

DESAIN MODEL BISNIS TRANSJAKARTA MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS*BUSINESS MODEL DESIGN OF TRANSJAKARTA USING BUSINESS MODEL CANVAS*

Oleh:

Larry Lumangkun¹**James D.D. Massie²****Yunita Mandagie³**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

¹larrylumangkun@protonmail.com²jamesmassie@unsrat.ac.id³mandagiey@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana model bisnis yang diimplementasikan Transjakarta yang dioperasionalkan PT. Transportasi Jakarta dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Jenis penelitian ini ada kualitatif deskriptif. Teknik analisis data yang ada dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Transjakarta menerapkan strategi pada model bisnisnya dengan mengimplementasikan *Business Model Canvas* yang pusat inovasinya terpacu oleh *Value Proposition* yang ditawarkan kepada pelanggan, namun masih terdapat beberapa kekurangan dalam operasional Transjakarta. PT. Transportasi Jakarta perlu menambah, memperbaharui, dan mengganti beberapa fasilitas serta melakukan ekspansi rute dan menambah jumlah kerja sama dengan perusahaan transportasi lainnya dan juga penyedia *digital payment* dan *e-commerce*.

Kata Kunci : *business model canvas*.

Abstract: This study aims to find out how the business model implemented by Transjakarta which is operated by PT. Transportasi Jakarta using the *Business Model Canvas*. This study used qualitative research methods. This type of research is descriptive qualitative. The data analysis technique in this research is descriptive analysis. The results of this study indicate that Transjakarta implements a strategy in its business model by implementing the *Business Model Canvas* whose innovation center is driven by the *Value Proposition* that it offers to customers, but there are still some shortcomings in Transjakarta's operations. PT. Transportasi Jakarta needs to add, update, and replace several facilities as well as expand routes and increase the number of collaborations with other transportation companies and digital payment providers and e-commerce.

Keyword: *business model canvas*.

Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, kebutuhan manusia semakin meningkat dan semakin bervariasi baik bentuk dan cara mendapatkan kebutuhan. Kota-kota besar maupun kecil di seluruh dunia terus berbenah menghadapi arus globalisasi ini untuk memenuhi kebutuhan warganya, salah satunya Jakarta. Sebagai Ibukota negara dan sebagai pusat perekonomian di Indonesia, Jakarta menjadi kota terbesar sekaligus kota terpadat di Indonesia. Jakarta juga ditopang oleh 8 wilayah penyangga yang membentuk suatu wilayah megapolitan bernama Jabodetabek dan mobilitas penduduk Jabodetabek sangat padat sehingga tingkat stress akibat kemacetan juga tinggi.

Seluruh faktor yang sudah dijelaskan sebelumnya diperlukan solusi untuk mengurangi kemacetan akibat mobilitas penduduk Jabodetabek, salah satu solusinya adalah pembangunan transportasi. Menurut Abbas Salim, (1993:6), transportasi adalah pemindahan manusia, hewan atau barang dari suatu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan sebuah wahana yang digerakkan oleh manusia dan atau mesin. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2001, atas inisiatif Sutiyoso, Gubernur pada saat itu, membangun sebuah sistem *Bus Rapid Transit* (BRT). Pada tanggal 15 Januari 2004 ide pembangunan BRT akhirnya terwujud dan teralisasi dengan rilisnya Transjakarta.

Transjakarta yang dibentuk oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta ini ditujukan untuk segala kalangan ini sudah memiliki layanan yang cukup mewah untuk transportasi darat *existing*. Transjakarta pernah mengalami penurunan penumpang pada tahun 2013 dan 2015. Penurunan jumlah penumpang disebabkan oleh jumlah kecelakaan, penghadangan sejumlah armada, aksi mogok kerja karyawan, dan lain-lain. Dalam berbagai permasalahan yang terjadi, Transjakarta justru mengalami peningkatan jumlah penumpang dalam kurun waktu 3 tahun belakangan ini. Fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti.

