

## BAB II

### LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

#### 2.1 Profil Perusahaan

PT HIJ merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam industri jalan tol. Berdiri sejak tahun 1989 di Jakarta. Pada tahun 1990 mulai beroperasi secara komersial dengan memiliki panjang ruas tol 72,45 km yang melintasi tiga wilayah di Provinsi Banten, meliputi Tangerang, Serang dan Cilegon. Sistem pengoperasian jalan tol PT HIJ menggunakan kombinasi sistem transaksi terbuka dan tertutup dengan dilengkapi 10 gerbang transaksi, sehingga sistem penarifan tol tidak menggunakan satu sistem tarif namun menggunakan sistem sesuai dengan jarak yang dituju.

PT HIJ memiliki visi menjadi operator jalan tol kelas dunia dengan misi memberikan pengalaman berkendara di jalan tol yang lancar, aman dan menyenangkan dengan penerapan teknologi dan budaya digital, menerapkan praktik tata kelola perusahaan yang baik dalam memberikan *attractive return* dan bisnis berkelanjutan kepada pemangku kepentingan, serta menjadi *business catalyst* bagi pengembangan ekonomi dan bisnis di area sekitarnya.

Secara garis besar proses bisnis jalan tol di Indonesia adalah pengoperasian jalan tol meliputi pengembangan bisnis dan manajemen pengawasan. Sebagai badan usaha jalan tol (BUJT), PT HIJ melakukan kontrak konsesi melalui

perjanjian pengusahaan jalan tol (PPJT) dengan Pemerintah, dalam hal ini Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR).



Lampiran Keputusan Ketua Umum ATTI  
 Nomor : 001/KPTS/ATTI/IX/2013  
 Tanggal : 25 September 2013



Gambar 2.1 Proses Bisnis Jalan Tol Indonesia. Sumber: Asosiasi Jalan Tol Indonesia, 2013

### 2.1.1 Analisis Internal Perusahaan

Jalan tol PT HIJ memiliki lokasi yang strategis dimana terletak di ujung barat Pulau Jawa yang merupakan pintu gerbang menuju dan dari Pulau Sumatera. Rata-rata volume lalu lintas harian ruas tol HIJ mencapai 170 ribu kendaraan, hal ini merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan.

Sejalan dengan visi perusahaan menjadi operator jalan tol kelas dunia, PT HIJ menunjukkan perkembangan peningkatan layanan berbasis teknologi. Hal ini juga dilakukan agar standar pelayanan minimal (SPM)

jalan tol tetap terpenuhi. Dalam komitmennya memberikan pelayanan prima (*service excellence*) kepada pelanggan, PT HIJ memetakan perjalanan pelanggan atau *customer journey* untuk mendapatkan *moment of truth* pelanggan. Hal tersebut dapat memberikan gambaran akan peristiwa yang dihadapi oleh pengguna jalan dan kebutuhan pelanggan.

Sejatinya para pengguna jalan tol sebagai pelanggan menginginkan jalan tol yang lancar, aman untuk dilalui dan memberikan kenyamanan saat melintas. Layanan manajemen jalan tol berbasis teknologi sudah menjadi suatu kebutuhan dalam memberikan layanan terbaik / *service excellent* seperti sistem pengumpulan tol, sistem informasi keadaan lalu lintas, kondisi jalan, dan kesiapan penanganan hambatan di jalan tol.

