

Strategi Bisnis Transportasi Publik Shuttle Bandung-Jakarta Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM

Mochamad Naufal Falih 1^[1], Septiana Dwiputrianti 2^[2], F. Laksmi Fitriani 3^[3], Melati Dewi Asri 4^[4]

Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Bandung^[1]

Jl. Hayam Wuruk No. 34-38, Bandung, Jawa Barat

Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Bandung^[2]

Jl. Hayam Wuruk No. 34-38, Bandung, Jawa Barat

Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Bandung^[3]

Jl. Hayam Wuruk No. 34-38, Bandung, Jawa Barat

Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Bandung^[4]

Jl. Hayam Wuruk No. 34-38, Bandung, Jawa Barat

Email : m.naufalfalih@gmail.com ^[1], septiana.dwiputrianti@poltek.stialanbandung.ac.id ^[2],
laksmi.fitriani@poltek.stialanbandung.ac.id ^[3], melati.dewi@poltek.stialanbandung.ac.id ^[4]

ABSTRAKSI

Industri transportasi shuttle Bandung–Jakarta menghadapi tekanan akibat meningkatnya persaingan, perubahan pola mobilitas masyarakat, serta hadirnya moda transportasi baru seperti Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh). Meskipun analisis SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) telah banyak digunakan dalam kajian strategi bisnis, penelitian mengenai formulasi strategi pada perusahaan shuttle yang mengalami disrupsi transportasi masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja PT Batara Titian Kencana (Xtrans) serta menentukan strategi prioritas untuk keberlanjutan bisnis perusahaan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Temuan empiris menunjukkan bahwa Xtrans mengalami penurunan kinerja yang ditandai oleh penurunan okupansi penumpang dari 5.672 penumpang pada Triwulan I menjadi 2.101 penumpang pada Triwulan IV tahun 2023, serta berkurangnya cabang aktif dari delapan menjadi dua cabang. Hasil analisis menghasilkan skor IFE sebesar 2,21 dan EFE sebesar 1,693 yang menempatkan perusahaan pada posisi strategi defensif. Analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi divestasi merupakan alternatif terbaik dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS) sebesar 4,355. Kebaruan penelitian terletak pada penerapan integrasi SWOT–QSPM dalam konteks disrupsi transportasi multimoda untuk mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan shuttle.

Keyword: Strategi bisnis, Transportasi shuttle, SWOT, QSPM, Strategi Divestasi, Disrupsi transportasi

ABSTRACT

The Bandung–Jakarta shuttle transportation industry is facing increasing challenges arising from intensified competition, shifting mobility patterns, and the emergence of alternative transportation modes, particularly the Jakarta–Bandung High-Speed Rail (Whoosh). Although SWOT and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) analyses have been widely applied in business strategy research, studies examining strategic responses of shuttle operators to transportation disruption remain limited. This study aims to analyze the internal and external factors affecting the performance of PT Batara Titian Kencana (Xtrans) and to identify the most appropriate strategic alternative for sustaining its business operations. A qualitative approach was employed through in-depth interviews, observation, and document analysis. Data were analyzed using the Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT, and QSPM frameworks. The empirical findings reveal a significant decline in Xtrans's performance, reflected in a decrease in passenger occupancy from 5,672 passengers in the first quarter to 2,101 passengers in the fourth quarter of 2023, as well as a reduction in active branches from eight to only two. The analysis produced an IFE score of 2.21 and an EFE score of 1.693, positioning the company within a defensive strategic posture. The QSPM results indicate that divestment is the most attractive strategic option, achieving a Total Attractiveness Score (TAS) of 4.355. The study's novelty lies in integrating SWOT and QSPM within the context of multimodal transportation disruption to support strategic decision-making in the shuttle transportation sector.

Keyword: Business strategy, Shuttle transportation, SWOT, QSPM, divestment strategy, transportation disruption

1. PENDAHULUAN

Industri transportasi publik di Indonesia sedang mengalami transformasi yang signifikan akibat perkembangan teknologi, perubahan perilaku mobilitas masyarakat, serta hadirnya berbagai moda transportasi baru yang menawarkan efisiensi waktu dan biaya. Kementerian Perhubungan Republik Indonesia melaporkan bahwa

mobilitas masyarakat pascapandemi terus meningkat seiring dengan pemulihan aktivitas ekonomi dan sosial. Di sisi lain, sektor transportasi darat menghadapi tantangan berupa meningkatnya persaingan antaroperator, digitalisasi layanan transportasi, serta perubahan preferensi pengguna terhadap moda yang lebih cepat dan terintegrasi.

Salah satu perubahan paling signifikan terjadi pada koridor Bandung–Jakarta yang merupakan salah satu jalur mobilitas tersibuk di Indonesia. Kehadiran Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh) sejak tahun 2023 telah mengubah struktur persaingan transportasi antarkota dengan menawarkan waktu tempuh yang jauh lebih singkat dibandingkan moda transportasi konvensional. Selain itu, berkembangnya layanan transportasi berbasis aplikasi, peningkatan kualitas jalan tol, serta perubahan pola perjalanan akibat fleksibilitas kerja pascapandemi turut memengaruhi permintaan terhadap layanan shuttle antarkota.

Persaingan semakin ketat dalam industri transportasi publik (Kalda et al., 2024). Hal ini juga terjadi pada shuttle pada rute Bandung–Jakarta. Salah satu perusahaan yang mengalami dampak dari persaingan ini adalah PT Batara Titian Kencana (Xtrans), yang pernah menjadi pemimpin pasar namun kini mengalami penurunan kinerja. Dalam lingkungan bisnis yang penuh tekanan, analisis terhadap faktor internal dan eksternal menjadi krusial untuk memahami strategi yang tepat bagi keberlangsungan perusahaan.

Dalam kondisi tersebut, perusahaan shuttle menghadapi tantangan untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnisnya. Salah satu perusahaan yang terdampak adalah PT Batara Titian Kencana (Xtrans), yang sebelumnya dikenal sebagai salah satu pelopor layanan shuttle Bandung–Jakarta. Data internal perusahaan menunjukkan adanya penurunan kinerja yang ditandai dengan penurunan okupansi penumpang dari 5.672 penumpang pada Triwulan I menjadi 2.101 penumpang pada Triwulan IV tahun 2023. Selain itu, jumlah cabang aktif perusahaan juga mengalami penurunan dari delapan cabang menjadi hanya dua cabang aktif. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya tekanan internal maupun eksternal yang berpotensi mengancam keberlangsungan perusahaan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menggunakan analisis SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk merumuskan strategi bisnis pada sektor manufaktur, agribisnis, pariwisata, UMKM, dan jasa. Namun, kajian yang secara spesifik menganalisis strategi bisnis perusahaan shuttle antarkota dalam menghadapi disrupsi transportasi akibat kompetisi multimoda masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian berfokus pada peningkatan daya saing atau pengembangan usaha, sementara penelitian mengenai strategi bertahan (survival strategy) dan restrukturisasi bisnis pada perusahaan transportasi yang mengalami penurunan kinerja belum banyak dilakukan.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat research gap berupa keterbatasan studi yang mengintegrasikan analisis SWOT dan QSPM untuk mengevaluasi strategi bisnis perusahaan shuttle yang menghadapi tekanan kompetitif akibat perubahan ekosistem transportasi regional. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji implikasi hadirnya kereta cepat dan transformasi mobilitas terhadap

keberlanjutan bisnis operator shuttle konvensional di Indonesia.