Peneliti mencoba menganalisa fenomena tersebut menggunakan *Business Model Canvas*. Menurut Osterwalder dan Pigneur, (2010:14-15), *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dalam *Business Model Canvas* terdapat 9 blok yang terdiri dari *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*. Peneliti akan memetakan bagaimana model bisnis yang dilakukan Transjakarta sehingga dapat meningkatkan jumlah penumpang dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

Dalam kaitannya dengan Pemasaran, peneliti juga mencoba mencari keterkaitan fenomena tersebut dengan pemasaran itu sendiri. Menurut Kotler dan Keller, (2016:27), pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan ingin menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang diberi judul "*Desain Model Bisnis Transjakarta Menggunakan Business Model Canvas*".

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui model bisnis PT. Transportasi Jakarta dalam pemasaran menggunakan *Business Model Canvas*.

TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis

Menurut Griffin dan Elbert, (2007:4), bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud untuk mendapatkan laba. Sementara menurut Boone, Louis E. Kurtz dan David L., (2008:5), bisnis adalah semua jenis aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian.

Strategi Bisnis

Menurut Hariadi, (2003:34), strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut. Joewono, (2012:3), mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematika berfikir, penyusunan rencana, kesiapan melangkah, keberanian mengambil resiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktek pengelolaan bisnis.

Model Bisnis

Menurut Wheelen dan Hunger, (2010:110), model bisnis adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi. Sementara Menurut Osterwalder & Pigneur, (2010:14), sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Pigneur, (2010:12), *Business Model Canvas* merupakan bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. *Business Model Canvas* adalah sebuah alat bantu untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang model bisnis. Osterwalder & Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu Sembilan Blok Bangunan (*Nine Building Blocks*) yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. *Nine Building Blocks* terdiri dari:

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)
2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)
3. Saluran (*Channels*)
4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)
5. Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)
6. Sumber Daya Utama (*Key Resource*)
7. Aktivitas Kunci (*Key Activity*)
8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)
9. Struktur Biaya (*Cost Structure*).

Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller, (2016:27), pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan ingin menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Selain itu, Kotler dan Keller (2016:51) mendefinisikan Pemasaran merupakan suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian dari Setiawan dan Eka (2017), dalam Analisis Bisnis Model Pada DriverBDG menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* menemukan bahwa DriverBDG sudah bisa menerapkan *Business Model Canvas* pada usaha rental mobilnya. Namun masih setelah melakukan penelitian masih ditemukan beberapa kekurangan sehingga mereka memberikan beberapa rekomendasi berdasarkan 9 blok yang ada pada *Business Model Canvas* untuk diterapkan lebih lanjut oleh DriverBDG dan memberikan saran pada bagian sumber daya utama, saluran, dan proposisi nilai yang masih dirasa kurang oleh hasil penelitian mereka.

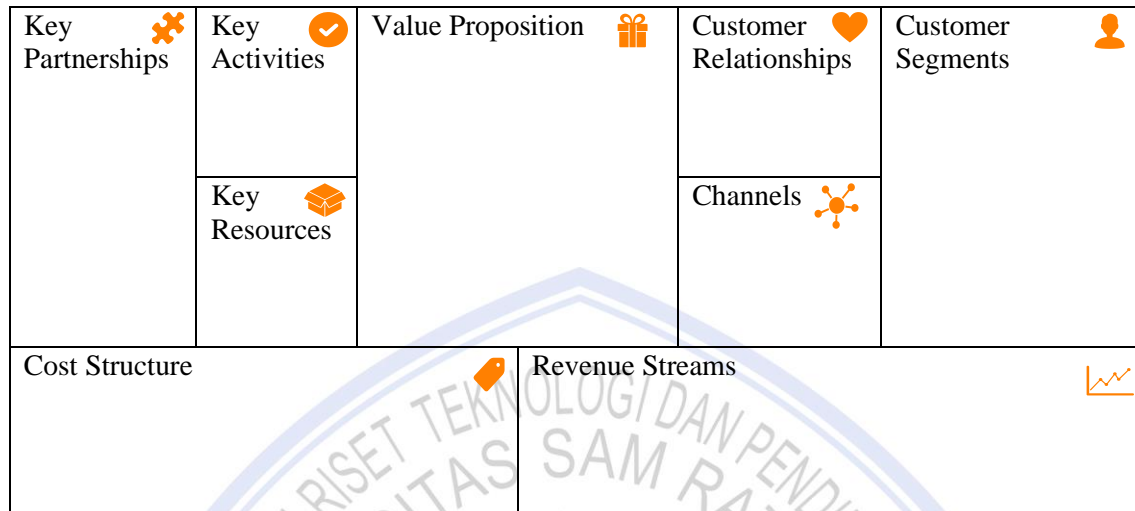
Penelitian dari bin Ahmad Dahlan *et al* (2017), dalam *Car4U Transportation Service – Modern Technology Based Alternative Ride Solution for Passengers to Travel Across Malaysia* memberikan kesimpulan bahwa solusi konseptual pada model bisnis Car4U lebih menekankan proposisi nilai. Selain itu, solusi konseptual ini dapat memberikan manfaat dan memberikan peluang baru bagi masyarakat di Malaysia dengan memungkinkan semua orang melakukan perjalanan. Car4U banyak proposisi nilai bagi pelanggan seperti mengemudi yang ideal, harga murah, tepat waktu, "drive and drop your car" dan donasi untuk orang miskin. Oleh karena itu, Car4U sangat penting untuk meningkatkan budaya donasi di antara negara-negara Muslim. Di masa depan, Car4U akan mengembangkan rencana bisnis yang lengkap dengan menerapkan Model V2MOM (*Vision, Values, Methods, Obstacles and Measures*).