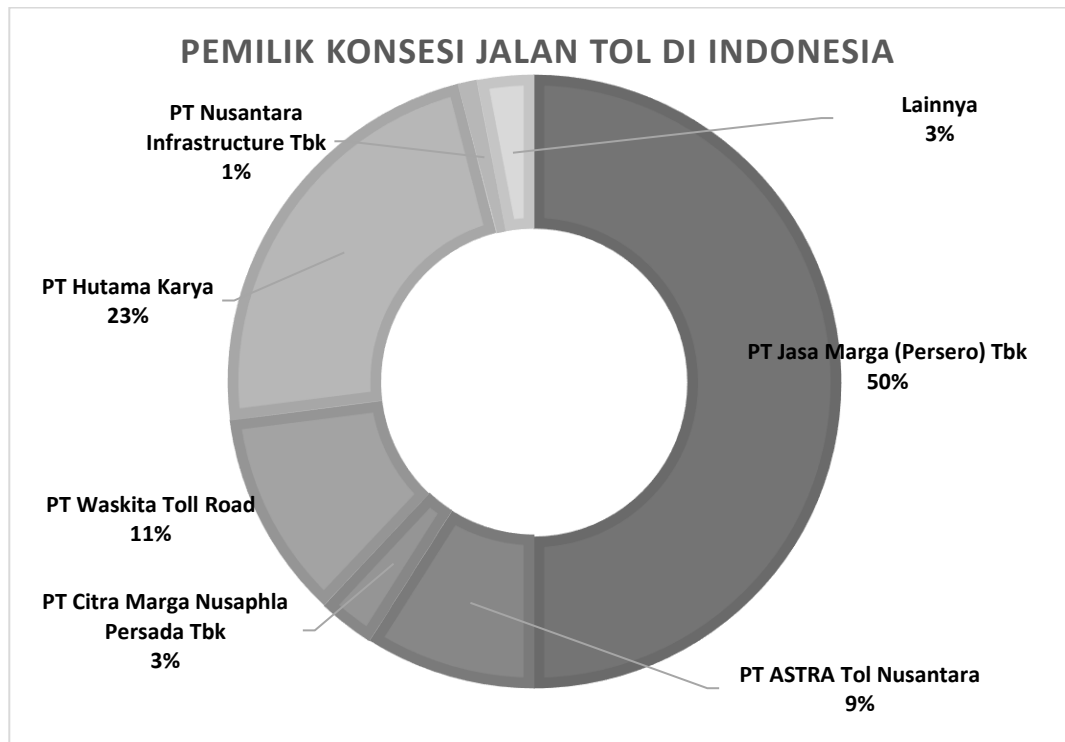
Untuk mendukung keinginan pengguna jalan tersebut, maka manajemen PT HIJ berkomitmen menetapkan target 2023 menjadi *The most excellent toll road concession holder with strong financial performance* (*Key Performance Indicator/KPI* Perusahaan PT HIJ, 2021). Sebagai upaya menuju target 2023 tersebut telah dimulai pada target KPI 2021, salah satu diantaranya yaitu indikator meningkatkan struktur finansial berkelanjutan. PT HIJ mencanangkan program *Value Creation on Asset & Resources Utilization and Excellence of Operation: Leading Innovation and Digitalization Initiatives* (*Key Performance Indicator/KPI* Perusahaan PT HIJ, 2021). Berdasarkan KPI 2021 tersebut, penulis melakukan penelitian program *Digital Transformation Project* (DTP) ini.

Dalam meningkatkan layanan, PT HIJ secara berkala melakukan survei kepuasan pelanggan untuk mendapatkan umpan balik pelanggan atau *voice of customer* (VOC). Pengukuran *Customer Satisfaction Index* (CSI) berdasarkan persepsi pengguna jalan dilakukan oleh PT HIJ melalui parameter 7 dimensi layanan, yakni transaksi di gerbang, lalu lintas, keselamatan, sisten informasi dan teknologi, perbaikan dan perawatan, fasilitas pendukung dan tempat istirahat & layanan (TIP/*rest area*). Ruang lingkup survei merupakan seluruh layanan yang diberikan perusahaan kepada pengguna jalan tol dengan mengacu pada SPM Jalan Tol.

Dari survei kepuasan pelanggan didapatkan data pelanggan meliputi jenis kelamin, rentang usia, frekuensi melewati jalan tol PT HIJ, golongan kendaraan, latar pendidikan dan pekerjaan. Metode pengambilan survei dilakukan melalui pengisian kuesioner, *focus group discussion* dan wawancara. Data pelanggan tersebut disimpan ke dalam sistem pangkal data sederhana sebagai bentuk upaya pengelolaan hubungan pelanggan.