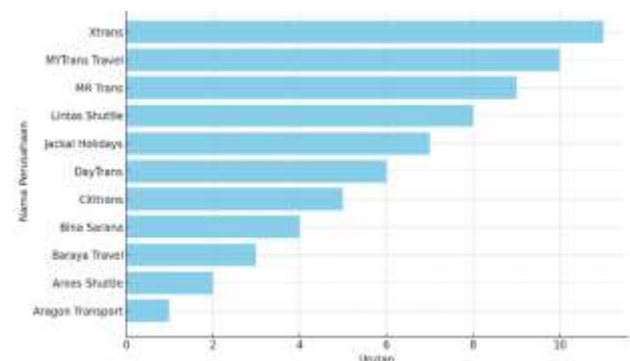
Penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian ini memperluas penerapan pendekatan SWOT dan QSPM dalam konteks disrupsi transportasi multimoda yang masih relatif jarang diteliti. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi perusahaan transportasi publik dalam merumuskan strategi adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Berkenaan dengan itu, persaingan terjadi pula dalam sektor bisnis intercity shuttle (antar-kota) Bandung–Jakarta yang membuat para perusahaan mesti terus berkembang dengan kondisi yang ada. Berdasarkan data dari laman tiketux.com, untuk tujuan Bandung–Jakarta Kota saja telah hadir 11 perusahaan, dari yang awalnya terdiri hanya sebanyak 2 perusahaan besar saja yakni Xtrans dan Cipaganti. Kedua perusahaan ini menjadi terdepan sebagai pihak swasta yang bekerja sama dengan pemerintah sebagai angkutan shuttle bus resmi bandara serta antar kota dalam provinsi, khususnya Bandung–Jakarta. Selama jangka waktu 2006–2010 kedua armada kendaraan Xtrans serta Cipaganti menjadi primadona dalam lalu-lalang di Tol Cipularang.

Tabel 1
Perusahaan Shuttle Bandung–Jakarta Kota 2022

No	Nama Perusahaan
1	Aragon Transport
2	Arnes Shuttle
3	Baraya Travel
4	Bina Sarana
5	Cititrans
6	DayTrans
7	Jackal Holidays
8	Lintas Shuttle
9	MR Trans
10	MYTrans Travel
11	Xtrans

Sumber: Diolah dari tiketux.com (2022)

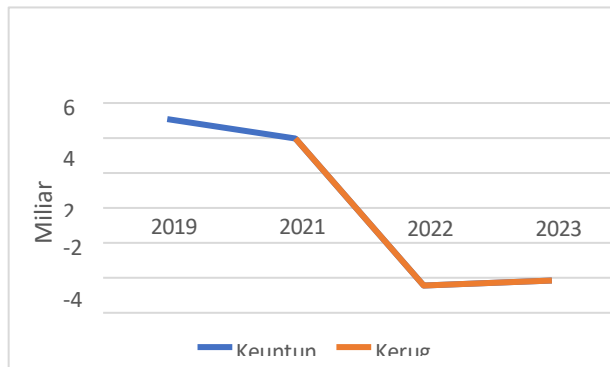


Gambar 1. Perusahaan Shuttle Bandung–Jakarta 2022

Sumber dari tabel 1

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Batara Titian Kencana (Xtrans) karena mengenai kinerja

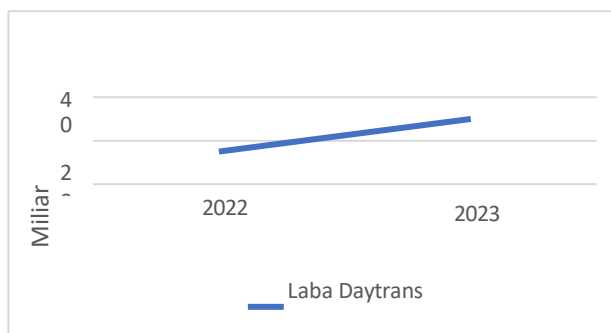
Xtrans dimasa lalu yang cukup gemilang sebagai pemain besar dalam bisnis shuttle Bandung-Jakarta kini perlahan mengalami penurunan kinerja bahkan pendapatan. Penurunan ini memang bisa disebabkan dari segi faktor internal dan eksternal. Ada beberapa dasar yang menjadi perhatian peneliti di Xtrans mengenai perubahan yang cenderung menjadi sebuah kemunduran bagi Xtrans itu sendiri jika dibandingkan dengan perusahaan shuttle lainnya (Marlina et al., 2021). Perusahaan Xtrans tidak memiliki analisa yang baik ataupun dasar acuan yang digunakan untuk menentukan rencana ataupun strategi bagaimana Xtrans melakukan bisnis kedepannya. Bahkan untuk sederhanaanya analisa internal dan eksternal, Xtrans tidak memilikinya. Selama Xtrans berdiri hanya menggunakan lembaran dengan judul “Dasar Acuan Pendirian dan Formulasi Xtrans” yang memang berisikan rencana bisnis, analisa pemasaran, operasional, serta pengelolaan bisnis perusahaan shuttle yang relevan sekitar tahun 2000-an awal, tidak pernah dibukukan dan tidak pernah diperbaharui mengikuti perkembangan saat ini.



Gambar 2 Keuntungan dan Kerugian Xtrans 2019-2023

Sumber: Data Internal Divisi Ticketing dan Penjualan

Sebagai perbandingan, berikut grafis data laba dari Daytrans hanya dalam 2 tahun terakhir yang penulis himpun dari portal berita bisnis.com serta *annual year report* (PT. Weha Transportasi, Perusahaan Induk Daytrans, 2023).



Gambar 3 Laba Perusahaan Daytrans 2022-2023

Sumber: Diolah dari Portal Bisnis.com dan Annual Report PT WEHA TRANSPORTASI Tbk. 2023

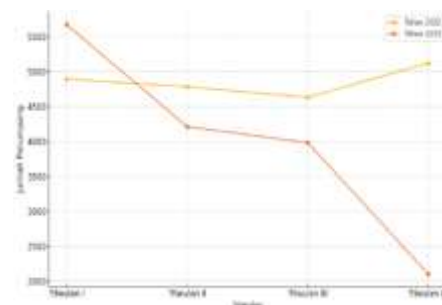
Berbeda dengan Xtrans, pesaing terdekat Daytrans hanya dalam 2 tahun saja sudah membukukan keuntungan dan bahkan mengalami peningkatan dari tahun 2022 sebesar Rp. 15.6 Miliar, meningkat 92 persen menjadi Rp. 30 Miliar pada tahun 2023. Selain itu, dalam kurun waktu 2 tahun sejak 2022 Xtrans terus mengalami penurunan okupansi penumpang setiap bulannya yang berdampak juga terhadap kinerja perusahaan bahkan mengganggu pembiayaan karyawan (gaji).

**Tabel 2
Okupansi Penumpang Xtrans 2022-2023**

Tahun	Triwulan I	II	III	IV
2022	4894	4783	4632	5121
2023	5672	4212	3984	2101

Sumber: Diolah dari internal penjualan Xtrans

Berdasarkan pengamatan singkat yang dilakukan peneliti, dalam lingkup Xtrans Cabang Bandung saja beberapa diantaranya telah dinonaktifkan sebagai lokasi pemberangkatannya bahkan ada pula yang telah ditutup permanen. Penurunan okupansi penumpang Xtrans pada tahun 2023, terutama setelah Triwulan I, bisa disebabkan oleh beberapa faktor. Pemerintah mungkin menerapkan perubahan dalam regulasi transportasi, seperti kebijakan terkait angkutan umum, batasan perjalanan, atau tarif, yang dapat memengaruhi jumlah penumpang. Peningkatan popularitas moda transportasi lain, seperti kereta cepat atau aplikasi transportasi online, mungkin memengaruhi permintaan terhadap layanan shuttle seperti Xtrans. Penurunan ekonomi, inflasi, atau faktor makroekonomi lainnya dapat mengurangi daya beli masyarakat dan mempengaruhi keputusan mereka untuk menggunakan layanan transportasi. Jika ada gelombang baru pandemi atau masalah kesehatan pada tahun 2023, orang mungkin lebih berhati-hati dalam bepergian, sehingga jumlah penumpang menurun. Dengan semakin banyaknya opsi kerja dari rumah (WFH) atau fleksibilitas dalam bekerja, mobilitas harian atau mingguan mungkin berkurang, yang pada akhirnya mengurangi jumlah perjalanan antar kota. Namun, pasca pandemi mobilitas masyarakat menjadi luar biasa tinggi di semua negara (Konstantas & Fournier, 2023). Jika terjadi penurunan kualitas pelayanan, seperti ketepatan waktu, kebersihan, atau kenyamanan, ini juga bisa mempengaruhi kepercayaan, kepuasan dan preferensi penumpang (Njelita & Opara, 2023).