Penelitian dari Viali, Rifin dan Saptono (2018), dalam Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, TBK dengan Pendekatan *Business Model Canvas* berhasil mengidentifikasi *Business Model Canvas* pada Direktorat Cargo PT. Garuda Indonesia, TBK. Hasil identifikasi *Business Model Canvas* disimpulkan bahwa perusahaan menitik beratkan pada tiga elemen yaitu Segmen Pelanggan, Saluran, dan Arus Pendapatan. Segmen Pelanggan dibagi menjadi B2C dan B2B serta adanya *service Door to Door*. Pada elemen Saluran, pengembangan CSC menjadi gerai, *outlet* serta penambahan jumlah di seluruh saluran. Sementara untuk Arus Pendapatan terjadi penambahan pendapatan dari *fee based income, trucking door to door* serta kerja sama dari pihak ketiga. Perubahan elemen tersebut menjadi masukan dari analisis industri yang mengakibatkan perubahan pada blok

lainnya. Perubahan pada *Business Model Canvas* akan menjadi dasar Direktorat Cargo untuk membuat strategi dan program kerja dalam meningkatkan kinerja.

Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini akan menggunakan kerangka konseptual yang berupa 9 elemen dalam *Business Model Canvas* yang dikemukakan oleh Osterwalder & Pigneur (2010), seperti gambar di bawah ini:



Gambar 1. Business Model Canvas

Sumber: *Business Model Generation*, (2010:44)

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Moleong, (2011:6), Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Pada penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Subjek penelitian adalah beberapa Kepala atau koordinator, karyawan dan petugas lapangan Transjakarta. Objek penelitian ini yaitu PT. Transportasi Jakarta yang merupakan pengelola dari Transjakarta.

Pada penelitian ini akan menggunakan teknik pengambilan sampel *Non-Probability Sampling* dengan *Purposive sampling* untuk penentuan sampel. Narasumber pada penelitian ini ditentukan oleh penulis dengan kriteria narasumber sudah yang ditentukan. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepala atau koordinator bagian operasional lapangan.
2. Kepala atau koordinator depo
3. Kepala atau karyawan bagian manajemen rute
4. Kepala atau karyawan bagian perencanaan.
5. Kepala atau karyawan bagian pengembangan bisnis.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil masing-masing 1 sampel dari kriteria-kriteria tersebut sehingga jumlah yang diwawancara berjumlah 5 narasumber. Kelima narasumber tersebut dianggap layak untuk menjawab seluruh pertanyaan yang mewakili seluruh blok pada *Business Model Canvas* karena posisi masing-masing narasumber dalam PT. Transportasi Jakarta.

Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data yaitu data primer. Menurut Sutopo, (2006:56-57), sumber data adalah tempat data diperoleh dengan menggunakan metode tertentu baik berupa manusia, artefak, ataupun dokumen-dokumen. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer pada penelitian ini yaitu wawancara dan observasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini akan mewawancarai beberapa orang pada beberapa divisi pada Transjakarta. Penelitian ini juga akan mengamati sejumlah Standar Operasional Perusahaan (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dari Transjakarta dan membandingkannya dengan fakta yang ada dilapangan. Selain itu, penelitian ini mengamati bagaimana perkembangan Transjakarta berdasarkan dokumentasi gambar dari berbagai media.

Definisi Operasional Variabel

1. *Business Model Canvas (X)*: sebuah alat bantu untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang model bisnis. Membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu Sembilan Blok Bangunan (*Nine Building Blocks*) yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka (Osterwalder & Pigneur, 2010:12).

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) atas kehandalan (reabilitas). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Menurut Moleong, (2007:324), terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data, yaitu Derajat Kepercayaan (*Credibility*), Keteralihan (*Transferability*), Kebergantungan (*Dependability*), dan Kepastian (*Confirmability*).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini bersifat kuantitatif maka untuk pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif yang dilakukan untuk menganalisis penerapan *Business Model Canvas* pada transjakarta. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga datanya sudah tidak jenuh. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Segmen dan Target Penumpang Transjakarta

Transjakarta menerapkan Segmen Pelanggan bertipe Pasar Massa yang merupakan model bisnis yang tidak membedakan segmen pelanggan dalam hal ini penumpang. Transjakarta lebih berfokus pada penentu segmen pasar, dan meningkatkan Proposisi Nilai dengan cara memberikan layanan berdasarkan kebutuhan jenis penumpang serta melakukan kerja sama dengan perusahaan transportasi lain untuk meningkatkan jumlah penumpang dan menambah saluran distribusi pada Transjakarta. Berdasarkan hasil-hasil tersebut, penulis menarik kesimpulan Segmen Pelanggan pada Transjakarta adalah sebagai berikut:

1. Pekerja Komuter.
2. Penduduk pemukiman kelas menengah.
3. Penduduk permukiman kampung perkotaan maupun permukiman dekat pusat perkotaan
4. Penumpang prioritas seperti disabilitas dan lansia.
5. Pengguna transportasi lain.

Hubungan Pelanggan Transjakarta

Dalam menjaga Hubungan Pelanggan menerapkan Bantuan Personal berupa PLH dan PLB yang siap melayani penumpang sesuai SOP. Kemudian Transjakarta menerapkan Swalayan berupa fasilitas-fasilitas seperti papan dan layar petunjuk serta peta di setiap halte. Namun peta-peta tersebut tidak maksimal karena beberapa peta belum diperbaharui. Transjakarta. Selain itu Transjakarta menerapkan Layanan Otomatis berupa aplikasi Tijeku dan Trafi, website, dan media sosial. Namun dari pengamatan peneliti aplikasi Tijeku dirasa belum maksimal pada beberapa fitur, dan aplikasi tersebut belum terintegrasi secara sistem dengan seluruh akun media sosial Transjakarta. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui cara Transjakarta menjaga Hubungan Pelanggan, yaitu:

1. Menempatkan PLB dan PLH yang siap membantu penumpang.
2. Menyediakan aplikasi *smartphone*, dan website.
3. Akun media sosial sebagai sarana informasi.
4. Menyediakan fasilitas-fasilitas informasi fisik seperti peta dan mesin penjual otomatis.
5. Melaksanakan kegiatan untuk pelanggan.

Saluran Distribusi Pada Transjakarta

Saluran Distribusi pada penelitian ini berfokus pada penjualan Kartu Jak Lingko. Transjakarta juga sudah melalui 5 fase saluran yang ada. Melalui acara dan penjualan melalui pengemudi dapat meningkatkan kesadaran kepada pelanggan mengenai keuntungan memiliki Kartu Jak Lingko. Kemudian dapat membantu pelanggan melakukan evaluasi Nilai Proposisi terhadap Transjakarta mengenai produk Kartu Jak Lingko. Setelah itu Transjakarta juga meyakinkan pelanggan untuk membeli Kartu Jak Lingko. Selanjutnya Transjakarta akan menyampaikan Nilai Proposisi yang ada pada Kartu Jak Lingko kepada pelanggan. Setelah pelanggan membeli Kartu Jak Lingko, Transjakarta memberikan dukungan purnajual dengan menyediakan fasilitas *Top Up* melalui mesin penjual otomatis dan loket di halte Transjakarta. Berdasarkan hasil pembahasan ini, dapat diketahui Saluran yang ada pada Transjakarta dalam penjualan Kartu Jak Lingko yaitu sebagai berikut:

1. Distribusi kartu berasal dari bank.
2. Penjualan melalui pengemudi.
3. Penjualan melalui mesin penjual otomatis.
4. Promosi dan penjualan melalui acara.

Proposisi Nilai Pada Transjakarta

Transjakarta dalam memberikan Nilai Proposisi dengan memperhatikan *Physical Evidence* dalam bentuk slogan dan *livery* untuk menarik pelanggan yang berarti Transjakarta juga memperhatikan Desain armadanya. Transjakarta memperhatikan sisi Kenyamanan bagi penumpang dengan memberikan fasilitas menyesuaikan dengan segmen pasar yang serta menempatkan petugas lapangan yang siap membantu. Selain itu harga sudah sangat sesuai dengan fasilitas-fasilitas pada setiap segmen pasar yang ada. Transjakarta dalam SPM sudah memberikan kemampuan dalam mengakses pada pelanggannya. Transjakarta juga menawarkan Sifat Baru melalui sistem Jak Lingko. Transjakarta dalam meningkatkan Kinerja dengan menempatkan petugas palang pintu agar jalur tetap steril sehingga penumpang dapat menemukan nilai proposisi dari Merek Transjakarta yaitu lebih cepat dan bebas macet walaupun masih ada beberapa wilayah yang tidak steril akibat belum adanya pembatas jalan (*Barrier*). Transjakarta mampu menjaga nilai proposisi yang diberikan kepada penumpang sehingga dapat diketahui Nilai Proposisi yang diberikan Transjakarta, yaitu:

1. Transportasi yang cepat, nyaman dan aman.
2. Harga yang sesuai dengan fasilitas.
3. Kemudahan akses fasilitas untuk penumpang.
4. Petugas yang siap membantu.
5. Mengadakan acara dan promosi yang menarik.
6. Menerapkan sistem pembayaran elektronik yang terintegrasi.

Aktivitas Kunci Transjakarta Untuk Menghasilkan Nilai Proposisi

Dalam Aktivitas Kunci untuk dapat menghasilkan Nilai Proposisi Transjakarta memperhatikan bagaimana produksi dalam hal ini perancangan dan pembuatan sistem yang dilakukan untuk menunjang operasional Transjakarta seperti yang terlihat pada SOP yang berlaku pada pengemudi bus, petugas lapangan yang mengutamakan kemudahan, keamanan, dan kenyamanan penumpang seperti yang sudah dijelaskan pada indikator-indikator sebelumnya. Selain itu terdapat aktivitas produksi *bus stop* dan prasarana pendukung halte,

aktivitas seleksi pada armada bus kecil, serta aktivitas administrasi seperti pengurusan kartu TJ Card. Kemudian, Transjakarta dalam Pemecahan Masalah yang terjadi dalam layanannya yaitu memperhatikan *headway* setiap rute sehingga tidak terjadi penumpukan penumpang serta penumpakan armada. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui Aktivitas Kunci yang dilakukan Transjakarta yaitu:

1. Persiapan operasional Transjakarta.
2. Pembuatan prasarana halte dan rute Transjakarta.
3. Perawatan armada.
4. Aktivitas seleksi armada bus kecil.
5. Aktivitas pengurusan Kartu TJ Card.
6. Aktivitas petugas yang sesuai SOP.