### **2.1.2 Analisis Eksternal Perusahaan**

Hingga kini lebih dari 6 perusahaan sebagai induk usaha jalan tol di Indonesia yang terdiri atas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan swasta. Pemilik konsesi jalan tol di Indonesia dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Diagram Pemilik Konsepsi Jalan Tol di Indonesia. Sumber: BPJT, 2022

Jalan Tol PT HIJ terintegrasi dengan ruas jalan tol lain yang dimiliki oleh PT KLM. PT KLM merupakan perusahaan BUMN yang memiliki 60% hak konsepsi jalan tol di Indonesia. PT KLM telah memiliki 3 bisnis usaha meliputi, bidang sistem manajemen operasional tol, bidang sistem pemeliharaan tol dan bidang pemanfaatan bisnis.

Berikut layanan PT HIJ bisa dibandingkan dengan kompetitornya yang memiliki integrasi dengan ruas tol PT KLM:

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Layanan	PT KLM	PT HIJ
1. Transaksi tol a. Gardu Tol Otomatis (GTO) b. Teknologi nirsentuh c. Struk digital	Memiliki GTO yang <i>compact</i> .  Mempunyai layanan transaksi nirsentuh berbasis <i>Radio Frequency Identification (RFID)</i> .  Belum ada.	Memiliki GTO Ultralight dengan desain yang <i>compact</i> dan <i>slim</i> .  Mempunyai teknologi nirsentuh berbasis <i>Dedicated Short-Range Communications (DSRC)</i> .  Mempunyai Struk Digital berbasis web yang dapat diunduh pada website yang didedikasikan khusus struk.
2. <i>Call Centre</i>	Mempunyai 1 (satu) nomor terpadu untuk semua ruas tol namun tidak bebas pulsa.	Memiliki nomor <i>call centre</i> bebas pulsa
3. Mobile Applications Pengguna jalan	Memiliki Asisten Digital untuk info perjalanan dan layanan lalu lintas berbasis android dan iOS.	Memiliki layanan aplikasi digital berbasis android.
4. Timbangan kendaraan	Memiliki <i>Weigh in Motion (WIM)</i>	Pelopor teknologi <i>Weigh in motion (WIM)</i> di jalan tol
5. Sensor pemantau kondisi jalan	Memiliki kendaraan pintar yang mempunyai sensor modern untuk meneliti data kondisi jalan	Teknologi kamera berbasis teknologi <i>artificial intelligence</i> untuk memantau kondisi jalan di jalan tol
6. Command Centre	Memiliki <i>Command Center</i>	Belum terpusat.
7. Learning Centre	Memiliki <i>learning centre</i>	Memiliki <i>learning centre</i>
8. Big Data	Memiliki pusat Internet of Things (IOT) Laboratory	Belum ada.

Tabel 2.1 Perbandingan Layanan PT HIJ dan Kompetitor



## 2.2 Identifikasi Masalah

Dalam merumuskan identifikasi masalah, analisis SWOT dapat digunakan dengan membandingkan faktor internal yakni kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor eksternal yakni peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Bila melihat analisis faktor internal dan eksternal PT HIJ, analisis SWOT pada PT HIJ tercantum pada tabel di bawah ini:

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagian dari grup perusahaan swasta besar di Indonesia</li> <li>- Mempunyai volume lalu lintas harian cukup tinggi</li> <li>- Merupakan perlintasan dua pulau yakni Jawa dan Sumatera</li> <li>- Dekat dengan Pelabuhan Merak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum memiliki pangkal data pelanggan terpusat</li> <li>- Pengelolaan data transaksi dan data pelanggan yang belum terintegrasi</li> <li>- Memiliki pelanggan dengan <i>gap range</i> usia dan latar pendidikan yang cukup luas</li> </ul>
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jalan tol pertama di salah satu grup swasta besar di Indonesia, teknologi yang dikembangkan bisa diaplikasikan pada ruas jalan tol yang lain</li> <li>- Berada di wilayah pemukiman penduduk, industri dan wisata</li> <li>- Memiliki 4 (empat) tempat istirahat dan pelayanan (<i>TIP/rest area</i>)</li> <li>- Memiliki data pelanggan dari hasil survei kepuasan pelanggan.</li> <li>- Memiliki data transaksi pelanggan dengan asal gerbang dan gerbang tujuan.</li> <li>- Belum memiliki sistem aplikasi mobile dibidang hubungan pelanggan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terletak di daerah berkembang</li> <li>- Dilintasi dengan dua lintasan ruas tol baru yang dimiliki oleh pengelola tol lain/kompetitor</li> <li>- Memiliki risiko pengaruh bisnis dari perubahan-perubahan yang tidak terduga sebelumnya atau <i>unforeseen changes</i>.</li> </ul>

Tabel 2.2 Analisis SWOT PT HIJ

Berdasarkan analisis SWOT di atas, PT HIJ memiliki kekuatan lokasi yang strategis sehingga hal ini dapat berdampak pada tingkat volume lalu lintas harian yang tinggi serta perlintasan jarak jauh dari dan menuju Pulau Sumatera dan Jawa. Selain itu, menjadi bagian dari grup perusahaan besar juga dapat menjadi kekuatan PT HIJ. Hal ini dimana grup perusahaan tersebut yang telah dikenal oleh masyarakat Indonesia dan mempunyai citra yang baik.

Kelemahan PT HIJ terlihat pada pengelolaan data pelanggan yang belum optimal serta pengelolaan data transaksi dengan data pelanggan yang belum terintegrasi sedangkan data pelanggan memiliki kegunaan dalam menciptakan nilai baru (Saarijärvi, H., Karjaluo, H. dan Kuusela, H. (2013)). Dengan adanya *gap range* usia dan latar belakang yang cukup luas dapat berdampak pada tantangan perusahaan dalam menyikapi perbedaan komunikasi, perbedaan nilai-nilai, dan konflik antargenerasi.

Di sisi lain, data pelanggan yang dimiliki PT HIJ dari hasil survei kepuasan pelanggan maupun data transaksi pelanggan yang dapat memberikan informasi asal gerbang dan gerbang tujuan merupakan suatu peluang yang dapat dimanfaatkan. Data pelanggan dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan, yaitu sebagai sumber input untuk proses perusahaan (Saarijärvi, H., Karjaluo, H. dan Kuusela, H. (2013)).

Terletak di daerah yang berkembang, dapat menjadi ancaman bagi PT HIJ, dimana memerlukan usaha penyesuaian yang tinggi seiring dengan



perkembangan wilayah sekitar yang berdampak pada perubahan kebijakan pemerintah, persaingan pasar, kemajuan infrastruktur di sekitar dan sebagainya.

### 2.3 Pernyataan Masalah

Berdasarkan analisis SWOT di atas, PT HIJ belum menerapkan pengelolaan data pelanggan yang merupakan bagian dari pengelolaan manajemen hubungan pelanggan atau *Customer Relations Management* (CRM). Pengelolaan data yang ada belum optimal. Terutama mengenai integrasi data pelanggan dengan data transaksi tol. Masalah ini yang akan diangkat dalam penelitian DTP.

Sebelumnya CRM tidak terlalu populer untuk industri jalan tol. Berbeda dengan industri retail maupun jasa yang produknya dapat dimiliki secara langsung, industri tol lebih menekankan pada pengalaman pelanggan (*customer experience*) saat melintas di jalan tol. Pelanggan memerlukan kelancaran, keamanan serta kenyamanan dalam berkendara.

Pengelolaan CRM dapat menjadi salah satu strategi meningkatkan layanan dan menciptakan *value creation* hingga berdampak pada peningkatan *value* bisnis atau pendapatan perusahaan.