Gambar 4 Data Okupansi Penumpang Xtrans 2022-2023

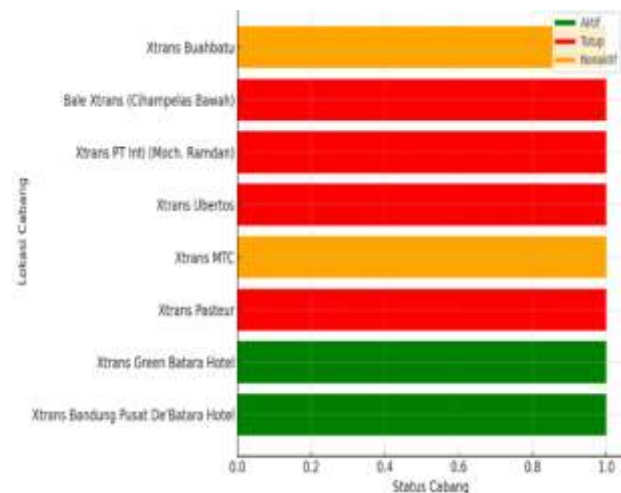
Sumber: Diolah kembali dari data internal penjualan Xtrans

Tabel 3
Ownership Cabang Xtrans Bandung

No.	Lokasi Cabang (Bandung)	Status	Tindak lanjut
1	Xtrans Bandung Pusat De'Batara Hotel	Aktif	-
2	Xtrans Green Batara Hotel	Aktif	-
3	Xtrans Pasteur	Tutup	Sudah dijual
4	Xtrans MTC	Nonaktif	-
5	Xtrans Ubertos	Tutup	Sudah dijual
6	Xtrans PT Inti (Moch. Ramdan)	Tutup	Tidak perpanjang kontrak
7	Bale Xtrans (Cihampelas Bawah)	Tutup	Tidak perpanjang kontrak
8	Xtrans Buahbatu	Nonaktif	-

Sumber: Diolah dari data internal GA Xtrans 2023

Pemilihan transportasi publik semakin banyak dan bervariasi. Hal ini terjadi di berbagai negara berkembang lainnya seperti: Kenya (Senelwa et al., 2023). Kombinasi dan pilihan transportasi darat menggunakan shuttle atau kereta api juga menjadi pilihan masyarakat modern (Gleser & Elbert, 2024). Kondisi seperti ini menjadi sebuah kondisi yang cukup mengkhawatirkan mengingat dahulu Xtrans sebagai salah satu perusahaan yang memang menjadi pelaksana transportasi dengan rute utama Bandung-Jakarta dengan arahan dari Dinas Perhubungan (berdasarkan dasar acuan Xtrans) ketika pertama Tol Cipularang diresmikan. Xtrans menjadi primadona utama pilihan transportasi saat itu karena masih minimnya pilihan armada Bandung-Jakarta. Selain itu Xtrans dipercaya pula sebagai pihak swasta yang bekerja sama dengan pemerintah sebagai penyedia angkutan bandara dengan armada shuttle bus pertama dari Bandung. Namun kini, justru pemerintah menghadirkan moda transportasi baru yakni Kereta Cepat (KCIC) atau Whoosh sebagai opsi bagi konsumen untuk berpergian Bandung-Jakarta dengan durasi waktu yang singkat dan promosi serta potongan harga yang cukup menarik. Kebijakan pemerintah untuk mensubsidi alternatif transportasi kereta api cepat juga terjadi di beberapa negara lain seperti di China sendiri (Yen et al., 2024). Kondisi Xtrans serta beberapa tantangan bahkan dari pemerintahan itu sendiri membuat Xtrans mesti memikirkan bagaimana solusi yang baik untuk kelangsungan perusahaan kedepannya.



Gambar 5 Data Ownership Cabang Xtrans Bandung

Sumber: Diolah kembali dari data internal GA Xtrans

Berdasarkan data dari "Data Ownership Cabang Xtrans Bandung" yang Anda unggah, ada beberapa indikasi tren perubahan lokasi cabang. Penurunan jumlah cabang aktif dari 8 cabang yang terdaftar, hanya 2 cabang yang saat ini berstatus "Aktif", yaitu Xtrans Bandung Pusat De'Batara Hotel dan Xtrans Green Batara Hotel. Beberapa cabang yang dulunya beroperasi, seperti Xtrans Pasteur dan Xtrans Ubertos, telah ditutup dan dijual. Ini menunjukkan penurunan keberadaan Xtrans di beberapa area utama Bandung. Beberapa cabang seperti Xtrans PT Inti (Moch. Ramdan) dan Bale Xtrans (Cihampelas Bawah) juga ditutup karena tidak memperpanjang kontrak, yang menunjukkan kemungkinan adanya strategi pengurangan operasional di lokasi-lokasi tertentu. Selain cabang yang ditutup, ada dua cabang yang saat ini berstatus nonaktif, yaitu Xtrans MTC dan Xtrans Buahbatu. Meskipun belum ditutup, cabang-cabang ini tidak beroperasi (Anggarini et al., 2021).

Xtrans tampaknya mengurangi jumlah cabang di beberapa wilayah, terutama di lokasi yang mungkin tidak lagi menguntungkan atau memiliki permintaan rendah. Cabang yang masih aktif berada di lokasi yang strategis seperti hotel besar (De'Batara Hotel dan Green Batara Hotel), yang mungkin mencerminkan strategi untuk mempertahankan cabang di lokasi premium atau dengan tingkat permintaan tinggi. Ini mengindikasikan tren penyusutan operasi fisik Xtrans di Bandung, dengan fokus pada lokasi utama atau yang strategis. Jika Anda ingin menganalisis lebih dalam atau memvisualisasikan tren ini lebih lanjut, saya dapat membuat grafik atau analisis tambahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja PT Batara Titian Kencana (Xtrans).
2. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi keberlanjutan bisnis perusahaan.

3. Menentukan posisi strategis perusahaan berdasarkan analisis IFE, EFE, dan SWOT.
4. Merumuskan serta memprioritaskan alternatif strategi bisnis menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).
5. Menentukan strategi yang paling tepat untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan dalam menghadapi disrupsi transportasi multimoda.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential exploratory, yaitu mengombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif secara berurutan. Pendekatan ini dipilih karena perumusan strategi bisnis memerlukan pemahaman mendalam terhadap kondisi organisasi sekaligus pengukuran yang sistematis terhadap faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi.

Metode kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi kondisi internal dan eksternal perusahaan, mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang memengaruhi kinerja perusahaan, serta memperoleh pemahaman kontekstual mengenai permasalahan yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, metode kuantitatif digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan setiap faktor strategis melalui pembobotan dan penilaian dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Penelitian dilakukan pada PT Batara Titian Kencana (Xtrans), perusahaan transportasi shuttle yang melayani rute Bandung–Jakarta. Pemilihan objek penelitian dilakukan secara purposive karena perusahaan mengalami penurunan kinerja yang signifikan akibat perubahan lingkungan bisnis dan disrupsi transportasi.

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi lapangan dan pengisian instrumen penilaian IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap kondisi perusahaan.

Informan kunci adalah General Affair & Marketing Manager, HR Manager, dan Operational Manager. Data primer dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan pihak internal Xtrans yang memiliki pemahaman mendalam tentang operasional dan tantangan yang dihadapi perusahaan. Data sekunder diperoleh dari Data sekunder diperoleh dari laporan internal perusahaan; laporan penjualan dan okupansi penumpang; laporan aset perusahaan; dokumen organisasi; laporan tahunan perusahaan; publikasi Badan Pusat Statistik (BPS); publikasi Kementerian Perhubungan dan jurnal ilmiah dan literatur yang relevan.

Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan beberapa teknik validasi data. Pada tahap

kualitatif menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan. Digunakan juga triangulasi metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan. Terakhir adalah *member checking* dari hasil wawancara dikonfirmasi kembali kepada informan utama. Pada tahap kuantitatif validasi dilakukan melalui kesepakatan antar informan dalam pemberian bobot dan rating; diskusi kelompok terbatas (expert judgement); pengecekan konsistensi hasil skor pada matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM.

Dalam analisis data, penelitian ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Setiap faktor diberi bobot dan rating oleh informan berdasarkan kepentingannya, yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi perusahaan dalam Matriks IE (*Internal-External*). Tahap akhir dari penelitian ini menggunakan Matriks QSPM untuk mengevaluasi strategi yang diusulkan. Matriks ini memberikan skor daya tarik (*Attractiveness Scores*) berdasarkan hasil analisis SWOT, dan strategi dengan skor tertinggi dianggap sebagai strategi terbaik yang dapat diterapkan Xtrans (Riyanto et al., 2021).

Faktor yang nantinya akan dianalisa dapat mencakup berbagai fungsi yang terdapat di dalam perusahaan serta memiliki peran penting dalam perencanaan ataupun pencapaian tujuan organisasi. Fungsi tersebut meliputi pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi/operasional, serta manajemen sumber daya manusia. Setelah menentukan faktor internal, kita melakukan pembobotan atas faktor-faktor tersebut dengan ketentuan sebagai berikut (Budihardjo et al., 2023).

Tabel 4
Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	BOBOT 0,0 S/D 1,0	RATING 1 S/D 4	TOTAL RATING BOBOT
KEKUATAN		ANTARA 3 DAN 4	
KEKUATAN 1	0,5	4	2
KELEMAHAN		ANTARA 1 DAN 2	
KELEMAHAN 1	0,5	2	1
TOTAL	1		3

EFE Matrix adalah analisis dalam menilai faktor-faktor lingkungan diluar organisasi atau perusahaan (eksternal) agar perusahaan betul-betul memahami peluang serta ancaman yang akan dihadapi (Adi Neka Fatyandri et al., 2023). Faktor tersebut meliputi seperti politik, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, hingga demografi. Matriks EFE serta ketentuan pembobotannya sama saja seperti matriks IFE sebelumnya, hanya dibedakan menjadi faktor eksternal

peluang dan ancaman yang ada (Ren et al., 2023; Truong & Khuu, 2023).

**Tabel 5
Matriks EFE**

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT 0,0 S/D 1,0	RATING 1 S/D 4	TOTAL RATING BOBOT
PELUANG		ANTARA 3 DAN 4	
PELUANG 1	0,5	4	2
ANCAMAN		ANTARA 1 DAN 2	
ANCAMAN 1	0,5	2	1
TOTAL	1		3

Attractiveness Scores (AS) mencerminkan daya tarik setiap strategi terhadap faktor kunci yang telah ditetapkan, yang diperoleh melalui hasil wawancara. Sedangkan *Total Attractiveness Scores* (TAS) merupakan hasil dari penimbangan nilai AS dari setiap faktor kunci strategi. Perhitungan dilakukan dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal terhadap alternatif strategi yang sudah dirumuskan (Fan et al., 2023). Dalam proses ini dilakukan pembobotan, penentuan nilai daya tarik atau AS, dan TAS. Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya (Mallick et al., 2020).

Dalam konteks umum, strategi merupakan suatu rencana atau arah yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. SWOT dipergunakan sebagai salah satu cara dalam pengambilan keputusan untuk menetapkan sebuah strategi organisasi atau perusahaan, dengan pertimbangan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki secara optimal (Laras Ratu Khalida & Robby Fauji, 2020). Dalam penggunaan SWOT, data yang dimasukan merupakan hasil dari kegiatan analisa IFE serta EFE . Dalam matriks SWOT, berbagai alternatif strategi dapat ditentukan sesuai dengan posisi di setiap kotaknya. Strategi SO (strength, opportunities) merujuk pada upaya organisasi untuk menggunakan kekuatan internalnya dalam memanfaatkan peluang yang ada. Strategi WO (weakness, opportunities) mengarah pada langkah organisasi untuk mengurangi kelemahan dalam memanfaatkan peluang agar maksimal. Strategi ST (strength, threats) menekankan organisasi untuk memanfaatkan semaksimal mungkin kekuatan untuk menghadapi ancaman yang ada. Terakhir, strategi WT (weakness, threats) berfokus pada upaya meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (Alizadeh et al., 2021).

**Tabel 6
Matriks SWOT**

IFE \ EFE	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi strategi yang tepat bagi PT Batara Titian Kencana (Xtrans) menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Berdasarkan hasil analisis Internal Factor Evaluation (IFE), Xtrans memiliki kekuatan utama dalam brand image sebagai pelopor layanan shuttle "on-time" Bandung-Jakarta dan konsistensi dalam memberikan pelayanan eksklusif kepada pelanggan. Namun, kelemahan internal yang signifikan meliputi manajemen yang kurang efektif dan ketergantungan yang berlebihan pada satu figur pimpinan, serta masalah keuangan yang terus menekan operasional perusahaan. Dari analisis External Factor Evaluation (EFE), ditemukan beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Xtrans, seperti peningkatan mobilitas masyarakat pasca-pandemi dan perkembangan sektor pariwisata (Leung et al., 2023). Selain itu, target juga difokuskan pada penumpang dari kalangan pelajar. Hal ini juga diterapkan di beberapa negara seperti Thailand (Sann & Siripipattaworn, 2024). Namun, ancaman eksternal yang dihadapi cukup besar, termasuk persaingan ketat dengan perusahaan transportasi lain seperti DayTrans dan pembangunan infrastruktur baru, termasuk Kereta Cepat Jakarta-Bandung (KCIC), yang berpotensi mengurangi pangsa pasar shuttle Bandung-Jakarta.

Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Langkah penilaian melalui penentuan bobot. Bobot diberikan pada setiap faktor strategis dengan rentang 0.00 – 1.00. Jumlah seluruh bobot harus 1.00. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Tabel 7 penentuan rating untuk matriks IFE.

**Tabel 7
Rating Matriks IFE**

Rating	Kriteria
1	Kelemahan utama
2	Kelemahan minor
3	Kekuatan minor
4	Kekuatan utama

Perhitungan skor matriks IFE menggunakan rumus Bobot x Rating, sehingga total skor IFE diperoleh dari Σ (Bobot x Rating). Interpretasi dari hasil perhitungan skor matriks IFE adalah jika hasil < 2.5 artinya posisi internal yang

lemah, sedangkan jika hasil > 2.5 artinya posisi internal kuat. Matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Adapun penentuan rating untuk matriks EFE.

Tabel 8
Rating Matriks EFE

Rating	Kriteria
1	Ancaman besar
2	Ancaman kecil
3	Peluang kecil
4	Peluang besar

Perhitungan skor dilakukan dengan formula yang sama yaitu Bobot $\times$ Rating. Hasil total skor IFE dan EFE dipetakan ke dalam Matriks IE untuk menentukan posisi strategis perusahaan. Posisi perusahaan dikelompokkan menjadi *growth and build*, *hold and maintain* dan *harvest and divest*. Tahap ini menjadi dasar penyusunan alternatif strategi SWOT.

Faktor-faktor yang telah diidentifikasi dalam matriks IFE dan EFE dipadukan ke dalam empat kelompok strategi:

1. SO Strategy yaitu memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang.
2. WO Strategy untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
3. ST Strategy yaitu memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman.
4. WT Strategy untuk meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman.

Tahap ini menghasilkan beberapa alternatif strategi yang layak diterapkan.