Sumber Daya Utama Transjakarta

Transjakarta memiliki beberapa Aktivitas Kunci yang sangat diperlukan untuk mendukung operasional Transjakarta. Sumber daya tersebut Fisik berupa armada, depo, halte serta kantor pusat, dan manusia yang berupa karyawan. Beberapa armada yang beroperasi hingga penelitian ini dibuat sebagian besar berasal dari operator-operator yang bermitra dengan Transjakarta. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui *Key Resources* pada Transjakarta yaitu:

1. Karyawan
2. Depo
3. Halte dan *Bus Stop*
4. Armada
5. Kantor Pusat

Mitra Kerja Sama Transjakarta

Transjakarta dalam Kemitraan Utama untuk melakukan operasional, bekerja sama dengan sejumlah perusahaan-perusahaan lain untuk menjadi mitra. Transjakarta memiliki menerapkan 2 jenis kemitraan yaitu; Aliansi strategis antara non-pesaing berupa kerja sama dengan perusahaan berbeda jenis moda transportasi dan bank sebagai penyedia Kartu Uang Elektronik, serta Kemitraan Strategis antar pesaing berupa kerja sama menjadi operator. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa Mitra Kerja Sama pada Transjakarta, yaitu:

1. Perusahaan transportasi serupa.
2. Perusahaan transportasi berbeda moda.
3. Bank penyedia Kartu Uang Elektronik.

Struktur Biaya Pada Transjakarta

Struktur Biaya pada Transjakarta, memiliki Biaya Tetap berupa gaji karyawan, pajak, perawatan, biaya acara, dan pembayaran operator. Sementara Biaya Variabel berupa, dan bahan bakar. Struktur Biaya yang dipakai oleh model bisnis Transjakarta yaitu Terpacu Oleh Nilai yang dimana Transjakarta tidak terlalu mementingkan biaya namun lebih fokus pada penciptaan nilai kepada penumpang. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui Struktur Biaya pada Transjakarta, yaitu:

1. Pembayaran operator.
2. Perawatan armada.
3. Gaji karyawan.
4. Biaya acara.
5. Pajak.
6. Bahan bakar.

Pendapatan Pada Transjakarta

Berdasarkan data yang ada dapat diketahui bahwa Arus Pendapatan Transjakarta yang berasal dari tiket dan iklan belum dapat melampaui subsidi yang diberikan pemerintah. Transjakarta saat ini menggunakan model bisnis Arus Transaksi dengan mengandalkan Biaya Penggunaan dan periklanan untuk meraihnya selain menggunakan subsidi. Berdasarkan hasil yang ada dapat diketahui Arus pendapatan pada Transjakarta, yaitu:

1. Tiket
2. Subsidi
3. Iklan.

Business Model Canvas Transjakarta

Berdasarkan hasil yang ada maka *Business Model Canvas* yang diimplementasikan Transjakarta adalah sebagai berikut:

Key Partnerships  1. Perusahaan transportasi serupa. 2. Perusahaan transportasi berbeda moda. 3. Bank penyedia Kartu Uang Elektronik.	Key Activities  1. Persiapan operasional Transjakarta. 2. Pembuatan prasarana halte dan rute Transjakarta. 3. Perawatan armada. 4. Aktivitas seleksi armada bus kecil. 5. Aktivitas pengurusan Kartu TJ Card. 6. Aktivitas petugas yang sesuai SOP. Key Resources  1. Karyawan 2. Depo 3. Halte dan Bus Stop 4. Armada 5. Kantor Pusat	Value Proposition  1. Transportasi yang cepat, nyaman dan aman. 2. Harga yang sesuai dengan fasilitas. 3. Kemudahan akses fasilitas untuk penumpang. 4. Petugas yang siap membantu. 5. Mengadakan acara dan promosi yang menarik. 6. Menerapkan sistem pembayaran elektronik yang terintegrasi.	Customer Relationships  1. Menempatkan PLB dan PLH yang siap membantu penumpang. 2. Menyediakan aplikasi <i>smartphone</i> , dan website. 3. Akun media sosial sebagai sarana informasi. 4. Menyediakan fasilitas-fasilitas informasi fisik seperti peta dan mesin penjual otomatis. 5. Melaksanakan kegiatan untuk pelanggan. Channels  1. Distribusi kartu berasal dari bank. 2. Penjualan melalui pengemudi. 3. Penjualan melalui mesin penjual otomatis. 4. Promosi dan penjualan melalui acara.	Customer Segments  1. Pekerja Komuter. 2. Penduduk pemukiman kelas menengah. 3. Penduduk permukiman kampung perkotaan maupun permukiman dekat pusat perkotaan 4. Penumpang prioritas seperti disabilitas dan lansia. 5. Pengguna transportasi lain.
Cost Structure  1. Pembayaran operator. 2. Perawatan armada. 3. Gaji karyawan. 4. Biaya acara. 5. Pajak. 6. Bahan bakar.		Revenue Streams  1. Tiket 2. Subsidi 3. Iklan.		

