, catatan lapangan, foto dan rekaman yang digunakan untuk mendukung analisis dan penafsiran data.

c. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan melalui suatu pengamatan secara lebih cermat dengan maksud menemukan ciri dan unsur yang relevan terhadap persoalan yang sedang diteliti. Dengan meningkatkan ketekunan maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat

direkam secara pasti dan sistematis mengenai apa yang sedang diamati.

d. Analisis kasus negatif

Kasus negatif merupakan penemuan kasus yang tidak sesuai dengan hasil penelitian dan dijadikan sebagai pembandingan. Dengan tidak ditemukannya kasus negatif maka dapat dipastikan data yang diperoleh dapat dipercaya.

e. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilakukan peneliti untuk menemukan sumber data baru yang belum ditemukan sebelumnya. Dengan perpanjangan pengamatan juga semakin terbuka, serta saling percaya sehingga tidak ada lagi yang ditutupi atau disembunyikan.

f. Mengadakan *member Check*

Member check dilakukan sebagai proses pengecekan data yang telah diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan dari member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan berbeda dengan validitas eksternal dari nonkualitatif. Konsep validitas itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu.

### 3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian yang nonkualitatif. Pada cara nonkualitatif, reliabilitas ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reliabilitasnya tercapai. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data.

### 4. Kepastian (*Confirmability*)

Kepastian berasal dari konsep objektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antarsubjek. Dalam penelitian kualitatif uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati hasil penelitian tidak lagi subjektif tapi sudah objektif.

2. Kendala-kendala yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota yang utama adalah sulitnya menjalin kerjasama dengan *vendor – vendor* dalam pembuatan aplikasi serta kurangnya motivasi karyawan yaitu daya beli. Kerja sama di dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena kerja sama adalah kekuatan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri untuk mencapai tujuan, selain itu motivasi juga amatlah penting di dalam sebuah perusahaan, karena dengan adanya motivasi tinggi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan, akan mendorong para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu peneliti memberikan solusi dengan menjalin kerja sama dengan pihak ketiga. Pentingnya menjalin kerja sama melalui pihak ketiga ini sebagai salah satu langkah untuk mempermudah pembuatan aplikasi *online* yang akan dilakukan oleh Perum DAMRI Cabang Lampung, kerja sama tersebut tentunya membutuhkan team yaitu dengan membuat bidang hubungan masyarakat, kemudian untuk mengatasi kurangnya daya beli karyawan pada koperasi, peneliti memberikan solusi untuk membuat kartu koperasi.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di Kantor Perum DAMRI Cabang Lampung tentang Kondisi internal Perum DAMRI Cabang Lampung dalam persaingan transportasi antar Kabupaten/Kota cukup baik.

Hal ini terlihat dari :

1. Sumber daya yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung memiliki sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya berwujud yang ada dalam Perum DAMRI sudah cukup baik, diantaranya adalah fasilitas bus dan fasilitas karyawan serta sumber daya tidak berwujud yang ada pada Perum DAMRI berupa tingkat pendidikan karyawan dan usia karyawan dalam pimpinan. Dalam sumber daya tidak berwujud yang ada pada Perum DAMRI masih kurang baik, dengan jumlah karyawan pimpinan berjumlah 9 karyawan dengan tingkat pendidikan S-1 berjumlah 5 orang dan terendah karyawan pimpinan perusahaan dengan tingkat pendidikan STM/MA berjumlah 4 orang. Dalam jenjang usia

karyawan Perum DAMRI juga memiliki usia termuda yaitu 38 tahun dan usia tertua yaitu 51 tahun.

## 2. Kemampuan

Kemampuan yang ada pada Perum DAMRI Cabang Lampung berupa kemampuan perusahaan dan kemampuan karyawan, dimana kemampuan perusahaan adalah mampu meraih prestasi ditahun 2012, 2014 dan 2016 sebagai penyedia pelayanan jasa prima yang diberikan oleh Menteri Perhubungan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan adalah mendapatkan penghargaan berupa *reward*.

## 3. Kompetensi Inti

Kompetensi inti yang dimiliki oleh Perum DAMRI Cabang Lampung adalah trayek destinasi wisata dengan rute Raja Basa-Way Kambas. Rute tersebut beroperasi sehari lima kali.

## 2. Kendala – kendala yang dihadapi Perum DAMRI Cabang Lampung dalam Persaingan Transportasi adalah:

- a. Sulitnya menjalin kesepakatan dengan *vendor – vendor* untuk memperluas distribusi penjualan tiket.
- b. Serta rendahnya motivasi daya beli karyawan pada koperasi Perum DAMRI itu sendiri.

## **B. Saran**

Berdasarkan simpulan tersebut peneliti menyarankan :

1. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya memperhatikan tingkat pendidikan karyawan dan tingkat usia karyawan pada struktur pimpinan perusahaan dengan cara mereformasi struktur pimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung serta memberikan pelatihan khusus kepada karyawan pimpinan.
2. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya memotivasi karyawan untuk meningkatkan daya beli karyawan terhadap koperasi dengan cara membuat kartu anggota koperasi.
3. Perum DAMRI Cabang Lampung sebaiknya menjalin kerjasama melalui pihak ketiga untuk mempermudah proses pendistribusian tiket dengan membuat bidang humas pada struktur organisasi.



# **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku:

Gluech, William F. dan Jauch, Lawrence R. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan: Airlangga*.

Hoskisson E. Robert dkk. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Airlangga.

Kusdi. 2016. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika

Moleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Purnmo, dkk. 1996. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Sulistiowati. Rahayu. Dalam Mahsun. *Teori Organisasi*. 2013. *Buku Ajar Teori Organisasi*. Fisip: Universitas Lampung

Salim. 2008. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Prasada.

Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Steiner, George A. dan Miner, John B. 1997. *Kebijakan dan Strategi Manajemen (edisi kedua)*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.

### Sumber Jurnal:

Yulianti D. 2014. Analisis Lingkungan *Eksternal* dan *Internal*. Dalam Pencapaian tujuan Perusahaan. *Sosiologi. Jurnal Imiiah Kajian Ilmu Sosial dan Budaya*. 16 (2) : 103-114

### Sumber Skripsi:

Dhanovan Muhammad Derry. *Analisis Strategi Bersaing Mobil Suzuki (Studi pada PT. Persada Lampung Raya di Bandar Lampung tahun 2016)*.

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Jurusan Manajemen, Universitas Lampung.

Asri. *Strategi Pengembangan Jaringan Transportasi Darat Kabupaten Muna Barat*. Fakultas Teknik. Jurusan Teknik Sipil,. Universitas Halu Oleo.

Saputra Adit Muhammad. *Pengembangan Aplikasi Pemesanan Tiket Bus Pada PO. Puspa Jaya Berbasis Android*. Fakultas Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam. Jurusan Ilmu Komputer. Universitas Lampung.

**Sumber lainnya:**

Dishub.lampungprov.go.id/berita-sudah-tersedia-bus-trans-damri-lampung-dengan-rute-terminal-rajabasateginenengterminal-16c-metrob.html (diakses pada tanggal 18 Juli 2017 Pukul 21.35 WIB).

Wartaekonomi.co.id (diakses pada tanggal 18 Juli 2017 Pukul 21.02 WIB).

www.Damri.co.id(di akses pada tanggal 18 Juli 2017 Pukul 20.43 WIB).

UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN (Badan Usaha Milik Negara) (diakses dari [www.komisiinformasi.go.id](http://www.komisiinformasi.go.id).pada tanggal 12-Juli-2017)