QSPM digunakan untuk menentukan strategi prioritas berdasarkan tingkat daya tarik masing-masing alternatif strategi. Langkah pertama dalam analisis QSPM adalah menentukan *Attractiveness Score* (AS) untuk setiap strategi. Nilai AS diberikan untuk menunjukkan tingkat daya tarik suatu strategi terhadap faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi, dengan skala penilaian sebagai berikut.

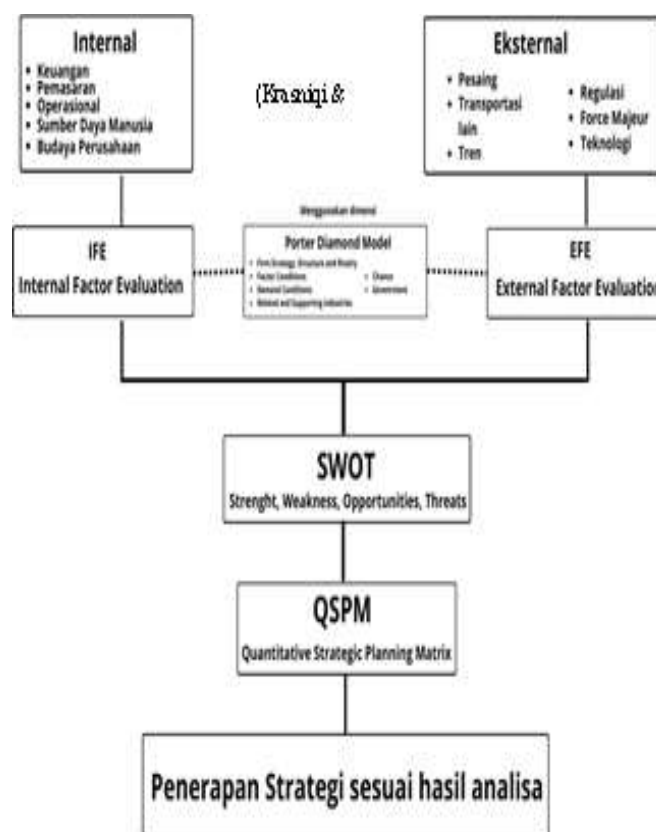
Tabel 9
Nilai Attractiveness Score

Nilai AS	Interpretasi
1	Tidak menarik
2	Kurang menarik
3	Cukup menarik
4	Sangat menarik

Langkah berikutnya adalah menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan mengalikan bobot masing-masing faktor strategis dengan nilai AS yang telah ditentukan. Perhitungan ini dilakukan menggunakan rumus $TAS = \text{Bobot} \times AS$. Nilai TAS menunjukkan kontribusi setiap faktor strategis terhadap daya tarik suatu alternatif strategi.

Selanjutnya, seluruh nilai TAS pada masing-masing alternatif strategi dijumlahkan untuk memperoleh total nilai strategi (ΣTAS). Total nilai ini digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas strategi yang akan dipilih. Strategi yang memiliki nilai ΣTAS tertinggi dianggap sebagai strategi yang paling menarik dan paling sesuai untuk diterapkan karena memiliki kemampuan terbaik dalam memanfaatkan peluang, mengatasi ancaman, serta mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan perusahaan. Oleh karena itu, strategi dengan total nilai TAS tertinggi ditetapkan sebagai strategi prioritas perusahaan.

Guna mendukung proses mendapatkan data melalui wawancara dengan informan maka diperlukan sebuah pedoman wawancara yang berisikan pertanyaan yang akan ditanyakan berkaitan dengan konteks penelitian agar mendapatkan informasi yang tepat. Pedoman wawancara pun menjadi guidelines peneliti ketika kebingungan dalam proses wawancara agar proses wawancara tidak menjadi canggung dan bisa berjalan dengan baik. Selain itu, dibarengi dengan beberapa pengisian serta pemberian nilai dalam formulir IFE, EFE, SWOT, serta QSPM secara bersama-sama antara informan dengan peneliti. Dalam mendukung pengumpulan data untuk proses IFE, EFE, serta SWOT.



Gambar 6 Kerangka Berpikir Analisis Lingkungan Dengan Metode IFE, EFE, SWOT, dan QSPM

Dimensi dari Model Berlian Porter digunakan agar pengumpulan data menjadi terfokus dan mudah diteliti dalam mengumpulkan informasi dari para informan yang

berupa pertanyaan. IFE dan EFE menjadi tahap awal dalam mengidentifikasi permasalahan dari sisi internal serta eksternal. Hasil temuan serta analisa dari IFE dan EFE meliputi beberapa informasi yang dirangkum dari bagian Model Berlian Porter yang meliputi:

1. Firm Strategy, Structure and Rivalry
2. Related and Supporting Industries
3. Demand Conditions
4. Factor Conditions
5. Chance
6. Government

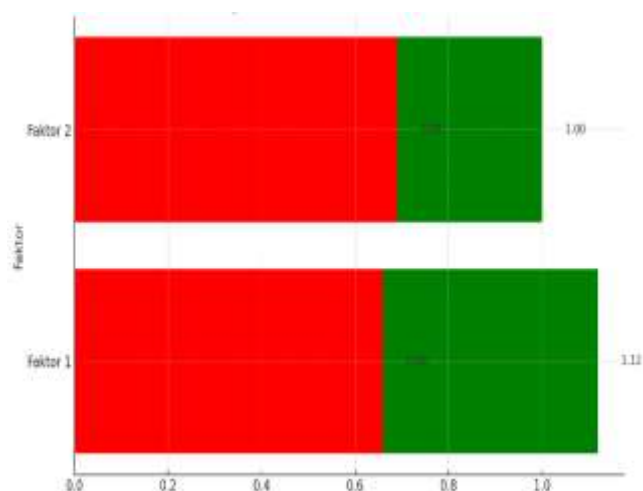
Setelah itu berlanjut dalam Matriks IE untuk mengetahui posisi serta kondisi perusahaan berdasarkan Matriks IE yang didasari dari penilaian IFE dan EFE. Selanjutnya

No	IFE	Jumlah informan	Rating (R)	Bobot (B) %	Total B x R
Strenght					
1	Faktor 1	20	4	0,28	1,12
2	Faktor 2, dst..	18	4	0,25	1
Weakness					
1	Faktor 1	16	3	0,22	0,66
2	Faktor 2, dst..	17	3	0,23	0,69
Total		71	1		3,47

pemecahan masalah dalam matriks SWOT dan ditahap akhir ditentukan mana strategi yang tepat dengan Matriks QSPM.

Tabel 10
Perhitungan IFE dan EFE

Reduksi data, Peneliti nantinya akan mendapatkan banyak sekali data dari pengalaman, observasi, wawancara dan pengkajian dokumen. Agar data tersebut bermanfaat serta tepat sasaran dengan konteks penelitian yang dilakukan maka peneliti mesti melakukan seleksi data, pengelompokkan, serta memanfaatkan mana data saja yang sekiranya relevan dengan konteks penelitian yang dilakukan. Penyajian data, menjelaskan keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca dan dipahami, serta dengan dengan teks yang bersifat naratif. Peneliti mesti menyampaikan data yang dihimpun menjadi suatu laporan hasil yang dapat dilaporkan, mudah dibaca, sereta memberikan manfaat yang berarti.