Gambar 2. Business Model Canvas Transjakarta

Sumber: Hasil Penelitian

Pembahasan

Berdasarkan data dari penelitian ini, dapat dilihat bahwa Transjakarta menerapkan strategi pada model bisnisnya dengan mengimplementasikan *Business Model Canvas* yang pusat inovasinya terpacu oleh *Value Proposition* yang ditawarkan kepada pelanggan. *Value Proposition* yang ditawarkan terlihat pada *Key Activities* dan *Key Resources* yang diimplementasikan oleh Transjakarta dilaksanakan berdasarkan SOP yang dirancang dan SPM yang berlaku. Aktivitas Transjakarta juga didukung oleh *Key Partnership* perusahaan yang menjadi operator, dan perusahaan transportasi berbeda moda yang mengintegrasikan layanannya baik fisik maupun sistem. Selain

itu bank yang menjadi mitra juga membantu *Channels* pada Transjakarta dalam hal distribusi KUE dan Kartu Jak Lingko. *Customer Segments* yang ada pada Transjakarta juga hanya berfokus menentukan segmen pasar serta *Value Proposition* saja. Dalam memaksimalkan *Value Proposition*, Transjakarta menjaga *Customer Relationships* dengan memberikan layanan manual maupun layanan digital menggunakan aplikasi.

Dalam mengimplementasikannya masih terdapat beberapa kekurangan dalam operasional Transjakarta. Kekurangan tersebut terlihat dari masih banyaknya wilayah Jabodetabek yang belum memiliki rute Transjakarta. Pada Kartu Jak Lingko hanya 2 bank dari 6 bank yang bekerja sama dengan Transjakarta sehingga distribusi kartu tersebut kurang maksimal ditambah lagi dengan belum semua armada yang sudah dipasang *Tap on Bus Reader* sehingga sistem pada Kartu Jak Lingko tidak dapat berjalan maksimal. Peta yang ada di halte dan website belum semua diperbaharui sehingga pelanggan yang tidak memiliki atau tidak terbiasa menggunakan *smartphone* seperti penumpang lansia sering mendapatkan informasi yang salah dan berakibat salah naik bus tujuan. Kemudian pada aplikasi Tijeku masih kurang maksimal karena masih kurang akuratnya beberapa informasi pemberhentian dan kedatangan bus. Transjakarta menerapkan sistem transaksi elektronik yang menggunakan KUE saja dan tidak menggunakan uang elektronik berbasis aplikasi, sehingga alternatif pembayaran bagi penumpang hanya sebatas KUE dari bank yang bermitra saja.

Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi Teoritis: Hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Transportasi Jakarta dapat dipastikan bahwa Transjakarta menerapkan model bisnis yang terpacu oleh penawaran (*offer-drive*). Model bisnis yang diterapkan membuat *value proposition* sebagai pusat inovasi model bisnis yang memengaruhi 8 blok lainnya didalam *Business Model Canvas*.
2. Implikasi Praktis: Penelitian ini dilakukan sebelum masa pandemi COVID-19, namun ada beberapa hal dari hasil penelitian ini yang dapat menunjang operasional pada masa pandemi. Dalam penelitian ini Transjakarta sudah menerapkan *less physical contact* dalam bentuk sistem pembayaran yang *cashless* dengan menggunakan KUE sebagai alat pembayaran sekaligus tiket. Selain KUE, ada beberapa alat penunjang lainnya, yaitu mesin penjual otomatis dan *tap on bus reader* yang menunjang *less physical contact*. Namun Transjakarta masih belum maksimal dan diperlukan evaluasi lebih lanjut.

PENUTUP

Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan pengalaman peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami oleh peneliti yang disebabkan oleh beberapa faktor yang kedepannya dapat diperhatikan dan dipertimbangkan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam menyempurnakan penelitiannya karena penelitian itu sendiri memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Terdapat aturan dan prosedur yang harus dipatuhi dan diikuti peneliti sehingga data-data yang tidak sebanyak yang diharapkan peneliti.
2. Jumlah narasumber yang hanya 5 narasumber, jumlah tersebut dibatasi menyesuaikan dengan jabatan dan posisi narasumber sehingga jumlah pertanyaan berbeda-beda menyesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing narasumber.

Kesimpulan

Berdasarkan landasan teori dan disertai dengan hasil analisis yang diperoleh serta mengacu pada rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Model bisnis yang diterapkan oleh PT. Transportasi Jakarta yaitu terpacu oleh penawaran (*offer-driven*) yang terlihat dari bagaimana operasional Transjakarta yang lebih menonjolkan nilai-nilai kegunaan dari Transjakarta itu sendiri daripada mencari keuntungan dari penjualan tiket maupun periklanan.
2. Dalam *Business Model Canvas*, blok *Value Proposition* menjadi Pusat Inovasi Model Bisnis sehingga memengaruhi blok-blok yang lain.

Saran

Berdasarkan permasalahan yang penulis angkat, maka terdapat saran-saran untuk perusahaan yang diteliti:

1. Melakukan ekspansi rute ke daerah yang belum dilalui.
2. Mempercepat pengadaan kartu Jak Lingko dari bank-bank lain.

3. Menambah jumlah *Tap on Bus Reader*.
4. Memperbaharui Peta Jaringan Transjakarta dan peta-peta lainnya.
5. Mengganti *signboard* menjadi *digital signage*.
6. Menambah fitur serta memperbaiki performa aplikasi Tijeku.
7. Menambah jumlah mesin penjual otomatis untuk ditempatkan di seluruh halte Transjakarta
8. Bekerja sama dengan penyedia *digital wallet* dan *e-commerce*, untuk penjualan tiket via aplikasi masing-masing penyedia layanan agar dapat memanfaatkan fitur *QR Code* dan *NFC Payments*.
9. Mengajak perusahaan transportasi sejenis lainnya yang belum bergabung untuk menjadi operator Transjakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Abbas Salim, H.A. 1993, *Manajemen Transportasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Bin Ahmad Dahlan, Abdul Rahman, Musleh, Islah Mohammad, dan Shafiq, Saleh Mohammad (2017). *Car4U Transportation Service – Modern Technology Based Alternative Ride Solution for Passengers to Travel Across Malaysia*. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations Vol. 5 Issue 4*, Halaman 168: Selangor. <http://irep.iium.edu.my/61032/> diakses tanggal 29 Juni 2021

Boone, Louis E., dan Kurtz, David L. (2008). *Pengantar Bisnis Kontemporer*, buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Griffin, Ricky, W., dan Ronald J. Elbert (2007). *Bisnis, edisi kedelapan jilid satu*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Hariadi, Bambang, (2003). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.

Joewono, Handito, (2012). *Strategy Management*. Jakarta: Arrbey.

Moleong, Lexy J., (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Moleong, Lexy. J., (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane, (2016). *Marketing Managemet, 15th Edition*, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Osterwalder, Alexander dan Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Sons.

Setiawan, Aditya dan Eka, Marheni, (2017). Analisis Bisnis Model Pada DriverBDG menggunakan pendekatan Business Model Canvas. *E-Proceeding of Management Vol 4, No, 3, Desember 2017*, Halaman 2968: Bandung. https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/137727/jurnal_eproc/analisis-bisnis-model-pada-driverbdg-menggunakan-business-model-canvas.pdf Diakses tanggal 1 Februari 2019

Sugiyono, (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutopo, (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS

Thomas Wheelen, dan David, Hunger J., (2010). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.

Viali, Ahmad Fariz, Rifin, Amzul, dan Saptonon, Imam Teguh, (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, TBK dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4, No. 3, Halaman 474, September 2018*: Bogor. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/18392> diakses tanggal 29 Juni 2021