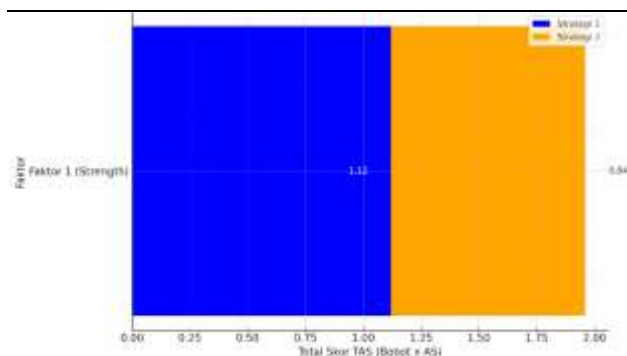
Gambar 8 Skor Faktor Kekuatan dan Kelemahan IFE dan EFE

Dari visualisasi perhitungan IFE yang telah ditampilkan, ada beberapa wawasan penting yang dapat diambil terkait dengan kekuatan dan kelemahan dalam organisasi atau proyek yang dianalisis. Faktor kekuatan (dalam hal ini Faktor 1 dan Faktor 2) memiliki total skor lebih tinggi dibandingkan dengan kelemahan. Faktor 1 dari kekuatan memiliki skor tertinggi yaitu 1.12, menunjukkan bahwa faktor ini adalah kekuatan utama organisasi. Faktor kelemahan, walaupun ada, memiliki skor yang lebih rendah (Faktor 1 kelemahan adalah 0.66 dan Faktor 2 kelemahan adalah 0.69), yang berarti dampaknya tidak sebesar kekuatan dalam perhitungan total. Meskipun kekuatan mendominasi, kelemahan tetap ada dan perlu diperhatikan. Misalnya, Faktor 1 dari kelemahan dengan skor 0.66 bisa diidentifikasi sebagai area yang perlu perbaikan karena memiliki dampak signifikan terhadap organisasi. Faktor 1 dalam kekuatan dengan skor 1.12 merupakan kekuatan paling signifikan. Organisasi dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan faktor ini untuk memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pada cell biru muda disesuaikan dengan hasil pada cell Bobot (B) % pada matriks IFE atau EFE sebelumnya. Perhitungan setiap kolom Attractiveness Score (AS) pada cell ungu, diambil dari rata-rata pemberian rating 1 s/d 4 yang diberikan perhitungannya ialah dengan keseluruhan jumlah pemberian rating lalu dibagi dengan jumlah total informan. Perhitungan Total Attractiveness Score (TAS) pada cell hijau muda, diperoleh dengan mengalikan AS sesuai kolom strategi masing-masing dikalikan dengan bobot faktor pada kolom Bobot pada cell biru muda. Strategi yang dipilih atas QSPM ialah yang memiliki jumlah TAS tertinggi pada total keseluruhan nantinya (Asiisi et al., 2022).

Tabel 11
Perhitungan QPSM

NO	Faktor Kunci	Bobot (Sesuaikan dengan bobot dari IFE dan EFE)	Strategi 1 (Berdasarkan SWOT)		Strategi 2 (Berdasarkan SWOT)	
			AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1	Faktor 1	0,28	4	1,12	3	0,28
2	Faktor 2, dst..	0,25				
Weakness						
1	Faktor 1	0,22				
2	Faktor 2, dst..	0,23				
Total Internal Opportunities						
1	Faktor 1					
2	Faktor 2, dst..					
Threats						
1	Faktor 1					
2	Faktor 2					
Total Eksternal			Total Keseluruhan			

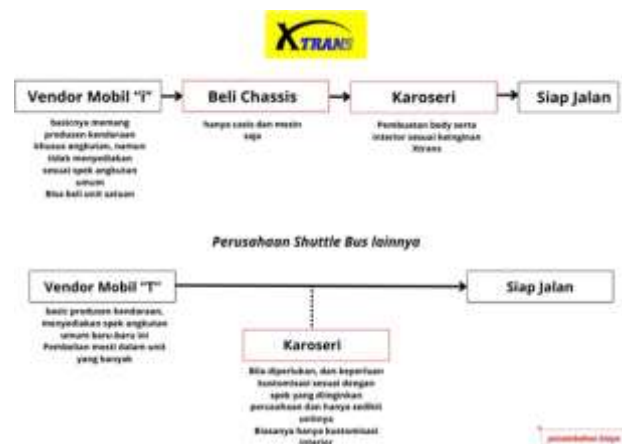


Gambar 9 Perbandingan Skor TAS untuk Dua Strategi

Dari visualisasi perhitungan QPSM di atas, kita bisa mendapatkan beberapa wawasan strategis yang penting terkait dengan perbandingan dua strategi yang dianalisis. Strategi 1 memiliki skor TAS (Total Attractiveness Score) lebih tinggi untuk faktor kekuatan, terutama pada Faktor 1, di mana Strategi 1 mendapatkan skor 1.12 dibandingkan dengan 0.84 untuk Strategi 2. Ini menunjukkan bahwa Strategi 1 lebih efektif atau menarik dalam memanfaatkan kekuatan utama organisasi dibandingkan Strategi 2. Ada perbedaan signifikan dalam skor TAS di beberapa faktor kunci. Misalnya, Faktor 1 untuk kekuatan memiliki perbedaan yang cukup besar antara kedua strategi. Ini

menunjukkan bahwa Strategi 1 lebih unggul dalam faktor kekuatan utama tersebut. Strategi 2 memiliki skor yang lebih rendah secara keseluruhan, terutama pada Faktor 1 dari kekuatan.

Ini menunjukkan bahwa strategi ini kurang mampu memanfaatkan kekuatan tersebut secara optimal. Jika Strategi 2 tetap dipertimbangkan, perlu dilakukan penyesuaian atau pengembangan lebih lanjut agar dapat lebih bersaing dengan Strategi 1. Perlu dicatat bahwa baik Strategi 1 maupun Strategi 2 belum menampilkan skor untuk faktor kelemahan, yang biasanya juga penting untuk diperhitungkan dalam QPSM. Dengan skor TAS yang jelas untuk masing-masing strategi, organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk memilih strategi yang paling sesuai. Dalam hal ini, Strategi 1 tampak lebih menarik secara keseluruhan, terutama dalam memanfaatkan kekuatan utama, dan mungkin menjadi pilihan yang lebih baik kecuali ada faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Setelah melalui proses penilaian dalam Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), ditemukan bahwa strategi divestasi menjadi prioritas utama dengan skor daya tarik tertinggi. Ini melibatkan penjualan beberapa aset non-inti untuk melunasi kewajiban perusahaan dan memulihkan operasional dasar. Langkah ini dinilai paling realistis untuk jangka pendek, sekaligus memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk bernegosiasi dengan pihak ketiga guna menciptakan sumber pendapatan baru (Yasmin et al., 2023).



Gambar 10 Perbandingan Alur Penyediaan Armada Antara Xtrans (Atas) dan Pesaing (Bawah)

Sumber: Informan, diilustrasikan kembali oleh peneliti

Brand Image menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki sebuah organisasi/perusahaan, terutama dalam perihal eksistensi. Sebagai pemain lama dalam bisnis shuttle Bandung-Jakarta dengan berdiri hampir 19 tahun, Xtrans menjadi sebuah brand nama besar yang dikenal pelanggan shuttle Bandung-Jakarta. Dengan nama dan logo simpel serta mudah diingat, lalu livery armada angkutan yang beda dari yang lain membuat Xtrans menjadi mencolok sepanjang jalur tol Bandung-Jakarta. Kepemilikan perusahaan tentunya berbagai jenis, namun dalam kasus Xtrans dengan perusahaan yang dimiliki perseorangan/keluarga ini menjadi hal yang cukup cermin

kelemahan Xtrans bila dibanding dengan pesaing. Kepemilikan dan pimpinan perseorangan di Xtrans cukup menjadi penghambat dari Xtrans itu sendiri untuk berkembang secara bisnis dan juga pengembangan perusahaan.

Efek dari kedua hal sebelumnya, Xtrans menjadi perusahaan yang terlambat mengikuti perkembangan tren bisnis/konsumen maupun teknologi. Tabel 12 menunjukkan jumlah nilai aset yang fantastis tersebut yang dibeli murni dengan pendapatan Xtrans. Hal ini juga menunjukkan seberapa menjanjikan sebenarnya performa bisnis dari Xtrans. Dengan brand yang sudah mapan, Xtrans memiliki potensi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Investasi lebih lanjut dalam mempertahankan dan memperkuat brand image ini bisa menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Selain itu, dapat dimanfaatkan untuk memperluas layanan atau pasar baru.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Batara Titian Kencana (Xtrans) berada pada posisi strategis yang lemah dengan skor IFE sebesar 2,21 dan EFE sebesar 1,693, sehingga perusahaan berada pada Kuadran VIII Matriks Internal-Eksternal yang merekomendasikan strategi *harvest* atau *divest*. Hasil ini sejalan dengan teori *strategic management* yang dikemukakan oleh (Viegas & Macario, 26 C.E.), yang menyatakan bahwa organisasi dengan kemampuan internal yang rendah dan tekanan eksternal yang tinggi cenderung memerlukan strategi defensif untuk mempertahankan keberlangsungan usaha sebelum melakukan ekspansi.

Tabel 12
Daftar Aset Xtrans

No	Bentuk Aset	Estimasi Biaya
1	Lahan dan Tanah Ciburial (Dago)	Rp. 4 Miliar
2	Tanah kosong prospek <i>Condotel</i> (Persis sebrang De'Batara Hotel)	Rp. 2 Miliar
3	Tanah dan Bangunan (Ciumbuleuit)	Rp. 2 Miliar
4	Beberapa cabang (sebelum akhirnya dijual) yang dimiliki secara pembelian (bukan sewa)	Estimasi Rp. 3-4 Miliar
5	De'Batara Hotel (Pembelian tanah dan proses pembangunan)	Estimasi Rp. 5> Miliar
6	Green Batara Hotel (Pembelian tanah dan proses pembangunan)	Rp. 4 Miliar
7	Rumah Makan di Ciwidey	Rp. 3 Miliar

Sumber: Hasil pengumpulan data dilapangan 2023-2024

Temuan ini juga mendukung perspektif *resource-based view* (Umar-Ajijola et al., 2026) yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan apabila organisasi memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik. Dalam kasus Xtrans, meskipun perusahaan masih memiliki kekuatan berupa brand image yang kuat sebagai pelopor shuttle Bandung-Jakarta, kelemahan pada aspek keuangan, tata kelola, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi menyebabkan sumber daya tersebut belum mampu dikonversi menjadi keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan. Hasil penelitian juga memperkuat relevansi pendekatan SWOT-QSPM sebagai alat formulasi strategi yang mampu menghubungkan identifikasi faktor lingkungan bisnis dengan proses pengambilan keputusan strategis yang lebih objektif. Berbeda dengan SWOT yang bersifat deskriptif, QSPM memungkinkan prioritisasi strategi berdasarkan tingkat daya tarik relatif setiap alternatif strategi sehingga menghasilkan keputusan yang lebih terukur. Dalam perspektif literatur transportasi publik, temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan transportasi konvensional menghadapi tantangan besar akibat disrupsi transportasi multimoda. Kehadiran Kereta Cepat Jakarta-Bandung, peningkatan kualitas infrastruktur jalan tol, serta berkembangnya layanan transportasi berbasis aplikasi telah mengubah pola pilihan moda transportasi masyarakat.

Berdasarkan hasil QSPM, strategi divestasi memperoleh nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 4,355 sehingga menjadi alternatif strategi yang paling rasional untuk diterapkan. Strategi ini dinilai lebih tepat dibandingkan strategi ekspansi, penetrasi pasar, pengembangan layanan, maupun diversifikasi karena kondisi internal perusahaan belum mendukung pelaksanaan strategi pertumbuhan. Strategi pertumbuhan pada umumnya membutuhkan ketersediaan modal yang memadai, kapasitas organisasi yang kuat, serta kemampuan investasi jangka panjang.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa Xtrans menghadapi keterbatasan likuiditas, penurunan okupansi penumpang, pengurangan cabang operasional, dan tingginya kewajiban finansial. Dalam kondisi tersebut, strategi pertumbuhan berpotensi meningkatkan risiko keuangan perusahaan. Selain itu, strategi penetrasi pasar juga kurang efektif karena tekanan eksternal yang dihadapi tidak hanya berasal dari kompetitor shuttle lain, tetapi juga dari perubahan struktur pasar akibat hadirnya moda transportasi yang menawarkan keunggulan waktu tempuh yang jauh lebih tinggi.

Permasalahan utama yang dihadapi Xtrans bukan semata-mata kehilangan pangsa pasar, melainkan menurunnya kemampuan organisasi untuk mempertahankan operasional secara berkelanjutan. Strategi divestasi memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan restrukturisasi aset, memperbaiki arus kas, memenuhi kewajiban yang tertunda, serta memfokuskan sumber daya pada unit bisnis yang masih produktif. Dalam perspektif manajemen strategis, divestasi merupakan bagian dari strategi *retrenchment* yang bertujuan mengurangi beban organisasi agar mampu kembali mencapai stabilitas operasional sebelum melakukan transformasi bisnis pada tahap berikutnya.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen perusahaan. Pertama perusahaan perlu melakukan restrukturisasi aset secara selektif dengan mengidentifikasi aset non-produktif yang dapat dilepas tanpa mengganggu layanan inti perusahaan. Pendekatan ini akan

meningkatkan likuiditas dan memperkuat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek. Kedua, perusahaan perlu memperkuat tata kelola organisasi melalui profesionalisasi manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan yang tinggi terhadap satu figur pimpinan menjadi salah satu kelemahan utama perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengambilan keputusan yang lebih kolektif, berbasis data, dan terdesentralisasi. Ketiga, perusahaan perlu melakukan transformasi digital sebagai respons terhadap perubahan perilaku konsumen. Pengembangan aplikasi reservasi yang terintegrasi, sistem manajemen armada berbasis data, serta optimalisasi pemasaran digital dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan. Keempat, perusahaan perlu mengubah orientasi bisnis dari sekadar penyedia layanan shuttle menjadi bagian dari ekosistem mobilitas terpadu (*integrated mobility ecosystem*).

Strategi tersebut di atas dapat dilakukan melalui kerja sama dengan operator kereta cepat, layanan transportasi lokal, hotel, kawasan wisata, maupun platform digital sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai tambah baru bagi pelanggan. Terakhir, setelah kondisi keuangan perusahaan membaik, strategi divestasi perlu dilanjutkan dengan strategi transformasi bisnis jangka menengah yang berfokus pada inovasi layanan, segmentasi pelanggan yang lebih spesifik, serta pengembangan model bisnis berbasis kemitraan. Dengan demikian, divestasi tidak dipandang sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai tahap awal untuk membangun kembali daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Batara Titian Kencana (Xtrans) menghadapi tantangan strategis yang serius akibat kombinasi faktor internal dan eksternal. Dari sisi internal, perusahaan masih memiliki kekuatan berupa brand image yang kuat sebagai pelopor layanan shuttle Bandung–Jakarta, pengalaman operasional yang panjang, dan tingkat pengenalan merek yang tinggi di kalangan pelanggan. Namun, kekuatan tersebut belum mampu mengimbangi berbagai kelemahan yang dihadapi perusahaan, terutama permasalahan keuangan, ketergantungan pada figur kepemimpinan tertentu, keterbatasan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta menurunnya efektivitas pengelolaan bisnis. Dari sisi eksternal, perusahaan menghadapi tekanan yang semakin besar akibat meningkatnya persaingan antaroperator shuttle, berkembangnya transportasi berbasis digital, serta hadirnya Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh) yang mengubah pola pilihan moda transportasi masyarakat.

Hasil analisis IFE sebesar 2,21 dan EFE sebesar 1,693 menempatkan perusahaan pada Kuadran VIII Matriks *Internal-Eksternal* (IE) yang menunjukkan kondisi defensif dengan rekomendasi strategi harvest atau divest. Selanjutnya, hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi divestasi memperoleh *nilai Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 4,355 sehingga menjadi alternatif strategi yang paling rasional dan layak untuk

diterapkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa fokus utama perusahaan saat ini bukan melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, melainkan memulihkan kesehatan organisasi dan keberlanjutan operasional melalui restrukturisasi sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan temuan tersebut, langkah operasional yang perlu segera dilakukan manajemen adalah melakukan divestasi selektif terhadap aset non-inti dan aset yang tidak produktif untuk memperbaiki arus kas, memenuhi kewajiban keuangan yang tertunda, dan mengurangi beban operasional perusahaan. Dana hasil divestasi perlu diprioritaskan untuk menstabilkan operasional inti perusahaan, meningkatkan kualitas layanan, serta mendukung transformasi digital yang menjadi kebutuhan mendesak dalam industri transportasi saat ini. Selain itu, perusahaan perlu melakukan restrukturisasi tata kelola organisasi dengan mengurangi ketergantungan terhadap satu figur pimpinan melalui penguatan sistem manajemen profesional, pembagian kewenangan yang lebih jelas, dan penerapan pengambilan keputusan berbasis data. Pada aspek pemasaran, Xtrans perlu memanfaatkan kekuatan merek yang masih dimiliki melalui strategi rebranding dan pemasaran digital yang lebih agresif untuk mempertahankan loyalitas pelanggan serta menjangkau segmen pasar baru, khususnya wisatawan, mahasiswa, dan pekerja komuter.

Dalam jangka menengah, perusahaan perlu mengembangkan model bisnis yang lebih adaptif dengan membangun kemitraan strategis dengan hotel, kawasan wisata, layanan transportasi lokal, dan operator moda transportasi lainnya sehingga Xtrans dapat bertransformasi dari sekadar penyedia layanan shuttle menjadi bagian dari ekosistem mobilitas yang terintegrasi. Di sisi teknologi, investasi pada sistem reservasi digital, manajemen armada berbasis data, serta peningkatan pengalaman pelanggan perlu menjadi prioritas setelah kondisi keuangan perusahaan membaik. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi pendekatan SWOT–QSPM dalam formulasi strategi pada sektor transportasi publik yang mengalami disrupsi lingkungan bisnis. Secara praktis, penelitian ini memberikan bukti bahwa strategi divestasi dapat menjadi pilihan yang efektif bagi perusahaan transportasi yang mengalami tekanan internal dan eksternal secara simultan, sebagai langkah awal menuju transformasi bisnis yang lebih berkelanjutan dan berdaya saing di masa depan.

REFERENSI

- Adi Neka Fatyandri, Jollin, J., Jofia, N., Salim, S., Sitorus, W. F., & Natasha, Y. (2023). Analisa Strategi Lingkungan Eksternal yang Dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 190–199. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i1.1155>
- Alizadeh, M., Zabihi, H., Rezaie, F., Asadzadeh, A., Wolf, I. D., Langat, P. K., Khosravi, I., Beiranvand Pour, A., Mohammad Nataj, M., & Pradhan, B. (2021). Earthquake Vulnerability Assessment for Urban

- Areas Using an ANN and Hybrid SWOT-QSPM Model. *Remote Sensing*, 13(22), 4519. <https://doi.org/10.3390/rs13224519>
- Anggarini, D. R., Nani, D. A., & Aprianto, W. (2021). Penguatan Kelembagaan dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Petani Kopi pada GAPOKTAN Sumber Murni Lampung (SML). *Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Services*, 2(1), 59–66. <https://doi.org/10.29259/jscs.v2i1.59>
- As-siisi, A. M., Rahayu, A., & Dirgantari, P. D. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Mie Ayam Cabe Hejo Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 84–96. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i2.54539>
- Budihardjo, M. A., Humaira, N. G., Ramadan, B. S., Wahyuningrum, I. F. S., & Huboyo, H. S. (2023). Strategies to reduce greenhouse gas emissions from municipal solid waste management in Indonesia: The case of Semarang City. *Alexandria Engineering Journal*, 69, 771–783. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2023.02.029>
- Fan, P., Zhu, Y., Ye, Z., Zhang, G., Gu, S., Shen, Q., Meshram, S. G., & Alvandi, E. (2023). Identification and Prioritization of Tourism Development Strategies Using SWOT, QSPM, and AHP: A Case Study of Changbai Mountain in China. *Sustainability (Switzerland)*, 15(6), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su15064962>
- Gleser, M., & Elbert, R. (2024). Combined rail-road transport in Europe – A practice-oriented research agenda. *Research in Transportation Business and Management*, 53(January), 101101. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.101101>
- Kalda, K., Sell, R., & Kivimäe, M. (2024). Enhancing mobility as a service with autonomous last-mile shuttles and data exchange layer for public transport. *AIP Conference Proceedings*, 2989(1), 020006. <https://doi.org/10.1063/5.0189880>
- Konstantas, D., & Fournier, G. (2023). Fully automated public transportation mobility: the hidden challenges for a commercial deployment. *Open Research Europe*, 3, 71. <https://doi.org/10.12688/openreseurope.15751.1>
- Laras Ratu Khalida, & Robby Fauji. (2020). Analisis Strategi Bisnis pada Kedai Kopi Limasan Karawang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v5i2.1026>
- Leung, A., Burke, M., & Scott, P. (2023). Tourism MaaS – The case for regional cities. *Research in Transportation Business and Management*, 49(August 2023), 101017. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101017>
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- Marlina, L., Setyoningrum, N. G., Mulyani, Y. S., Permana, T. E., & Sumarni, R. (2021). Improving Employees Working Discipline With Punishment, Reward, and Implementation of Standard Operational Procedures. *Perwira International Journal of Economics & Business*, 1(1), 37–43. <https://doi.org/10.54199/pijeb.v1i1.44>
- Njelita, C. I., & Opara, P. C. (2023). Influence of Reliability and Responsiveness To Service Quality on Commuters' Satisfaction in a Road Transportation Firms in Anambra State, Nigeria. *Nnadiabube Journal of Social Sciences*, 4(2), 76–121.
- Ren, H., Rong, C., Tian, Q., Zhang, W., & Shao, D. (2023). Evaluation Model for Seismic Resilience of Urban Building Groups. *Buildings*, 13(10), 2502. <https://doi.org/10.3390/buildings13102502>
- Riyanto, S., Azis, M. N. L., & Putera, A. R. (2021). Analisis Swot Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi. In *Analisis SWOT sebagai penyusunan strategi organisasi*. file:///D:/skripsi/T.A/Buku Analisis SWOT.pdf
- Sann, R., & Siripipattaworn, S. (2024). University public transportation logistics service quality and student satisfaction: empirical evidence from Thailand. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331628>
- Senelwa, W. M., Nyaberi, D., & Mwaura, P. (2023). Service responsiveness and customer satisfaction among public transportation SACCOS service providers in Nakuru, Kenya. *The International Journal of Business Management and Technology*, 7(4), 270–281. <https://www.theijbmt.com/archive/0952/223725779.pdf>
- Truong, T. D., & Khuu, et al. (2023). A General Overview of Overhead Multi-Station Multi-Shuttle Systems and the Innovative Applications Trend in Vietnam. *Applied Sciences*, 13(19), 11036. <https://doi.org/10.3390/app131911036>
- Umar-Ajjola, D. J. Z., Charles, P. S. O., & Ozuru, P. H. N. (2026). Strategic Models for Implementing Logistics 5.0 within Nigeria's Industrial and Transportation Sectors. *Journal of Scholarly Studies in Arts and Human Development (JSS-AHD)*, 2(2), 17–24.
- Viegas, J. M., & Macario, R. (26 C.E.). The Role of Public Transport Regulation in The Improvement of The Urban Environment. *Transaction on the Built Environment*, 33.
- Yasmin, B., Roy, A., Mandal, M. H., Siddique, G., & Ghosh, S. (2023). Challenges and Prospects of Apple Cultivation in Himachal Pradesh. *Space and Culture, India*, 10(4), 52–67. <https://doi.org/10.20896/SACI.V10I4.1252>
- Yen, C.-C., Liu, W. S. K., Tien, C.-L., & Hwu, T.-J. (2024). The Impacts of Government Subsidies on Public Transportation Customer Complaints: A Case Study of Taichung City Bus Subsidy Policy. *Sustainability*, 16(8), 3500. <https://doi.org/10.3390/su16083500>